



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La universidad católica del Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Análisis del posicionamiento comercial de la Compañía Agrícola
Agromagna Cía. Ltda. Ltda., de la ciudad de Riobamba y su efecto en la
lealtad del cliente, año 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Zabala Zavala, Juan Carlos, Ing.

DIRECTOR: Quishpi Choto, Luis Armando, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Luis Armando Quishpi Choto

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Análisis del posicionamiento comercial de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, y su efecto en la lealtad del cliente, año 2014, realizado por Zabala Zavala Juan Carlos ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Zabala Zavala Juan Carlos declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: **Análisis del posicionamiento comercial de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, y su efecto en la lealtad del cliente, año 2014**, de la titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Luis Armando Quishpi Choto director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Zabala Zavala Juan Carlos

060309316-2

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Investigación principalmente a Dios, a mi familia y a mis padres. A Dios por darme la vida y la bendición de tomar la decisión de realizar la maestría que hace 2 años fue un sueño y hoy está convirtiéndose en realidad. A mi esposa y a mis dos hijas por el apoyo incondicional durante el transcurso de mi estudio siendo un eje fundamental para la realización de este proyecto siendo mi razón de ser para llegar a alcanzar todas mis metas propuestas y brindarles un futuro de bien digno de vida. Dedico este proyecto también a mi esfuerzo y capacidad que estuvo presente desde el inicio, durante todo el proceso, y su conclusión con mucha responsabilidad y sabiduría.

Juan Carlos Zabala Zavala

AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente por concederme el don de un buen vivir y por todas las bendiciones recibidas al transcurso de mi vida.

A mi familia por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de mi carrera.

Con gratitud a mi tutor Mgs. Luis Armando Quishpi Choto y a todos mis profesores que con su sabio conocimiento y experiencia supieron orientarme en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja prestigiosa Institución que a través de sus docentes y su centro de desarrollo Riobamba impartieron su ayuda y conocimientos para la formación de profesionales de calidad que puedan servir a la sociedad y al mercado laboral de la ciudad y del país.

A mis compañeros y amigos por las experiencias ganadas y compartidas en su entorno virtual o a distancia, en fin mil gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
SUMMARY	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos	7
1.4. Hipótesis	8
1.5. Alcance.....	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. El posicionamiento comercial	10
2.1.1. Estrategias de posicionamiento	12
2.1.2. Bases del posicionamiento	13
2.1.3. Mapa de posicionamiento	14
2.1.4. Posición del producto.....	15
2.1.5. Determinantes del posicionamiento.....	16
2.1.6. Consideraciones teóricas de posicionamiento.....	19
2.1.7. Discusión teórica del posicionamiento – aporte personal.....	19

2.2.	La lealtad de los clientes	21
2.2.1.	Sistemas de fidelización	23
2.2.2.	Factores que impiden la fidelidad de los clientes	26
2.2.3.	Formas de medición de la Lealtad de los clientes	27
2.2.4.	Cómo medir la satisfacción del cliente	31
2.2.5.	Mecanismos para medir la satisfacción del cliente	32
2.2.6.	Discusión teórica de la lealtad de los clientes – aporte personal	34
2.3.	Compañía Agrícola Agromaga Cía. Ltda.....	35
2.3.1.	Datos generales.....	35
2.3.2.	Reseña Histórica	36
2.3.3.	Organigrama Empresarial	37
2.3.4.	Planificación Estratégica	38
2.3.5.	Cartera de Productos	39
2.3.6.	Macro localización	40
2.3.7.	Canales de comercialización	42
CAPÍTULO III		43
MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1.	Metodología.....	44
3.1.1.	Tipo de investigación	44
3.1.2.	Población y muestra.....	44
3.1.3.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	44
CAPÍTULO IV		46
ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO COMERCIAL “EMPRESA AGRÍCOLA AGROMAGNA”		46
4.1.	Análisis de la cuota de mercado	47
4.1.1.	Indicadores de desempeño empresarial.....	48
4.2.	Mapas de posicionamiento	50
4.3.	Satisfacción del cliente	52

4.3.1. Análisis del cuestionario enviado a los clientes de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.....	52
4.4. Efecto del posicionamiento en la lealtad de los clientes	62
4.5. Resultados.....	65
CAPÍTULO V	66
PROPUESTA	66
5.1. Propuesta de Fidelización de clientes de la Compañía Agromagna Cía. Ltda. .	67
5.1.1. Definición de objetivos	67
5.1.2. Definir el público objetivo	68
5.1.3. Diseño de las características del programa	70
5.1.4. Implementación del programa de fidelización.....	70
5.1.5. Medición de resultados.....	73
5.2. Conclusiones y Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Referencias Bibliográficas.....	77
Anexos	78
Anexo No. 1. Cuestionario enviado a los clientes de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda.....	79
Anexo No. 2. Ficha de observación de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda.....	82
Anexo No. 3. Fotografías	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Mecanismos para medir la satisfacción del cliente	32
Cuadro N° 2 Descripción de los mecanismos para medir la satisfacción del cliente	32
Cuadro N° 3 Parámetros de implementación del programa de fidelización	71
Cuadro N° 4 Estrategias de implementación del programa de fidelización	72
.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Fertilizantes Foliars	40
Tabla N° 2 Bioestimulantes.....	40
Tabla N° 3 Fungicidas	40
Tabla N° 4 Insecticidas	40
Tabla N° 5 Matriz cuota de mercado.....	47
Tabla N° 6 Cuota de mercado de la empresa Agromagna.....	48
Tabla N° 7 Posición de la empresa en el mercado de la empresa Agromagna.....	49
Tabla N° 8 Cartera de pedidos de la empresa Agromagna.....	49
Tabla N° 9 Rentabilidad de la red de ventas de la empresa Agromagna	49
Tabla N° 10 Tasa de crecimiento de ventas de la empresa Agromagna	50
Tabla N° 11 Matriz de posicionamiento de la empresa Agromagna	51
Tabla N° 12 Matriz de correlación de variables 1.....	62
Tabla N° 13 Regresión lineal.....	64
Tabla N° 14 Matriz de correlación de variables 2.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Elementos del posicionamiento.....	17
Gráfico N° 2 Sistemas de fidelización	23
Gráfico N° 3 Proceso de fidelización de los clientes	25
Gráfico N° 4 Mapa de Diagnóstico de Lealtad.....	28
Gráfico N° 5 Matriz de Asignación Óptima de Recursos Institucionales	30
Gráfico N° 6 Prioridades de mejora a corto, mediano y largo plazo	31
Gráfico N° 7 Organigrama Empresarial	37
Gráfico N° 8 Emplazamiento estratégico.....	41
Gráfico N° 9 Flujograma de empresa.....	42
Gráfico N° 10 Canales de comercialización.....	42
Gráfico N° 11 Matriz BCG	47
Gráfico N° 12 Mapa de posicionamiento de la empresa Agromagna	51
Gráfico N° 13 Calidad de los productos.....	52
Gráfico N° 14 Frecuencia de compra.....	53
Gráfico N° 15 Atención inmediata.....	54
Gráfico N° 16 Asesoría para el manejo de productos y servicios.....	55
Gráfico N° 17 Oferta de productos	56
Gráfico N° 18 Elementos relevantes	57
Gráfico N° 19 Expectativas de la empresa.....	58
Gráfico N° 20 Medios publicitarios.....	59
Gráfico N° 21 Cambio de proveedor	60
Gráfico N° 22 Posicionamiento	61
Gráfico N° 23 Posicionamiento empresa agrícola Agromagna.....	63
Gráfico N° 24 Público objetivo.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo1 Matriz de encuesta	78
Anexo 2 Ficha de observación	81
Anexo 3 Fotografías	82

RESUMEN

El contexto actual del mundo empresarial, la globalización de los mercados y el cambio económico ha permitido que las empresas desarrollen nuevas estrategias para ganar competitividad en el mundo de los negocios. Al analizar la amplitud actual de los mercados se evidencia que cada día se generan nuevos productos, existe mayor número de clientes, se crean nuevas empresas lo cual incide en la dinámica de competitividad de las empresas. En este sentido, resulta de gran interés analizar el posicionamiento comercial de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. El presente trabajo investigativo analiza la relación existente entre los conceptos de posicionamiento y satisfacción de los clientes. En particular, partiendo de la aproximación teórica de Philip Kotler se estudia el efecto diferenciado entre el posicionamiento y la lealtad de los clientes, es decir se analiza a través de indicadores dicha relación causal. La investigación se realizó en la ciudad de Riobamba tomando en consideración la cartera de clientes de la empresa Agromagna Cía. Ltda. La presente investigación parte de la generalidad del enfoque del posicionamiento con la finalidad de establecer conclusiones particulares, adicionalmente se complementó con actividades y características de los procesos de la gestión de la fidelidad y satisfacción del cliente y se establecieron hipótesis a ser corroboradas. Los resultados del análisis permiten comprobar las hipótesis planteadas en el cual se verifica o no que existe una correlación positiva entre las dimensiones del posicionamiento y los diferentes índices de satisfacción, y subrayan la importancia de un posicionamiento adecuado para la gestión de la fidelidad de los clientes.

PALABRAS CLAVE:

Posicionamiento, satisfacción del cliente, competitividad.

SUMMARY

The current context of the business world, globalization of markets and economic change has allowed companies to develop new strategies to gain competitiveness in the business world. When analyzing the current range of markets is evident that every day new products are generated, there are a greater number of customers; new businesses which affect the dynamics of competitiveness of enterprises are created. In this sense, it is interesting to analyze the commercial position of agricultural Agromagna Cía. Ltda. This research work examines the relationship between the concepts of positioning and customer satisfaction. In particular, based on the theoretical approach of Philip Kotler differential effect between positioning and customer loyalty is studied, that is analyzed through indicators such causal relationship. The research was conducted in the city of Riobamba taking into account the customer base of the company Agromagna Cía. Ltda. The present investigation of the generality of positioning approach in order to establish specific conclusions, further supplemented with activities and characteristics of the processes of managing loyalty and customer satisfaction and assumptions were established to be corroborated. The results of the analysis can test hypotheses raised in which it is verified or not there is a positive correlation between the size of the positioning and the different rates of satisfaction, and stress the importance of proper positioning for managing customer loyalty .

KEYWORDS:

Positioning, customer satisfaction, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El posicionamiento considera las percepciones sobre las cuales un consumidor relaciona una marca o un producto con respecto a la competencia. El posicionamiento es definido por la visión pragmática que tiene el consumidor respecto de los atributos del producto, incluso las empresas pueden influir en este posicionamiento. A menudo las empresas definen una estrategia en común, la cual se basa en diferenciarse de la competencia sobre la base de una característica particular de un producto o un servicio o por la marca, añadiendo así un valor superior para las exigencias del cliente, conseguido este último se habrá conseguido el posicionamiento esperado. Sin embargo, en el transcurso de este proceso los empresarios omiten ciertas particularidades como por ejemplo, la marca es vista como un competidor más en el mercado, la existencia de compradores confundidos dado que la marca promete demasiadas cosas o se trata de posicionar en demasiados segmentos de mercado distintos.

El análisis del posicionamiento comercial ha sido examinado por varios autores desde diversas perspectivas, principalmente el análisis de la influencia que tienen los consumidores en dicho posicionamiento. Particularmente, Patrick Hartmann et al (2002), centran su análisis en la determinación analítica de la relación causal entre los conceptos de fidelidad del cliente y posicionamiento. Los resultados de este análisis muestran que existe un efecto significativo del posicionamiento sobre la lealtad del cliente, además, que el efecto del liderazgo en servicios es mayor que el de la preocupación por el entorno. Para garantizar el éxito competitivo en el mercado, las empresas deben realizar un análisis continuo de la posición competitiva alcanzada frente a los competidores. El análisis de la posición comercial y la lealtad de los clientes permiten desarrollar nuevos productos o adaptar los mismos a los gustos y preferencias de los consumidores que suelen cambiar continuamente.

Por lo mencionado, surge la necesidad de estudiar el efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente en la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. una vez analizado e identificado el nivel de posicionamiento comercial alcanzado frente a la competencia se pueden tomar alternativas que permitan potenciar la fidelización y satisfacción de los clientes. El estudio toma en consideración el análisis del nivel competitivo de la empresa Agromagna Cía. Ltda. con relación a sus competidores. Adicionalmente se estudia si la satisfacción de los clientes depende de la calidad, colaboración, asesoría, gama de productos y la publicidad empleada por la empresa Agromagna Cía. Ltda. Finalmente se analiza la existencia de una relación positiva entre la lealtad de los clientes de la compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. y el porcentaje de consumidores del producto.

El estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el capítulo uno del documento, se presenta un contexto sobre las generalidades de la investigación, en el capítulo dos se hace una discusión teórica con respecto a los aportes del posicionamiento comercial y la fidelidad del cliente. Posteriormente en el capítulo tres se analiza la metodología para la aplicación del instrumento de investigación que se analiza en el capítulo cuatro. Finalmente en el capítulo cinco se concluye y se realizan recomendaciones para potenciar el desarrollo comercial de la empresa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la constante dinámica del cambio económico y la globalización de los mercados, obliga a las empresas a volverse cada día más flexibles, de modo que puedan desarrollar estrategias de competitividad empresarial. El posicionamiento comercial de una empresa, así como la importancia que tiene una cartera de clientes fieles a los productos o a la marca, con respecto a sus competidores son factores claves para el éxito de la competitividad empresarial.

Cada empresa tiene un posicionamiento comercial, como resultado de las actividades propias de la firma. En primera instancia, el posicionamiento comercial, tiene que ver con la gestión realizada por los gestores del negocio que en lo posterior dará como resultado la fidelidad de los clientes a la marca o producto. El posicionamiento comercial, implica la comunicación eficaz de los elementos distintivos de la marca o producto hacia los grupos de interés.

En tal virtud, los empresarios de muchas pequeñas y medianas empresas creen que al desarrollar exclusivamente gastos de publicidad van a conseguir un posicionamiento comercial, sin tomar en cuenta que este último es posterior a la creación de la imagen de marca. Las empresas que crean o lanzan productos nuevos o mejorados significativamente al mercado, deben desarrollar una serie de estrategias para diferenciarse de la competencia. En todo caso, el uso inadecuado de una estrategia de posicionamiento comercial para la fidelización de los clientes de una empresa puede limitar la competitividad empresarial.

En este sentido, resulta de gran interés identificar el nivel de posicionamiento comercial de las empresas, para establecer nuevas estrategias en pos de su desarrollo comercial para la fidelización de sus clientes (Idelfonso, 2011). Por lo tanto medir el nivel de posicionamiento comercial de la empresa agrícola Agromagna permitirá establecer lineamientos de acción ante la problemática detectada, de modo que se garantice su éxito comercial.

1.2. Justificación

El análisis de la posición comercial de la empresa en el mercado permite definir estrategias para mejorar el nivel competitivo. Implica el estudio del lugar que ocupa la empresa en la mente de los clientes, en función de los atributos o características del producto, la diversificación de la cartera, el marketing mix y los beneficios generados. Dado que el nivel

competitivo de las empresas en el mercado es sumamente alto, la permanencia de las mismas no se puede asegurar.

Para garantizar el éxito competitivo en el mercado, las empresas deben realizar un análisis continuo de la posición competitiva alcanzada frente a los competidores. El análisis de la posición comercial y la lealtad de los clientes permiten desarrollar nuevos productos o adaptar los mismos a los gustos y preferencias de los consumidores que suelen cambiar continuamente.

En consecuencia, el posicionamiento comercial de la empresa constituye una de las estrategias de gestión realizadas por los empresarios para responder a las exigencias del mercado y en consecuencia mejorar la fidelización de los clientes.

En este sentido, debido a la importancia que tiene la competitividad para el éxito de las empresas, resulta de gran interés analizar el posicionamiento comercial de la compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba en la lealtad de sus clientes, durante el período 2014. Por lo tanto, una vez analizado e identificado el nivel de posicionamiento comercial alcanzado frente a la competencia se pueden tomar alternativas que permitan potenciar la fidelización y satisfacción de los clientes.

1.3. Objetivos

Objetivo General

- Medir el nivel de posicionamiento comercial de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba y su efecto en la lealtad del cliente durante el período 2014, a través del uso de indicadores.

Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis del nivel competitivo de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. con relación a sus más importantes competidores.
- Medir a través de indicadores el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la marca y a los productos ofertados.
- Proponer alternativas para potenciar la posición comercial y fidelidad de los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. en base a los resultados obtenidos.

1.4. Hipótesis

Hipótesis General

- El posicionamiento comercial de la compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba tiene un efecto positivo sobre la lealtad de los clientes.

Hipótesis específicas

- El nivel competitivo de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. es superior a sus competidores.
- El nivel de satisfacción de los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. depende de la calidad del producto, colaboración, asesoría, gama de productos y de la publicidad.
- Existe una relación positiva entre la lealtad de los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. y el porcentaje de consumidores del producto

1.5. Alcance

Los encargados de la gestión comercial de las empresas deben adquirir los conocimientos necesarios para asumir los retos del actual mundo competitivo, destacando que deben adaptarse a las necesidades que implica permanecer en el mercado. En tal virtud, la presente investigación surge de la necesidad de fortalecer la posición comercial de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. en post de su desarrollo. La trascendencia de la investigación permitirá a los gestores de la organización, tener una base de análisis para tomar las adecuadas decisiones. Así como de dotar de las herramientas necesarias para establecer medidas correctivas ante la posición competitiva detectada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. El posicionamiento comercial

La presente investigación toma en consideración dos aspectos importantes que guiarán el desarrollo de la misma. En primer lugar, el posicionamiento comercial como determinante del éxito competitivo de las empresas, y por otra parte la fidelización del cliente como consecuencia del nivel competitivo. A partir de estos dos criterios a continuación se definen las teorías que hacen alusión a estas dos categorías. Philip Kotler, quien es una de las personalidades más influyentes en la mercadotecnia, en su libro “Principles of Marketing”, define al posicionamiento como el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia. Por lo tanto, el posicionamiento comercial de una empresa en el mercado, está en función del lugar que ocupan en la mente de los clientes y de la ventaja competitiva frente a sus competidores. En este sentido, si una empresa es percibida por su público objetivo como de mejor calidad, los consumidores tienen la posibilidad de distinguir con mayor probabilidad las diferencias notables que ofrece la empresa frente a sus competidores. A esta percepción se le denomina como nivel de fidelización alto. Por el contrario, si una empresa no puede ofrecer los beneficios diferenciados a su público objetivo, no podrá desarrollar vínculos de lealtad con clientes (Kotler& Armstrong 2010).

El posicionamiento se define como el lugar en el cual ocupa un producto o un servicio en la mente del consumidor. Además es el resultado de una serie de estrategias específicamente diseñadas con la finalidad de proyectar la imagen del producto, servicio, idea e incluso una marca con relación a la competencia. Es así que el cerebro humano tiende a clasificar los aspectos relevantes de cierto producto, a fin de que sea más fácil distinguir aquellos aspectos que sobresalen de los productos de la competencia. Cada vez que un consumidor se dirige hacia un establecimiento comercial en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro la información disponible sobre la variedad de productos a los que tiene acceso. Es por ello que cuando el producto se encuentra posicionado en la mente del consumidor le resulta más fácil tomar una decisión. En la actualidad cuando en las empresas se habla sobre reingeniería incluyen al posicionamiento como parte de un proceso necesario para que las empresas funcionen con mayor eficiencia. Al momento de lanzar un producto en el mercado, aquellas personas que realizan estudios de mercado, tratan de posicionarlo, de tal manera que este disponga de las características más deseadas por el segmento de mercado objetivo. El posicionamiento en sí no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Además, el posicionamiento es lo primero que viene a la mente del consumidor cuando requieren solucionar cierto problema. Mucha gente no

entiende bien cuál es el papel de la comunicación en los negocios y en la política de hoy. En nuestra sociedad sobre comunicada, en realidad hay una escasa comunicación. Lo que una empresa ha de hacer es establecer un posicionamiento en la mente del cliente. Tal posicionamiento debe tomar en cuenta no sólo los aspectos fuertes y débiles de la empresa, sino también los de sus competidores. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación, razón por la cual se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor (Trout & Ries, 2010).

El posicionamiento es empleado para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para lo cual, es fundamental tener una idea clara sobre lo que piensan los consumidores de lo que ofrece la empresa, al mismo tiempo se necesita saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de la mezcla de marketing y de la de los competidores. Este proceso parte de investigaciones formales de marketing, con la finalidad de graficar y detallar datos con respecto a lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Los gráficos obtenidos o "mapas perceptuales" tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto. En general, la posición competitiva va a depender de los atributos más importantes tomados en consideración por los clientes meta. La metodología del posicionamiento parte de la identificación del mejor atributo del producto, seguido por conocer la posición de los competidores en función al atributo detectado, en lo posterior se decide la estrategia en función de las ventajas competitivas y finalmente se comunica el posicionamiento al mercado a través de la publicidad. Cada uno de los aspectos mencionados va a permitir generar ventajas competitivas con respecto a la competencia. Es importante tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles del producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento escogida. Existen tres alternativas estratégicas para competir a través del posicionamiento; fortalecer la posición actual en la mente del consumidor, apoderarse de la posición desocupada y alcanzar una ventaja competitiva.

En la actualidad debido a la gran cantidad de información que dispone el consumidor, a menudo se crean escaleras de productos en la mente de los clientes meta, en donde la empresa que mejor se recuerda por lo tanto ocupa el primer lugar en la mente del consumidor. Las empresas luchan por alcanzar esa posición. Se debe tomar en cuenta que al incrementar los beneficios del producto se corre el riesgo de caer en la incredulidad, por lo

tanto perder el posicionamiento. Los errores comunes al respecto que se deben evitar los siguientes:

1. Sub posicionamiento: La marca es vista como un competidor más en el mercado, en el cual los consumidores tienen una idea equivocada del producto.
2. Sobre posicionamiento: Existe una imagen estrecha de la marca.
3. Posicionamiento confuso: En el cual la imagen es incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
4. Posicionamiento dudoso: Es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

La capacidad de identificar una oportunidad de posicionamiento es un buen test para conocer las habilidades de un experto en marketing. Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un producto de una ventaja competitiva. Las bases más comunes para construir una estrategia de posicionamiento de producto son:

1. Posicionamiento sobre las características específicas de un producto
2. Posicionamiento sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas
3. Posicionamiento sobre el uso determinado de categorías
4. Posicionamiento sobre ocasiones de uso específicas
5. Posicionamiento contra otro producto
6. Posicionamiento a través de disociación por tipo de producto

2.1.1 Estrategias de posicionamiento

Se puede emplear las siguientes estrategias de posicionamiento:

1. Atributos específicos del producto: Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir, el rendimiento, precio, aspectos técnicos, diseño, etc.
2. Necesidades satisfechas o beneficios ofrecidos: El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan. Por ejemplo reduce el colesterol. tiene buen sabor, etc.
3. Ocasiones de uso: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones por ejemplo el helado, paraguas, bronceador.

4. Clases de usuarios: El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos. Por ejemplo Shampoo Johnson: no sólo para niños sino también para adultos,
5. En contra del competidor: Avis: “somos los segundos, por eso nos esforzamos más”
6. Lejos del competidor: Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor. 7 Up, bebida sin cola. No transgénicos.
7. Reposicionar a la competencia: Tylenol reposicionó a Aspirina hablando de sus efectos colaterales.
8. Clases de productos: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. Por ejemplo, Dove se posiciona más como hidratante que como jabón de manos, manteca vs. Margarina.

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto(Kotler & Armstrong, 2010).

2.1.2 Bases del posicionamiento

La base del posicionamiento corresponde a aquellas características que distinguen a un producto o a un servicio, a través del cual es posible generar un posicionamiento sostenible. Para formar las bases de un posicionamiento se debe tomar en cuenta las cualidades distintivas del producto, las ventajas que aporta, la oportunidad de utilización, debe estar enfocado hacia una categoría de usuarios, entre otros. A continuación se describen algunas características principales:

1. Cualidades Distintivas del Producto: Implica centrar la atención del cliente en una característica distintiva del producto, que lo diferencie notablemente de la competencia.
2. Ventajas del producto: El producto es asociado con ventajas que resultan de su consumo o utilización y que implican beneficios favorables para el estilo de vida del usuario.
3. Oportunidad de uso: Destaca la ocasión en que se le da uso al producto, como algo deseable para el mercado meta. Esta ocasión puede referirse a un

momento del año, celebraciones familiares, ocasiones laborales, dietas entre otros.

4. Categoría de usuario: En el cual se identifican aquellas categorías de usuarios con características similares, apuntando a factores psicológicos como el éxito, la salud y la belleza.
5. Posicionamiento en relación a competidores: Esta opción supone posicionar el producto con relación a la competencia. Dando alternativas de mayor calidad y de mejor relación calidad/precio, de tal manera que se pueda obtener cuotas de mercado pertenecientes al líder.
6. Categoría de productos: Consiste en potenciar un elemento clave del producto con la finalidad de diferenciarlo de la competencia.

Para proceder de manera adecuada en la selección de un posicionamiento, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Conocimiento del posicionamiento que ocupa la marca en el grupo de compradores al cual se aboca la empresa.
2. Conocer además el posicionamiento que han obtenido las marcas competidoras, en particular de aquellas que las que se compite directamente.
3. Escoger un posicionamiento y seleccionar el argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento adoptado.
4. Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento seleccionado desconfiando de falsos nichos o almenas inventadas por creativos publicistas o identificados por un estudio cualitativo no validado por una gran muestra.
5. Verificar si la marca detenta la personalidad requerida para conseguir y mantener el posicionamiento buscado.
6. Medir la vulnerabilidad del posicionamiento buscado ¿Se tienen los recursos necesarios para ocupar y mantener la posición buscada?
7. Asegurar una coherencia entre el posicionamiento escogido y las otras variables del marketing operativo.
8. Lo principal de esta etapa es disponer de información precisa acerca del posicionamiento escogido, y así evitar mayores dificultades en la implementación o modificación de un programa de marketing.

2.1.3 Mapa de posicionamiento

Al momento del planificar una posición para un producto nuevo o actual, la empresa debe tomar en cuenta en primer lugar un análisis competitivo, con la finalidad de identificar las

posiciones existentes de sus propios productos y los de la competencia. Los resultados que se abstengan del análisis se muestran en un mapa de posicionamiento o en un mapa perceptual. En su forma más simple, un mapa de posicionamiento por precio – beneficio indica la relación entre el beneficio primario que brinda un producto a los clientes y los precios de todos los productos en un mercado dado. Para crear un mapa de posicionamiento se debe en primer lugar definir el mercado. Es decir especificar los límites del mercado objetivo, en el cual se identifique aquellas necesidades de los consumidores que quiere comprender. Se debe escoger una gama amplia de productos o servicios que satisfagan dichas necesidades, de modo que al ingresar nuevos competidores no exista sorpresas. En segundo lugar, se debe escoger el lugar geográfico objeto de estudio, ya que es mejor limitar el alcance geográfico del análisis si los clientes, competidores o la forma en que se usan los productos difieren demasiado según el lugar geográfico que se den. Finalmente, es preciso decidir si se desea analizar todo el mercado de un producto o sólo un segmento específico sea este mayorista o minorista; y si va a rastrear productos o marcas. Se puede desarrollar diversos mapas de acuerdo al marco de análisis requerido.

Ahora bien, se debe escoger el precio y el beneficio primario. Una vez que se ha definido el mercado, se debe precisar el alcance del análisis de los precios. Además una vez determinado el mercado al cual se pretende analizar, es decir minorista o mayorista es importante definir otros parámetros inherentes al precio. Se debe determinar si se va a comparar precios iniciales que incluyen los costos del ciclo de vida; precios con costos de transacción y precios de paquetes de productos o de productos sueltos. Cada una de la elección definida va a depender de la vara que usan los clientes para tomar decisiones de compra. En cuanto al beneficio primario, es aquel que define la mayor varianza en los precios. Un producto ofrece varios beneficios tales como las funciones básicas, características, durabilidad, facilidad de uso, estética, entre otros. En general las empresas suelen diferenciar los productos resaltando las características o elementos que hace que el producto se distinga de la competencia. El éxito de las estrategias que se adopten para diferenciar el producto, depende del valor que los clientes otorgan a las funciones del producto, más no de las empresas.

2.1.4 Posición del producto

La posición del producto es la percepción que tiene el cliente con respecto a los atributos del producto en relación a las demás marcas competitivas. Los consumidores suelen tomar un gran número de decisiones todos los días para evaluar la relevancia de los productos; ellos tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra.

Del análisis se puede desprender que, si a una persona se le pregunta que enumere todas las marcas de productos de una determinada categoría, es muy difícil que nombre más de siete. Si es una categoría en la cual el individuo manifiesta poco interés, es muy probable que nombre sólo una o dos. Con la finalidad de administrar la compleja información publicitaria que le bombardea por todos lados, el individuo ha aprendido a clasificar los productos en escalera. Cada una de las categorías representa una marca, si se desea incrementar la preferencia de la marca en el mercado, se debe subir un peldaño en la escalera, pero esto también resulta difícil si existe un líder poderoso ya posicionado en el mercado.

De modo que si el producto es inexistente, se debe crear la escalera, la cual también resulta complicado; la mente no tiene espacio para nuevas escaleras que resulten inútiles, debido a que no se encuentran relacionadas con alguna ya conocida. De tal manera que, a la hora de crear una nueva categoría, siempre es importante relacionarla con alguna ya conocida. Cuando los productos nuevos no pueden relacionarse con una categoría conocida, la estrategia de mercado a desarrollar puede resultar complicada su ejecución, puesto que los consumidores carecen de un punto de referencia que les permita analizar si el producto realmente vale lo que cuesta o es muy caro. En lugar de dejar que los clientes posicionen los productos de manera independiente, los encargados de los estudios de mercado, ejecutan estrategias que permiten influir el producto en la mente del consumidor. Para desarrollar la estrategia en cuestión, se debe analizar el mercado usando matrices denominadas “mapas perceptuales”.

Las matrices hacen referencia a las características de los estímulos en las percepciones del producto. Según el cual a través de una investigación es posible recolectar datos acerca de la percepción que tienen los consumidores con relación a cada marca en un área de comercialización específica, ponderando en una escala de 1-10 los diferentes atributos que perciben los consumidores con relación a los productos. El análisis permite observar si se están orientando de manera adecuada los esfuerzos al target correcto o al posicionamiento apropiado, los resultados además permitirán rediseñar el producto que permita alcanzar nuevos nichos de mercado. Al momento de posicionar un producto a menudo se puede pensar en emplear elementos de creatividad. Sin embargo, la era del posicionamiento radica en la estrategia entre otras cosas un aviso debe ser lo suficientemente sencillo para que él constituya la estrategia.

2.1.5 Determinantes del posicionamiento

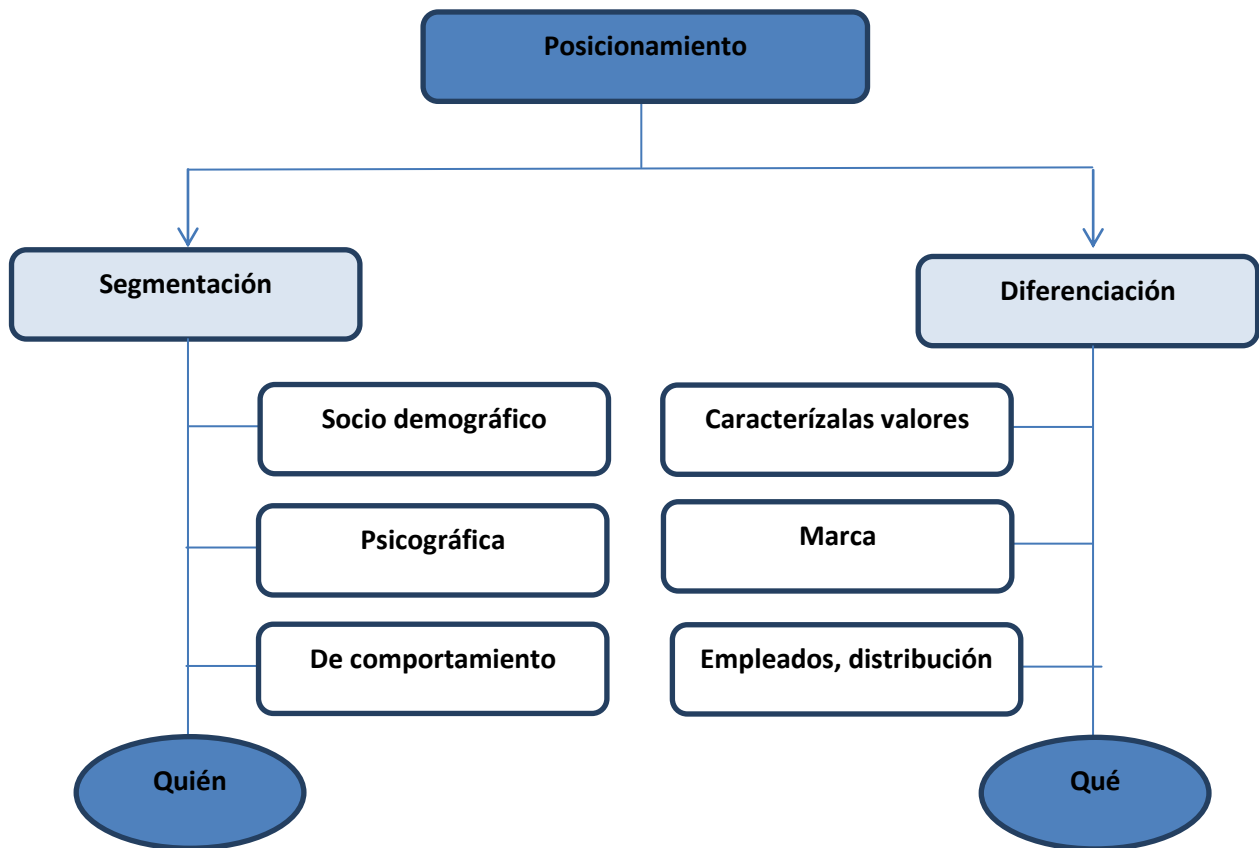
AsteChristian (2013), al referirse a los elementos esenciales para construir un posicionamiento basado en proporcionar una experiencia única a los clientes considera que, “El CustomerExperience” enmarca factores racionales o emocionales que influyen sobre la imagen que tiene un consumidor respecto a una marca determinada. Es así que, las empresas en la actualidad tienen a su disposición un sinnúmero de herramientas que permitan diseñar la experiencia por la cual un cliente debe atravesar. Dichas herramientas hacen referencia a la innovación, la calidad, el comportamiento del consumidor, la comunicación entre otros; a continuación se describen algunas de las herramientas empleadas por los gestores de las organizaciones que determinan el posicionamiento de la empresa.

1. Diseñar el proceso de compra o el momento de consumo.- En las empresas en las cuales priman los servicios, es necesario diagramar el lay out de la tienda, protocolos o términos de atención, evidencias físicas; o también denominado “front office” así como aquellos elementos de apoyo y procedimientos (back office). De modo que al tener un equilibrio entre estos dos elementos que permitan minimizar el riesgo de error, la experiencia del cliente puede ser satisfactoria.
2. Gestionar cada punto contacto.- Es importante gestionar los contactos de la empresa, de modo que exista una coherencia con la interacción con los clientes. Tanto la gestión a través de canales electrónicos como la presencial deben mantener una relación armónica y creadora de valor.
3. Implementar acciones de Endomarketing.- En este punto la gestión del talento humano es el factor determinante del éxito del posicionamiento. Aquellas empresas cuyas cadenas de valor requieren mucha interacción con los clientes, el éxito de su posicionamiento radica en el papel que juega la asesoría personalizada. La clave en este punto es mantener fuerza de ventas altamente motivadas orientadas hacia la empatía con los consumidores.
4. Bussines Inteligence.- El manejo y análisis de la información basado en procesos estadísticos, minería de datos permite aprovechar oportunidades de negocio, considerando que el manejo adecuado de esta permitirá orientar de mejor manera el tipo de oferta para un segmento de mercado específico, en el momento justo a través del canal adecuado.

En este sentido, para ejecutar una estrategia de posicionamiento adecuado es importante tomar en consideración los elementos descritos, con la finalidad de generar competitividad

en el mercado. Cada uno de estos elementos aplicados de una manera adecuada permitirá alcanzar una posición diferenciada con respecto a la competencia.

Gráfico N° 1. Elementos del posicionamiento



Fuente: Estrategias de Posicionamiento para el Branding.

Una vez realizada la segmentación del mercado de referencia, se analiza las posibles ventajas competitivas a ofertar para atraer a un grupo considerable de compradores del segmento. Lo que sugiere la necesidad de efectuar planteamientos que sean atractivos para el mercado, y a su vez para el personal con el que se cuenta.

El consumidor tiende a buscar aquellos productos que proporcionen el mayor valor por lo que paga (Padrosa Oliva, 2013).

Este hecho es clave para determinar los atributos buscados en el producto (diferenciación), por los diferentes segmentos objetivos seleccionados por la empresa con la finalidad de comprender las necesidades que influyen en el proceso de compra. Las posibles ventajas competitivas pueden entregarle a una compañía diferencias a nivel de producto, servicio entregado, personal, imagen de la empresa o marca, entre otros. De tal manera que el

posicionamiento define como la marca o empresa desea ser percibida frente al mercado objetivo (previamente estudiado y segmentado), buscando la obtención de un lugar privilegiado y diferente al de la competencia.

La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un segmento específico en mente, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todo el mercado. Cada día nacen nuevos productos y nuevas alternativas y otras mueren. Por tanto la batalla en la mente de los consumidores no se detiene.

El posicionamiento de acuerdo con Padrosa Sara (2013), se clasifica en:

1. Basado en las características del producto (Ej. Pilas Duracel).
2. Basado en la relación precio- calidad (Ej. Supermercado TÍA).
3. Basado en el uso o beneficio del producto (Ej. Colgate).
4. Orientado al usuario final (Ej. Shampoo Johnson para niños).
5. Evocación al estilo de vida. (Ej. marca de ropa Guess). Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.
6. Posicionamiento respecto a la competencia. (Ej. Coca-Cola y Pepsi).

2.1.6 Consideraciones teóricas de posicionamiento

Ries y Trout(2010), en su libro sobre el posicionamiento señala las consideraciones teóricas que marcan las directrices del posicionamiento:

1. A través del posicionamiento se busca que un producto, servicio, empresa, o persona adquiera una posición valiosa en la evaluación que hace el cliente del mismo.
2. Una de las decisiones más importantes a tomar en la época del posicionamiento es elegir el nombre. El reconocimiento de unas siglas (IBM) es producto del éxito de la compañía y no al revés: que las siglas provoquen el éxito de la empresa.
3. El posicionamiento no solo es de productos, servicios, países, también puede aplicarse a las personas.
4. El logro del posicionamiento requiere de una plan que incluya: determinar la posición actual de la empresa, identificar la posición a ocupar, determinar a quién se desea superar, presupuesto, cambios

2.1.7 Discusión teórica del posicionamiento – aporte personal

En Agromagna Cía. Ltda. desde el momento de su creación legal ha tenido como misión y visión el brindar un producto y servicio de calidad al cliente, para ello es muy importante realizar esta investigación en la cual nos permitirá determinar si se está llevando de la mejor manera aspectos como el posicionamiento comercial dentro de los diferentes almacenes que se distribuye la mercadería y la fidelización del cliente donde se identificara si el cliente final está siendo satisfecho y se encuentra reconocida con nuestra empresa.

Dentro de la empresa se trabaja arduamente para que todos el personal que conforma esta organización este bien capacitada no solo en temas de conocimiento y experiencia de los productos orgánicos y químicos para poder desarrollar la venta sino en la atención al cliente para poder resolver todas sus inquietudes y cuando exista algún problema ser un ente que brinde una solución oportuna logrando generar una fidelización alta con la marca. Para ello se trabaja constantemente en que el vendedor quien es la persona que está directamente relacionada con el cliente fomente lazos de amistad bajo unos preceptos de respeto y cordialidad y el cliente se sienta a gusto con el apoyo que se le brinda a más del producto de calidad que se le está brindando.

Es necesario establecer procesos de posicionamiento bien planificados que permita que la empresa brinde un producto de calidad, para ello en AGROMAGNA a través de su fabricante se ponen de acuerdo en todas las características que posee el producto desde colores, diseño, forma, envase, envoltura entre otras del producto para llegar a que el cliente al momento de adquirir el producto se sienta satisfecho con su desempeño.

Además cuando tenga un problema en sus cultivos pueda volver al almacén donde lo adquirió y solicite el mismo, en el caso que no recuerde el nombre se sienta identificado con los colores o diseño del mismo hasta que logre definitivamente entrar en la retentiva del cliente y acceda de manera fiel a la compra del producto en un futuro. Es también necesario que el vendedor esté capacitado en estos temas de mercadotecnia para que sea el portavoz directo en los almacenes que visita y brinde una buena imagen de la empresa.

Es importante tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles del producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento escogida. Hay que tomar en cuenta ciertos aspectos para ir mejorando, innovando para estar siempre arriba de la competencia, para ello se tiene trabajar en todos los aspectos antes mencionados para lograr generar con resultados lo planificado y evitar caer en los diferentes problemas que existen al momento de realizar estos procedimientos.

Al momento de posicionar el producto es necesario establecer un proceso en el cual el cliente a través del tiempo se vaya identificando con la marca, es necesario que nos

relacionemos con alguna otra marca más conocida para que el cliente dentro de su mente nos identifique y nos diferencie del resto de la competencia.

Es necesario establecer estrategias que permitan que el cliente se vaya identificando y fidelizando solo así nuestro trabajo tendrá sus resultados con el tiempo. La comunicación tanto interna como externa de la organización es un factor importante al momento de querer generar un posicionamiento de la empresa y por ende del producto dentro del mercado, para ello es necesario crear una base de datos de clientes donde ellos sientan que tienen un soporte al momento de la venta y la postventa. En la actualidad se puede utilizar canales electrónicos para poder expandir mayor información sobre nuestra marca, de la misma manera un soporte presencial que indique la generación de valor de AGROMAGNA dentro del mercado que se desempeña.

Hay que tomar en cuenta que es necesario tomar ciertas consideraciones al momento de generar el posicionamiento, se tiene que crear o fomentar productos que sean de fácil recuerdo a las personas y lograr expandirse a nivel local nacional e internacional en un futuro. Una vez establecido el proceso de posicionamiento se tiene que ir midiendo la satisfacción del cliente durante el tiempo para ir percibiendo si el proceso establecido está siendo bien ejecutado, y a la par ir controlando y midiendo debilidades que se vayan presentando para efectuar cambios y así estimular al cliente para que permanezca o regrese.

2.2. La lealtad de los clientes

La lealtad de los clientes tiene como finalidad lograr que los compradores o usuarios de los productos o servicios ofertados por la empresa mantengan relaciones comerciales duraderas y estables a largo plazo. La fidelidad se origina cuando existe una interrelación favorable entre la actitud del consumidor con respecto a la empresa en función del comportamiento de compra de los productos o servicios de la misma (Mesén Figueroa, 2011). Un cliente fiel es considerado aquel que: i) compra con regularidad un producto o utiliza un servicio de manera continua, ii) tiene un gusto favorable por la organización y piensa muy bien sobre ella, iii) en el caso de utilizar un servicio, aquel cliente fiel trata de no considerar el uso de otro proveedor.

Bajo esta consideración, el concepto de lealtad se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción. Lo que implica que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización; toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la

consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización. En la fidelización se persigue acaparar la atención del cliente y desplazar a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, el valor agregado que perciba el cliente, las relaciones públicas o cualquier otra técnica de fidelización (Mesén Figueroa, 2011).

La importancia que cumple la lealtad del cliente en el ámbito empresarial es el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, entre otras, el incremento de las ventas de repetición, incremento de las ventas cruzadas, creación de referencias hacia otros clientes, reducción del riesgo de nuevas expectativas, disminución de los costes derivados de la adquisición de clientes y la disminución de los costes de aprendizaje (Manene, 2011).

Manene (2011), considera que el cliente permanece por una idea de valor que se crea en su mente. Al respecto el autor citado añade otros elementos que crean la fidelidad del cliente como por ejemplo, el producto en sí mismo, el servicio y la atención, el reconocimiento de la marca, la reputación del proveedor, la variedad de productos, la información o asesoría que se suministra con el producto. Además, de considerar la facilidad de acceso, el temor al cambio o el costo de cambio, el valor agregado, la innovación y los estímulos de compra como por ejemplo las promociones y los programas de fidelización.

Todos los elementos anteriormente mencionados deben constar en un plan de fidelización de clientes. Hartmann et al. (2002), añaden otros elementos adicionales que se deben considerar para el logro de los objetivos de fidelización:

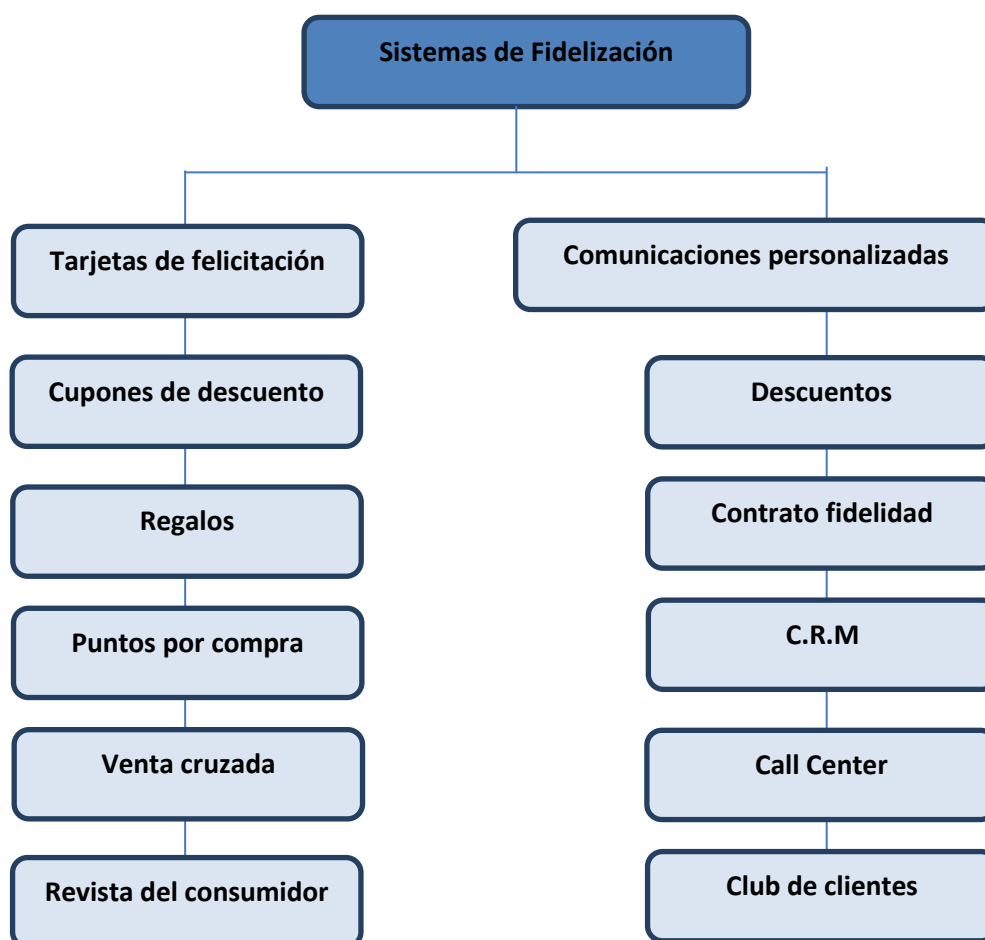
1. Desarrollo de un marketing relacional adecuado.- La creación de clientes leales constituye el eje fundamental del marketing relacional, para cumplir con tal efecto, las empresas deben incrementar los lazos con los clientes de esta forma se creará la fidelización. El marketing relacional implica la atracción, desarrollo y mantenimiento y retención de las relaciones con los clientes.
2. Políticas del cliente.- La rentabilidad que representa cada cliente para la empresa varía de forma importante, de tal forma que es necesario que las organizaciones, antes de poner especial atención en la fidelidad de sus clientes, determinen previamente cuáles de ellos son los más valiosos para la compañía, sin restar importancia a aquellos clientes que empiezan a generar relaciones con la empresa.
3. Gestión de valor.- Los clientes deben percibir un alto grado de satisfacción por los productos o servicios a los cuales acceden. Al no ser posible fidelizar a un cliente insatisfecho, hoy en día los estudios de satisfacción de clientes son de vital

importancia para la mayoría de empresas. En las empresas, éstos son realizados periódicamente como herramienta indispensable para corregir y mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes. Otro factor importante que motiva la fidelidad de los clientes constituye la comunicación efectiva, pues los clientes deben ser escuchados e informados y responder rápidamente a sus necesidades o quejas.

2.2.1 Sistemas de Fidelización

En este apartado se definen aquellos sistemas de fidelización que pretende crear vínculos entre el cliente y la empresa, con la finalidad de mantenerlo a lo largo del tiempo. Para ello se emplean varias técnicas que resultan de gran interés para los clientes y permiten afianzar la posición de la empresa en el mercado (Agüero y Collado, 2014).

Gráfico N° 2. Sistemas de fidelización



Fuente: Estrategias de Fidelización de clientes.

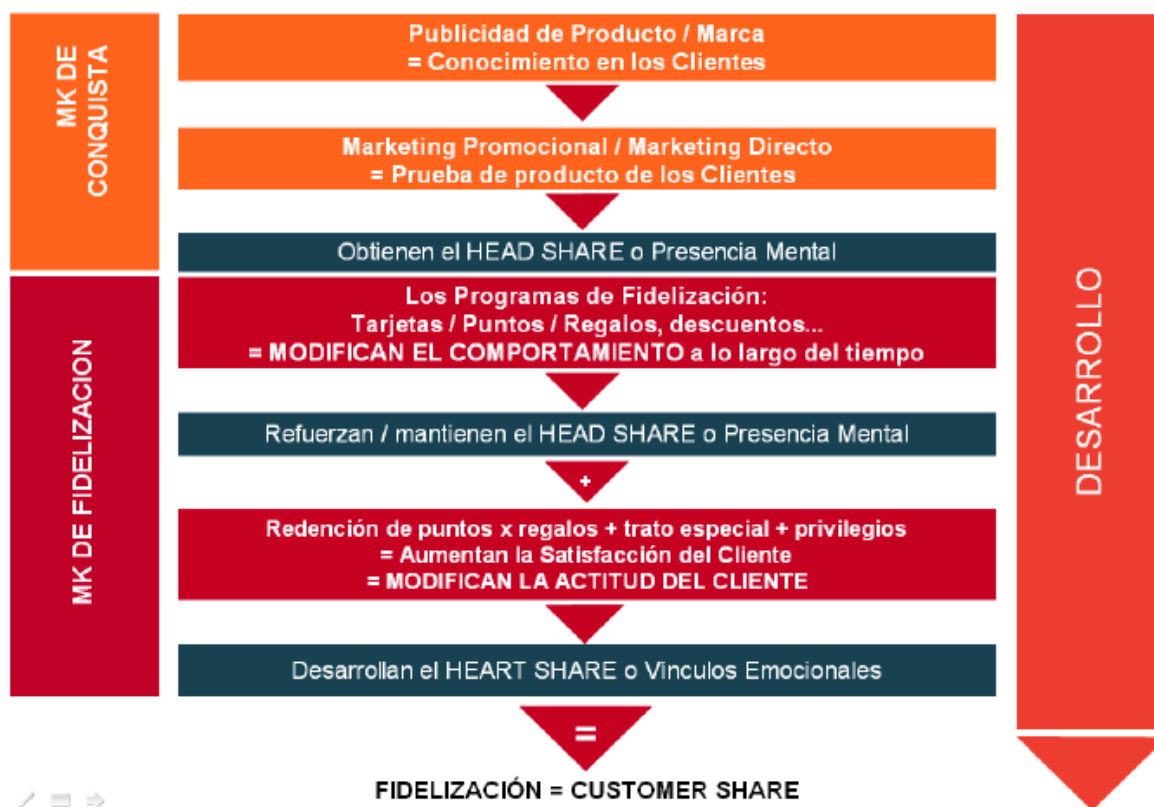
1. Tarjetas de felicitación.- A través del almacenamiento de datos en ficheros electrónicos se puede enviar a los clientes felicitaciones por su cumpleaños, felicitaciones por sus compras, mensajes navideños entre otros.
2. Comunicaciones personalizadas.- Para despertar el interés de un cliente se suele emplear estrategias tales como el envío directo de productos o servicios exclusivos de edición limitada con un descuento especial, para lo cual es preciso conocer al cliente para enviarle información de aquello que le puede resultar interesante.
3. Cupones de descuento.- A través del envío de una serie de descuentos para que los clientes puedan realizar futuras compras tras haber adquirido un determinado producto.
4. Descuentos.- Con el objeto de animar a los clientes a adquirir un determinado producto para aquellos clientes que acuden al establecimiento comercial de manera continua, las rebajas de precio de manera permanente suelen constituirse en las estrategias para motivar la fidelización del cliente.
5. Regalos.- En función de la frecuencia de compra, se pueden regalar determinados productos con el objeto de generar un vínculo estrecho con la empresa.
6. Contrato fidelidad.- Mediante la colaboración entre la empresa y el cliente por el que se establece una relación comercial.
7. Puntos por compra.- A través del establecimiento de programas de acumulación de puntos que se acumulan en la cuenta de los usuarios con la finalidad de ofrecerles ciertas ventajas a la hora de que adquieran nuevos productos.
8. C.R.M. Peppers y Rogers (2011), consideran que “una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, CRM puede ser considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objeto más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa”.
9. Venta cruzada.- Ofrecer una serie de productos que el cliente no posee adaptados a su perfil.
10. Call center.- Es un servicio puesto al alcance de los clientes con la finalidad de resolver dudas con respecto a un determinado producto.
11. Revista del consumidor.

12. Club de clientes.- A través de la creación de una comunidad ofrecida de forma gratuita por la empresa, se pueda beneficiar al cliente a través de una serie de ventajas puestas al servicio de los clientes.

De acuerdo con Agüero y Collado (2014), en la actualidad el grado de competitividad empresarial es muy fuerte, cada vez más existen empresas mucho más preparadas, clientes más exigentes y una gran variedad de productos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes. Bajo este enfoque, las empresas deben estar más actualizadas para aprovechar oportunidades de negocio y atraer una mayor cantidad de clientes potenciales y encaminarlos hacia la fidelización. Mantener un cliente a largo plazo requiere de la aplicación de las siguientes directrices: i) Incremento de las compras de productos gracias al uso repetitivo de los mismos, ii) mejora en la eficiencia y efectividad del marketing, acertando en las campañas y llegando a un mayor número de clientes y iii) descenso de los costes de la empresa al incrementar el número de clientes satisfechos.

El siguiente diagrama muestra el proceso de fidelización del cliente desde la perspectiva del customer share:

Gráfico N° 3. Proceso de fidelización de los clientes



Fuente: Fidelización de clientes – principios básicos

Los puntos claves de un programa de fidelización deben incluir las siguientes características: simplicidad, accesibilidad, diferenciación de clientes, premios significativos, comunicación y acciones interesantes para los clientes, mantenimiento interés/ animación, administración de datos, análisis de comportamientos, medición, rentabilidad, durabilidad y flexibilidad.

Un programa de fidelización es efectivo porque el 41% de las decisiones de compras están influenciadas por los programas de fidelización. Un 37% de los clientes concentran sus compras en las compañías en las que participan en su programa de fidelización. Compita con las mismas armas que las grandes compañías. Además un programa de fidelización genera rentabilidad porque fidelizar a un cliente cuesta cinco veces menos que captar un cliente nuevo; un aumento del 5% la fidelidad de los clientes produce un aumento entre el 30 al 45% del beneficio; El ROI (ReturnOnInvestment) se sitúa por encima del 200% en la mayoría de los casos.

2.2.2 Factores que impiden la fidelidad de los clientes

Indistintamente del tamaño de la empresa, para fomentar la fidelidad de los clientes es importante conocer por qué o cuáles son los motivos de compra de los productos o servicios y en mayor énfasis porque deciden abandonar a la empresa. Para lograr este objetivo, las empresas suelen invertir grandes cantidades de dinero en realizar estudios de mercado para conocer la opinión de los clientes sobre la calidad de los productos ofertados. Con el objetivo de captar nuevos clientes, las empresas se obsesionan con lanzar promociones de precios apostando por ver resultados positivos sobre la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, los altos índices de deserción de clientes luego de experimentar las estrategias promocionales dejan de lugar la rentabilidad de este tipo de campañas indiscriminadas.

La compañía consultora Time to Market Company (2013), expone un ejemplo que ayuda a comprender la naturaleza detrás de estas malas prácticas, quienes expresan lo siguiente:

“Las ardillas invierten una cantidad ingente de tiempo y energía en buscar las mejores nueces y bellotas para luego enterrarlas y tener alimento suficiente durante el invierno. Curiosamente, posteriormente las ardillas serán incapaces de localizar la mitad de los frutos almacenados. En este caso, las ardillas cumplen una importante misión para la naturaleza propagando semillas para el desarrollo de nuevos árboles”. Sin embargo, esta historia aplicada al mundo empresarial supone invertir y sembrar para que la competencia se lleve los frutos.

Tanto la fidelización, las emociones y percepciones de los clientes constituyen un papel mucho más importante que el precio de los productos y servicios ofertados por la empresa. Por ejemplo, si una empresa ofrece un servicio deficiente de atención a sus clientes, es muy probable que el cliente busque otras alternativas en el mercado, la deserción de cliente se produce porque muchos de los clientes dejan de comprar los productos o servicios puesto que no son tratados correctamente. Considerando además que el precio es un determinante para la fidelidad de clientes, un buen servicio puede facilitar la aceptación de precios superiores por parte del cliente. No cabe duda que un trato cuidado por parte de la empresa hacia el cliente en el que establezca una correcta comunicación, amable y se preparen gratas sorpresas, va a influir sobremanera en su comportamiento; pero no es menos relevante para este propósito que los productos o servicios sean de calidad, los precios competitivos, destaque la comodidad o una oferta variada y completa, entre otros. La fidelidad depende de tres factores fundamentales: la satisfacción del cliente, los costes del cambio y la percepción de deseo por las ofertas de la competencia. La satisfacción depende, a su vez, de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra. El valor percibido de las ofertas de la competencia es crítico para los clientes y su grado de vinculación y fidelidad a las marcas. El cliente valora las distintas opciones que le ofrecen las empresas competidoras. Un cliente fiel mantiene la relación con nuestra empresa sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia. En el momento que la competencia consiga que el cliente fiel evalúe alternativas, su satisfacción con mi empresa más el coste de cambiar debe ser mayor que la valoración de la competencia para mantenerlo fiel (Time to Market Company, 2013).

Bajo esta consideración, para evitar durante la construcción de estrategias que se adapten a la fidelidad del cliente se debe evitar: i) culpar al cliente, ii) prometer beneficios sin medir la consecuencia, iii) centralizar la toma de decisiones, iv) no actualizar el entrenamiento del personal y v) subestimar al cliente (Luxor Technologies, 2014).

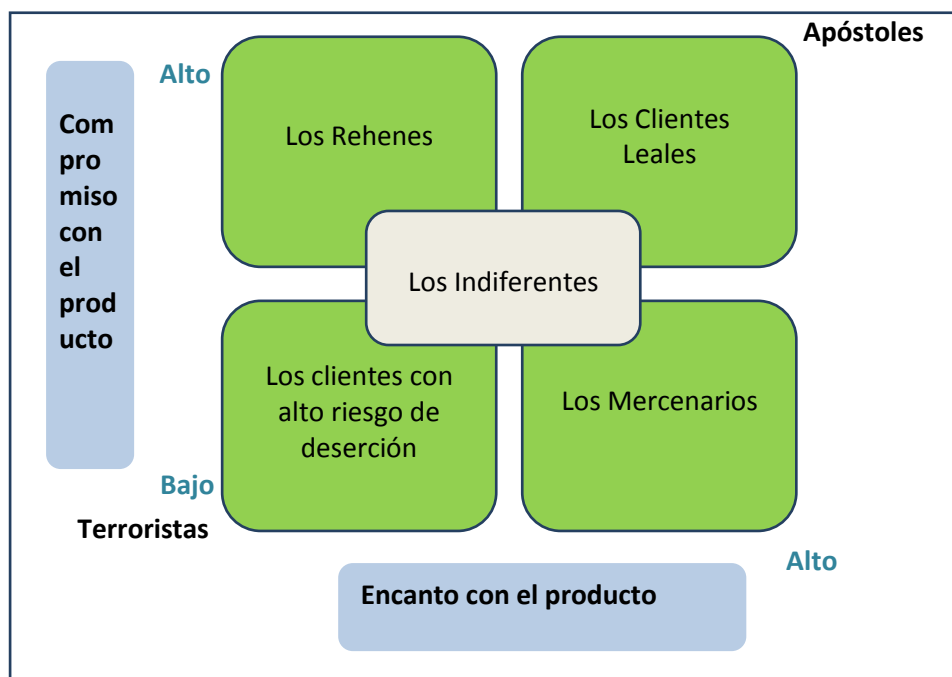
2.2.3 Formas de medición de la Lealtad de los clientes

WusstChristian (2012), considera dos formas de medición de la lealtad de los clientes, la medición paramétrica y la medición no paramétrica. La medición paramétrica, es aplicable en mercados o categorías de productos o servicios, cuyo uso se supedita a un período, por ejemplo las suscripciones, tarjetas de crédito etc. Los parámetros de medición son basados en los registros de la empresa.

Por citar un ejemplo, se puede calcular la tasa de retención de los clientes, tomando en consideración el número de clientes que permanecen en la empresa en un período de tiempo determinado. En cambio la medición no paramétrica, se diseña un Mapa de Diagnóstico de Lealtad (MADIL) mediante el cual se elabora cuestionarios estructurados. Esta herramienta es aplicable a todas las categorías de productos ofertados por la empresa. Los mapas MADIL permiten proporcionar a la empresa herramientas que ayudan a encontrar el ¡Wow! considerado en el apartado anterior. Bajo esta consideración, aquello que no se puede comparar resulta muy complicado evaluar, de tal manera que es recomendable incluir a productos de la competencia.

El Gráfico N°4, muestra en forma conceptual las dimensiones del Mapa de Diagnóstico de Lealtad (MADIL).

Gráfico N°4. Mapa de Diagnóstico de Lealtad



Fuente: Wusst Christian – La Lealtad de los Clientes y su Medición

La suma de cada uno de los cuadrantes representa el 100% de la muestra de base de clientes. Cada una de las características de los cuadrantes se menciona a continuación:

1. Los Apóstoles.- Representan aquellos clientes incondicionales de la empresa, manifiestan altos niveles de encanto y compromiso futuro. Suelen representar liderazgo de opinión a favor de los productos.
2. Los Clientes Leales.- Muestran patrones de conducta similar a los Apóstoles, sin embargo muestran niveles de intensidad menor.

3. Los Clientes Terroristas.- Manifiestan niveles bajos de Encanto y Compromiso futuro. Por lo general han tenido malas experiencias con los productos, y suelen difundir su “mala voz” con altos niveles de efectividad.
4. Los Clientes Potencialmente Desertores.- Se caracterizan por manifestar patrones de conducta parecido a los Terroristas, aunque con menor intensidad.
5. Los Clientes Indiferentes.- La forma de actitud de los clientes hacia el producto es del tipo “no está bien ni todo lo contrario”.
6. Los Clientes Rehenes.- Este segmento de clientes, representan aquellos que, a pesar de no estar contentos con el producto ofertado por la empresa, permanecen con la empresa. Por ejemplo en mercado semi monopólicos, donde no se percibe alternativas viables, los clientes ven excesivo el costo de migración hacia otras alternativas.
7. Los Mercenarios.- Presentan altos niveles de encanto, pero muy bajas intenciones de compromiso hacia el producto. Esta situación por lo general se presenta en categorías tipo commodity, según el cual el precio del bien dicta las condiciones de permanencia del cliente. En esta categoría se puede distinguir los diferentes tipos de Mercenarios:
 - Los Switchers.- Tienen pocas marcas favoritas (dos o tres) y brincan entre éstas según estén o no en promoción.
 - Los Negociadores.- Suelen cambiar regularmente dentro de un número de marcas aceptables para ellos.
 - Los sensibles al precio.- Caracterizados por comprar la marca de menor precio, sin dar importancia cual sea esta.

Bajo este enfoque, a través de un Mapa de Diagnóstico de la Lealtad se puede derivar la Proporción de Lealtad de los Clientes PL.

$$PL = \frac{Apóstoles + Leales}{Terroristas + Desertores}$$

La ecuación de Proporción de Lealtad, permite explicar el número de clientes “al menos leales” que registra la empresa por cada terrorista potencialmente desertor. Si el resultado es inferior a la unidad (1), es sinónimo de problemas para la empresa.

La Proporción de Lealtad, se correlaciona significativamente con la rentabilidad de la empresa, por lo cual se debe monitorear de manera continua. Una vez definido el portafolio de clientes a través del Mapa de Diagnóstico de la Lealtad y el coeficiente de Proporción de Lealtad, es necesario plantear tácticas “¡Wow! Con la finalidad de incrementar la base de clientes leales e idealmente Apóstoles. WusstChristian (2012),

considera que para la aplicación de MADIL, se debe evaluar los Factores Claves de Éxito (FCE), relacionados con el producto, el cual considera lo siguiente:

“Los FCE se plasman sobre una matriz bidimensional denominada MAORI (Matriz de Asignación Óptima de Recursos Institucionales). Es evidente que aquellos FCE que se encuentren en el cuadrante rojo (i.e. superior izquierdo) de esta matriz representan las debilidades que el mercado percibe en nuestro producto, pues estos FCE tienen un alto impacto en la Lealtad del Cliente y su nivel de desempeño comparativo es bajo. Estos FCE deberán ser atendidos a fin de “jalarlos” vía acciones de mejora concretas hacia la zona verde (i.e. cuadrante superior derecho) (Wusst, 2012)”.

Gráfico N°5. Matriz de Asignación Óptima de Recursos Institucionales



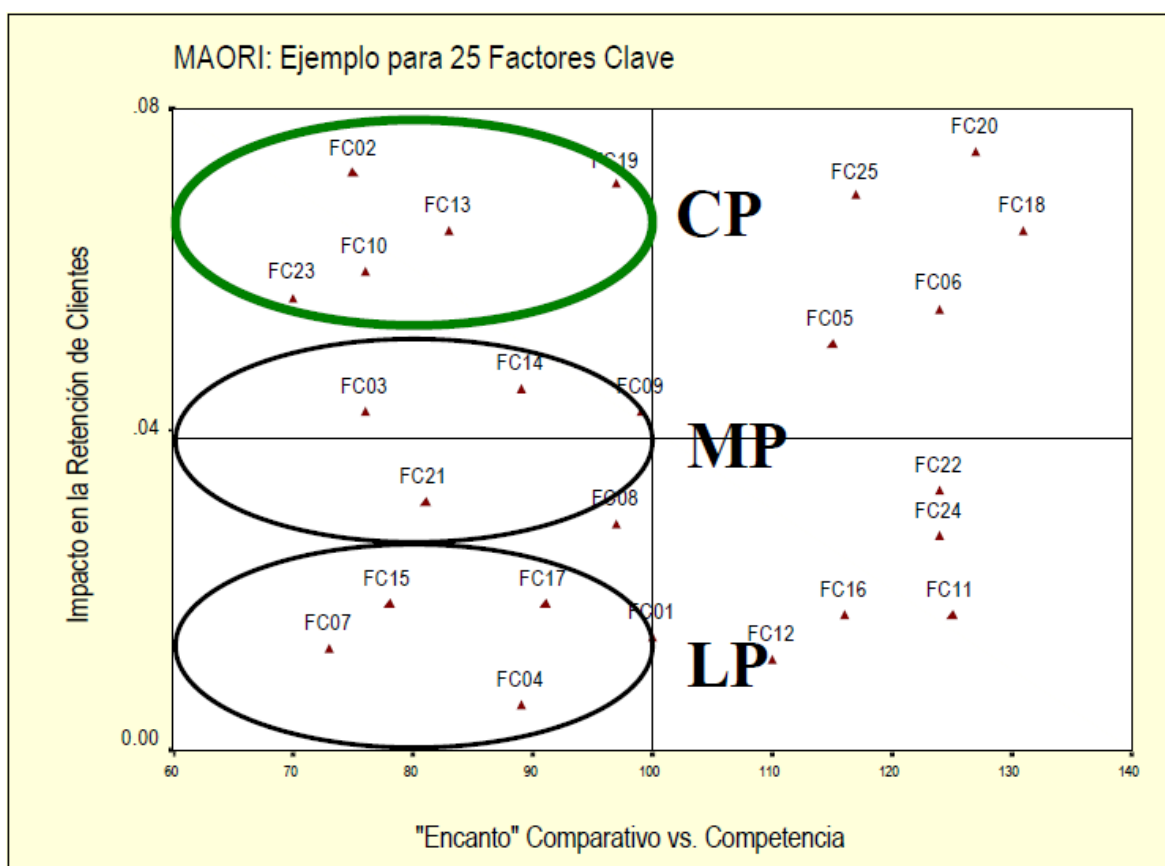
Fuente: WusstChristian – La Lealtad de los Clientes y su Medición

Las Matrices MAORI pueden generarse para cada uno de los (siete) segmentos MADIL.:

1. La matriz MAORI derivada para los Apóstoles permite explicar cuál o cuáles de los Factores Claves de Éxito inciden en la generación de los clientes.
2. La comparación de esta matriz con aquellas generadas para los demás segmentos nos permitirá contestar la ya planteada pregunta: ¿Qué es lo que hace que los Terroristas (o los Rehenes, o los Mercenarios...) sean Terroristas (Rehenes, Mercenarios...)?

La Matriz MAORI considerada por Wusst (2012), permite facilitar la determinación de prioridades en cuanto a la asignación de recursos destinados a la mejora. El cual distingue entre necesidades de mejora a corto plazo (CP), las necesidades a mediano plazo (MP) y las necesidades programadas a largo plazo (LP).

Gráfico N° 6. Prioridades de mejora a corto, mediano y largo plazo



Fuente: WusstChristian – La Lealtad de los Clientes y su Medición

2.2.4 Cómo medir la satisfacción del cliente

De acuerdo con Brand y Gerschick (2001), es importante saber que la satisfacción del cliente es un mecanismo para generar resultados, donde el objetivo fundamental es el mejoramiento de la lealtad de los clientes. El proceso para medir la satisfacción del cliente parte de la supervisión de las actitudes de los clientes hacia la empresa, los productos, y los servicios. El siguiente apartado considera alguno de los mecanismos empleados para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales se puede detallar las ventajas y desventajas de implementar los mecanismos de satisfacción del cliente. Además se proporcionará las directrices para interpretar los resultados de los estudios de satisfacción del cliente y solicitar

retroalimentación. Los mecanismos de medición de la satisfacción del cliente consiste en determinar cuáles son los gustos de los clientes y lo que desearían cambiar sobre la empresa, es decir lo que encuentra conveniente e inconveniente y averiguar por qué es posible que se vayan. La medición de la satisfacción del cliente consiste en:

1. Evaluar la retención de los clientes de manera frecuente con la finalidad de tener un entendimiento general de la satisfacción del cliente.
2. Medir la satisfacción del cliente y determinar las preferencias de los clientes.
3. Una vez determinadas las preferencias de los clientes, se debe evaluar si se requieren cambios.
4. Efectuar cambios de ser necesario y estimular a los clientes a que permanezcan o regresen.

2.2.5 Mecanismos para medir la satisfacción del cliente

En la siguiente página se proporciona una visión general de los mecanismos usualmente empleados para medir la satisfacción del cliente.

Cuadro N° 1. Mecanismos para medir la satisfacción del cliente

Mecanismo	Costo relativo	Interno o externo	Eficacia total	Frecuencia de uso	¿Para qué tamaño o institución?
Cuestionario de encuesta	Bajo a intermedio	Interno	Intermedia a alta	Siempre	Todos los tamaños
Investigaciones de satisfacción del cliente	Alto	Tercero	Intermedia	Como sea necesario	Intermedia a alta
Investigaciones de clientes seleccionados	Alto	Tercero	Alto	Como sea necesario	Intermedia a alta
Grupos de enfoque	Intermedio	Cualquiera	Intermedia a alta	Como sea necesario	Todas

Fuente: Churchill y Halpern—Cómo desarrollar la lealtad del cliente

Cuadro N° 2. Descripción de los Mecanismos para medir la satisfacción del cliente

Mecanismo	Descripción	Ventajas	Desventajas
Cuestionario de encuesta	- Determinar las preferencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda un sentido de cooperación con la empresa. - Cataloga las preferencias de los clientes. - Permite determinar porque los clientes prefieren a la empresa. - En base al análisis el objeto es satisfacer las necesidades de los clientes y exceder 	<ul style="list-style-type: none"> - Las respuestas obtenidas pueden tener un cierto grado de error. - Los clientes que acuden a la empresa, es posible que no deseen perjudicar las relaciones con la empresa comunicándoles experiencias negativas.

		sus expectativas.	
Investigaciones de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - La supervisión regular de la satisfacción del cliente permite tomar decisiones adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complemento importante a la supervisión de la lealtad. - Permiten identificar vamos de lealtad falsa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede proporcionar información superficial sobre como los clientes sienten sobre la empresa. - Resulta costoso, ya que para ver resultados se debe realizar con frecuencia. - Este mecanismo es utilizado en empresas de gran tamaño que operan en ambientes competitivos.
Investigaciones de clientes seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan ocasionalmente para explorar oportunidades o problemas con más detalle. - Es un mecanismo de gran importancia en la planificación de productos nuevos y determinar el mercado potencial entre la base de clientes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden ser más detalladas que las empresas de satisfacción. En vez de preguntar si el cliente lo recomendaría a otros, puede averiguar por qué lo recomendaría a otros y por qué ellos no lo recomendarían a usted. - Este tipo de investigación puede fortalecer las relaciones entre los miembros del personal y los clientes. - Conversación personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Para tener resultados estadísticamente significativos, la empresa debe invertir recursos con asesores externos para el desarrollo de la investigación.
Grupos de enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - Permite recopilar información que le permite a los clientes influir en el futuro de la empresa a través de compartir sus opiniones y ofreciendo soluciones a los asuntos de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionan una alternativa de participación para clientes sin educación quienes no se sienten cómodos contestando una investigación. - Permite a los clientes sentirse incluidos en los procesos de toma de decisiones para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los grupos de enfoque requieren una planificación significativa y los resultados son difíciles de predecir. - Se debe realizar esfuerzos importantes para garantizar la asistencia de los participantes.
Compras clandestinas	<ul style="list-style-type: none"> - Son utilizados para identificar fortalezas y debilidades del servicio al cliente de la empresa y se hace modificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden ser buenas o malas; solo divulgan problemas específicos en ciertas sucursales o de miembros del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca las fortalezas y debilidades de los servicios a los clientes.

	como sea necesario.		
--	---------------------	--	--

Fuente: Churchill y Halpern– Cómo desarrollar la lealtad del cliente

2.2.6 Discusión teórica de la lealtad de los clientes – aporte personal

Una vez establecido el posicionamiento de Agromagna dentro del mercado a través de la prestación de servicios y productos de calidad para sus clientes, es necesario establecer técnicas y procesos que permitan generar una fidelidad o lealtad del cliente para que Agromagna logre consolidarse y mantenerse dentro del mercado agrícola en la zona centro del país.

Como Gerente General de la empresa me doy cuenta que es necesario establecer ciertos parámetros que se deben conseguir como por ejemplo el producto en sí mismo, el servicio y la atención, el reconocimiento de la marca, la reputación del proveedor, la variedad de productos, la información o asesoría que se suministra con el producto.

Para ello se establecerá un procedimiento dentro de la empresa para poder capacitar constantemente a nuestro personal y se sienta identificado hacia quien está representando, hacerles conocer todos los beneficios del producto y sepa al momento de realizar la venta lo que está vendiendo es un producto de calidad.

Adicionalmente, es necesario que el personal asimile toda la información recibida y ponga en acción en su trabajo para que luego de efectuar la venta el cliente final se sienta satisfecho y respaldado por el vendedor y la empresa. Uno de los parámetros que son parte importante al momento de generar una lealtad del cliente es que Agromagna debe tener entre sus fortalezas el poder de innovación para en todos los ámbitos y procesos que realice para que el cliente se sienta atraído por lo que la empresa ofrezca y se sienta identificado cuando existan promociones y publicidad de la marca dentro del mercado.

Existen formas y mecanismos que sirven para medir la satisfacción del cliente, la que usa principalmente Agromagna es realizar encuestas o preguntas directas de parte del administrador del área hacia el cliente, se realiza una visita mensual junto al vendedor para acudir y realizar un soporte técnico y de ventas donde se medirá la satisfacción que tenga el cliente con nuestro producto y también medir sus satisfacción frente al servicio que el vendedor le está brindando, con ello se realizara un trabajo de calidad que permita generar y mantener clientes a largo plazo. También se puede abrir nuevas técnicas que permitan generar una mejora en la satisfacción al cliente entre las siguientes actividades pueden ser:

1. Comunicaciones personalizadas.
2. Emitir cupones de descuento mensuales para que los clientes accedan a beneficios que la empresa ofrezca.
3. Dar regalos a clientes que cumplan con los cupos de compra que realicen durante el año de gestión. Agromagna a la empresa que demuestra fidelidad durante el año de labores emite un paquete de vacaciones dentro del país para que el dueño del almacén junto a un acompañante pueda acceder a este beneficio anual.
4. Utilizar CRM ya que con la información que nos brinde nuestros clientes la empresa pueda hacer uso positivo de la misma y obtener una ventaja competitiva y alcanzar crecimiento y rentabilidad.

En la actualidad la competencia es muy alta y es necesario actuar de manera prolija y evitar ciertos problemas que se vayan presentando al momento de crear una lealtad del cliente, para ello se debe manejar procesos que permitan que el cliente en todos los ámbitos escoja la marca AGROMAGNA y se sienta satisfecho al momento de su compra cumpliendo todas sus necesidades.

2.3. Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

2.3.1 Datos generales

AGROMAGNA se desarrolla en la provincia de Chimborazo donde existe un emplazamiento estratégico con mayor potencial agrícola del país y en donde se concentra la mayor parte de la población indígena que generalmente tiene como actividad principal el comercio y la agricultura (Agromagna, 2013).

La variedad de climas de la provincia favorece a una actividad agraria diversificada que mayormente corresponde a la producción de los siguientes productos: cereales, tubérculos, legumbres, hortalizas, frutas y plantas medicinales. La producción de papas es importante al igual que la cebada, maíz, fréjol, haba, cebolla, lechuga, remolacha y zanahoria amarilla; este es un target al que enfocará la comercialización de bioquímicos que ofertará la empresa.

Riobamba, la capital de la provincia cuenta con un parque industrial amplio que favorece la instalación del bodegaje y plantas procesadoras, cuyo principal accionista es el Ilustre Municipio de la ciudad en esta rama existen fábricas de productos alimentarios dada la vocación agrícola de la provincia, por lo que se ha considerado necesario el desarrollo de

proyectos agroindustriales, destinados especialmente a la producción eficiente de frutas y legumbres.

Otro punto importante en Chimborazo es la falta de semillas certificadas que perjudican la productividad y la calidad de los cultivos, ya que, el INIAP (Instituto Nacional de Investigación Agrícola y Pecuaria) oferta semillas de bajo rendimiento; siendo el único y más barato proveedor, estimulando el surgimiento de una excelente oportunidad para AGROMAGNA y su portafolio de productos.

El estado le ha restado importancia a este tipo de producción por la falta de inversión, lo que ha llevado a la empresa a despuntar y ser uno de los nuevos y eficientes proveedores de semillas y productos orgánicos.

2.3.2 Reseña Histórica

Conociendo el sector agrícola de la Sierra Ecuatoriana tanto a nivel del sector productivo como a la red de Distribución, nació la necesidad de crear una empresa abastecedora de insumos agrícolas enfocada a la agricultura integral en donde el enfoque se dirija hacia la producción orgánica, con lo cual se realizó la Constitución de la Compañía Agrícola AGROMAGNA por escritura pública otorgada ante el Notario Cuarto del Cantón Riobamba, el 12 de Octubre del 2006 y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución 06.A. Dic. 0346.

AGROMAGNA inicia la Distribución de Insumos Agrícolas representando a 2 Compañías fabricantes nacionales denominados ANNQUIMICA y AGROQUIMISEV, con el objetivo de alcanzar una cuota del mercado del 5 % en nuestro primer año y seguir con un incremento del 5% anual a partir del tercer año.

Se analizó la urgente necesidad de hacer cambios en el portafolio de productos y es así que nos contactamos y logramos tener la Distribución de 13 marcas de un Formulador Internacional como es MARKETING ARM Internacional de prestigio a nivel mundial en la fabricación y formulación de Bioestimulantes, Fertilizantes Foliare, Insecticidas, Correctores de ph del agua, Mantenedores de humedad y otros productos que eran muy necesarios para solucionar las necesidades de los productores de la Provincia de Chimborazo, sector donde nos establecimos para iniciar con la comercialización. En este año alcanzamos el cumplir con un presupuesto del 10% sobre el 2007.

Nuestro target se encuentra en la Provincia de Chimborazo y en este año avanzamos y comenzamos a dirigir nuestras ventas en las Provincias de Tungurahua y Bolívar, logrando

tener mayor cobertura del mercado a través de distribuidores lo que nos permite lograr los presupuestos establecidos en este año.

La empresa en el afán de lograr un crecimiento sostenible realiza nuevos acercamientos con empresas proveedoras para lograr aumentar el portafolio y satisfacer las necesidades identificadas en el campo y poder vender nuestros productos durante todo el año es decir en épocas de verano e invierno, en donde se requiere tener una gran diversidad de productos que nos permita solucionar los diferentes problemas que se presentan en estas estaciones.

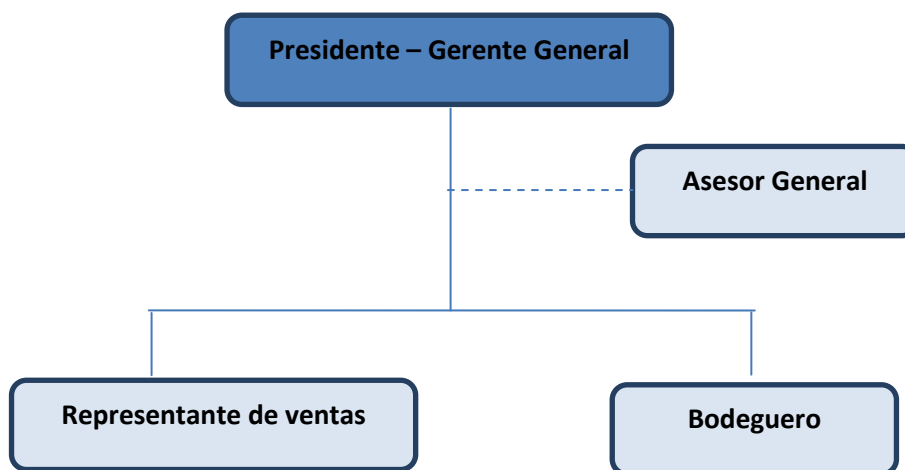
A finales del año se realiza nuevas alianzas de negocios con Empresas como UNDAMEX, LOMBRICORP Y DELMONTE para que AGROMAGNA distribuya algunas marcas interesantes que en un número de 10 productos pasan a fortalecer el portafolio de nuestra Compañía. En este año logramos cumplir con las expectativas de la Empresa.

Está previsto realizar una agresiva expansión geográfica con la creación de nuevas cuentas de clientes en los Cantones, Parroquias y comunidades de las Provincias de Chimborazo, Tungurahua e iniciar con la cobertura a algunas cuentas claves en la Provincia de Cotopaxi. Disponemos de un portafolio importante de productos y la experiencia alcanzada en estos años para lograr tener una mayor participación en el mercado (Agromagna, 2013).

2.3.3 Organigrama Empresarial

AGROMAGNA, ha considerado el siguiente organigrama empresaria de acuerdo a las necesidades de la empresa para proporcionar un excelente servicio al cliente.

Gráfico N° 7. Organigrama Empresarial



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

De acuerdo al organigrama empresarial establecido se detalla a continuación un breve detalle de las funciones que cada funcionario desempeñará dentro de la organización.

5. Presidente – Gerente General.- Es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar a cada unidad de la organización. Tiene que agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como es la honestidad, ser catalizador, toma de decisiones y ejecutarlas.
6. Asesor Contable.- El asesor contable es un apoyo a la empresa, ya que lleva la contabilidad de la misma.
7. Representante de Ventas.- Persona encargada de Recorrer las zonas establecidas de la provincia de Chimborazo ofreciendo los productos a almacenes o personas jurídicas que lo necesiten.
8. El Representante de Ventas, entregará al final de cada semana un reporte en donde conste los clientes receptados, cuantos fueron visitados, cuantos se convirtieron en nuestros clientes, cual es el monto de la facturación y cuál son nuestros posibles clientes, de esta manera se preparara un propuesta de negocios más personalizada.

2.3.4 Planificación Estratégica

- Misión

Identificar las necesidades de los agricultores y ofrecerles soluciones oportunas, proveyendo constante y eficientemente insumos de calidad como respuesta a las expectativas del mercado que se enfoca en mantener una vida saludable. Nuestra orientación hacia el cliente nos lleva a establecer nexos directos de comercialización, financiamiento, investigación, capacitación y asistencia técnica para el sector Agropecuario.

- Visión

Posicionar a nuestra empresa como una de las primeras en la provincia de Chimborazo, y en el periodo de 2 años extendernos en las provincias aledañas como son Tungurahua y Cotopaxi, las mismas que son provincias netamente agrícolas. Esforzarnos por conseguir día a día un crecimiento rentable, incentivando a nuestros agricultores a practicar los principios de la agricultura sostenible orientada a velar el bienestar social del país.

- **Objetivos**

- Proporcionar al agricultor una completa gama de productos agrícolas genéricos y orgánicos, incentivando al apropiado uso de los mismos, logrando así un excelente manejo de sus cultivos.
- Ofrecer capacitación cada mes a los agricultores sobre las características de nuestros productos e indicar cuáles son las ventajas que ofrecemos tanto para su rentabilidad como para el ambiente.
- Estar en contacto permanentemente con nuestros clientes, conocer a fondo cual es el giro de su negocio y darle soluciones personalizadas a sus cultivos optimizando sus recursos.

- **Valores**

- Solidaridad.- Es un sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes, al ser una empresa del sector terciario es fundamental estrechar lazos de solidaridad entre proveedores, clientes y medio ambiente.
- Respeto.- Es la facultad que tiene el ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración por algo, uno de nuestros objetivos es incentivar a los agricultores por el respeto de a la naturaleza, utilizando adecuadamente los agroquímicos.
- Desarrollo Sustentable.- Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

2.3.5 Cartera de Productos

Los fertilizantes en su mayoría tienen en su formulación gran cantidad de Nitrógeno, Fósforo y Potasio, su concentración depende del tipo de insumo y su aplicación. Son seis productos de este tipo que se ofrecen, con sus respectivos precios al público.

Tabla N° 1. Fertilizantes Foliares

PRODUCTO	ENVASE	UNIDAD	PVP
Iniciador Z – 520 34 – 9 – 9 más elementos menores quelatizados. USO: al follaje y fertirrigación en las fases de desarrollo o en momentos críticos del cultivo.	Funda 1 Kg Funda 500 gr	35 65	2.35 1.35

Engrosan K – 300 15 – 5 – 30 + 1.5 MgO enriquecido con Calcio, Azufre y elementos menores quelatizados. USO: al follaje y ferrigación en las fases de producción y engrose de las cosechas.	Funda 1 Kg	40	2.40
	Funda 500 gr	10	1.40
Forticol Calcio Tiene macro y micro elementos quelatados, Calcio asimilable que ayuda a las hojas, flores y frutos con más tamaño y dureza.	Frasco x litro		3.85
Complefol 33 -10 – 10 Alto porcentaje de nitrógeno para aplicaciones en potreros y cultivos.	Funda 500 gr	70	0.80
	Funda 250 gr	100	0.45
Complefol Supra 15 – 25 – 12 enriquecido con alto porcentaje de fósforo. USO: al follaje en fase de floración.	Funda 500 gr	80	0.85
	Funda 250 gr	100	0.50

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Tabla N° 2. Bioestimulantes

PRODUCTO	ENVASE	UNIDAD	PVP
Exalma Extracto de algas marinas que desintoxica y mejora la calidad de los suelos, vigoriza las plantas, ayuda a producir más y mejores cosechas.	Frasco x 500 ml	25	3.40
	Frasco x 250 ml	50	1.75
Proggib Regulador de crecimiento vegetal A base de ácido giberélico. Estimula el desarrollo del follaje, ayuda a mejorar el tamaño y calidad de los frutos.	Caja	10	17.00

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Tabla N° 3. Fungicidas

PRODUCTO	ENVASE	UNIDAD	PVP
Mancozeb 80 Fungicida preventivo, multiacción no se produce resistencia con su uso.	Funda 1 Kg	25	3.85
	Funda 500gr	45	2.00
	Funda 250 gr	75	1.25

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Tabla N° 4. Insecticidas

PRODUCTO	ENVASE	UNIDAD	PVP
Kusso Insecticida piretroide, sistémico que actúa por contacto e ingestión larvas de insectos masticadores en varios cultivos.	Frasco x litro	12	6.95
		24	2.50
	Frasco x 250 ml	108	1.00
	Frasco x 100 ml	108	0.75

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

2.3.6 Macro localización

En el mapa presentado la estrella verde representa la ubicación de Agromagna, y la estrella roja demuestra la ubicación de nuestra principal herramienta que es el Terminal Terrestre.

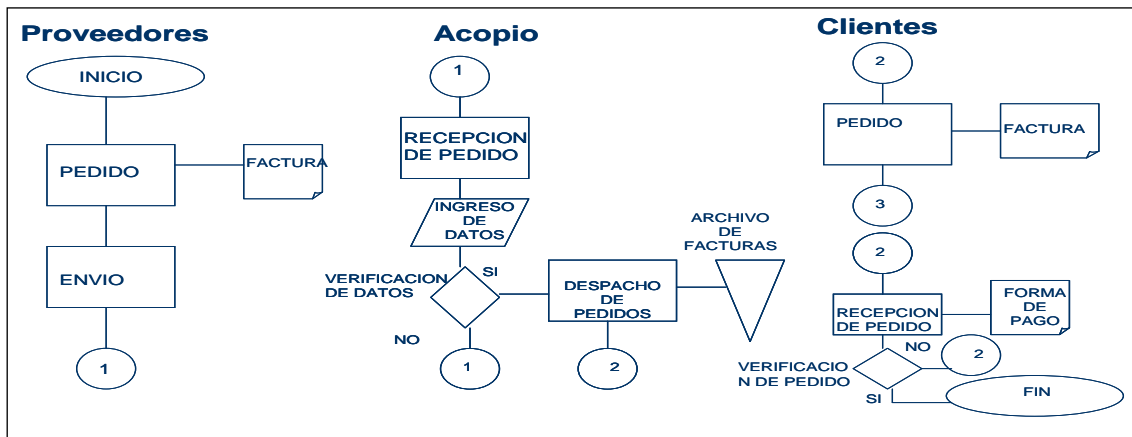
Gráfico N° 8. Emplazamiento estratégico



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

El acceso a la bodega está determinado por dos avenidas principales: La Av. Canónigo Ramos y la Panamericana Norte (vía de acceso a Pana vial). Son dos arterias principales que se encuentran a las afueras de la ciudad y tienen vínculo directo con la carretera que conduce a Ambato, Guaranda y a poblaciones rurales como San Andrés, Guano; otra de las vías mencionadas conducen a la parte sur de la ciudad y del país como a Guayaquil, Cuenca y a poblaciones rurales como Alausí, Guamote, Cajabamba, Licto, Licán.

Gráfico N° 9. Flujo grama de empresa



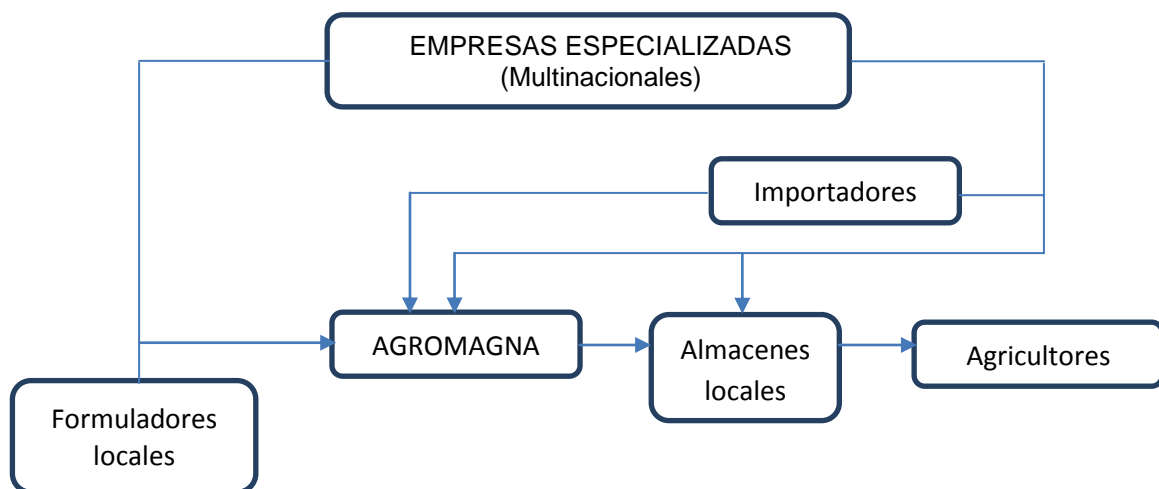
Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Se puede describir tres actores importantes en la cadena de distribución de producto estos son los proveedores, la central de acopio y el cliente; en el cual se evidenciando un canal de distribución de tipo detallista por existir más de un intermediario en la cadena, parte de la recepción del pedido realizado a través del cliente, ingreso y procesamiento de datos, despacho del pedido, acta de verificación y entrega del producto. (Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. 2013)

2.3.7 Canales de comercialización

Los canales de comercialización de plaguicidas en la Provincia de Chimborazo, en caso específico de Agromagna, se resumen de la siguiente página:

Gráfico N° 10. Canales de comercialización



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

La presente investigación tomó como referencia al Método Deductivo, es decir inició de la generalidad del estudio de un caso en particular, adicionalmente se complementó con actividades y características de los procesos de la gestión de la fidelidad y satisfacción del cliente, para determinar conclusiones y recomendaciones particulares. Por otra parte la investigación se caracterizó por ser no experimental, debido a que no existe una manipulación deliberada de las variables; se observó el fenómeno de estudio en el contexto.

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación por el propósito y objeto, se caracterizó por ser descriptiva y exploratoria.

- Descriptiva.- Este tipo de investigación es descriptiva porque una vez identificado el problema a través de un estudio establecido, se llega a describir con fundamento la realidad del fenómeno investigado.
- Exploratoria.- A partir de la relación sujeto – objeto en base a información real del problema determinado en la empresa, es decir, estudia el vínculo que se produce en el proceso investigativo, tratando de identificar la relación entre las variables.

3.1.2 Población y muestra

- Población.-La población objeto de estudio tomó como referencia a los clientes de la empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. cuya cartera de clientes es de 30 clientes.
- Muestra.- Por el tamaño de la población objeto de estudio no se requirió la aplicación de la muestra, en este sentido se trabajó con la totalidad de la población.

3.1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Con la finalidad de obtener información relevante para el análisis de la información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- Observación.- Se acudió de forma directa a la empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. para determinar la información necesaria respecto a la verificación de los procedimientos inherentes a la gestión de la cartera de clientes.
- Encuesta.- El uso de la encuesta permitió recolectar información a un grupo de clientes de la empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. para analizar los elementos determinantes de la lealtad de los clientes y su influencia en el posicionamiento comercial.
- Técnicas.- Para el análisis e interpretación de datos se utilizó cuadros y gráficos estadísticos ejecutados en el programa Excel 2013 sobre indicadores que permitirá obtener frecuencias y porcentajes exactos que contribuirán para la comprobación de la hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO COMERCIAL “EMPRESA AGRÍCOLA AGROMAGNA”

4.1 Análisis de la cuota de mercado

Previo al análisis del posicionamiento comercial de la Empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. es necesario conocer cómo se encuentra la empresa con respecto a la competencia; en este sentido a continuación se analiza la participación de la cartera de productos, ventas de la empresa y del sector, tasa de crecimiento del mercado y la matriz BCG.

Análisis:

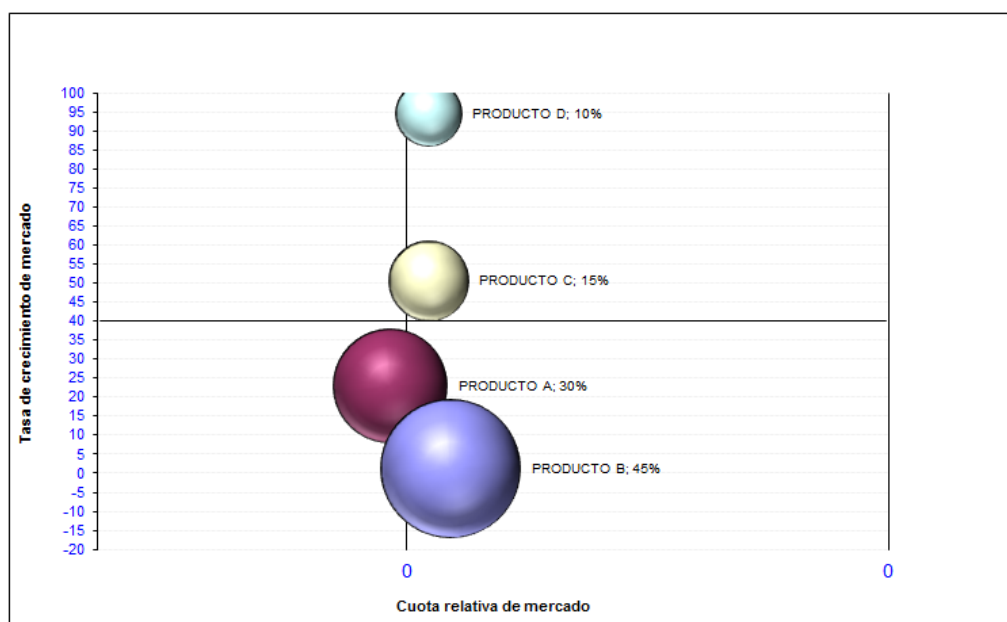
Tabla N° 5. Matriz cuota de mercado

	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LÍDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$
A. FERTILIZANTES FOLIARES	23.046	30%	212.500	800.000	650.000	23,08	0,11
B. BIOESTIMULANTES	34.569	45%	425.000	1.000.000	986.425	1,38	0,08
C. FUNGICIDAS	11.523	15%	127.500	400.000	265.184	50,84	0,09
D. INSECTICIDAS	7.682	10%	85.000	633.333	325.155	94,78	0,09
TOTALES	76.820	100%	850.000	2.833.333	2.226.764		

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Gráfico N° 11. Matriz BCG



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

Conforme se puede observar en la tabla 5, los resultados de la matriz cuota de mercado indican que los Bioestimulantes ocupan el 45% de la participación total de la cartera de negocio de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda., seguido por los Fertilizantes Foliare (el 30%), los fungicidas e insecticidas ocupan el 15% y 10% de la cartera total de la empresa respectivamente. El sector de los insumos agrícolas ha tenido una evolución positiva, es así que durante el período de análisis las ventas del sector sumaron un saldo de USD 2.833.333 millones de dólares.

Cabe recalcar que, debido a la alta competencia que existe en este sector los datos de la matriz BCG indican que la cartera de productos de la empresa se ubican en la categoría de vacas lecheras y perros, lo que indica que los productos de la empresa tienen una tasa de crecimiento en el mercado medianamente alta y una cuota de mercado baja.

4.1.2 Indicadores de desempeño empresarial

Análisis:

a) Cuota de mercado

Tabla N° 6. Cuota de mercado de la empresa Agromagna

Indicador	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Ventas Totales de la empresa}}{\text{Ventas Totales del Sector}}$	$\frac{56.662,94}{2'833.333,33} = 2,71\%$	$\frac{76.819,81}{2'945.625,21} = 2,61\%$

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

El indicador de cuota de mercado representa el porcentaje de participación del total de mercado disponible o del segmento que está siendo suministrado por la compañía, es decir la empresa Agromagna Cía. Ltda. en el año 2014., ocupó el 2.61% del mercado de agroquímicos.

b) Posición relativa de la empresa en el mercado

Análisis:

Tabla N° 7. Posición de la empresa en el mercado de la empresa Agromagna

Indicador	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Ventas Totales de la empresa}}{\text{Ventas Totales del líder}}$	$\frac{56.662,94}{450.000} = 12,59\%$	$\frac{76.819,81}{850.000} = 9,04\%$

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

Los resultados del indicador de posición relativa de la empresa muestran una disminución de la cuota de mercado en la provincia de Chimborazo de -3.55 puntos porcentuales, situación ocasionada por la restricción a las importaciones. Cabe mencionar que la mayoría de la cartera de productos de la empresa es importada desde los Estados Unidos.

c) Cartera de pedidos

Análisis:

Tabla N° 8. Cartera de pedidos de la empresa Agromagna

Indicador	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Importe de pedidos pendientes}}{\text{Ventas medias}}$	$\frac{400}{5.960,65} = 6,71\%$	$\frac{453}{6.401,65} = 7,07\%$

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

El conjunto de pedidos pendientes de la compañía Agromagna se encuentran atendidos en un 7,07%, es decir que de cada 100 pedidos 7 no están siendo cubiertos, la problemática se debe a la cadena de distribución por logística en las importaciones; en el año 2014 la cartera de pedidos tuvieron un incremento de 7,07%.

d) Rentabilidad de la red de ventas

Análisis:

Tabla N° 9. Rentabilidad de la red de ventas de la empresa Agromagna

Indicador	Diciembre 2013	Diciembre 2014
$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de vendedores}}$	$\frac{56.662,94}{4} = 14.165,74$	$\frac{76.819,81}{4} = 19.204,95$

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

La rentabilidad de la red de ventas obtenida por la empresa en el año 2014, se ubicó en \$19.204,19, es decir por cada vendedor se ha obtenido el monto mencionado. La rentabilidad de la red ventas tuvo un incremento del 35,57%, lo que demuestra la buena gestión realizada por el departamento de ventas de la compañía, cuyo rol es el de captar clientes y dinamizar la recuperación de la cartera

e) Tasa de crecimiento de ventas

Análisis:

Tabla N° 10. Tasa de crecimiento de ventas de la empresa Agromagna

CÁLCULO	VARIACIÓN
$\frac{\text{Ventas 2013}}{\text{Ventas 2014}}$	$\frac{76.819,81}{56.662,94} = 35,57\%$

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

El dato obtenido permite evidenciar el grado de desarrollo económico de la empresa en el tiempo, esto se refleja en la captación de nuevos clientes, responsabilidad empresarial, fidelidad de los demandantes, el cual demuestra que la compañía ha logrado incrementar la tasa de crecimiento de las ventas del año 2009 con relación al 2010 en un 35,57%, lo cual motiva a los socios de la empresa a seguir adelante en el desarrollo de nuevas políticas y líneas de acción que van a permitir alcanzar las metas propuestas .

4.2 Mapas de posicionamiento

Gracias al mapa perceptual de posicionamiento, es posible conocer de primera mano en qué posición se encuentra la competencia con respecto a los ideales de los consumidores, con lo cual también podemos saber a qué distancia están de la empresa o cuál de los dos está más cerca.

Análisis:

La empresa Agromagna en la provincia de Chimborazo mantiene una competencia directa con El Agro, El Sembrador, Agrota y Punto Agro, en función a ello la siguiente tabla muestra los criterios clave de compra por segmento de mercado, con el objetivo de conocer cuál es

la posición competitiva de la empresa frente a sus más directos competidores. Además luego de definir los criterios de compra se da una ponderación de 0 a 10 a cada uno de los elementos; la puntuación cero indica que la empresa no cumple con los criterios, por el contrario 10 si cumple satisfactoriamente con el criterio de evaluación.

Tabla N° 11. Matriz de posicionamiento de la empresa Agromagna

Criterios clave de compra	Calificación				
	Agromagna	El Agro	El Sembrador	Agrota	Punto Agro
Calidad	8	8	7	8	7
Precio	8	10	8	7	7
Atención	9	10	8	6	8
Asesoría	9	9	6	6	6
Gama de productos	6	10	9	9	6
Publicidad	7	8	6	8	7
Colaboración respetuosa con los clientes	8	8	8	8	8
Solicitud de requerimientos de los clientes	9	9	9	9	9
Entrega de productos en el punto de venta	8	10	8	8	7
Promedio	8	9	8	8	7

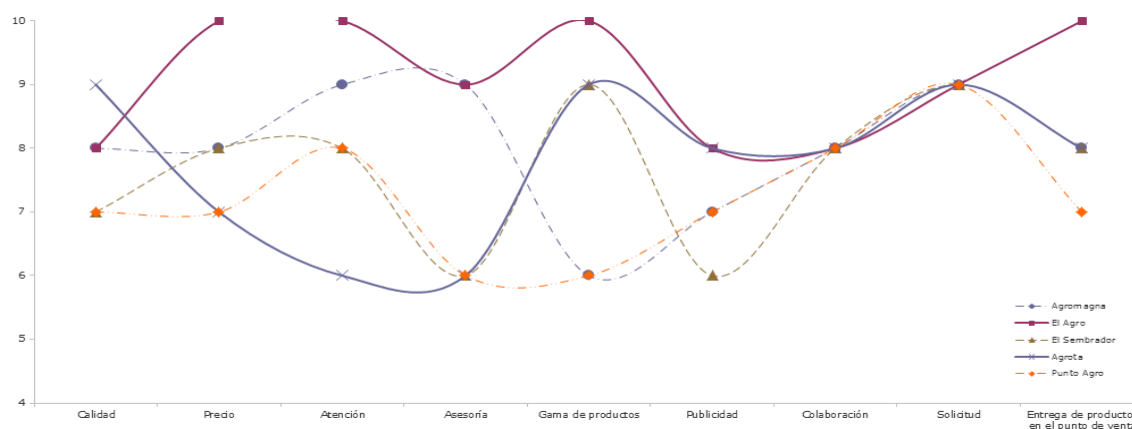
Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

Los resultados de la matriz de posicionamiento indican que la empresa El Agro obtiene un promedio de 9, seguido por Agromagna, El Sembrador, Agrota y Punto agro con un promedio de 7.

Gráfico N° 12. Mapa de posicionamiento de la empresa Agromagna



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Como se puede apreciar en el mapa de posicionamiento la empresa El Agro se encuentra sobre todas las empresa en relación a precio, atención al cliente, gama de productos y entrega de productos en el punto de venta. Sin embargo en el tema de atención a las solicitudes de requerimientos de los clientes, este parámetro se iguala a todas las empresas del sector. Sin bien es cierto la empresa agrícola Agromagna tiene una posición competitiva en el mercado de productos agroquímicos, su cartera de productos es inferior a las demás empresas. Un punto a resaltar de la empresa Agromagna es la atención al cliente y la asesoría, en estos parámetros la empresa se encuentra por encima de Agrota y Punto Agro.

4.3 Satisfacción del cliente

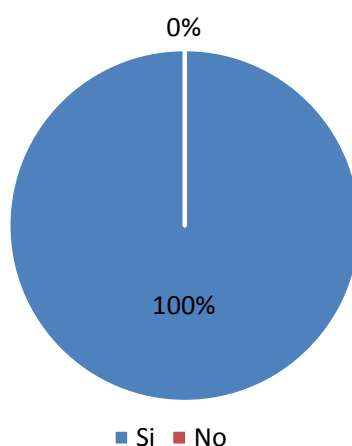
La posición del producto es la percepción que tiene el cliente con respecto a los atributos del producto en relación a las demás marcas competitivas. Los consumidores suelen tomar un gran número de decisiones todos los días para evaluar la relevancia de los productos; ellos tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra.

En función a lo mencionado a continuación se evalúa el cuestionario enviado a los clientes de la empresa Agromagna con la finalidad de conocer ciertos parámetros que permitan indagar cuál es la posición de los productos frente a la competencia.

4.3.1 Análisis del cuestionario enviado a los clientes de la Compañía Agrícola Agromagna Ltda.

1. ¿Considera a los productos ofertados por la empresa de buena calidad?

Gráfico N° 13. Calidad de los productos



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

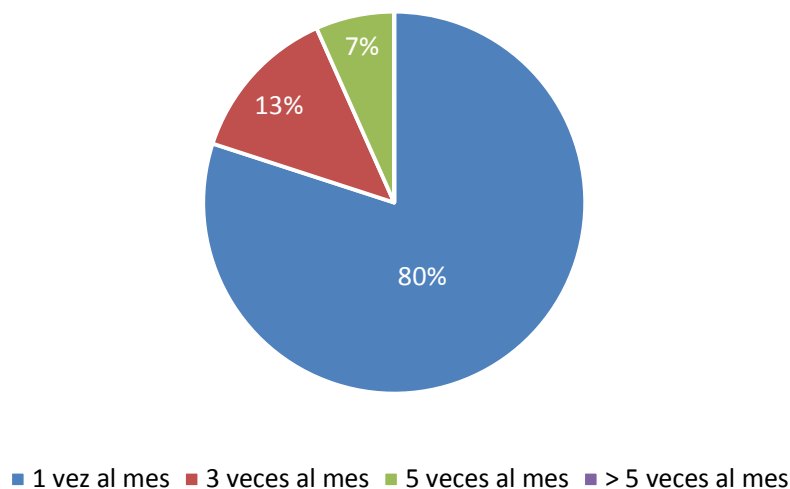
Conforme los resultados del cuestionario enviado a los clientes de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. los datos indican que el 100% de los consumidores de los productos de la empresa, consideran que las mercancías ofertadas por la empresa son de buena calidad.

Interpretación:

Es decir los productos de la compañía tienen propiedades inherentes que satisfacen las necesidades de los clientes, en este punto, la percepción de los consumidores sobre los atributos del producto asumen conformidad.

2. ¿Con que frecuencia compra los productos y servicios de la empresa?

Gráfico N° 14. Frecuencia de compra



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

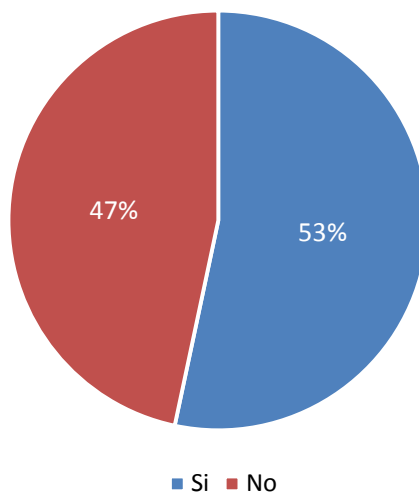
Los resultados del análisis de datos permiten observar que el 80% de los clientes de la empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. realizan sus compras 1 vez al mes, ya que requieren de productos de alta rotación de inventarios. Seguido por aquellos clientes que realizan sus compras (13%) y sólo el 7% compran 5 veces por semana. Debido a la influencia que tiene el mercado de agroquímicos en el Ecuador, la rotación de inventario en este mercado es de gran afluencia.

Interpretación:

En los últimos años el mercado de agroquímicos ha mantenido una evolución positiva, sin embargo debido a las restricciones a las importaciones impuestas por el gobierno nacional, las importaciones de productos de este rubro han limitado la dinámica de compra por parte de los consumidores.

3. ¿Cuándo se acerca a la oficina de la empresa encuentra al personal dispuesto a colaborarle de forma inmediata?

Gráfico N° 15. Atención inmediata



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

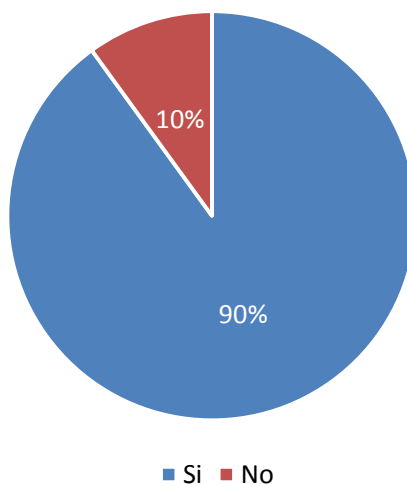
La atención al cliente es un determinante del éxito de las empresas, bajo este escenario los datos del cuestionario enviado a los clientes de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda. permiten observar que los clientes (53%) al momento de acercarse a la empresa a solicitar alguna inquietud o requerimiento consideran que son atendidos de forma inmediata. Sin embargo, el 47% de los mismos, no ha recibido una atención inmediata al momento de asumir sus requerimientos.

Interpretación:

En este punto, la empresa deberá trabajar arduamente en mejorar el tiempo en la atención a los requerimientos de los clientes, estableciendo estrategias que permitan tener una mayor eficiencia en sus procesos.

4. ¿La empresa le otorga asesoría para el manejo de los productos o servicios.

Gráfico N° 16. Asesoría para el manejo de productos y servicios



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

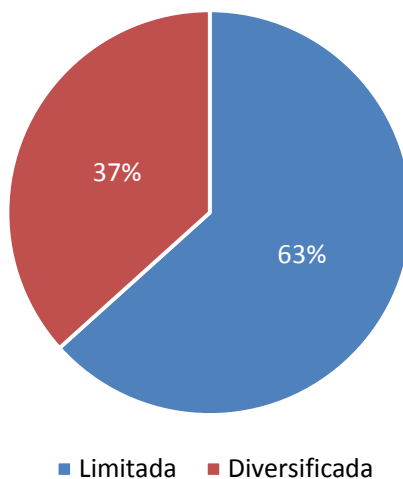
La atención a los requerimientos de los clientes para el manejo de los productos es uno de los principios de acción de la empresa agrícola Agromagna, en este sentido el 90% de los clientes manifiestan que la empresa les otorga la debida asesoría en el manejo de los productos.

Interpretación:

Es de vital importancia señalar que el manejo de productos con alto contenido de elementos químicos utilizados para prevenir, controlar o erradicar las plagas presentes en los cultivos, requieren una atención inmediata por la alta toxicidad que presentan. Por esta razón Agromagna ha diseñado una amplia gama de estrategias de capacitación desde el acopio de los productos hasta la implementación propia de los fungicidas.

5. ¿Cómo considera usted la gama de productos ofertados por la empresa?

Gráfico N° 17. Oferta de productos



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

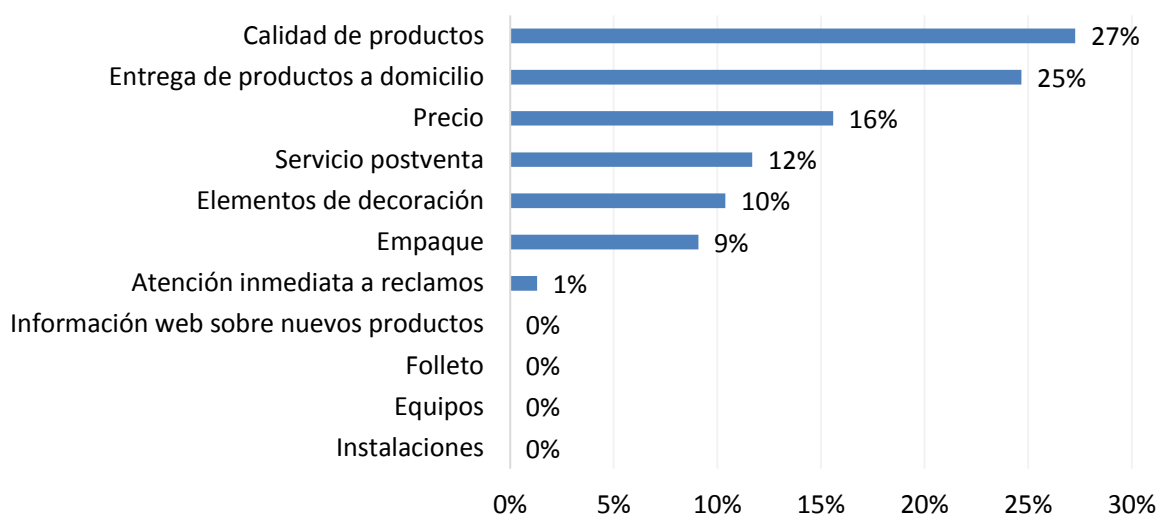
Los datos del gráfico permiten determinar que el 63% de los clientes consideran que la cartera de productos ofertada por la compañía agrícola Agromagna es limitada. Contrastando este resultado con los datos del apartado anterior, la cuota de mercado que aporta la empresa corresponde al 2% lo que evidencia que la cartera de productos está en función a la cuota de mercado al cual ha ingresado la compañía.

Interpretación:

Una amplia diversificación de cartera de productos requiere de fuertes inversiones y también depende de la cartera de clientes. En este sentido, debido a que en los últimos tiempos la empresa no se ha capitalizado con lo cual pueda diversificar su cartera de productos.

6. Señale los elementos del servicio que considera usted son relevantes y que distinguen a la empresa Agromagna de sus más cercanos competidores.

Gráfico N° 18. Elementos relevantes



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

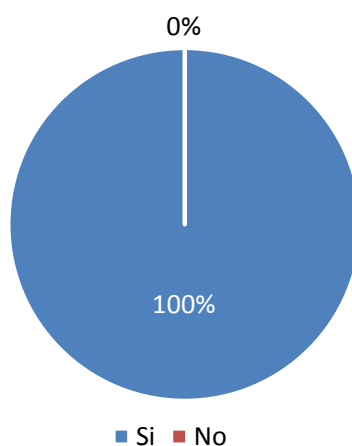
De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta, se puede observar que el 27% de las personas encuestadas manifiestan que la calidad de sus productos ofertados, así como la entrega de productos a domicilio (el 25%) son elementos relevantes que distinguen a la empresa Agromagna de sus más cercanos competidores.

Interpretación:

Una adecuada gestión de los elementos que impulsen a la compra de los productos va en concordancia con el nivel de posición que tiene la empresa en el mercado. En este sentido, los elementos que consideran los clientes más relevantes que distinguen de la competencia son la calidad de los productos ofertados, entrega de productos a domicilio, precio, servicio postventa, elementos de decoración y el empaque. Sin embargo, no se evidencia diferenciación en elementos tales como la atención inmediata a reclamos, la facilidad de encontrar información de productos y servicios en la página web de la empresa, folletos sobre información de nuevos productos, equipos e instalaciones. En un supuesto de conjugar todos los elementos anteriormente descritos la compañía agrícola Agromagna alcanzaría un mejor posicionamiento en el mercado.

7. ¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió a la empresa Agromagna como proveedora especializada?

Gráfico N° 19. Expectativas de la empresa



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

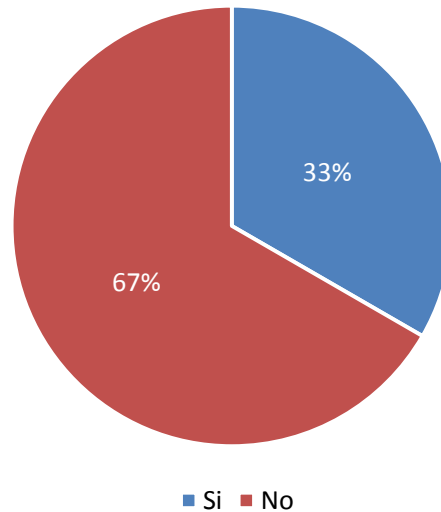
Los datos de la encuesta enviada a los clientes de la compañía permiten evidenciar que el 100% de los clientes consideran que la empresa escogida como proveedora de sus productos y servicios ha llenado sus expectativas.

Interpretación:

Sin embargo, se debe seguir mejorando los productos y servicios con la finalidad de alcanzar una mejor posición en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes de una mejor manera.

8. ¿Considera usted que los medios publicitarios empleados por la empresa Agromagna para promocionar sus productos o servicios son adecuados?

Gráfico N° 20. Medios publicitarios



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

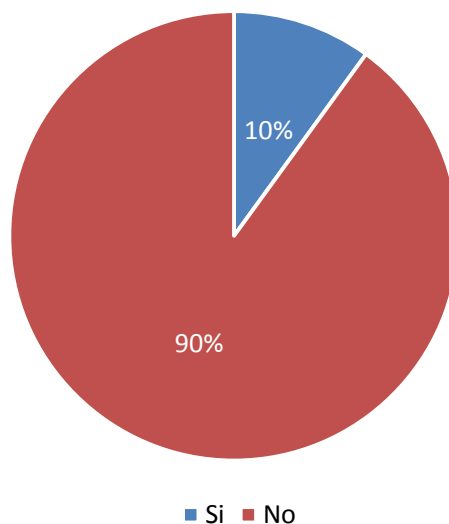
El análisis de los resultados muestra que el 67% de los clientes manifiestan que los medios publicitarios empleados por la empresa agrícola Agromagna para promocionar sus productos y servicios no son adecuados. Por otro lado, el 33% de los mismos asumen que este tipo de medios publicitarios son adecuados.

Interpretación:

Claramente se observa que existe una brecha entre las personas satisfechas e insatisfechas, por lo tanto se debe trabajar en este punto con la finalidad de alcanzar un posicionamiento de la empresa en el mercado.

9. Si llegado el momento de cambiar de proveedor, tomando en consideración que la empresa Agromagna es su proveedora de insumos agrícolas ¿Usted lo haría?

Gráfico N° 21. Cambio de proveedor



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

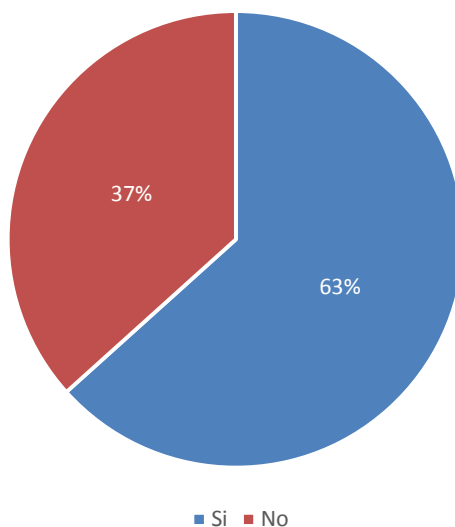
Los datos permiten observar que si llegado el momento por cualquier situación de cambiar a Agromagna como proveedora de agroquímicos el 90% de los clientes no se cambiarían de empresa. Sin embargo, el 10% manifiesta todo lo contrario.

Interpretación:

En este punto se corrobora la fidelidad de los clientes de la empresa agrícola Agromagna, quienes consideran que pese a existir más proveedoras de agroquímicos, siguen siendo fieles a la marca Agromagna, además de considerar los elementos relevantes de la empresa.

10. Considera usted que la empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. se encuentra posicionada en el mercado

Gráfico N° 22. Posicionamiento



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Análisis:

Considerando que el posicionamiento es el lugar que ocupa la empresa en la mente de los consumidores, los datos del gráfico 22 indican que el 63% de los clientes consideran que la empresa se encuentra posicionada en el mercado de agroquímicos de la ciudad de Riobamba. Sin embargo, el 37% opinan que la empresa no se encuentra posicionada en su totalidad, debido a que debería existir una mayor promoción publicitaria, que además influya en la fidelidad de los clientes.

Interpretación:

De acuerdo al análisis de los resultados de este punto, si se compara con el mapa de posicionamiento descrito en el apartado anterior, la empresa Agromagna tiene un nivel de posicionamiento inferior a los líderes del mercado.

4.4 Efecto del posicionamiento en la lealtad de los clientes

En este apartado se analiza cual es el efecto del posicionamiento de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda. con relación a la fidelidad de sus clientes para lo cual se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis:

- H.1. El posicionamiento comercial de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba tiene un efecto positivo sobre la lealtad de los clientes.
- H.1.1. El nivel competitivo de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. es superior a sus competidores.
- H.1.2. El nivel de satisfacción de los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. depende de la calidad del producto, colaboración, asesoría, gama de productos y de la publicidad.
- H.1.3. Existe una relación positiva entre la lealtad de los clientes de la compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. y el porcentaje de consumidores del producto.

Comprobación de Hipótesis:

- H.1. El posicionamiento comercial de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba tiene una relación positiva sobre la lealtad de los clientes.

Para comprobar esta hipótesis se analizan los resultados de la base de datos generada a través de las respuestas de los clientes de la empresa. En función a lo mencionado se emplea una correlación entre variables, tomando como variable independiente la lealtad de los clientes; y como variable dependiente el posicionamiento de la empresa, es decir:

Análisis:

Tabla N° 12. Matriz de correlación de variables 1

	Posicionamiento	Lealtad de los clientes
Posicionamiento	1,00	
Lealtad de los clientes	0,23	1,00

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

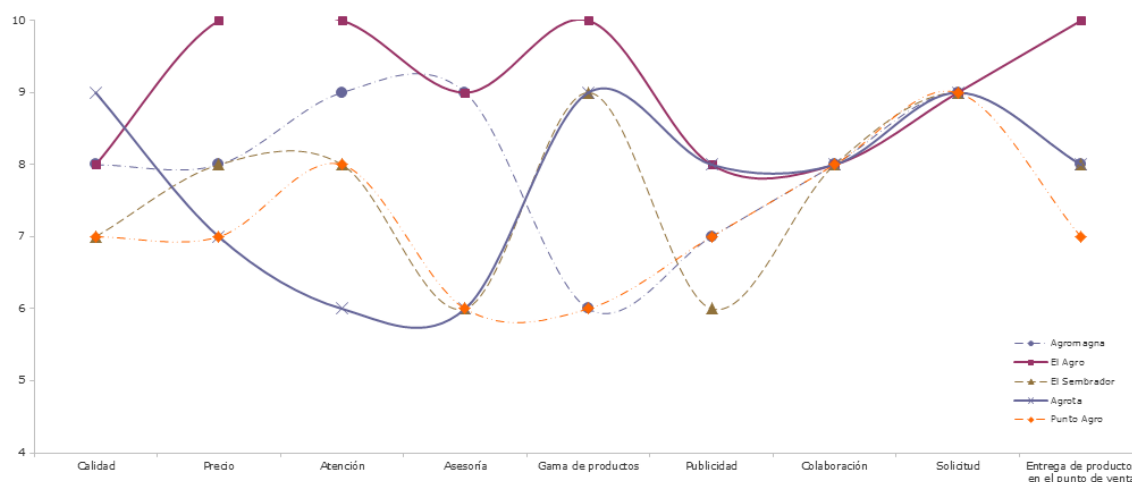
Los datos de la matriz de correlación entre las variables de posicionamiento y lealtad de los clientes indican una relación positiva (0,23%), lo que indica que efectivamente el

posicionamiento de la empresa depende de la satisfacción de los clientes. El posicionamiento de la empresa tiende a mejorar si los clientes consideran que los productos son de buena calidad, existe asesoría para el manejo de productos y servicios, si la atención brindada es cordial, entre otros factores que mejoran la satisfacción del cliente y por ende el posicionamiento de la empresa. Por tanto se comprueba la hipótesis de investigación planteada.

- H.1.1. El nivel competitivo de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. es superior a sus competidores.

Análisis:

Gráfico N° 23. Posicionamiento Empresa agrícola Agromagna.



Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

Conforme se puede observar en el gráfico de posicionamiento, la empresa Agromagna tiene un nivel competitivo superior a las empresas del sector básicamente en temas de entrega de productos a domicilio, atención al cliente, calidad, precio y asesoría. Cabe mencionar que la empresa “El Agro” es la empresa líder en el mercado de agroquímicos en la ciudad de Riobamba, por tanto su nivel competitivo es superior a las empresas del sector. De manera que la hipótesis planteada se comprueba parcialmente.

- H.1.2. El nivel de lealtad de los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. depende de la calidad del producto, colaboración, asesoría, gama de productos y de la publicidad.

Para comprobar esta hipótesis se emplea una regresión lineal si:

$$\text{Lealtad} = \text{Calidad} + \text{Colaboración} + \text{Asesoría} + \text{Gama de productos} + \text{Publicidad} + C$$

Análisis:

Tabla N° 13. Regresión Lineal

Lealtad de los clientes	Coefficiente
Calidad	0
Colaboración	-0,13
Asesoría	-0,19
Gama de productos	-0,16
Publicidad	-0,16
Constante	1,44

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de la regresión lineal indican que a medida que se reduce (-) la colaboración, asesoría, gama de productos y publicidad, la lealtad de los clientes disminuye. Por tanto la hipótesis de la investigación se acepta. La variable calidad se omite puesto que existe una alta correlación entre la calidad de los productos con respecto a la lealtad de los clientes. Lo que se podría interpretar que si existen productos con alta calidad, los clientes tienden a ser más leales, criterio acorde a lo que menciona la teoría al respecto.

Para comprobar esta hipótesis se analizan los resultados de la base de datos generada a través de las respuestas de los clientes de la empresa. En función a lo mencionado se emplea una correlación entre variables, tomando como variable independiente la lealtad de los clientes; y como variable dependiente el posicionamiento de la empresa, es decir:

- H.1.3. Existe una relación positiva entre la lealtad de los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. y la frecuencia de consumo de sus productos.

Análisis:

Tabla N° 14. Matriz de correlación de variables 2

	Lealtad de los clientes	Frecuencia de consumo
Lealtad de los clientes	1,00	
Frecuencia de consumo	-0,44	1,00

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Interpretación:

Los resultados de la matriz indican que no existe una relación positiva entre la lealtad de los clientes y la frecuencia de consumo (-0,44%). Lo que podría interpretarse que debido al alto grado de competencia que existe en este sector, los clientes tienden a cambiar de proveedores frecuentemente porque existe una mayor diversificación en la cartera de productos de los otros proveedores. Por tanto la hipótesis planteada en el presente trabajo investigativo no se acepta.

4.5 Resultados

- Se han planteado hipótesis para corroborar la relación causal entre el posicionamiento y la lealtad de los clientes. Para ello se han empleado análisis de correlación de variables y una regresión lineal. Los resultados indican que existe una relación positiva entre el posicionamiento de la empresa con respecto a la lealtad de los clientes. El posicionamiento de la empresa tiende a mejorar si los clientes consideran que los productos son de buena calidad, existe asesoría para el manejo de productos y servicios, si la atención brindada es cordial, entre otros factores que mejoran la satisfacción del cliente y por ende el posicionamiento de la empresa.
- Por otra parte, a medida que se reduce (-) la colaboración, asesoría, gama de productos y publicidad, la lealtad de los clientes disminuye. Adicionalmente, no existe una relación positiva entre la lealtad de los clientes y la frecuencia de consumo. Lo que podría interpretarse que debido al alto grado de competencia que existe en este sector, los clientes tienden a cambiar de proveedores frecuentemente porque existe una mayor diversificación en la cartera de productos de los otros proveedores.
- El análisis de la relación entre el posicionamiento y la lealtad de los clientes de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. constituye un marco de referencia para el desarrollo de una propuesta que permita mejorar el nivel competitivo de la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Propuesta de Fidelización de clientes de la Compañía Agromagna Cía. Ltda.

Una vez realizado el análisis del cuestionario enviado a los clientes de la Compañía agrícola Agromagna Cía. Ltda. con la finalidad de conocer aspectos que permitan determinar debilidades para garantizar la fidelidad de los clientes, en este apartado se plantea realizar una propuesta que permita alcanzar dicho objetivo.

La fidelización se considera como una estrategia, de tal manera que, requiere de la combinación de una serie de acciones al corto, mediano y largo plazo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así el plan de fidelización deberá contener los siguientes procesos:

- Establecer objetivos
- Definir el público objetivo
- Diseño de las características del programa
- Estrategias de comunicación
- Ejecución del programa
- Medición de resultados

Previo a la definición de objetivos del programa de fidelización es importante recordar los puntos que contienen falencias, sobre elementos del servicio relevantes y que distinguen a la empresa, detectados en apartados anteriores:

- Información web sobre nuevos productos
- Folletos
- Equipos
- Instalaciones

5.1.1 Definición de objetivos

Una vez tomada la decisión de implementar un programa de fidelización para la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda. es preciso establecer una definición clara de los objetivos que se pretenden conseguir a corto y mediano plazo. De tal manera que los objetivos propuestos para el diseño del programa de fidelización son los siguientes:

- Garantizar la fidelidad de los clientes a través de premiar a los clientes más fieles
- Crear fidelidad entre clientes poco leales

- Desarrollo y elaboración de tráfico de clientes
- Incrementar el tamaño de compra medio
- Generar la mayor satisfacción de los clientes a través del desarrollo de estrategias físicas y tecnológicas

Ahora bien, considerando que la empresa se caracteriza por ser distribuidora de insumos agrícolas es necesario diseñar un programa de fidelización multiesponsor, es decir, común a los establecimientos de la zona comercial. El beneficio primordial propuesto con el programa de fidelización es incrementar la satisfacción de los clientes del establecimiento, es decir el premio a los clientes. Adicionalmente, es importante recordar que no necesariamente un programa de fidelización se traduce en un incremento de la facturación, estos beneficios se evidencian a largo plazo. Bajo esta consideración un programa de fidelización multiesponsor puede centrarse en los siguientes aspectos:

- Retener a los clientes en los establecimientos de la zona comercial
- Añadir nuevos beneficios para los clientes con la finalidad de incrementar su nivel de satisfacción
- Fidelizar a los clientes de la zona
- Desarrollar costes compartidos y sinergias entre establecimientos comerciales

5.1.2 Definir el público objetivo

Según Kotler (2010), el público objetivo, el autor lo define como “adoptantes objetivo”, esta definición se aproxima a aquellos clientes que deben aceptar y adoptar las conductas y las acciones encaminadas a cumplir con los objetivos propuestos. Bajo este enfoque, es importante destacar que la información que proporcionan los programas de fidelización permite clasificar a los clientes en distintas categorías, usando características particulares como la frecuencia de compra, solicitud de pedidos, etc. Este proceso permite facilitar el entendimiento de las características particulares de los clientes, tal como se indica en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 24. Público objetivo



Fuente: Philip Kotler, Principles of marketing

La pirámide representa de forma general como se podría distribuir el número de clientes de la empresa, es concerniente tomar en cuenta aspectos como la facturación asociada a los distintos grupos de productos. Así, al menos un 60% de la facturación corresponde a los habituales.

Dadas las características empresariales de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda. el público objetivo de los clientes de la empresa son regulares (80%) y ocasionales (20%). La adhesión de los clientes al programa de fidelización proporcionará información respecto a conocer de forma precisa su grado de lealtad, con la finalidad de aplicar distintas estrategias de marketing a los distintos segmentos. Las acciones orientadas a retener clientes, se centran en la generación de negocios repetidos y constantes de los mismos clientes.

Es decir, conforme los clientes asciendan en la pirámide de fidelidad se puede lograr tener clientes exclusivos para el establecimiento. Acciones como la felicitación de cumpleaños y navidad, hacen que el cliente se sienta importante y no representan costes importantes para la empresa. Por tanto, los descuentos, detalles, y regalos deberían asignarse en función del grado de fidelidad, puesto que, los clientes fieles a la empresa se muestran molestos cuando reciben los mismos privilegios que los clientes que acuden por primera vez.

5.1.3 Diseño de las características del programa

Una vez analizados los parámetros claves del programa de fidelización es importante concretar las condiciones de adhesión de los clientes al programa, así como los beneficios esperados. Este punto es muy importante puesto que se van a definir los premios y beneficios que deben ser valorados por los clientes para que el programa tenga éxito:

- Ventaja de precios (cupones, descuentos, acumulación de puntos canjeables por descuentos en compras futuras)
- Parking gratuito
- Servicio personalizado y trato preferente
- Tarjetas de fidelización
- Asociación con entidades bancarias
- Estrategias de comunicación

5.1.4. Implementación del programa de fidelización

EL programa de fidelización de la empresa agrícola Agromagna, se implementará a partir de la aprobación del presente proyecto, con un lapso de duración de seis meses. Para lo cual el cuadro de la página siguiente contiene los parámetros que guiarán la implementación del presente proyecto.

Cuadro N° 3. Parámetros de implementación del programa de fidelización

Fecha de inicio	Fecha de finalización
A partir de la aprobación del presente proyecto	Junio 2016
Propósito del proyecto:	
Diseñar e implementar un programa de fidelización de clientes en la empresa agrícola Agromagna Ltda., a enero de 2016, con el fin de incrementar el nivel de compra de clientes e incentivar el ingreso de clientes potenciales al programa.	
Restricciones:	
Presupuesto limitado a la gerencia de la empresa Tiempo de ejecución Autonomía limitada en la toma de decisiones por parte del gerente del proyecto	
Supuestos:	
Apoyo total del sponsor, interesados y de todos los departamentos de la empresa Jornada laboral	
Objetivos:	
Garantizar la fidelidad de los clientes a través de premiar a los clientes más fieles Crear fidelidad entre clientes poco leales Desarrollo y elaboración de tráfico de clientes Incrementar el tamaño de compra medio Generar la mayor satisfacción de los clientes a través del desarrollo de estrategias	

físicas y tecnológicas
Stakeholders:
Internos:
Gerente de la empresa Líder del proyecto Gerentes de empresas asociadas (destinatarios de distribución) Personal de la empresa Logística
Externos:
Proveedores Competencia Clientes Usuarios externos Internet
Claves:
Gerente de la empresa Líder del proyecto Empresas publicitarias
Alcance:
El alcance del proyecto consiste en el diseño e implementación del programa de fidelización para incrementar el nivel de compra de clientes actuales e incentivar el ingreso de clientes potenciales al programa. La trascendencia de la investigación permitirá a los gestores de la organización, tener una base de análisis para tomar las adecuadas decisiones. Así como de dotar de las herramientas necesarias para fomentar la fidelidad de los clientes.

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

Por otra parte, en la página siguiente se indican las estrategias a implementarse para el programa de fidelización de la empresa.

Cuadro N° 4. Estrategias de implementación del programa de fidelización

Estrategias:	Presupuesto	Tiempo	Responsable	Forma de evaluación
Programa de incentivos				
Puntos: Permitirá a los visitantes obtener puntos de lealtad por cada cierto monto gastado en el local. La empresa define las recompensas que se pueden obtener con una determinada cantidad de puntos.	\$500	Mensual	Gerencia General	Número de puntos canjeados por cliente
Tarjetas de regalos: Las tarjetas de regalos se consideran como recompensas más apreciadas por los clientes. Permiten motivar la reiteración de compras y transmitir satisfacción del cliente. Pueden ser usadas para recompensar a los clientes en ocasiones especiales, como su	\$500	Anual	Gerencia General	Recompensas por clientes

cumpleaños o aniversario de adhesión al programa de fidelización.				
Portal administrativo				
<p>Programas de visitas: El programa de visitas permite contar las visitas de los clientes al local. Se obtienen puntos por cada número de facturas generadas, en tal sentido el personal encargado de ventas ofrece una recompensa después de un determinado número de facturas generadas.</p>	\$200	Mensual	Gerencia General	Número de facturas generadas
<p>Lotería: Los minoristas tienen la oportunidad de usar la Lotería como parte de su programa de lealtad. Con un simple clic a través del portal administrativo se puede sortear una lotería con todos los clientes que se hayan registrado al programa usando diferentes criterios - visitado un local dentro de un período de tiempo determinado y/o hayan hecho una compra.</p>	\$200	Mensual	Gerencia General	Número de loterías generadas por mes
<p>Descuentos: Aquellos clientes que se hayan registrado en el programa de fidelización pueden acceder a un sin número de descuentos, promociones y por consiguiente obtener regalos o puntos como lo prefiera el cliente gracias a su fidelidad.</p>	\$200	Mensual	Gerencia General	Porcentajes de descuentos mensuales por clientes
<p>Intercambios cruzados: Gracias a la fidelidad de los clientes es posible realizar cambios de puntos de forma cruzada entre empresas asociadas. Es así que dado el número de puntos alcanzados en la compra de ciertos productos, pueden ser intercambiados en otros locales por ejemplo la adquisición de cierto insumo agrícola complementario a los productos generados en la factura.</p>	\$200	Mensual	Gerencia General	Número de intercambios realizados por cliente
Página Web				
<p>Catálogo de recompensas: A través de la implementación de una página web de la empresa, se puede ofrecer a los clientes la oportunidad de elegir sus recompensas de lealtad de un catálogo de recompensas online. Cada recompensa del catálogo online equivale a cierta cantidad de puntos de lealtad.</p>	\$500	Mensual	Gerencia General	Número de recompensas canjeadas
Total	\$2500			
Detalle				
Programa de incentivos: Dotar al establecimiento de recompensas para los clientes				Costo anual:

	\$500
Tarjetas de regalos: Elaboración de 100 tarjetas magnéticas con código de barras	Costo anual: \$500
Portal administrativo: Incluye en el software de fidelización + tarjetas	Costo único: \$1000
Página web: Elaboración de página y pago de dominio (estrategias de comunicación).	Costo anual: \$500
Total:	\$2500

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.
Elaborado por: Juan Carlos Zabala

5.1.5. Medición de resultados

NOMBRE DEL PROYECTO	Programa de fidelización de la Empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda.
----------------------------	--

INDICADOR					
DESCRIPCIÓN	Programa de incentivos para cuantificar los puntos adquiridos por clientes				
TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDIDA	TENDENCIA	FÓRMULA DEL INDICADOR
Efectividad	Indicadores	100	Mensual	Ascendente	Número de puntos por cliente
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Gerencia General				
INDICADOR					
DESCRIPCIÓN	Tarjetas de regalo				
TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDIDA	TENDENCIA	FÓRMULA DEL INDICADOR
Efectividad	Indicadores	100	Mensual	Ascendente	Número de tarjetas adquiridas
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Gerencia General				
INDICADOR					
DESCRIPCIÓN	Programa de visitas				
TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDIDA	TENDENCIA	FÓRMULA DEL INDICADOR
Efectividad	Indicadores	100	Mensual	Ascendente	Número de visitas al local por persona
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Gerencia General				

INDICADOR

DESCRIPCIÓN	Descuentos por persona				
TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDIDA	TENDENCIA	FÓRMULA DEL INDICADOR
Efectividad	Indicadores	50%	Mensual	Ascendente	Porcentaje de descuentos por persona
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Gerencia General				
INDICADOR					
DESCRIPCIÓN	Intercambios cruzados				
TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDIDA	TENDENCIA	FÓRMULA DEL INDICADOR
Efectividad	Indicadores	100	Mensual	Ascendente	Número de intercambios cruzados por persona
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Gerencia General				
INDICADOR					
DESCRIPCIÓN	Catálogo de recompensas				
TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDIDA	TENDENCIA	FÓRMULA DEL INDICADOR
Efectividad	Indicadores	100	Mensual	Ascendente	Número de puntos canjeados
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	Gerencia General				

Fuente: Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Elaborado por: Juan Carlos Zabala

CONCLUSIONES

- El presente trabajo investigativo permitió analizar el posicionamiento comercial de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba y su efecto en la lealtad del cliente, año 2014. Para lo cual, se tomó como referencia la aproximación teórica de Philip Kotler respecto del posicionamiento. Además a través de la aplicación de diversos indicadores se evidenció que existe una relación causal entre el posicionamiento y los diferentes índices de satisfacción.
- El análisis del nivel competitivo de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. en función a variables como la entrega de productos a domicilio, atención al cliente, calidad, precio y asesoría respecto de la competencia muestran un nivel superior.
- Los diversos indicadores de satisfacción del cliente permiten evidenciar que el posicionamiento de la empresa tiende a mejorar si los clientes consideran que los productos son de buena calidad, existe asesoría para el manejo de productos y servicios, si la atención brindada es cordial, entre otros factores que mejoran la satisfacción del cliente y por ende el posicionamiento de la empresa.
- En base a los resultados obtenidos se pudo constatar que el posicionamiento de la empresa tiende a mejorar si los clientes consideran que los productos son de buena calidad, existe asesoría para el manejo de productos y servicios, si la atención brindada es cordial; marco referencial para el desarrollo de la propuesta planteada.

RECOMENDACIONES

- En base a cada uno de los aspectos señalados en la presente investigación y considerando que existe una la relación causal entre el posicionamiento y la satisfacción del cliente, se recomienda que la Gerencia lleve un cronograma estandarizado para el reporte y verificación de cada uno de los indicadores planteados en la presente investigación
- Efectivamente existen variables de la Compañía Agrícola Agromagna Cía. Ltda. se muestran superiores a la competencia, sin embargo la gama de productos y la publicidad se ven afectados por las empresas competidoras, por lo comentado se recomienda generar una amplitud en la línea de productos en base a alianzas estratégicas o inyección de capital con la finalidad de que los clientes tengan mayor posibilidad de escoger más alternativas dentro de la cartera de productos. Además de generar nuevas estrategias publicitarias con la finalidad de que la empresa logré captar una mayor cuota de mercado.
- El Departamento comercial deberá establecer estrategias de posicionamiento bien planificados que permita que la empresa brinde un producto de calidad, desde colores, diseño, forma, envase, envoltura entre otras del producto para llegar a que el cliente al momento de adquirir el producto se sienta satisfecho con su desempeño y por ende se mejore el posicionamiento de la empresa.
- La Gerencias General debe tomar en cuenta que los puntos clave de un programa de fidelización deberán incluir las siguientes características: simplicidad, accesibilidad, diferenciación de clientes, premios significativos, comunicación y acciones interesantes para los clientes, mantenimiento interés/ animación, administración de datos, análisis de comportamientos, medición, rentabilidad, durabilidad y flexibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero Cobo, L., & Collado Agudo, J. (2014). *Estrategia de Fidelización de clientes*. Santander.
- Aste León, C. (2013). ¿Cómo construir un posicionamiento basado en experiencias únicas? *Conexión ESAN*.
- Churchill, C., & Halpern, S. (2001). Cómo desarrollar la lealtad del cliente. *Center for financial inclusion*.
- Company, T. t. (Octubre de 2015). *Time to market company* . Obtenido de <http://www.timetomarketcompany.com/>
- Hartmann, P., Apaolaza Ibáñez, V., & Forcada Sainz, F. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión* , 103-118.
- Idelfonso Grande, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación* .Esic Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*.Prentice Hall.
- Manene, L. (2011). *El cliente: su valor, satisfacción, fidelización retención y lealtad*. Obtenido de Luis Miguel Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>
- Mesén Figueroa, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *TEC Empresarial*, 29-35.
- Padrosa Oliva, S. (2013). Estrategias de posicionamiento. Papel del Branding. *Competitividad turística*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*.
- Technologies, L. (Noviembre de 2015). *Luxor Technologies* . Obtenido de <http://www.luxortec.com/blog/estrategias-de-fidelizacion-de-clientes/>
- Trout, J., & Ries, A. (2010). *Posicionamiento*. México, S.A. de C.V.: McGraw-Hill.
- Wusst, C. (2012). La lealtad de los clientes y su medición . *ESMESAC*.

ANEXOS

Anexo No. 1. Cuestionario enviado a los clientes de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Encuesta



**Universidad Técnica Particular de Loja
Encuesta de fidelidad del cliente**

Objetivo:

La presente encuesta permite identificar aspectos claves de la satisfacción de los clientes de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda. con relación a la satisfacción de sus clientes.

Instrucciones:

No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consiguen se tratarán de forma anónima. Seleccione con una x aquellos casilleros con los cuales usted se sienta identificado.

1. ¿Considera a los productos ofertados por la empresa de buena calidad?

Si No

2. ¿Con que frecuencia compra los productos y servicios de la empresa?

1 vez al mes

3 veces al mes

5 veces al mes

Mayor a 5 veces por mes

3. ¿Cuándo se acerca a la oficina de la empresa encuentra al personal dispuesto a colaborarle de forma inmediata?

Si No

4. ¿La empresa le otorga asesoría para el manejo de los productos o servicios?

Si No

5. ¿Cómo considera usted la gama de productos ofertados por la empresa?

Limitado Diversificado

6. Señale los elementos del servicio que considera usted son relevantes y que distinguen a la empresa Agromagna de sus más cercanos competidores.

Instalaciones	<input type="checkbox"/>
Equipos	<input type="checkbox"/>
Calidad de los productos	<input type="checkbox"/>
Empaque	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Folletos de información	<input type="checkbox"/>
Elementos de decoración	<input type="checkbox"/>
Información web sobre nuevos productos	<input type="checkbox"/>
Atención a reclamos	<input type="checkbox"/>
Servicio postventa	<input type="checkbox"/>
Entrega de los productos a domicilio	<input type="checkbox"/>

7. ¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió a la empresa Agromagna como proveedora especializada?

Si No

8. ¿Considera usted que los medios publicitarios empleados por la empresa Agromagna para promocionar sus productos o servicios son adecuados?

Si No

9. Si llegado el momento de cambiar de proveedor, tomando en consideración que la empresa Agromagna es su proveedora de insumos agrícolas ¿Usted lo haría?

Si No

10. Considera usted que la empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda. se encuentra posicionada en el mercado

Si

No

Gracias por su colaboración

Anexo No. 2. Ficha de observación de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Ficha de Observación



**Universidad Técnica Particular de Loja
Ficha de observación**

Nombre de la Empresa: Empresa Agrícola Agromagna Cía. Ltda.

Lugar: Riobamba, Ciudadela Los Álamos

Objetivo:

Determinar la información necesaria respecto a la verificación de los procedimientos inherentes a la gestión de la cartera de clientes.

Instrucciones:

Seleccione con una x aquellos aspectos que usted considera relevantes de la empresa agrícola Agromagna Cía. Ltda.

a) Análisis de clientes

Descriptivo cualitativo

Empresa evaluada:					
Fecha:					
Observador:					
		Ítems de evaluación			
Parámetros de observación		Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Calidad de las instalaciones				
2	Calidad del servicio				
3	Calidad de los equipos				
4	Calidad de los productos				
5	Oferta de productos				
6	Respuesta de los clientes al precio del producto				
7	Disponibilidad de elementos de decoración				
8	Disponibilidad de página web				
9	Atención a reclamos				
10	Entrega de productos a domicilio				

b) Análisis de competidores

Calificación 1-10 por cada parámetro

Criterios clave de compra	Calificación				
	Agromagna	El Agro	El Sembrador	Agrota	Punto Agro
Calidad					

Precio					
Atención					
Asesoría					
Gama de productos					
Publicidad					
Colaboración respetuosa con los clientes					
Solicitud de requerimientos de los clientes					
Entrega de productos en el punto de venta					

Anexo No. 3. Fotografías



Principal portafolio de productos en nuestra bodega ubicada en la ciudad de Riobamba. Agromagna distribuye en la zona centro del país con una aceptación importante del cliente ya que son productos comprobados de calidad, a más de ellos se cuenta con personal calificado y experimentado que estará presente durante y después de la venta realizada.



El enfoque de este proyecto es el de brindar una asistencia técnica y profesional para que los almacenes que disponen de nuestro producto sientan nuestro respaldo brindándoles un producto de calidad, una asistencia a través de un apoyo técnico en sus cultivos para que

nuestros clientes a través del respaldo entregado se sientan felices y con un compromiso determinado para crear una fidelización con la marca que nosotros representamos.



Como Gerente General de la empresa me gusta generar el compromiso con el cliente visitándole diariamente junto a nuestro equipo de trabajo para que sienta el respaldo y confianza que brindamos al vender nuestro producto, se ve notoriamente la respuesta de ellos hacia nuestra empresa con la compra de nuestro portafolio, nuestro crecimiento va aumentando y el desarrollo es notable en las afueras de la ciudad.