

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA
CONFECCIONES GAMA, EMPRESA PYME DEL SECTOR
DE CONFECCIONES DE UNIFORMES EMPRESARIALES.**



JAVIER VALENCIA GARZÓN

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2011**

CONTENIDO

INDICE

	Pg.
RESUMEN.....	5
INTRODUCCION.....	6
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.2. OBJETIVOS.....	8
1.1.3. Objetivo General.....	8
1.1.4. Objetivos Específicos.....	8
1.2. MARCO REFERENCIAL.....	9
1.2.1. Marco Teórico.....	9
1.2.2. Marco Contextual.....	12
1.3. METODOLOGÍA.....	13
1.3.1. Tipo de Investigación.....	13
1.3.2. Fuentes de Información y técnicas de recolección.....	13
1.3.3. Procedimientos.....	14
2. ANÁLISIS.....	14
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	15
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	19
2.2.1. Análisis DOFA.....	21
2.2.2. Enfoques.....	22
3. ESTUDIO DEL MERCADO.....	22
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
3.1.1. Objetivos.....	23

3.1.2.	Diseño Muestral.....	24
3.1.3.	Instrumento.....	25
3.1.4.	Resultados de la Encuesta.....	25
3.1.5.	Conclusiones del Estudio.....	31
4.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	31
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	31
4.1.1.	Objetivos Específicos.....	31
4.2.	CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES.....	32
4.3.	ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	34
4.4.	MARKETING MIX.....	35
4.5.	ESTRATEGIAS.....	37
4.6.	TÁCTICAS, CONTROL Y SEGUIMIENTO, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	39
5.	CONCLUSIONES.....	41
6.	RECOMENDACIONES.....	42
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	43

INDICE DE GRÁFICAS, FIGURAS, TABLAS, CUADROS Y ANEXOS

	Pg.
Gráfica 1.....	15
Gráfica 2.....	16
Gráfica 3.....	32
Gráfica 4.....	33
Figura 1.....	21
Figura 2.....	21
Tabla 1.....	33
Tabla 2.....	33
Cuadro 1.....	30
Cuadro 2.....	30
Cuadro 3.....	33
Cuadro 4.....	34
Cuadro 5.....	35
Cuadro 6.....	37
Cuadro 7.....	39
Anexo A.....	46

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de grado es diseñar una estrategia de fidelización para una empresa pyme del sector de confecciones. Para ello se elaboró un estudio de mercado para medir la satisfacción con el servicio de dotación de uniformes de los clientes activos de la empresa. Se midieron los procesos involucrados en la negociación y el grado de importancia que tienen para los clientes, estos calificaron como factores muy importantes en la negociación la cantidad de muestras de diseños y telas, la respuesta a reclamos y la calidad de atención del asesor como los más relevantes.

Los estudios arrojaron resultados sobre la baja calificación que tienen los clientes de los aspectos de puntualidad en las entregas, atención del asesor comercial y la respuesta a reclamos.

Con base en esta información se diseñaron estrategias de mercadeo que fortalezcan estos aspectos.

Para concluir se recalca la importancia de enfocar la organización hacia los clientes, para ello se deben adoptar políticas claras de conocimiento del consumidor, elaborando estudios de mercadeo que permitan conocer cuáles son los factores relevantes que los clientes valoran antes, durante y después de la negociación, con base en esta información elaborar las estrategias de fidelización pertinentes.

ABSTRACT

The objective of the present work of degree is designing a strategy for loyalty to a company Smes garment manufacturing sector. This is elaborated a market study to measure the satisfaction with the service uniforms of active clients of the company.

The processes involved in the negotiation and the degree of importance for customers was measure, these were very important factors in the negotiation the amount of samples design and fabrics, the answer to claims, and the quality of care of the consultant in the most important. Results of studies were the low qualification client's aspects on-time deliveries, care of the business advisor and the answer to claims.

With this information are designed marketing strategies to strengthen these aspects.

In conclusion underlines the importance of approaching the organization to the customers, for this must be clear policies of knowledge of the consumer, developing marketing research studies to know the factors that clients value before, during and after the negotiation, on the basis of this information strategies relevant fidelity.

INTRODUCCIÓN

El tema de competitividad de las empresas pyme¹ se puede medir desde variados aspectos entre los que se encontrarían las competencias de su capital humano, el manejo eficiente de los recursos, la capacidad de mantener los costos bajos, mantener el enfoque estratégico de acuerdo a la misión y la visión, el aprovechamiento de su capacidad instalada y la sostenibilidad a futuro que pueda pronosticar la compañía de acuerdo a sus ventas e inversiones, entre otras.

Para lograr ser competitivas las empresas tienen que mantener y mejorar el nivel de sus ventas, para ello deben procurar mantener satisfechos a sus clientes, trabajando día a día en mercados altamente cambiantes y competidos, donde el consumidor tiene acceso a la información con solo un click. Por ello resulta de vital importancia establecer un factor diferencial claro y contundente y transmitirlo mediante estrategias cuidadosamente planificadas a sus clientes.

A finales de los ochentas dadas las necesidades de acercamiento en las relaciones Empresa – cliente, comenzaron a surgir conceptos sobre Mercadeo Relacional y Fidelización de clientes, haciendo énfasis en establecer, desarrollar y mantener relaciones exitosas y duraderas.

¹ De acuerdo a la categorización del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo las empresas pyme se clasifican así: Pequeña empresa, activos entre 501 y 5000 smmlv, empleados entre 11 y 50 personas. Mediana empresa, activos entre 5001 y 30.000 smmlv, empleados entre 51 hasta 200 personas.

Este trabajo de grado pretende, con base en una investigación de mercados, aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mercado mediante las fortalezas de las empresas pymes, con el objetivo de desarrollar una estrategia de fidelización de clientes para la empresa Confecciones Gama, que asegure la sostenibilidad en el futuro y permita incluir al cliente en el mejoramiento de los productos y servicios adaptándolos continuamente a sus necesidades, impidiendo así la posible entrada de competidores.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo cada vez más globalizado, donde los intercambios culturales, de capitales y de información propician los tratados de comercio entre los países, regiones y continentes, permitiendo el libre tráfico de productos y servicios de todas las clases y calidades, se hace más difícil contar con una propuesta diferenciada para los clientes.

Dadas las condiciones del mercado, las empresas colombianas se han visto avocadas a establecer planes primarios de obtención, retención y fidelización de clientes, pero factores como la falta de capacitación, la idiosincrasia, la falta de recursos, el desconocimiento de proyectos de ayuda por parte de fundaciones y el estado, la cultura corporativa, la obsolescencia de líderes y la falta de planeación en el tiempo, hacen que estas decisiones no sean bien cimentadas y terminan diluyéndose en el transcurso del tiempo.

La mayoría de las compañías no cuentan con los recursos para implementar un programa de sistemas que se adecúe a sus costos y necesidades, por lo que ni siquiera evalúan la posibilidad de desarrollar programas de retención y fidelización de clientes

Algunas compañías basan sus estrategias de acercamiento en promociones, bonos de descuento, eventos, congresos, capacitaciones, regalos, etc, sin programación ni metodología alguna y lo que es peor, sin un objetivo claro y definido, por lo que malgastan sus recursos en programas que momentáneamente incentivarán al cliente pero que a largo plazo no generan beneficios.

Por lo anterior se pretende elaborar un proyecto que permita a las empresas identificar los clientes que les agregan valor y desarrollar estrategias que permitan la retención y fidelización de los mismos a un bajo costo y con beneficios a corto plazo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de fidelización de clientes para Confecciones Gama, empresa pyme del sector de confecciones de uniformes empresariales en el área metropolitana de Cali.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa Confecciones Gama, en la cual se desarrollará el plan
- Elaborar un análisis de los clientes aptos para el estudio mediante la clasificación por categorías de acuerdo a criterios
- Efectuar una investigación de mercado con los clientes seleccionados
- Analizar la información recopilada
- Efectuar las conclusiones que guiarán las estrategias
- Diseñar las estrategias de fidelización de clientes

1.3. MARCO REFERENCIAL

A continuación se describe el Marco Teórico y Conceptual sobre el que se soportará el proyecto

1.3.1. Marco Teórico

El presente trabajo de grado se pretende desarrollar en el marco de una organización denominada “empresa”, la cual define el diccionario de la Real Academia Española como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

García y Casanueva (2000), autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la **empresa** como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

El desarrollo concreto del diseño se realizará en una empresa clasificada dentro de las “Pyme”, que quiere decir pequeñas y medianas empresas, esta clasificación está dada por la ley 590 para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa de la siguiente manera:

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Mediana Empresa: Personal entre 50 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De acuerdo a como lo describe el objetivo general, este trabajo de grado pretende desarrollar una estrategia de fidelización de clientes, para ello se analizará la implicación y definición del concepto de fidelización.

Se comenzará por involucrar la fidelización de clientes como un proceso dentro del marco del Marketing Relacional, por ello se debe comprender la definición de éste último desde el punto de vista de diferentes autores:

Reinares y Calvo (1999) dicen que el marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en las relaciones y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor.

McDonald, Christopher, Knox y Payne (2001), aportan al Marketing Relacional lo que denominan “los seis mercados de referencia”, innovando a partir del viejo concepto de marketing en todas las direcciones. Para ellos el marketing relacional debe enfatizar la construcción de relaciones fuertes entre las empresas y los siguientes mercados:

- Mercado de Proveedores
- Mercados Internos (Procesos)
- Mercados de relaciones indirectas
- Mercados de influencia coercitiva
- Mercados de recursos humanos internos
- Mercados de consumidores

A partir de la identificación de los anteriores mercados en cada empresa, propone que las relaciones se deben basar en un nivel apropiado de atención y recursos, que se determinará según el siguiente proceso:

- Identificar los participantes clave en cada uno de los mercados definidos
- Realizar una investigación profunda para desvelar las expectativas y requerimientos de los agentes clave
- Comparar la diferencia entre el actual nivel de influencia y el propuesto para cada mercado

- Formular la estrategia óptima de relaciones y determinar en qué mercado es necesaria su aplicación

Reinares y Ponzoa (2002), afirman que "son las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros) o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores"

Se puede observar que sin utilizar directamente el término "fidelización de Clientes" los autores expresan sus ideas en función de cómo obtener la lealtad de cliente y las consecuencias de hacerlo, por ejemplo Griffin (1995), expresa las ventajas que se obtendrían para las empresas en el momento en que sus clientes estén fidelizados, se disminuyen costos de marketing y ventas, se evita la deserción de clientes, mejoran las posibilidades de aumentar la rentabilidad por cliente por medio de la venta cruzada y por último mejora la imagen de la compañía.

El concepto de "fidelización de clientes" es aplicado por diferentes autores con diferentes términos como lealtad, en inglés "loyalty" y fidelidad. En algunos libros el concepto "lealtad" se aplica para los empleados de la compañía, mientras que "fidelidad" es aplicado hacia los clientes de la compañía. Para aclarar el surgimiento del concepto de fidelización o lealtad de clientes a continuación se expondrán diferentes definiciones que involucran estos conceptos:

Reichheld (1996), en su libro “El Efecto de la Lealtad”, Sostiene que la práctica de una cuidadosa selección de clientes, empleados e inversores y un posterior trabajo duro para retenerlos (en una palabra la dirección de empresas basada en la lealtad) representa precisamente la clase de prospección, objetiva, científica en las leyes fundamentales que gobierne los sistemas empresariales de los que carecíamos. Involucra en el concepto de “lealtad” a los clientes, los inversores y los empleados.

Reinares y Ponzoa (2002) afirman que el efecto de fidelizar se decide así, en un principio, denominar como fiel o leal al cliente con el que la empresa entabla un determinado grado (en calidad o cantidad) de relaciones o transacciones, o bien aquellos considerados como exclusivos o no compartidos con otros competidores.

Como base para este trabajo se tomarán los conceptos de Reinares y Ponzoa (2002) plasmados en su libro “Marketing Relacional”, en el que exponen la “Metodología para valorar la implementación de una unidad de negocio relacional” del tipo de correlación concentración de clientes versus facturación. En el caso que nos compete, la empresa Confecciones Gama presenta una concentración alta de facturación basada en las leyes de Pareto², que nos anticipa que en la mayoría de los negocios, el 20% de los clientes realiza el 80% de las ventas o facturación.

1.3.2. Marco Contextual

Para efectos de este trabajo de grado el marco en que se elaborará abarca el sector de los textiles y confecciones del área metropolitana de la ciudad de Santiago de Cali.

² El principio de Pareto es también conocido como **la regla del 80-20** y recibe este nombre en honor a Vilfredo Pareto.

El sector en cuestión está catalogado por las entidades estatales como el Ministerio de Comercio, industria y Turismo, Proexport y Bancoldex entre otros, como uno de los ocho sectores de talla mundial, de allí que reciba un gran apoyo gubernamental.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utiliza es la descriptiva explicativa que de acuerdo con McDaniel y Gates (2000) es entendida como la que responde a las preguntas quién, que, cuándo, dónde y cómo, en donde se encuentra implícito el hecho de que la gerencia comprende las relaciones subyacentes al área del problema.

El estudio de descriptivo explicativo identifica las características del universo de investigación, establece tipos de comportamientos y conductas comprobando asociaciones entre variables utilizando instrumentos como la observación, las entrevistas y las encuestas

1.4.2. Fuentes de información y técnicas de recolección

En el desarrollo de esta investigación se utilizará dos tipos de fuentes, la primaria o información interna de la compañía y la secundaria relacionada con libros, internet, revistas, medios de comunicación y encuestas a empresas del segmento objetivo.

La técnica de recolección utilizada será el muestreo probabilístico, la cual se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida distinta de cero de ser seleccionados.

1.4.3. Procedimientos

Como primera medida se conciertan citas con los directivos y demás personal de la empresa donde se llevará a cabo el estudio, para de acuerdo a su experiencia obtener la información relevante al tema del estudio, posteriormente se recaba la información primaria la cual tiene que ver con el número de clientes actuales, su clasificación de acuerdo a los criterios de la empresa, factores que definen la fidelidad de estos clientes y su facturación. Posteriormente se obtiene información sobre el proceso de la venta, diseño, producción, despacho y servicio post venta. Se realiza una matriz DOFA³ para determinar Fortalezas y Debilidades y su interacción con el entorno de Oportunidades y Amenazas. Una vez cumplido este paso se procede a efectuar la investigación de mercado basada en las encuestas a los clientes seleccionados con el fin de recabar los datos y determinar por medio del análisis los factores relevantes en el proceso de fidelización de clientes con el objetivo de diseñar una estrategia adecuada para aplicarse en el mercado.

2. ANÁLISIS

En este aparte se plasman los factores que influyen el desempeño de la empresa y que influyen la toma de decisiones. Se analizan aspectos internos y externos que la empresa debe tener en cuenta para efectuar la planeación estratégica a mediano y largo plazo.

³ DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>, recopilado el 17 de Agosto del 2010.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

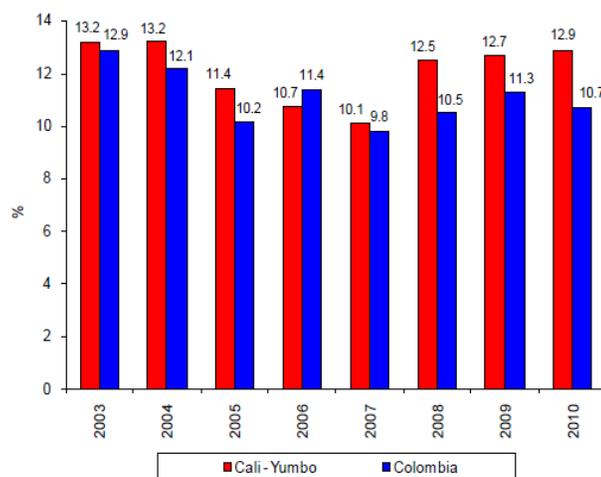
Para este análisis se utilizarán los factores del macro-entorno como son el marco económico, político, legislativo, tecnológico, socio-cultural y ambiental.

- **Entorno Económico:** Para analizar este entorno se debe contemplar los indicadores básicos como tasa de desempleo, Producto Interno Bruto – PIB y la Inflación.

La tasa de desempleo es uno de los indicadores más sensibles para determinar la estabilidad económica de un país, en este caso el análisis se centra en la región del Valle del Cauca, en especial la ciudad de Cali, zona de influencia.

La Gráfica 1., muestra la tasa de desempleo para las ciudades de Cali y Yumbo versus la de Colombia en el trimestre móvil octubre a diciembre de los años 2003 a 2010.

Gráfica 1. Tasa de desempleo Cali – Yumbo Vs Colombia años 2003 a 2010.

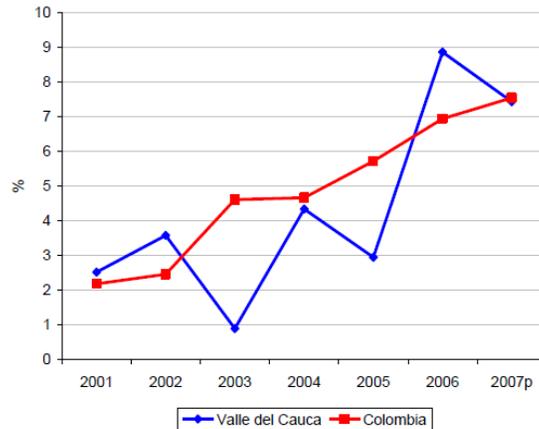


Fuente: Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y Regional CENAC

Se aprecia que las ciudades de Cali y Yumbo han experimentado un aumento en la tasa de desempleo al 2010, en especial cuando en este año el promedio país disminuyó, acentuando la diferencia con la región.

Para el caso del Producto Interno Bruto PIB, en la Gráfica 2. se observan los resultados de los años 2001 a 2007 para el Valle del Cauca en comparación con la del país

Gráfica 2. Resultados del PIB Valle del Cauca vs Colombia años 2001 a 2007



Fuente: Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y Regional CENAC

Se observa que a comienzos del 2001 y hasta mediados del 2002 el PIB del valle del Cauca se encontraba por encima del promedio país, posteriormente éste tuvo una caída importante llegando a situarse por debajo del 1%, se cree que este comportamiento fue motivado en gran parte por la migración de industrias, en especial del sector farmacéutico, hacia la ciudad de Bogotá. Sólo a comienzos del 2006 el PIB de la región sobrepasó el promedio de Colombia y a finales del 2007 se igualó.

En cuanto a la inflación el Banco de la República menciona que de acuerdo con el reporte del DANE, el Índice de Precios al Consumidor, en el último mes del año fue de 0,65%, superior a lo esperado por los analistas, como consecuencia del precio en los alimentos.

En cuanto a lo corrido del 2011 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, menciona que La inflación del mes de febrero fue de 0,60%, inferior a la registrada en el mismo periodo del año pasado que fue del 0,83%.

Este panorama muestra que a pesar de no contar con los positivos indicadores de los años 2006 o 2007, la economía se ha estabilizado, mostrando leves mejorías, lo que para la empresa significa oportunidades de negocio, pues el servicio que se presta no es de primera necesidad, así que una baja en la economía significa recortes de presupuesto para nuevas dotaciones de uniformes.

- **Entorno Político:** A este entorno se le puede dar dos enfoques, uno es el entorno político del país y otro es el corporativo.

En el primero se puede decir que a raíz de la posesión del nuevo presidente, se estabiliza un poco más, pues éste cuenta con el respaldo de la mayoría de los partidos al promulgar un gobierno de unión partidista nacional, por lo que en principio se pensaría que sus enfoques y propuestas serán bien aceptadas. Por otra parte el acercamiento a las naciones fronterizas genera estabilidad en la economía.

En el segundo enfoque, a pesar de ser organizaciones de carácter privado, se pueden presentar cambios en los cargos directivos que pueden afectar las relaciones comerciales que se han generado durante años, haciendo que los esfuerzos en programas de fidelización se vean amenazados.

- **Entorno Legislativo:** En este aspecto la ley beneficia a las compañías de dotación de uniformes, pues el código sustantivo de trabajo expone que las empresas con trabajadores que devenguen hasta 2 salarios mínimos tendrán derecho a dotación de vestido y calzado cada cuatro meses. Regularmente las empresas buscan maximizar este beneficio incorporando la dotación a su imagen corporativa.

- **Entorno Tecnológico:** La revaluación del peso frente a la moneda extranjera ha permitido a las empresas efectuar inversiones de mejoras tecnológicas al renovar sus

maquinarias, implementar nuevos programas de software y aplicar los conceptos de investigación y desarrollo específico para el lanzamiento de nuevos productos y servicios o el mejoramiento de ellos. Programas como Fomipyme del Ministerio de Comercio Industria y Turismo o Colciencias apoyan a los empresarios Mipymes con recursos no reembolsables haciendo especial énfasis en la Innovación.

La cifras de penetración de Internet en Colombia vienen creciendo a un ritmo acelerado, así para septiembre del 2010 ya había 20,7 millones de ciudadanos conectados, cifra que equivale al 46% del total de la población, posicionando al país como el tercero en Latinoamérica después de Chile y Argentina. Con el auge de estas herramientas sobrevienen los programas de fomento tecnológico como la aplicación de las TIC's⁴ con ayuda de organismos estatales o fundaciones auspiciadas por el gobierno para desarrollar estas tecnologías en empresas Pyme.

Entorno Socio-Cultural: La explosión demográfica del municipio de Cali viene en aumento en razón de un 1% anual, de acuerdo a la proyección del DANE, destacándose en mayor número de habitantes la franja de edades entre 5 y 29 años. Esta tendencia aumentará en la medida en que se genere más desplazamiento debido al conflicto interno, así, las poblaciones vulnerables como los indígenas y negritudes seguirán poblando los cinturones de miseria de la ciudad.

Por otra parte la corrupción del estado viene alcanzando niveles insospechados, vistos en los hoy famosos carruseles de la contratación y procesos parapolíticos, lo que hace algunas empresas desechen la idea de contratar con entidades públicas y se centren en mercados privados.

⁴ Tecnologías de Información y Comunicación

- **Entorno Ambiental:** La población colombiana y en especial los jóvenes vienen tomando una fuerte conciencia ambiental, lo cual en alguna medida, asegura un mejor futuro en el cuidado de los recursos.

Las generaciones de empleados venideras serán más sensibles a temas ecológicos, por lo que se recomienda que la empresa adopte una posición clara sobre este tema, aplicándolo en sus procesos productivos, difundiendo esta conciencia en su entorno (Clientes, Proveedores, Accionistas, Terceros, Comunidad, etc).

2.2. ANÁLISIS INTERNO

Inicialmente se analizarán los factores del Micro Entorno como punto de partida en el análisis interno de la compañía, posteriormente se aplicará la matriz DOFA haciendo énfasis en el FD (Fortalezas y Debilidades), para conocer en qué estado se encuentra la compañía y por último se analizarán los enfoques de Kotler.

- **Proveedores:** La empresa de confecciones Gama lleva una trayectoria de más de 20 años en el mercado, lo que le ha permitido estrechar los lazos comerciales con la mayoría de los proveedores con quienes han efectuado desarrollo de producto para el área específica, como telas inteligentes anti fluido para la línea blanca o médica; telas resistentes a la fricción con la frescura necesaria para adaptarse al clima, etc.

Con los proveedores de tela importada, que son la mayoría, se corre el riesgo de que no haya tela para futuras reposiciones, así que el negocio con el cliente involucra algunos paquetes adicionales de tela para cubrir remanentes.

Los pagos están pactados a 60 días que para el flujo de caja es adecuado, pues en las negociaciones con los clientes se pide un 50% de adelanto con el fin de cubrir las facturas de tela.

La empresa cuenta con el respaldo de los proveedores en caso de que la tela presente defectos una vez confeccionada y usada por el cliente, en estos casos se abona el costo de la tela y Gama corre con los costos de confección con el fin de responderle al cliente. Para evitar tales situaciones Gama efectúa pruebas de resistencia, desgaste, decoloración y sangrado a las telas antes de proceder con los cortes.

- **Clientes:** La empresa de confecciones se enfoca en atender a tres mercados, los cuales son el mercado empresarial el cual se constituye en su principal fuente de ingresos, el mercado gubernamental en menor cuantía, principalmente atendiendo hospitales y alcaldías por medio de licitación pública, y el mercado internacional, en el cual están efectuando sus primeras exportaciones directas hacia Panamá.

- **Competidores:** En este factor se encuentra que la competencia no es muy fuerte y que Confecciones Gama se encuentra en la posición del líder del mercado en la región. En los últimos años han surgido nuevos competidores que atienden empresas pequeñas los cuales por ahora no son una amenaza seria a los mercados en los que actualmente se desempeña la empresa, sin embargo no hay que desestimarlos.

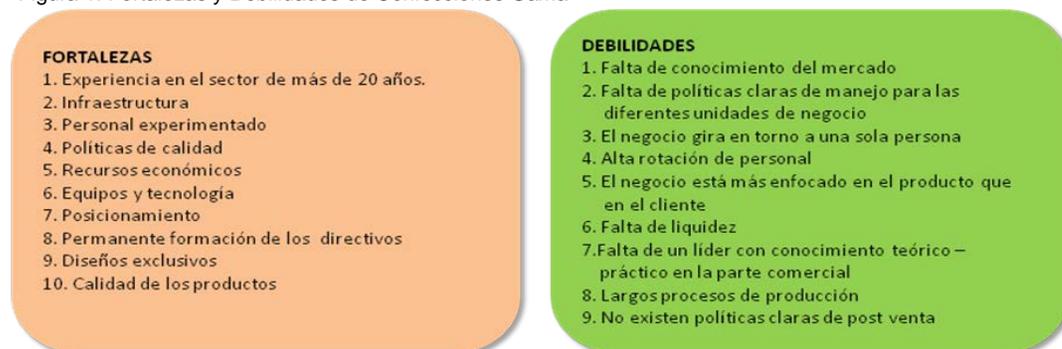
Existe un nuevo competidor que viene haciendo una labor silenciosa y al cual hay que tener muy en cuenta por su experiencia en confección y su músculo financiero, este es Arturo Calle. Esta empresa ingresó al mercado de dotación de uniformes en Bogotá, elaborando prendas para la policía nacional, mercado que difiere mucho con el que Confecciones Gama trabaja, sin embargo su entrada a la región preocupa, pues quiere decir que está dispuesto a tomar alguna participación de mercado.

Este análisis hace que sea necesario conocer más y mejor a los clientes y elaborar las estrategias de fidelización para lo cual se desarrolla este trabajo.

2.2.1. Análisis DOFA

A continuación se expone el análisis de la matriz DOFA en los aspectos de Debilidades y fortalezas de la compañía, en la Figura 1.

Figura 1: Fortalezas y Debilidades de Confecciones Gama



Fuente: El autor

Se evidencian claras fortalezas en la estructura de la compañía, lo que explica que se encuentre dentro de las primeras compañías de la región en la prestación del servicio de dotación de uniformes, sin embargo, y como sucede en toda empresa, presenta algunas debilidades que la hacen vulnerable.

En cuanto a las oportunidades y amenazas se expone la Figura 2:

Figura 2: Oportunidades y Amenazas de Confecciones Gama



Fuente: El autor

El mercado actual de la región ofrece diversas oportunidades entre las cuales se pueden mencionar la falta de competidores de una categoría similar en la especialidad,

lo cual hace que no existan muchas opciones en el momento de escoger este servicio; la baja tasa del dólar hace que la empresa se pueda tecnificar a bajo costo, esto sumado a los planes de fomento de entidades gubernamentales que ofrecen capital no reembolsable; la pertenencia a las redes de confeccionistas organizadas por entidades educativas y auspiciadas por organismos del estado como Proexport hace que la empresa abra sus horizontes con opciones exportadoras; las buenas relaciones que mantiene la compañía con sus proveedores permite el desarrollo de valores agregados al producto; el auge de la informática hace que los procesos sean más ágiles y eficientes, permitiendo prestar un mejor servicio al mismo tiempo que reduce los costos. En cuanto a las amenazas, una de las más representativas es la competencia en otras regiones pues tienen sus bases instaladas, lo que impide un posible proceso de expansión nacional.

2.2.2. Enfoques

De acuerdo con Kotler (2003), las empresas pueden tener tres tipos de enfoque: El enfoque de producto, el de nicho y el diferenciado.

- **Enfoque de Producto:** Este aplica para empresas que generen un alto volumen de producto y tengan economías de escala. No es el caso de Confecciones Gama.
- **Enfoque de Nicho:** En este las empresas se enfocan en un consumidor particular, el cual presenta unas características únicas que lo hacen especial. Este tampoco es el caso de Confecciones Gama.
- **Enfoque Diferenciado:** En este tipo de enfoque las empresas buscan diferenciar sus servicios de la competencia dándole a sus productos o servicios un valor agregado. En este enfoque se encuentra Confecciones Gama.

Debido a que su mercado no es de producción a gran escala ni se concentra en consumidores especializados, la empresa debe generar diferenciación por medio de cualidades que resalten el servicio que prestan y al mismo tiempo generen lealtad en los clientes, con el objetivo de crear fuertes barreras a los competidores y poca sensibilidad de los clientes hacia el precio, enfocándolos más en otros atributos.

3. ESTUDIO DE MERCADO

El desarrollo del presente trabajo se basa en la Investigación de Mercado, siendo éste el punto de partida para el diseño de las estrategias de fidelización que adoptará Confecciones Gama para su cartera de clientes.

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se aplica una Investigación de Mercado como instrumento principal para conocer el nivel de satisfacción de los actuales clientes de Confecciones Gama y aplicar estrategias que permitan mantener o mejorar estos niveles hasta el punto que expone Bhote (1996), en el que se haga transición de la satisfacción a la lealtad.

3.1.1. Objetivos

- Determinar la calidad de atención de Confecciones Gama
- Analizar cómo valoran los clientes la asesoría en la escogencia de la dotación
- Medir la relación que tiene el cliente con respecto a la calidad vs. el precio
- Indagar acerca del grado de aceptación que tiene el cliente con respecto al cumplimiento en el tiempo de entrega.

- Analizar cómo valora el cliente el servicio post venta
- Indagar sobre la satisfacción del cliente en la resolución de problemas que se hayan presentado

3.1.2. Diseño Muestral

- Población: Se refiere a las empresas que contratan dotación de uniformes con Confecciones Gama
- Unidad de Muestreo: Las personas entrevistadas para este muestreo son los Directores, Jefes y Coordinadores de los departamentos de Recursos Humanos y Compras, debido a que las decisiones de contratación de dotación de uniformes se mueven en esas esferas.
- Tipo de Muestreo: El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico puesto que todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser escogidos. Para el caso específico se utilizó el de tipo aleatorio estratificado, en donde se clasificaron las muestras por características homogéneas y se escogieron aleatoriamente un número de clientes de cada componente.
- Tamaño de la Muestra: Para establecer el tamaño de la muestra lo primero que hay que hacer es establecer el tamaño de la población. Para el caso que nos atañe la población consta de 67 clientes activos, los cuales se clasificaron en “cliente A”, “cliente B” y “cliente C”, de acuerdo a atributos establecidos. Para efectuar el ejercicio se toma los clientes más representativos de acuerdo a esta clasificación, es decir los clientes “A” y “B”, los cuales suman 55. Para calcular el número de clientes a encuestar se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\sigma p^2 + p(1-p)} = n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(\epsilon/z)^2 + p(1-p)}$$

$$\sigma p = \epsilon/z \longrightarrow \epsilon/z = \text{Error} / \text{Confibilidad}$$

Donde:

N: Tamaño de la población= 55

p: Probabilidad de éxito = 0,5

ϵ : Error= 0,10 máximo 10%

z: Confiabilidad= mínimo 90%

$$n = 30,9 \longrightarrow n = 31 \text{ empresas a encuestar}$$

3.1.3. Instrumento

El instrumento a utilizar es la encuesta, la cual permite la recopilación de datos de la muestra por medio de un cuestionario, el cual está disponible en el anexo A.

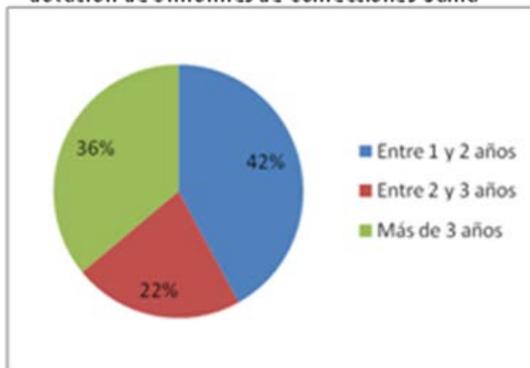
El cuestionario fue creado con base en los objetivos del estudio y de la forma más clara posible.

3.1.4. Resultados de la Encuesta

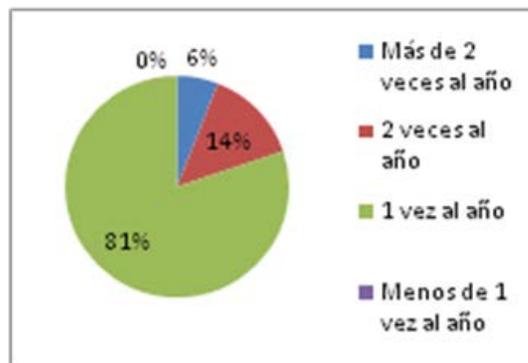
Los resultados de este estudio son la base para el diseño de las estrategias de fidelización de clientes de la empresa Confecciones Gama.

Se realizaron 36 encuestas, las respuestas a las preguntas se encuentran relacionadas a continuación:

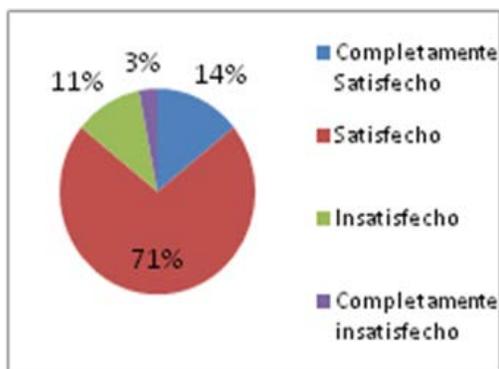
1. Cuanto tiempo lleva utilizando los servicios de dotación de Uniformes de Confecciones Gama



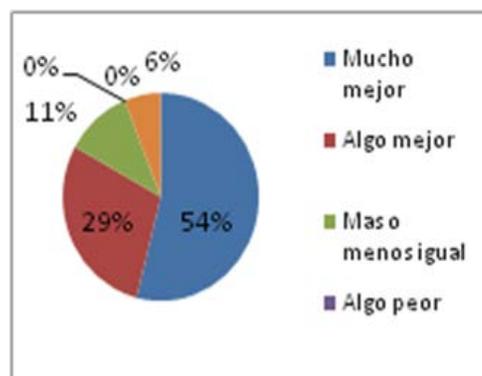
2. Con qué frecuencia utiliza el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama



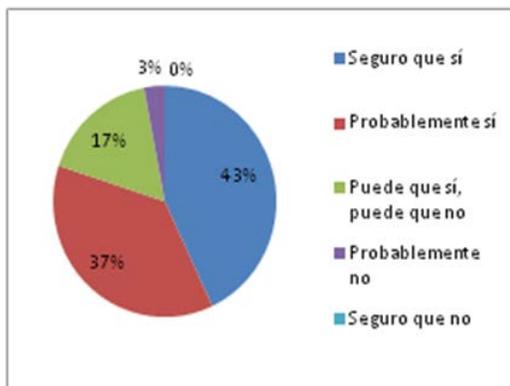
3.Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama



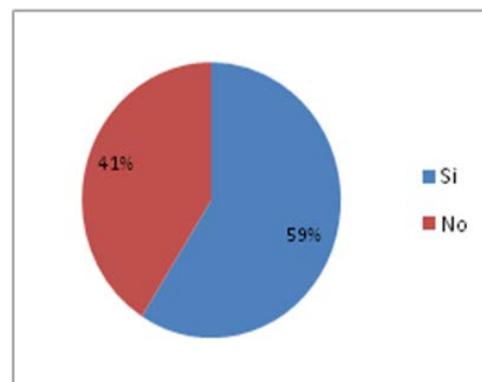
4. En comparación con otras alternativas de Dotación de uniformes, el de Confecciones Gama es...



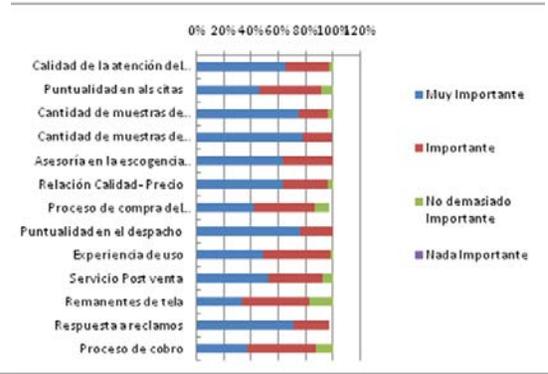
5. Comparará o utilizará usted el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama de nuevo?



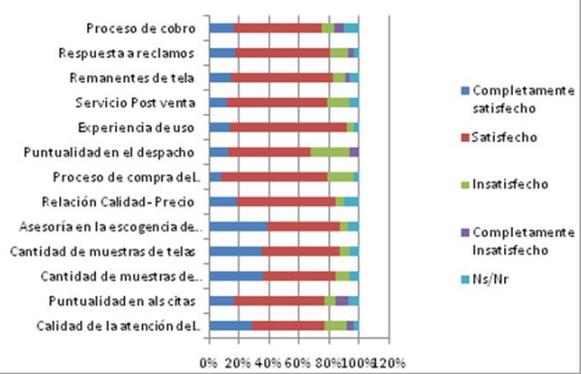
6. Ha recomendado usted el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama a otras personas?



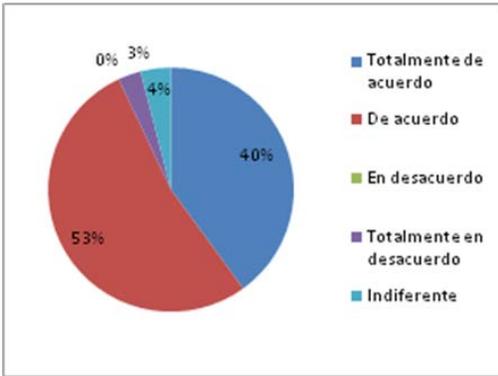
7. Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de adquirir el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama?



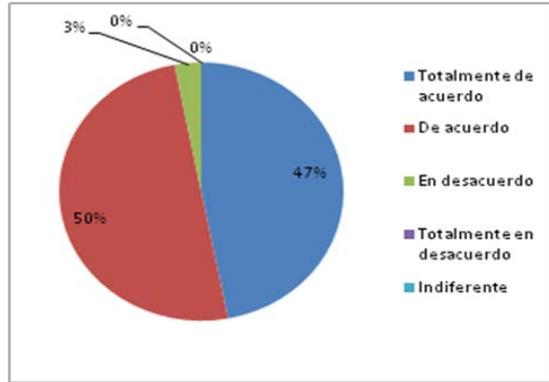
7.1. Satisfacción con el servicio



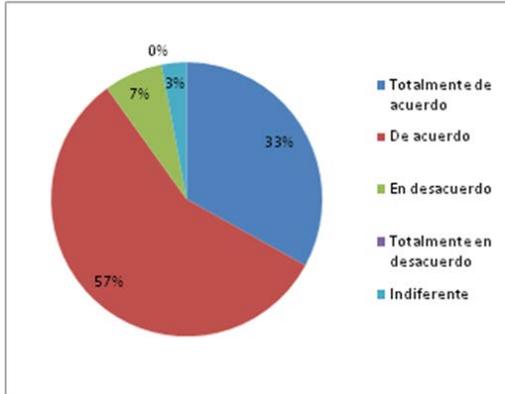
8. Confecciones Gama me dio un servicio de dotación de uniformes que valía lo que pagué por él



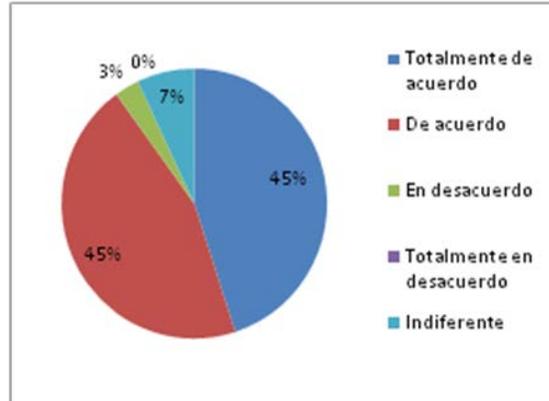
9. el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama cubre mis necesidades



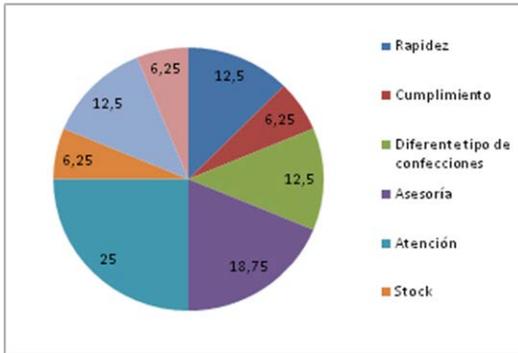
10. El servicio de dotaciones de Confecciones Gama es fácil de adquirir



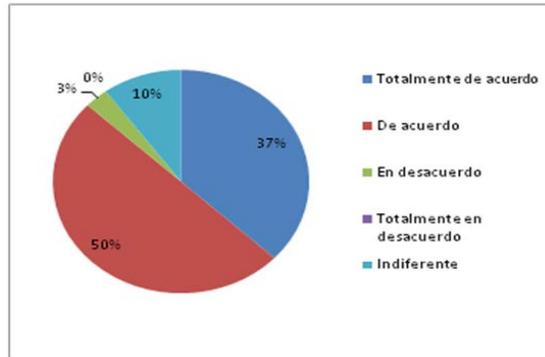
11. Confecciones Gama ofrece servicios competitivos



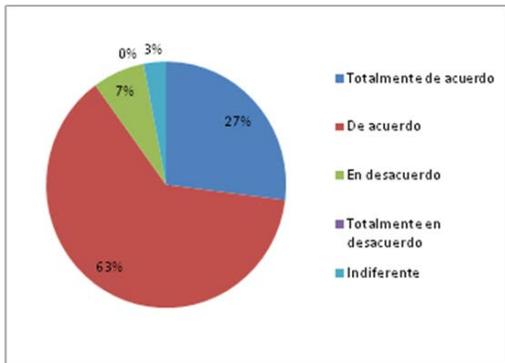
12. Qué le gustaría que Confecciones Gama le ofreciera dentro de su servicio de dotación de uniformes



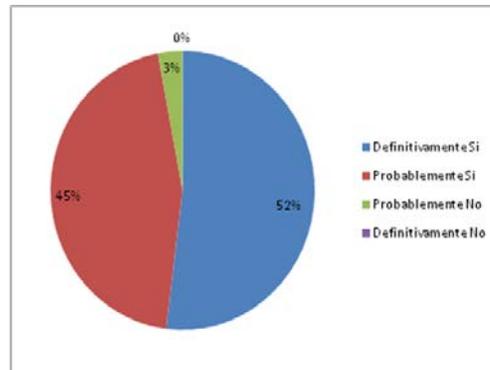
13. El departamento de atención al cliente de Confecciones Gama conoce bien el servicio de dotación de uniformes que presta la empresa



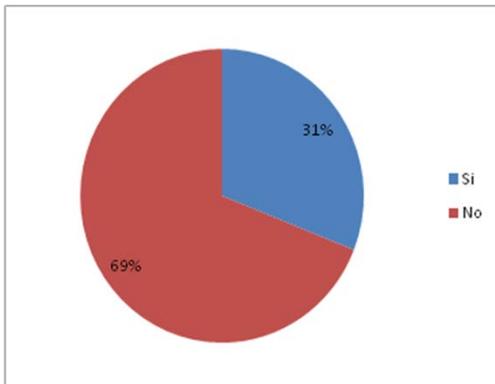
14. El servicio al cliente de Confecciones Gama atiende bien a las necesidades del cliente



15. Basándose en su propia experiencia con el servicio de dotación de uniformes, ¿buscaría usted a Confecciones Gama para comprar productos o servicios similares?



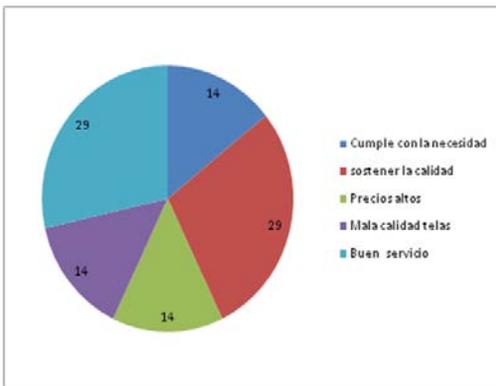
16. Ha tenido usted algún problema a la hora de usar el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama?



17. Cuál o cuáles?



18. Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Confecciones Gama sobre su servicio de dotación de uniformes o algo que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor díganos de qué se trata



Fuente de las gráficas: el autor

En los resultados se aprecia que un porcentaje del 38% de clientes viene trabajando con la empresa por más de 3 años, esto quiere decir que son clientes que han experimentado el servicio y se han quedado con la empresa.

Esto resulta muy importante para Confecciones Gama, pues representa una continuidad con la gran mayoría de sus clientes. Por otra parte, el servicio de dotación es anual, lo que representa una seria amenaza pues el periodo es muy largo y cualquier cosa podría ocurrir en ese transcurso de tiempo.

El grado de satisfacción general predominante en el servicio es de un 71% en el grado de "satisfecho", apenas un 14% para "completamente satisfecho" y un 14% por debajo del índice de satisfacción, lo que debería prender las alarmas, pues es muy estrecho el margen entre "insatisfecho" y "satisfecho", muy largos los periodos de venta, así que el cliente podría inclinarse por otro proveedor que le ofrezca algún beneficio adicional, amenaza que se vislumbra en los porcentajes de la pregunta 4, en la que los clientes ven a Confecciones Gama como una opción algo mejor o apenas igual a la competencia, y así se mantiene la tendencia en la pregunta 5.

De acuerdo a la calificación de los factores por parte de los clientes la gestión de Confecciones Gama se aprecia en el Cuadro 1., así:

Cuadro 1. Ubicación y tendencias de los factores calificados como “Muy Importantes” por los clientes

Factor “Muy Importante”	Completamente Satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
La cantidad de muestras, diseños y telas para escoger		X		
La puntualidad en el despacho		X		
La respuesta a reclamos		X		
La calidad de la atención del asesor		X		
La relación calidad – precio		X		
La asesoría en la escogencia de colores y diseños		X		

Tendencia positiva, a mayor grosor mayor tendencia.
 Tendencia negativa, a mayor grosor mayor tendencia.

Fuente: El Autor

En estos factores se debe tener especial cuidado con la puntualidad en el despacho, el cual tiene tendencia negativa a pesar de estar en la calificación de “satisfecho”. La relación Calidad – Precio tiene una tendencia positiva débil por lo que hay que fortalecer este factor, al igual que la respuesta a reclamos.

La Calificación como “Importante”, se aprecia en el Cuadro 2., a continuación

Cuadro 2. Ubicación y tendencias de los factores calificados como “Importantes” por los clientes

Factor “Importante”	Completamente Satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
La experiencia de uso		X		
Los remanentes de tela		X		
El proceso de cobro		X		
El proceso de compra del servicio		X		
La puntualidad en las citas		X		
La experiencia de uso		X		

Tendencia positiva, a mayor grosor mayor tendencia.
 Tendencia negativa, a mayor grosor mayor tendencia.

Fuente: El Autor

Para los factores calificados como “importante”, el proceso de compra del servicio es el punto débil, esto quiere decir que existe mucho trámite y condiciones para que la adquisición del servicio llegue a feliz término, los otros factores tienen una tendencia positiva no muy fuerte por lo que hay que mejorarlos.

3.1.5. Conclusiones del Estudio

Con base en los resultados se puede concluir que Confecciones Gama no posee clientes fieles, se encuentra en una etapa constante de retención, en donde en cada negocio que va a realizar debe enfrentarse a la competencia con precios, diseños, telas, servicios, etc. Esto no sucedería si la empresa personalizara el servicio y generara valores agregados tan fuertes que el cliente no necesitara comparar.

La compañía debe fortalecer varios puntos que para el cliente son muy importantes y personalizarlos a la medida de cada cliente.

4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Para el diseño de la estrategia se toma como base los resultados de la encuesta, la experiencia de los directivos de la empresa y la experticia del consultor de mercadeo.

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de fidelización de clientes activos para la empresa Confecciones Gama con el fin de duplicar el nivel de confianza actual en los próximos dos años.

4.1.1. Objetivos Específicos

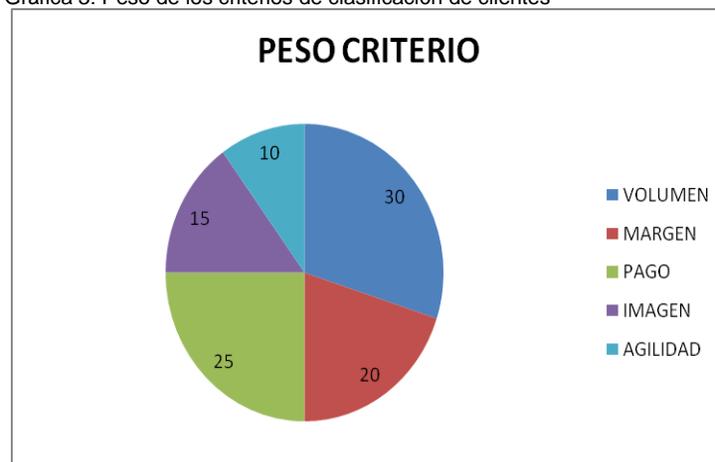
- Categorizar los clientes
- Determinar los niveles de satisfacción de los clientes actuales
- Efectuar estudios de la competencia
- Crear estrategias específicas por grupos de clientes de acuerdo al grado de importancia de los factores de la encuesta
- Acondicionar los diseños y muestras de tela para cada grupo de clientes

- Mejorar los tiempos de despacho
- Capacitar a los asesores comerciales
- Hacer énfasis en la atención a quejas y reclamos
- Efectuar un acercamiento con el usuario
- Involucrar a toda la organización en la estrategia
- Efectuar encuestas periódicas

4.2. CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES

Para el primer objetivo específico se elaboró una lista de los principales criterios de calificación que la empresa Confecciones Gama espera de los clientes y los pesos que tiene cada una. La gráfica 3 pondera los valores sobre la que se clasifica cada cliente.

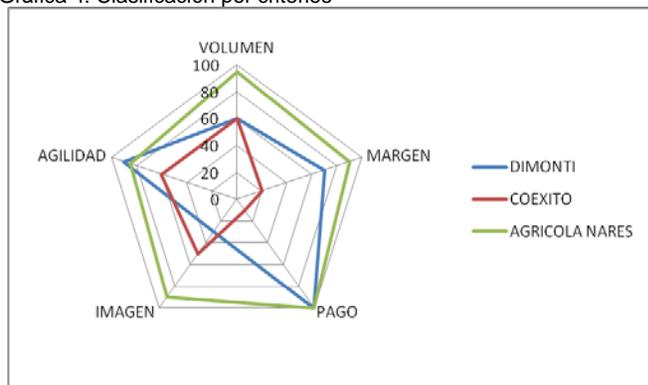
Gráfica 3: Peso de los criterios de clasificación de clientes



Fuente: El autor

En la gráfica 4 se aprecia un ejemplo de clasificación de varios clientes promedio de Confecciones Gama

Gráfica 4: Clasificación por criterios



Fuente: El autor

Estos criterios le dan un puntaje a cada cliente el cual se multiplica por los pesos asignados a cada uno y se divide entre 100, se totaliza obteniendo un puntaje, como lo muestran las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. Clasificación de clientes por puntaje

CLIENTES	VOLUMEN	MARGEN	PAGO	IMAGEN	AGILIDAD
DIMONTI	60	70	100	30	90
COEXITO	60	20	10	50	60
AGRICOLA NARES	95	90	100	90	85
PESO CRITERIO	30	20	25	15	10

Fuente: El autor

Tabla 2. Puntajes totales de clientes de acuerdo al peso de los criterios

CLIENTES	VOLUMEN	MARGEN	PAGO	IMAGEN	AGILIDAD	TOTAL
DIMONTI	18	14	25	5	9	71
COEXITO	18	4	3	8	6	38
AGRICOLA NARES	29	18	25	14	9	94

Fuente: El autor

El puntaje total se compara con los promedios asignados de clasificación de clientes que se aprecia en el Cuadro 3., con el fin de asignarle una categorización.

Cuadro 3. Clasificación de clientes por puntaje

PUNTAJE TOTAL	CLASIFICACIÓN
80 A 100	A
50 A 79	B
0 A 49	C

Fuente: El autor

Los puntajes y la clasificación obtenidos por los tres clientes analizados se pueden observar en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Clasificación de clientes de acuerdo a los puntajes

CLIENTES	PUNTAJE TOTAL	CLASIFICACIÓN
DIMONTI	71	B
COEXITO	38	C
AGRICOLA NARES	94	A

Fuente: El autor

Una vez se evaluó el listado de clientes con base en los criterios y se clasificaron, se organizaron los grupos en las categorías “A”, “B” y “C”.

En el ejercicio de fidelización de clientes se debe tener en cuenta a los clientes que aporten mayor valor a la compañía, por lo que los esfuerzos se deben concentrar en los clientes de las categorías “A” y “B”, a quienes se les aplicó la encuesta.

El total de los clientes son 67, estos se clasificaron así:

- 12 clientes “A”, equivalentes a un 18%
- 43 clientes “B”, equivalentes a un 64%

Esto correspondería a la ley de Pareto mencionada por Reinares y Ponzoa (2002), en la que el 20% de los clientes efectúa el 80% de la facturación de la empresa.

4.3. ORIENTACIÓN DEL MERCADO

Como primera medida para plantear las estrategias se debe hacer énfasis en la orientación del mercado de la empresa Confecciones Gama.

Actualmente la compañía se centra en el producto, ofreciendo variados tipos de tela, la mayoría con la misma composición, variedad en colores, diseños de las prendas y

algunos aditamentos funcionales, pero en realidad no se ha detenido a pensar qué desea su cliente. Así que el primer paso es la orientación hacia las relaciones con el cliente. De acuerdo con Reinares y Ponzoa (2002), una orientación a las relaciones se extiende por todas las partes de la actitud, valores y normas de la organización y, por lo tanto, influencia todas las interacciones con el cliente, antes, durante y después de la venta.

Esta orientación se logra apropiando en las directivas la misión de la compañía:

“El compromiso central de Confecciones Gama, con sus empresas cliente, es contribuir al mejoramiento de su imagen corporativa a través del conocimiento profundo de sus necesidades y requerimientos, en materia de dotaciones, brindándoles los mejores y más variados diseños en uniformes”.

Haciéndoles ver que lo que ellos venden no son uniformes sino imagen corporativa, por lo que hay que entender muy bien las necesidades de sus clientes desde el primer momento en que se entra en contacto con ellos. Una vez se concientice a las directivas se empieza a crear una nueva cultura corporativa en toda la compañía.

4.4. MARKETING MIX

El Cuadro 5 resume los componentes de las 4 P's

Cuadro 5. Las 4 P's de Confecciones Gama

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>1. Creación de productos exclusivos con base en las necesidades de cada grupo de clientes, basándose en los tres elementos: características, ventajas y beneficios.</p> <p>2. Desarrollar con los proveedores diseños que se adapten a las necesidades de cada</p>	<p>1. Establecer los precios de los productos de acuerdo al servicio a prestar, así los clientes tipo “A” pagarán un poco más a cambio de unos mejores beneficios en diseños, telas y servicios adicionales.</p>	<p>1. Por ser este un producto personalizado no se manejan canales de distribución distintos al de una fuerza de ventas directa. El sitio web puede ser un gran apoyo a la labor del departamento</p>	<p>1. Publicidad: Dada la especialización del producto y el segmento al que se llega, se debe pensar en pauta focalizada, principalmente en medios impresos como revistas especializadas con el fin de generar una recordación de marca</p> <p>La participación como patrocinadores en eventos que involucren a los jefes de Recursos Humanos o compras</p>

<p>grupo de clientes. Eje: telas antifluido para la línea médica</p> <p>3. Destinar categorías de telas a cada grupo de clientes de acuerdo a su clasificación</p> <p>4. Crear empaques diferenciados que agreguen valor de acuerdo al tipo de cliente</p>	<p>2. Definir las políticas de cobro para cada grupo de clientes, siendo más estrictos con los de menor clasificación.</p> <p>3. Definir políticas de descuento por pronto pago</p>	<p>comercial si se utiliza apropiadamente y se le comunica al cliente a usufructuarla. Eje: El cliente podría consultar el estado de su dotación, proceso, tiempo de entrega, etc. Por medio de esta herramienta</p>	<p>también es una buena alternativa a tener en cuenta.</p> <p>2. Promoción: Para los meses de baja rotación de negocios se puede pensar en ofrecer servicios adicionales como conferencias sobre glamur o imagen corporativa a clientes nuevos con el fin de incentivarlos al cierre del negocio.</p> <p>3. Relaciones Públicas La participación en ferias a nivel nacional e internacional es una opción que se debe contemplar debido al protagonismo que se le da a la marca y los contactos que se obtienen en estos eventos.</p>
--	---	--	---

Fuente: El autor

4.5. ESTRATEGIAS

Teniendo como base los resultados de la encuesta se diseñan las estrategias en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Estrategias

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
1. Diseñar una estrategia de fidelización de clientes activos para la empresa Confecciones Gama con el fin de duplicar el nivel de confianza actual en los próximos dos años.	1.1. Categorizar los clientes	1.1.1. Los clientes se han categorizado y clasificado de acuerdo a un puntaje de criterios en clientes "A", "B" y "C".
	1.2. Determinar los niveles de satisfacción de los clientes actuales	1.2.1. Se determinaron los niveles de satisfacción por medio de la aplicación de una encuesta
	1.3. Efectuar estudios de la competencia	1.3.1. Efectuar estudios de competencia por medio de Internet, llamadas telefónicas y entrevistas a clientes y proveedores con el fin de conocer qué está ofreciendo que pueda afectar a la compañía
	1.4. Crear estrategias específicas por grupos de clientes de acuerdo al grado de importancia de los factores de la encuesta	1.4.1. Observar las similitudes de los doce clientes tipo "A" y si amerita crear subgrupos con base en ellas, con el fin de ofrecerles una calidad de servicios similar a cada uno, lo cual resulta eficiente y a menor costo que adaptar estrategias individuales 1.4.2. Aplicar la misma estrategia para los clientes tipo "B".
	1.5. Acondicionar los diseños y muestras de tela para cada grupo de clientes	1.5.1. Con base en la agrupación de clientes, se pueden diseñar muestras exclusivas a cada grupo que se adapten a sus necesidades y presupuesto, aplicando los conocimientos de las necesidades de ellos en las prendas.
	1.6. Mejorar los tiempos de despacho	1.6.1. Darle prioridad a los clientes más importantes capacitando los departamentos de diseño, corte y producción, para que en su momento destinen personal que se dedique exclusivamente a confeccionar su producto rápidamente.
	1.7. Capacitar a los asesores comerciales	1.7.1. Con el fin de mejorar las relaciones con los clientes, se debe efectuar un plan programado de capacitaciones que aborde diferentes temas como competencias orales y escritas, atención al cliente, liderazgo, etc.
	1.8. Hacer énfasis en la atención a quejas y reclamos	1.8.1. Crear manuales de funciones específicos para este objetivo, asignando las tareas a funcionarios que estén involucrados en los procesos de producción y ventas con el objetivo de que evidencien los errores cometidos y establezcan planes de mejoramiento. Para ello también se debe capacitar a estos empleados en temas de atención al cliente y sensibilizarlos de la importancia de su función

	1.9. Involucrar a toda la organización en la estrategia	1.9.1. La organización tiene que respirar la nueva orientación hacia el cliente, así que desde el mensajero y operarias hasta el gerente deben apropiarse de este concepto. Se propone efectuar reuniones periódicas de orientación estratégica con las directivas, para apropiarse del concepto de cultura organizacional hacia el cliente, de tal forma que ellas a su vez transmitan la información a sus subalternos y así en forma de cascada se cubra la organización.
	1.10. Efectuar un acercamiento con el usuario	1.10.1. Los usuarios son un agente de presión en la decisión de adquisición del servicio y en muchos casos hay un delegado de ellos en el comité de escogencia de dotación de uniformes, así que se convierte en pieza clave en la toma de decisiones.
	1.11. Efectuar encuestas periódicas	1.11.1. Con el fin de afinar las estrategias y efectuar las correcciones del caso, se propone efectuar una encuesta evaluativa del servicio un mes después de la entrega de la dotación y toma de arreglos. Esta encuesta debe ir en dos vías, una hacia el comprador del servicio, en este caso el Jefe de Recursos Humanos o Compras y otra hacia los usuarios de la dotación. Estas encuestas permitirán conocer los dos puntos de vista y buscarán mejorar el servicio y desarrollar innovaciones en los productos y servicios.

Fuente: El autor

4.6. TÁCTICAS, SEGUIMIENTO Y CONTROL, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Cuadro 7. Tácticas, seguimiento, control y cronograma

ACTIVIDAD (TÁCTICAS)	HERRAMIENTAS	PRESUP. ANUAL	AÑO												RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	SEGUIMIENTO Y CONTROL		
			M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F					
1. Categorizar los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de peso de criterios Tabla de puntaje de clasificación 	\$0														Harold	<ul style="list-style-type: none"> Cientes Clasificados 	Cuadro de clasificación	
2. Determinar los niveles de satisfacción de los clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a clientes actuales 	\$500.000														Harold - Alfonso	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta efectuada Análisis efectuado 	Resultado y conclusiones de la encuesta	
3. Efectuar estudios de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> Internet, directorio telefónico, bases de datos 	\$0														Sandra	<ul style="list-style-type: none"> Estudio realizado Análisis DOFA 	Relación de precios y servicios ofrecidos por la competencia	
4. Asesoría personalizada en la escogencia de diseños y telas	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación de clientes Categorización en subgrupos homogéneos Diseños acondicionados al grupo Historial del cliente 	\$0														Patricia	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría personalizada 	Mejora en la satisfacción del servicio en la encuesta	
5. Acondicionar los diseños y muestras de tela para cada grupo de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Categorización en subgrupos 	\$1'000.000														Patricia Harold Alfonso	- - -	Diseños elaborados	Desfile de las prendas en la compañía, argumentando su creación de acuerdo al subgrupo
6. Mejorar los tiempos de despacho	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de los departamentos Adecuación de los sitios de trabajo Adecuación de los sistemas de información 	\$500.000														Alfonso Patricia	- -	Mejoría significativa	<ul style="list-style-type: none"> Prueba piloto de trabajo con cliente importante Estandarización los tiempos de entrega
7. Capacitar a los asesores comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Empresa de consultoría especializada Programación de temas de acuerdo a las necesidades 	\$5'000.000														Consultor Harold - Alfonso	- -	<ul style="list-style-type: none"> Asesores capacitados Mejora en las encuestas 	Mejoría en el componente de atención de los asesores en las encuestas realizadas
8. Hacer énfasis en la atención a quejas y reclamos	<ul style="list-style-type: none"> Manuales de funciones Capacitación a empleados Adecuación de los sistemas y procesos 	\$3'000.000														Consultor Harold - Alfonso	- -	Poder prestarle al cliente un servicio post venta de calidad	Indicadores en las encuestas
9. Adecuación de la página	<ul style="list-style-type: none"> Sistema robusto 															Harold - Alfonso		Un sitio web interactivo	Ingreso de clientes y

Las estrategias para los clientes tipo “A” involucran componentes como el ofrecimiento de diseños y telas Premium, con exclusividad para ellos, así como la prestación de servicios complementarios que permitan mantener una relación periódica y no sólo tener interacción cada año como venía sucediendo. Para ello se pensó ofrecer cursos de etiqueta, protocolo, maquillaje y glamur, con el fin de mejorar la imagen de los empleados y no sólo limitarse al porte del uniforme como imagen corporativa. Igualmente se piensa ofrecer servicios de capacitación al personal en diferentes áreas, con cursos cortos en atención al cliente, trabajo en equipo, mejoramiento de competencias laborales, etc., auspiciados por Confecciones Gama. Estas actividades fortalecerían las relaciones con los clientes haciendo más sencilla la negociación, disminuyendo los costos en ventas.

Las estrategias para los clientes tipo “B” ofrece casi los mismos componentes de los clientes tipo “A”, pero en menor escala, esto quiere decir que se prestan con un menor nivel de prioridad.

Existe en los clientes un componente muy importante para el proceso de fidelización, este es el usuario, el cual día tras día porta el uniforme de dotación y es quien conoce sus ventajas, desventajas y ejerce presión al tomador de la decisión por medio del sindicato o del líder de los empleados. Este personaje no se puede descuidar, así que se pensó crearle un espacio especial en la página web donde pueda expresar sus opiniones.

Como un valor agregado adicional se pensó crear la tarjeta fiel Gama para que los usuarios tengan algunos beneficios adicionales relacionados con la imagen, como son descuentos en gimnasios, peluquerías, productos de belleza, ropa y accesorios, etc.. Esto pretende generar una presión positiva del usuario al tomador de la decisión.

5. CONCLUSIONES

Las empresas de confecciones deben prepararse para el futuro por medio de la planeación estratégica a mediano y largo plazo, identificando sus fortalezas y debilidades creando estrategias para mantenerse en un mercado cada vez más

exigente, esto les permitirá generar proyectos de desarrollo que las hará sostenibles en el tiempo y les otorgará herramientas de crecimiento.

Para el caso de este trabajo se ofreció una alternativa de sostenibilidad de la cartera de clientes dentro de un plan de mejoramiento que no sólo abarca el área de mercadeo sino que involucra todas las de la empresa en la creación de una nueva cultura corporativa.

La empresa Confecciones Gama presentaba falencias en la prestación de sus servicios y por ende el grado de satisfacción que estos generaban en sus clientes no era muy alto. La aplicación del estudio evidenció las fallas y permitió que se diseñaran estrategias para corregirlas. Sin embargo este es apenas el comienzo del proceso de mejoramiento pues una vez implementadas las estrategias se debe efectuar el correspondiente seguimiento para constantemente adaptarlas al cambiante mercado.

6. RECOMENDACIONES

Las ocupaciones diarias de los ejecutivos de las empresas hacen que la aplicación de proyectos y elaboración de estrategias se relegue, debido al tiempo que consume la elaboración de planes que se adapten a los objetivos de la compañía.

Con base en la experiencia de la aplicación de este trabajo de grado, se recomienda a las empresas pyme del sector de confecciones utilizar la metodología de este documento como guía para la aplicación de estrategias de mercadeo con el objetivo de fidelizar sus clientes.

Por otra parte es importante que las empresas Pyme inviertan en tecnologías como software especializado adaptado para el manejo de la información de su cartera de clientes.

Por último hay que tener en cuenta que la medición de la fidelización del cliente se da teniendo en cuenta la frecuencia de compra del producto o servicio y las preferencias hacia éste.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario de la Real Academia Española. (2009). (23ª ed.). Recuperado el 16 de Mayo del 2011. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa
- García, J y Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. (2da. ed.). Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.
- Reinares, P. y Ponzoa, J. (2005). *Marketing Relacional Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. (2da ed., pp 11-29, 65-86, 89-150, 162-168, 191-231). Prentice Hall.
- Reinares, P y Calvo S. (1999). *Gestión de la Comunicación Comercial*. (1ª ed.). Mc Graw Hill interamericana de España S.A.
- McDonald, M. Christopher, M. Knox, S. y Payne, A. (2001). *Creating a Company for Customers*. (1ª ed.). Gran Bretaña. Financial Times Prentice Hall.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Cambridge. Harvard Business School Press.
- Mc Daniels, C. y Gates, R (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. (4ta ed., pp. 67-73). Thomson Editores.
- Ricoveri M@rketiing. *El análisis DOFA*. Recuperado el 17 de Agosto del 2010. <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>,
- Kotler, P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta ed., pp. 41-68,119-143,174-177,351-390). Prentice Hall.
- Koch, R. (2009). *El Principio 80/20*. Recuperado el 9 de marzo de 2011. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vMyuRw3KZLYC&oi=fnd&pg=PA209&dq=libro+el+principio+80/20&ots=wFKeWRpZup&sig=nDtnuAqwOESP6PEfLTU5gYVW47c#v=onepage&q=libro%20el%20principio%2080%2F20&f=false>
- Lopez, A. (2009). Managers Magazine. *Las 5 fuerzas de Michael Porter*. Recuperado el 9 de marzo del 2011. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

- Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2009). *Informe de Coyuntura Económica Regional ICER*. Recuperado el 9 de marzo de 2011. http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/valle_icer_II_sem_09.pdf
- Departamento Administrativo Nacional De Estadística DANE (2010). *Boletín de Prensa No 3*. Recuperado el 9 de marzo del 2011. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim10.pdf
- DIARIO EL PAÍS. Fuertes alzas en alimentos y salud dispararon la inflación en Colombia (2011). Recuperado el 9 de marzo del 2011. <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/fuertes-alzas-en-alimentos-y-salud-dispararon-inflacion-en-colombia>
- Senado De La República De Colombia. *Información Legislativa. Código Sustantivo del Trabajo (2011)*. Recuperado el 9 de marzo del 2011 http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Departamento Administrativo De Planeación DAP. (2008). Municipio de Santiago de Cali. *Proyecciones de población por grupos de edad y sexo en Cali 2005 – 2011*. Recuperado el 10 de marzo del 2011. <http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Demografia/ProyeccionesPoblacionCali20052011GrupodadySimples.pdf>
- Alcaldía De Bogotá. Ley 99 de 1993. *Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público, encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones*. Recuperado el 10 de marzo del 2011 <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- Departamento Administrativo De Planeación Nacional DANE (2010). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 – 2020*. Recuperado el 10 de marzo del 2011. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf
- Medios Milenium, Especialistas en Relaciones y Comunicación web 2.0 (2010). *En 2010 se acelerará la revolución digital en Colombia*. Recuperado el 10 de marzo del

2011. <http://www.mediosmilenium.com/sala-de-prensa/15-noticias-/130-en-2010-se-acelerara-la-revolucion-digital-encolombia>

- Rodriguez, C y Valencia J (2007). *Mercadeo Relacional Una Alternativa de Desarrollo Empresarial*. Tesis de Maestría, Universidad Icesi, Santiago de Cali, Colombia.

Anexo A

Cuestionario

1. Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de dotación de uniformes de Confecciones Gama?
 Menos de un año _____ Entre uno y dos años _____
 Entre dos y tres años _____ Más de tres años _____
2. Con qué frecuencia utiliza el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama?
 Más de dos veces al año _____ Dos veces al año _____
 Una vez al año _____ Menos de una vez al año _____
- 3.Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama?
 Completamente Satisfecho _____ Satisfecho _____
 Insatisfecho _____ Completamente Insatisfecho _____
4. En comparación con otras alternativas de dotación de uniformes el de Confecciones Gama es?
 Mucho Mejor _____ Algo Mejor _____ Mas o menos igual _____
 Algo peor _____ Mucho peor _____ No lo sé _____
5. Comprará o utilizará el servicio de Confecciones Gama de nuevo?
 Seguro que sí _____ Probablemente sí _____ Puede que sí, puede que no _____
 Probablemente no _____ Seguro que no _____
6. Ha recomendado el servicio de Confecciones Gama a otras personas?
 Si _____ No _____
7. Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de adquirir el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama?

Pregunta	Muy Importante	Importante	No demasiado Importante	Nada Importante
Calidad del la atención del asesor comercial				
Puntualidad en las citas				
Cantidad de muestras de diseños				
Cantidad de muestras de telas				
Asesoría en la escogencia de colores y diseños				
Relación calidad precio				
Proceso de compra del servicio				
Puntualidad en el despacho				
Experiencia de uso				
Servicio Post-venta				
Remanentes de tela				
Respuesta a reclamos				
Proceso de cobro				

7.1.Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con el servicio de Confecciones Gama?

Pregunta	Completament e Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completament e insatisfecho
Calidad del la atención del asesor comercial				
Puntualidad en las citas				
Cantidad de muestras de diseños				

Cantidad de muestras de telas				
Asesoría en la escogencia de colores y diseños				
Relación calidad precio				
Proceso de compra del servicio				
Puntualidad en el despacho				
Experiencia de uso				
Servicio Post-venta				
Remanentes de tela				
Respuesta a reclamos				
Proceso de cobro				

8. Confecciones Gama me dio un servicio de dotación de uniformes que valía lo que pague por él

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____ Indiferente _____

9. El servicio de Confecciones Gama cubre mis necesidades

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____ Indiferente _____

10. El servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama es fácil de adquirir

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____ Indiferente _____

11. Confecciones Gama ofrece servicios competitivos

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____ Indiferente _____

12. Qué le gustaría que Confecciones Gama le ofreciera dentro de su servicio de dotación de uniformes?

13. El departamento de atención al cliente de Confecciones Gama conoce bien el servicio de dotación de uniformes que presta la empresa

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____ Indiferente _____

14. El servicio al cliente de Confecciones Gama atiende bien las necesidades del cliente

Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ En desacuerdo _____
 Totalmente en desacuerdo _____ Indiferente _____

15. Basándose en su propia experiencia con el servicio de dotación de uniformes, ¿buscaría usted a Confecciones Gama para comprar productos o servicios similares?

Definitivamente si _____ Probablemente si _____
 Probablemente no _____ Definitivamente no _____

16. Ha tenido usted algún problema a la hora de usar el servicio de dotación de uniformes de Confecciones Gama?

Si _____ No _____

17. Cuál o cuáles?

18. Hay alguna cosa que desearía decirle a Confecciones Gama sobre su servicio de dotación de uniformes o algo que se le haya preguntado en esta encuesta?