

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



“Propuesta de mejora para el Servicio de TI en el Área de Marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L., Lima – Perú, 2021”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Bach. Dongo Pandal, Jersson Vidal
Bach. Stolar Sirlupú, Enrique Arturo

Docente Guía:

MBA. Ing. Díaz Zelada, Yvan Francisco

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A las mujeres más importantes de mi vida: mi abuela Catalina, mi madre Martha, y a mi amor Carol, por todo su apoyo y motivación para ser cada día mejores juntos.

Enrique

A mi madre.

Jersson

AGRADECIMIENTOS

A nuestros maestros de la Escuela de Postgrado Neumann, a nuestros docentes de toda la vida, dentro y fuera de las aulas, a todos los emprendedores del Perú que a pesar de los difíciles tiempos siguen esforzándose por salir adelante y a todas las mujeres del mundo por su tenacidad y esfuerzo.

Índice de Tablas.....	<i>x</i>
Índice de Figuras	<i>xii</i>
RESUMEN.....	<i>xiii</i>
INTRODUCCIÓN.....	<i>xv</i>
Capítulo I: Antecedentes del Estudio	1
1.1 Planteamiento del Problema:.....	1
1.2 Objetivos de la Investigación:	3
1.2.1 General	3
1.2.2 Específicos.....	3
1.3 Justificación:	3
1.3.1 Justificación Teórica:	3
1.3.2 Justificación Metodológica:	4
1.3.3 Justificación Pragmática:	4
1.4 Metodología:	4
1.4.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	4
1.4.1.1 Tipo de Investigación	4
1.4.1.2 Diseño de Investigación	5
1.4.2 Técnicas, Instrumentos y Herramientas	6
1.4.2.1 Técnicas	6
1.4.2.3 Herramientas	7
1.4.3 Procesamiento y Tratamiento de la Información	8
1.5 Alcances y limitaciones	8
1.5.1 Alcances	8
1.5.2 Limitaciones	8
Capítulo II: Marco Teórico.....	10
2.1 Conceptualización de las Variables y Tópicos Clave	10

2.1.1 Concepto de Propuesta de Mejora	10
2.1.1.1 Metodología PDCA.....	10
2.1.1.2 Metodología Six Sigma	11
2.1.1.3 Metodología Lean Manufacturing.....	12
2.1.2 Servicio de Tecnologías de la Información.....	12
2.1.2.1 Tecnologías de información	13
2.1.2.2 Software como Producto Informático	13
2.1.2.3 Áreas y Equipos de Tecnologías de Información.....	14
2.1.2.4 Servicios de Tecnologías de Información	14
2.1.2.5 Sistemas de Gestión de Contenido (CMS)	16
2.1.2.6 Sistemas de Gestión de la Relación con Clientes (CRM).....	18
2.1.3 Marketing en los Negocios	21
2.1.3.1 Definición del Marketing	21
2.1.3.2 Definición del Marketing en Línea	22
2.1.3.3 Plan Estratégico de Marketing	23
2.1.3.4 Proceso de Marketing	24
2.1.3.5 El Recorrido del Cliente.....	26
2.1.3.6 Herramientas de Marketing Digital.....	32
2.1.4 Taller Mecánico y Detailing.....	43
2.1.4.1 Definición de Taller Mecánico y Detailing	43
2.1.4.2 Experiencia de Servicio	43
2.2 Importancia de las Variables	44
2.3 Análisis Comparativo	44
2.3.1 Sobre las Metodologías de Proceso de Mejora.....	46
2.3.2 Sobre las Necesidades de Licenciamiento de Servicios de TI.....	47
2.3.3 Sobre las Plataformas de Gestión de Contenidos (CMS)	48
2.3.4 Sobre las Plataformas de Gestión de Relación con el cliente (CRM)	50
2.3.5 Sobre los Modelos de Recorrido del Cliente	51
2.3.6 Sobre las Herramientas de Email Marketing	52
2.3.7 Sobre las Plataformas de Publicidad en Línea.....	53

2.3.8 Sobre las Plataformas de Analítica Web	54
2.4 Análisis Crítico	55
Capítulo III: Marco Referencial	58
3.1 Reseña Histórica de la Organización.	58
3.2. Filosofía Organizacional.	61
3.2.1 Misión.....	61
3.2.3 Visión	61
3.2.4 Valores.....	61
3.2.5 Política de Calidad.....	63
3.2.6 Objetivos	63
3.2.6.1 Objetivo General.....	63
3.2.6.2 Objetivos Específicos	63
3.3 Diseño Organizacional.	64
3.3.1 Organigrama General.....	64
3.3.2 Roles y funciones	65
3.3.2.1 Gerente General.....	65
3.3.2.1 Administradora	65
3.3.2.2 Jefe de Marketing & Ventas	65
3.3.2.3 Asistente Administrativo	66
3.3.2.4 Jefe de Operaciones	66
3.3.2.5 Operarios.....	66
3.3.2.6 Anfitrionas.....	66
3.3.2.7 Jefe de Almacén.....	67
3.3.2.8 Recepcionista	67
3.4 Productos y Servicios.	67
3.4.1. Servicios de Lavado (Carwash):.....	67
3.4.2 Servicios de Mantenimiento (Mecánica Automotriz):	68
3.4.3 Servicios de Pintura.....	69

3.4.4 Detailing	69
3.5 Diagnóstico Organizacional.....	70
3.5.1 Fortalezas	70
3.5.2 Oportunidades	71
3.5.3 Debilidades	71
3.5.4 Amenazas	72
3.5.5 Consideraciones Generales	72
3.6 Análisis Crítico	72
Capítulo IV: Resultados	74
4.1 Diagnóstico	74
4.1.1 Investigación de Campo	74
4.1.2 Tipo y Diseño de la Investigación	74
4.1.3 Muestra	75
4.1.4 Validación y Confiabilidad de los Instrumentos	76
4.1.4.1 Especialista en Tecnologías de la Información	76
4.1.4.2 Especialista en Marketing Digital	77
4.1.5 Entrevistas	77
4.1.5.1 Entrevista a Gerente General.....	78
4.1.5.2 Entrevista a Administradora	85
4.1.5.3 Entrevista a Jefe de Marketing y Ventas.....	93
4.1.5.4 Entrevista a Recepcionista.....	101
4.1.5.5 Entrevista a Anfitriona	109
4.1.6 Conclusiones de las Entrevistas.....	117
4.1.6.1 Operativo	117
4.1.6.2 Administrativo	117
4.1.6.3 Organizacional.....	118
4.2 Diseño de la Mejora.....	119
4.2.1 Plataforma CRM: Hubspot.....	122
4.2.2 Plataforma CMS: WordPress.....	123

4.2.3 Plataforma de Email Marketing: Sendinblue	124
4.2.4 Plataformas de Publicidad en Línea: Google Ads y Facebook Ads	125
4.2.5 Plataforma de Analítica Web: Google Analytics	127
4.2.5 Estrategia de implementación	128
4.2.5.1 Primer Año – Semestre 1: Establecer Plataforma Tecnológica	128
4.2.5.2 Primer Año – Semestre 2: Definir el Camino del Cliente	132
4.2.5.3 Segundo Año – Semestre 1: Segmentar al cliente	136
4.2.5.4 Segundo año – semestre 2: Ejecutar campañas personalizadas	138
4.3 Mecanismo de Control	139
4.3.1 Primer año – semestre 1: Establecer plataforma tecnológica	140
4.3.2 Primer año – semestre 2: Definir el camino del cliente	144
4.3.3 Segundo año– semestre 1: Segmentar al cliente.....	145
4.3.4 Segundo año– semestre 2: Ejecutar campañas personalizadas	147
4.4 Costos estimados de implementación.....	148
Capítulo V: Sugerencias	150
5.1 Motivaciones para las sugerencias.....	150
5.2 Sugerencias de estudios complementarios	151
5.2.1 Investigaciones Aplicadas para fortalecer la Propuestas de Mejora	151
5.2.2 Elaborar Planes Operativos específicos.....	151
5.2.3 Estudios de Mercado enfocado en sus clientes	152
5.2.4 Elaborar Planes de Marketing para buscar mercados	152
5.2.5 Elaborar Plan Estratégico integral en busca de crecimiento sostenido	153
5.3 Sugerencias de implementación	153
5.3.1 Periodo de implementación	154
5.3.2 Alcance de la implementación	154
5.3.3 Costos de implementación	155
5.3.4 Gestión del proyecto.....	155
CONCLUSIONES.....	157

BIBLIOGRAFÍA..... 160

ANEXOS 163

Evaluación del primer año – semestre 1: Establecer plataforma tecnológica..... 172

Evaluación del primer año – semestre 2: Definir el camino del cliente 178

Evaluación del segundo año – semestre 1: Segmentar al cliente..... 181

Evaluación del segundo año – semestre 2: Ejecutar campañas personalizadas 183

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis Comparativo de Metodologías de Procesos de Mejora	46
Tabla 2: Análisis Comparativo del Licenciamiento requerido por los Servicios de TI	47
Tabla 3: Análisis Comparativo de Plataformas CMS.....	48
Tabla 4: Análisis Comparativo de Plataformas CRM	50
Tabla 5: Análisis Comparativo de Modelos de Recorrido del Cliente.....	51
Tabla 6: Análisis Comparativo de Herramientas de Email Marketing	52
Tabla 7: Análisis Comparativo de plataformas de publicidad en línea	53
Tabla 8: Análisis Comparativo de Plataformas de Analítica Web	54
Tabla 9: Muestra de personal a entrevistar	75
Tabla 10: Costos Estimados de Implementación	148

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama El Gremio E.I.R.L.	64
Figura 2: Propuesta de Ecosistema Digital	121

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de plantear una propuesta de mejora para el servicio de tecnología de información en el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L., empresa dedicada a brindar el servicio de taller de mecánica, carwash, pintura automotriz y detailing, en el distrito de Breña. La empresa considera de vital importancia implementar un Plan de Marketing para garantizar para la continuidad del negocio, fidelizar y captar nuevos clientes, hacer su marca más conocida su marca utilizando las nuevas ventajas que ofrecen los servicios TI.

Por lo tanto, es crucial para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos determinar qué servicios TI debe implementar el área de marketing. En el primer capítulo identificaremos el problema, estableceremos los objetivos de la presente investigación y definiremos la metodología y justificación que se utilizarán a lo largo de la presente investigación.

En el segundo capítulo describiremos el marco teórico, y describiremos los conceptos que nos ayudarán a entender y determinar los servicios TI que se relacionan con las áreas de marketing en la actualidad apoyándolas en la consecución de sus objetivos.

El tercer capítulo desarrollaremos el marco referencial basado en la empresa El Gremio E.I.R.L., donde haremos un diagnóstico del área de marketing, los servicios

TI con los que cuenta. Profundizaremos sobre el desarrollo de la empresa, su historia y cómo funciona organizacionalmente para entender mejor su problemática.

En el cuarto capítulo presentaremos nuestra propuesta para el área de marketing, identificando los procesos clave, asignación de responsabilidades al personal, y planteando indicadores de desempeño que deben ser evaluados para comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, en el quinto capítulo damos a conocer nuestras sugerencias para su posterior implementación, seguidamente de las conclusiones del trabajo de investigación, cronograma en caso de implementarse, referencias bibliográficas que fueron utilizadas, y por último anexos sobre la propuesta de una encuesta al personal y ficha técnica para la alta dirección.

INTRODUCCIÓN

La implementación de estrategias de marketing digital requiere del soporte de tecnologías de información que las hagan funcionales y que ayuden a potenciar y automatizar los procesos que cumplan con los objetivos de la empresa El Gremio E.I.R.L., tanto para la captación de nuevos como clientes como para ofrecerles nuevos productos y servicios a los clientes actuales.

Por otro lado, el parque automotor se ha renovado de forma interesante en los últimos tiempos trayendo como consecuencia la necesidad de nuevos servicios para el cuidado y mantenimiento de los vehículos, y es en este contexto que la empresa El Gremio E.I.R.L. tiene una gran oportunidad de crecimiento que no está aprovechando al máximo por no contar con un área de marketing que le ayude a fidelizar y vender los nuevos servicios que tiene y además captar nuevos clientes.

Es importante para el presente estudio definir los procesos de marketing que son vitales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y determinar los servicios TI que darán soporte a las estrategias de marketing. Por lo tanto, es necesario identificar como está funcionando actualmente el área de marketing y un inventario de los servicios TI que utiliza.

El presente estudio tiene como finalidad dar solución en forma de plan de mejora para el servicio de tecnologías de información en el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L., identificando sus problemas sus problemas y planteando la solución óptima para el área de estudio.

Capítulo I: Antecedentes del Estudio

1.1 Planteamiento del Problema:

Esta investigación plantea la propuesta de mejora que se realizará sobre las actividades tecnológicas en el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L, que está identificada con R.U.C 20502039645, es un taller de mecánica, pintura y detailing que ubicado en la Av. Tingo María 275 en el distrito de Breña, Lima – Perú y cuyo foco principal está orientado a brindar sus servicios a propietarios de vehículos livianos del parque automotor de Lima.

En la actualidad, El Gremio E.I.R.L. cuenta con 16 empleados y registra ingresos promedio de 33 mil soles mensuales y tiene cerca de 20 años en el mercado. Entre sus principales clientes se encuentran personas naturales, empresarios, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, empresas de transportes de pasajeros, entre otros. Entre sus principales proveedores se encuentran Würth y Autorex, representante peruana de Boch. Sin embargo, no cuenta con una base de datos, los sistemas actuales (sistema de ventas) son insuficientes y tercerizados, por lo que no se puede consultar y analizar la información a necesidad del área de marketing, para poder hacer campañas que permitan incrementar la base de clientes potenciales y por lo tanto los ingresos de la empresa.

Estas mejoras se centrarán específicamente en los procesos de tecnología que soportan las necesidades del área de marketing, pues actualmente no se cuenta con un servicio de tecnologías de la información adecuado que permita que el área de

marketing sea capaz de realizar de manera efectiva sus actividades, ya que, al no contar con un ecosistema tecnológico del cual pueda apoyarse, no es posible plantear y ejecutar un plan de marketing digital adecuado. Esto quiere decir, que en la actualidad no se cuenta con un sistema de soporte, ni un sitio web que permita que el área de Marketing pueda captar clientes potenciales y a su vez, registrarlos en una base de datos, lo cual limita las actividades del área y, en consecuencia, el crecimiento de la empresa. Además, El Gremio E.I.R.L cuenta con activos digitales como redes sociales, pero estas son manejadas sin planificación alguna y no se integran entre sí lo cual no permite conseguir, ni medir los objetivos de la organización.

Gracias a los procedimientos y tecnologías usadas en la actualidad, El Gremio E.I.R.L., puede controlar y facturar los servicios que ofrece a sus clientes con un sistema tercerizado, pero, es importante poder contar con un “Ecosistema Digital” que integre al área de marketing con la empresa y que le permita contar con un sistema integrado para poder acceder, por ejemplo, a una base de datos de clientes y servicios, para realizar acciones de marketing digital estratégico, integrando sus activos en un Ecosistema Digital, para hacer campañas estratégicas de marketing o ejecutar un plan de marketing. Es de importancia de El Gremio E.I.R.L. durante los próximos años poder incrementar su base de clientes, mejorar el posicionamiento de la marca y que el crecimiento del negocio sea sostenido.

1.2 Objetivos de la Investigación:

1.2.1 General

Diseñar una propuesta de mejora para los servicios TI requeridos por el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L.

1.2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de los servicios de TI del área de marketing.
- Diseñar una propuesta que mejore los actuales servicios de TI del área de marketing en la empresa El Gremio E.I.R.L.
- Definir mecanismos de seguimiento y control para la propuesta de mejora para el servicio de TI del área de Marketing en la empresa El Gremio E.I.R.L.
- Estimar los costos pertinentes para la implementación de la propuesta.

1.3 Justificación:

1.3.1 Justificación Teórica:

Para la construcción de la justificación teórica se considerarán fuentes de información como los reportes generados por la AAP - Asociación Automotriz del Perú, estudios realizados por INEI, investigaciones y trabajos académicos locales e internacionales (como las teorías y fundamentos de Marketing propuestos por Phillip Kotler y Gary Armstrong). Todo ello con la

finalidad de confirmar que los conceptos utilizados son acordes a las necesidades del mercado actual.

1.3.2 Justificación Metodológica:

Para la preparación de la justificación metodológica, se considerarán los criterios propuestos por los investigadores o autores de trabajos similares al planteamiento propuesto por este trabajo de investigación, como encuestas y consultas basadas en juicio experto. Esto implica (como en el caso anterior), consultas sobre trabajos del medio local e internacional.

1.3.3 Justificación Pragmática:

La preparación de este trabajo tiene como finalidad proponer mejoras específicas a los servicios de tecnología de información utilizados por una empresa del medio local (El Gremio E.I.R.L.), esto impactará directamente sobre la calidad del servicio tecnológico y permitirá que los planes propuestos por el área de marketing se puedan realizar de manera efectiva en comparación con la situación actual y que servirá de base para las estrategias del 2021.

1.4 Metodología:

1.4.1 Tipo y Diseño de la Investigación.

1.4.1.1 Tipo de Investigación

Para el presente trabajo de investigación aplicaremos la metodología de investigación explicativa, ya que exploraremos la relación causal entre los servicios de TI y las actividades del área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L, con la finalidad de identificar de qué manera las tecnologías de información influyen los objetivos crecimiento de la empresa.

1.4.1.2 Diseño de Investigación

Haremos un análisis inicial de la situación de la empresa El Gremio E.I.R.L., específicamente en el área de marketing para entender su relación con los servicios de tecnología de información y a partir de los resultados, plantearemos nuestras propuestas de mejora. Por lo tanto, el diseño de investigación más adecuado es el diseño transeccional o transversal.

Consideraremos las siguientes etapas:

a. Recolección: Se ejecutará un proceso de recolección de datos con la finalidad de obtener la información necesaria para entender los procesos relacionados a los servicios de tecnología de la información y a los servicios ofrecidos por el área de marketing de la empresa en mención.

b. Medición: Se tendrá en cuenta que en algunos pasos del proceso se realizarán actividades de medición que permitirán identificar datos

cuantitativos como el número de clientes, los tiempos de atención, o cualitativos como percepción o satisfacción del cliente.

c. Análisis de datos: Posterior a la ejecución de las dos primeras etapas, se procederá a definir una línea base de análisis, se buscará entender la relación causal entre los objetos de estudio y sobre ello, se procederá a identificar de qué manera se podría mejorar dicha relación.

1.4.2 Técnicas, Instrumentos y Herramientas

1.4.2.1 Técnicas

1.4.2.1 Entrevista

Se realizarán entrevistas a los responsables de las áreas del estudio de la investigación, que en este caso incluiremos al Gerente General, a la Administradora, al jefe de Marketing y Ventas. Además, entrevistaremos al personal operativo: anfitrionas y recepcionista, que tiene contacto directo con los clientes. Con ello se busca la información necesaria para realizar el diagnóstico y plantear propuestas que se incluirán en el trabajo de investigación.

1.4.2.2 Instrumentos

1.4.2.2.1 Guías de entrevista

Estas guías permitirán que las entrevistas realizadas durante la investigación se sigan de acuerdo a una estructura que se centrará en aspectos que permitan identificar las expectativas de los entrevistados y la situación actual de la organización (ver anexos).

1.4.2.3 Herramientas

1.4.2.3.1 Diagramas de Procesos

Esta herramienta se utilizará para representar de manera gráfica la situación actual de la organización. El objetivo principal será el entendimiento de cómo funcionan los procesos en estudio. Además, la información recabada se complementará con el análisis FODA correspondiente.

1.4.3 Procesamiento y Tratamiento de la Información

Los datos se recabarán manualmente y parte de los mismos serán recogidos usando cuestionarios digitales (por ejemplo, para las entrevistas). El procesamiento se realizará herramientas como hojas de cálculo y el detalle de lo procesado se incluirá con el análisis en la propuesta de mejora.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

El presente trabajo de investigación evaluará los servicios de Tecnologías de Información para el área de Marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L, ubicado en Av. Tingo María 275, en el distrito de Breña, Lima, Perú. Se considerarán los siguientes factores:

- **Geográfico:** Distritos de Breña, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena y Cercado de Lima. Todos estos distritos dentro de la región de Lima Metropolitana.
- **Tiempo:** El presente estudio se realizará durante el año 2020 - 2021.

1.5.2 Limitaciones

Las condiciones actuales ocasionadas por la pandemia COVID-19 y las restricciones en cuanto a reuniones por la cuarentena dificultarán la aplicación

de encuestas y entrevistas al personal. No se han encontrado estudios previos sobre la aplicación de herramientas de TI al área de marketing de empresas del rubro de taller de mecánica automotriz.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Conceptualización de las Variables y Tópicos Clave

En el presente capítulo se van a desarrollar los conceptos teóricos requeridos para plantear una propuesta de mejora para el servicio de TI en el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L., en tal sentido vamos a conceptualizar y definir las variables y tópicos claves relacionados a la presente investigación.

2.1.1 Concepto de Propuesta de Mejora

Una propuesta de mejora es un documento que cumple con el objetivo de identificar el área de mejora, detectar las principales causas del problema, formular un objetivo, seleccionar las acciones de mejora, planificar la ejecución y el seguimiento de los procesos y actividades. Este documento debe ser evaluado por las personas que tienen el poder de decisión para aprobarlo o rechazarlo dentro de una organización, negocio, jurisdicción o área geográfica. Para un análisis más adecuado, en el presente estudio se revisarán las siguientes metodologías: PDCA, Six Sigma y Lean Manufacturing.

2.1.1.1 Metodología PDCA

García (2013) define esta metodología de la siguiente manera: “El ciclo PDCA, también conocido como “Círculo Deming”, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: Las siglas PDCA son

el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Controlar y Actuar)". El objetivo de esta metodología es "lograr que la calidad de los procesos clave, que tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P,D,C,A.", Gallardo & Penjerek, (2007).

2.1.1.2 Metodología Six Sigma

La metodología Six Sigma (o Seis Sigma) fue creada en los 80's por Bill Smith con la finalidad de reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente/usuario. "El nombre Sigma proviene de la aplicación de la herramienta estadística conocida como "desviación estándar" que se representa con la letra griega σ (sigma)", (Ben Alaya, 2016).

Six Sigma es "un planteamiento analítico basados en hechos estadísticamente comprobados con el objetivo de mejorar el buen funcionamiento de la empresa (fabricación, administración, etc., a un coste más bajo) y de asegurar la calidad de los productos o servicios destinados a los clientes". (Ben Alaya, 2016).

El objetivo de Six Sigma es "analizar los procesos para proporcionar un producto en un "intervalo de calidad", es decir, sin alejarse más de 3σ (desviación estándar) del promedio general, que el cliente y la empresa esperan. Limitando la variación y los defectos del proceso". (Ben Alaya, 2016).

2.1.1.3 Metodología Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing o Toyota Production System, conocida en castellano como “Producción Ajustada”, es un método de organización del trabajo que se centra en la mejora continua y optimización del sistema de producción mediante la eliminación de desperdicios y actividades que no suman ningún tipo de valor al proceso. “Se entienden como desperdicios o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar”, Rajadell & Sanchez, (2010).

Su objetivo fundamental es el de minimizar las pérdidas que se producen en cualquier proceso de fabricación, y en utilizar solo aquellos recursos que sean imprescindibles. Así, eliminando el despilfarro se mejora la calidad y se reducen el tiempo de fabricación y los costes.

2.1.2 Servicio de Tecnologías de la Información

Teniendo en consideración que una de las variables de estudio está orientada a los servicios de Tecnologías de Información, en la sección (2.1.2.4) en adelante brindaremos mayor detalle de investigación sobre este concepto y otros relacionados.

2.1.2.1 Tecnologías de información

De acuerdo con Vasconcelos (2015), el concepto de Tecnologías de información se refiere a “un conjunto de dispositivos, servicios y actividades apoyadas en equipos de cómputo en busca de la transformación de la información”.

Además, hay que considerar que dicha transformación implica procesos que requieren el almacenamiento, protección, procesamiento y distribución de datos y/o información, mientras que los equipos de cómputo se pueden distribuir sobre redes de comunicación como internet (si es que requerimos distribución y acceso público) o intranets (si buscamos que el acceso sea privado o de ámbito empresarial).

2.1.2.2 Software como Producto Informático

Ramos, Noriega, Laínez y Durango (2017), en su libro “Curso de Ingeniería de Software”, sostienen que la creación de un producto de software no es simple porque esto involucra la generación de valor asociada a la resolución de uno o más problemas. Teniendo en cuenta esto, el software se puede tratar como un activo que podría generar beneficios a la organización a la cual pertenece y esto puede evolucionar a lo largo del tiempo.

2.1.2.3 Áreas y Equipos de Tecnologías de Información

El libro “Las 4 Disciplinas de la Ejecución”, escrito por Covey, McChesney, Huling y Miralles (2013), determina que la calidad del servicio brindado por un equipo de tecnología de información es un factor determinante en el éxito de este tipo de servicios. Lo cual, a su vez, si se visualiza como un elemento dentro de una cadena valor, incrementará el valor del producto final a entregar.

De acuerdo a esto, se entiende que un equipo o área de TI estará en la capacidad de convertirse en el socio que una empresa requiere para cumplir sus objetivos estratégicos.

2.1.2.4 Servicios de Tecnologías de Información

De acuerdo a Ferrer, Pascual, Guerrero, Ríos y Pérez (2011), en su publicación “Evaluación de Servicios de Tecnologías de Información en Instituciones de Educación Superior”, encontramos que los servicios tecnológicos se definen como la entrega de valor al cliente bajo una adecuada rentabilidad y optimización de recursos.

Además, Piccolo, Gabriele, Pigni, Federico (2018), en “Information systems for managers: with cases”, indica que un Sistema de Información responde a un proceso formal y la necesidad organizacional de una entidad

tecnológica diseñada para identificar, almacenar, procesar data y distribuir información con la finalidad de contribuir a la generación de conocimiento y de productos digitales que aporten en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El artículo “Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico”, publicado por Díaz, H. (2017), expone que la productividad es un criterio analítico importante a nivel macroeconómico, sin embargo, las decisiones en Tecnologías de la Información y Comunicaciones se toman a nivel microeconómico. Es decir, “las organizaciones individuales y los encargados, tienen en cuenta otros criterios de evaluación como la rentabilidad, la participación de mercado, los márgenes de ganancia, mejoras en la calidad de lo producido, entre muchos otros, para justificar la realización de este tipo de inversiones”.

Considerando los puntos expuestos, se entiende que la generación de conocimiento y entrega de valor de las empresas están asociadas a la evolución de los productos informáticos utilizados por diversas áreas de la organización (por ejemplo, operaciones, marketing y ventas).

2.1.2.5 Sistemas de Gestión de Contenido (CMS)

Pérez-Montoro, Mario (2006) en “Gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de contenidos”, indica que un sistema de gestión de contenidos o *CMS* (del inglés *Content Management System*) es un software o producto informático que brinda un entorno de trabajo para crear y administrar contenidos que generalmente se verán en internet. Esto implica herramientas de creación de páginas web que será utilizadas por administradores de contenidos o usuarios con menor conocimiento tecnológico.

Además, Boiko, Bob (2005) en “The content management handbook” menciona la importancia y el valor que este tipo de productos genera en las organizaciones gracias a la facilidad de creación y publicación de contenido digital que reemplaza la necesidad de cambios en los sistemas informáticos que en la mayoría de casos implica modificaciones de textos o imágenes. Estos dos puntos son importantes pues reflejan el valor de la utilización de productos informáticos que permiten la creación, modificación y publicación de contenidos digitales.

Esta relevancia confirma la necesidad de utilizar una herramienta de gestión de contenidos y Barker, Deane (2016) en su libro “Web Content Management: Systems, Features and Best Practices” menciona alternativas de bajo costo como WordPress o Drupal, que si bien es cierto tienen

características similares, encontramos detalles adicionales que deben ser tomados en cuenta:

- **WordPress:** McDonald, Matthew (2020) en “WordPress: The missing Manual” menciona que un estudio realizado confirma que la utilización de WordPress a nivel mundial supera el 30% de contenido publicado en internet. Esto se da principalmente por la facilidad de uso de la herramienta, también mencionada por Barker, Deane (2016) en la publicación mencionada previamente, y las actualizaciones generadas principalmente por la comunidad de desarrolladores que colaboran de manera gratuita con dicha plataforma.
- **Drupal:** Sipos, Daniel, De Marco, Antonio (2020) en “Drupal 9 Module Development” comentan que la popularidad de esta herramienta radica en su facilidad de personalización bajo la perspectiva de una persona con conocimientos técnicos propios de un desarrollador de software. Esto se refleja cuando encontramos que, en la investigación mencionada previamente por McDonald, Matthew (2020) también incluye datos sobre Drupal, pero este producto no supera el 2% de utilización en el mercado.

De estos estudios se concluye la necesidad de utilizar una herramienta de gestión de contenidos que además de contar con costos de utilización bajos, sean de fácil uso y orientados al consumidor. Por ello, nuestro plan de mejoras incluirá a WordPress como parte de las recomendaciones a seguir.

2.1.2.6 Sistemas de Gestión de la Relación con Clientes (CRM)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012), en el libro “Dirección de Marketing” definen al CRM (del inglés *Customer Relationship Management*) o Gestión de las Relaciones con los Clientes, como “el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad”. Entendiéndose como “punto de contacto” a cualquier interacción que tiene el cliente con la marca, a nivel físico o incluso a nivel virtual. Y agrega: “Con base en lo que conocen sobre cada uno de sus valiosos clientes, las empresas pueden personalizar ofertas de mercado, servicios, programas, mensajes y medios”. Y sentencia que la importancia del CRM está en que permite ofrecer valor agregado a su base de clientes, incidiendo directamente en la rentabilidad.

Además, Bardicchia, Marco (2020) en “Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era”, indica que este tipo de plataformas evolucionarán las interacciones con los clientes

gracias al análisis de información de los mismos. Esto implica, por ejemplo, un mayor conocimiento de los clientes y a su vez el requisito primordial de contar con la mayor cantidad de datos de los mismos.

Tiñini, J. E. (2018), en su artículo “Aplicación del concepto de gamificación en el sistema de gestión de relación con los clientes (CRM) para la pequeña y mediana empresa (PYME)”, revisa el análisis de plataformas CRM elaborado por G2 Crow. Es en este análisis se consideran a Salesforce CRM, HubSpot CRM y Zoho CRM, como plataformas “Líderes”, recibiendo un fuerte puntaje de satisfacción del cliente, con una gran presencia en el mercado. Coincide, Hampshire, Andrew (2020), en su libro “Creating Value Through Technology”, que también destaca a Salesforce.com, Dinamycs CRM, Hubspot, y Zoho como los CRM que lideran el mercado de la Gestión de las relaciones con los clientes. Estas plataformas CRM ayudan a gestionar la relación con los clientes, y ayudan a determinar y fijar las propuestas de valor para ellos.

Tiñini, J. E. (2018), además destaca la importancia de considerar los costos de adquisición de estas plataformas CRM, teniendo en cuenta que hay plataformas privativas (privado o de uso comercial), con limitaciones para su uso y cuyo código fuente no puede ser modificado y otras de código abierto o software libre (también de uso comercial, pero de bajo costo), cuyo código fuente puede ser distribuido, modificado, copiado y usado.

Entre las plataformas de CRM destacan:

- **Salesforce CRM:** Filippova, E. (2020), en su trabajo de fin de grado “Funcionamiento del CRM en el sector aeroportuario” considera a esta plataforma como la mejor de todas. Es siempre gratuita con capacidades limitadas y con una mensualidad para capacidades ilimitadas. Entre las marcas que utilizan Salesforce destaca ADIDAS. Por otro lado, González Chacón, J. C. (2020), indica que la plataforma permite subir información a la base de datos y hacer filtros por campaña, la información se puede acceder desde la nube y brinda a todos los departamentos de una empresa, incluidos marketing, ventas, comercio y servicios, una vista única y compartida de cada cliente.
- **Hubspot CRM:** Filippova, E. (2020), define esta plataforma como una herramienta gratuita que se puede utilizar en cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector en el que opera. González Chacón, J. C. (2020), destaca que este software permite utilizar la información que se le suministre, a la base de datos, además tiene un buen seguimiento de las interacciones con el cliente. Destaca que tiene opciones gratuitas y que también cuenta con opciones para pequeñas y medianas empresas. Además, cuenta con gran cantidad de tutoriales, blogs y videos sobre el uso de los conceptos de marketing inbound y de sus herramientas. Sus precios son escalables con el crecimiento de la base de clientes.

- **Sugar CRM:** Según indica Filippova, E. (2020), esta plataforma dispone de una licencia gratuita, y está disponible en 24 idiomas, es fácil de usar. Ha ganado el premio Business Choice Awards por la mejor satisfacción al cliente. González Chacon, J. C. (2020) también destaca que Sugar CRM permite unificar todo tipo de bases de datos y analizar gran variedad de información de los usuarios.

Podemos concluir que es de necesidad de cualquier empresa que quiere fortalecer las relaciones con sus clientes, aprender de ellos y darles mejores productos y servicios, contar con una herramienta de CRM. Las herramientas analizadas permiten gestionar bases de datos y los puntos de interacción con los clientes, sin embargo, Hubspot CRM es además un software con amplia y variada información sobre los conceptos de marketing que utiliza y sobre el uso de sus herramientas. La versión de prueba gratuita no tiene limitaciones de tiempo y permite integraciones con otras herramientas como gmail, por lo que podemos recomendar su uso para empresas como El Gremio E.I.R.L.

2.1.3 Marketing en los Negocios

2.1.3.1 Definición del Marketing

Philip Kotler (2016), en su libro “Fundamentos de Marketing”, define el Marketing como: *“La ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro”*. Otra

definición de marketing del Gurú de la Administración Peter Drucker, citada por Kotler en su libro “Fundamentos de Marketing” nos dice: “El Objetivo del Marketing consiste en lograr que la labor de ventas sea innecesaria”. En términos generales, Kotler también define al marketing como: “Un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros”.

Aunque existen diversas definiciones y corrientes en torno al marketing, la forma de definirlo y aplicarlo en un mundo dominado por la tecnología y la innovación es importante entender que sigue siendo un proceso social y administrativo que busca satisfacer deseos y necesidades a través del intercambio de bienes y servicios.

2.1.3.2 Definición del Marketing en Línea

Según el gurú del Marketing, Phillip Kotler, el marketing en línea se refiere al: “Marketing realizado a través de internet utilizando los sitios web de la compañía, anuncios y promociones en línea, marketing de correo electrónico, videos en línea y blogs”. También indica que “el marketing en social media y el marketing mobile se llevan a cabo en línea y que deben coordinarse estrechamente con otras formas de marketing digital”. Kotler (2016).

El marketing en línea también conocido como marketing digital coordina con el ecosistema de marketing tradicional u offline. Es importante entender que el marketing es uno y que las estrategias y tácticas online y offline deben ser coordinadas. La gran disrupción en el marketing para las empresas u organizaciones lo ofrecen las tecnologías de la información y han permitido mejorar la comunicación con sus clientes, hacer nuevos y mejores negocios o expandir las unidades de negocio existentes, un mejor análisis a todo nivel, intercambio de información y colaboración en la cadena de valor, entre otras opciones. Sin embargo, es importante que todos en la empresa u organización entiendan la visión y misión del negocio y cuáles son los objetivos y cómo los van a conseguir. Por eso es importante plasmar todo en un plan estratégico de marketing.

2.1.3.3 Plan Estratégico de Marketing

El plan de marketing es un documento estructurado, que debe estar alineado con la visión y misión del negocio, el que se plasman los objetivos del negocio y las formas de conseguirlos, de forma clara y de fácil interpretación. Según Kotler y Keller (2013) “el plan de marketing es un instrumento central que sirve para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. Opera en dos niveles, el estratégico y el táctico. El primero, el plan estratégico, se centra en el mercado meta y la propuesta de valor basado en el análisis de las oportunidades de la empresa en el mercado. Y el plan táctico de marketing se define lo táctico y establece las

características del producto, la promoción, el precio y la distribución, los canales de ventas y el servicio”.

El Plan de marketing también debe establecer la forma de medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan, es por eso que, los objetivos deben ser cuantificables.

2.1.3.4 Proceso de Marketing

2.1.3.4.1 Objetivos del Negocio y Marketing

Según Kotler (2016): “La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos”. Es importante entender que una misión amplia requiere niveles y jerarquías de objetivos, incluyendo los objetivos de negocios y de marketing. Las estrategias y los planes de marketing se desarrollarán para ayudar a alcanzar los objetivos de marketing y, por ende, los objetivos de negocio.

2.1.3.4.2 Estrategia de Negocio

El autor del libro “Eleve su Estrategia”, Howath (2014), define la estrategia como “la distribución inteligente de recursos ilimitados a

través de un sistema único de actividades para superar a la competencia en el servicio a los clientes”. Y en cuanto a los recursos se refiere al tiempo, talento y el capital.

La estrategia de negocio se refiere al total de acciones planificadas en un plan de negocio estratégico que procura el cumplimiento de los objetivos del negocio derivados de la misión de este.

2.1.3.4.3 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing precisa como se van a conseguir los objetivos comerciales de la marca o negocio. En el libro “Cómo Hacer un Plan de Marketing”, Marín (2012) propone que “una parte muy importante del marketing se centra en identificar las necesidades y deseos de sus consumidores en todo momento, mediante estudios de mercado, observando o analizando a los clientes con los que ya cuenta la empresa para conocer y determinar sus preferencias”. Hay que saber identificar el valor del producto o servicio que es la diferencia entre el beneficio que percibe el cliente y el precio que paga.

A su vez, los autores Kotler y Amstrong (2017) describen el concepto como “la estrategia de marketing es la lógica de marketing con la cual la compañía espera crear valor para el cliente y establecer relaciones redituales con él”.

Ambos autores coinciden en la necesidad de maximizar el valor percibido del producto o servicio para el cliente a través de la estrategia de marketing. De la estrategia de marketing se genera el diseño de la mezcla de marketing conocida como las 4ps del marketing: Producto, precio, plaza y promoción, que busca de forma táctica crear valor para el cliente.

2.1.3.4.4 Creación de Valor

Hoy en día las empresas entienden la necesidad primordial de engrair a sus clientes y mantener relaciones con ellos. Dicen, Kotler y Armstrong (2017): “El éxito en el competitivo mercado actual, está en centrarse en el cliente, ganar clientes a los competidores, retenerlos y cautivarlos con un valor superior. Se deben entender las necesidades y deseos de los clientes para luego satisfacerlos”.

Si una empresa no es capaz de ganar nuevos clientes y mantenerlos más que satisfechos entonces no podrá sobrevivir. Por eso, es de vital importancia que las organizaciones centren sus esfuerzos en conocerlos y satisfacerlos lo mejor posible.

2.1.3.5 El Recorrido del Cliente

Vamos a examinar tres modelos que ayudan a las empresas a planificar sus estrategias para ponerse en contacto con sus clientes y, por tal razón, el

modelo elegido puede incidir en el uso de las herramientas de tecnología necesarias para llevar dicho plan a la práctica. El recorrido del cliente es la experiencia que los consumidores tienen con su marca. Cada punto de contacto es importante para generar experiencias con los clientes.

2.1.3.5.1 El Momento Cero de la Verdad (ZMOT)

Hoy en día las personas tienen acceso a más información, casi no hay límites para lo que pueden buscar en internet. Cuando los usuarios de una marca se interesan por un producto o servicio, pueden recurrir a internet y hacer una búsqueda para informarse más.

Según Lecinski (2011), creador del Libro editado por Google Inc., el “Momento Cero de la Verdad o Zero Moment Of Truth (“ZMOT”, por sus siglas en inglés), se refiere al momento en el que se inicia una búsqueda intencionada en internet para informarse sobre un producto, un servicio, o, para resolver un problema. Este proceso se repite millones de veces a nivel mundial, en los diversos dispositivos de las personas, ya sean teléfonos móviles, laptops o computadoras personales, tablets, televisores inteligentes, y otros dispositivos con acceso a internet”. ZMOT es considerado por su autor como “el nuevo recorrido del cliente”.

Según Benítez, C. R. R. (2020), otra forma de entender el “Momento Cero de la Verdad”, es entenderlo como “el momento inicial en el que el consumidor decide la compra de un producto o servicio, incluso antes de entrar a la tienda física o digital, teniendo en cuenta que el usuario puede hacer búsquedas indefinidas en un motor de búsqueda en línea” como Google.

La gran oportunidad para los negocios está en la información y, por esto, todo el proceso de marketing de una empresa debe estar acompañado y soportado por las tecnologías que permitan su aprovechamiento y faciliten la toma de decisiones y logro de objetivos. Entender las búsquedas previas de sus consumidores antes de llegar a adquirir sus productos o servicios, ayuda a las empresas a mejorar sus procesos y estandarizarlos, mejorar y co-crear productos y servicios con los mismos consumidores, entre otras ventajas.

2.1.3.5.2 Embudos de Conversión

Otro modelo que nos ayuda a entender el recorrido del cliente es el “embudo de conversión”. Yáñez Rojas, K. E. (2019) establece que los embudos de conversión y su desarrollo está fuertemente ligado a un modelo anterior llamado AIDA que fue creado por el estadounidense Elías St. Elmo Lewis en 1898. AIDA es el acrónimo, por sus siglas en inglés significa: Atención, Interés, Deseo y por Acción. Este modelo ya

establecía acciones concretas y puntos de contacto que los negocios podían establecer en cada una de las fases en las que se encontraba su cliente.

Se puede definir que el embudo de conversión, también llamado “embudo de marketing” o “funnel de ventas”, es la forma en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir uno o varios objetivos de marketing y ventas. Los objetivos pueden ser diversos, entre ellos tenemos: captación de nuevos clientes, lograr un registro, cerrar una venta. Yáñez Rojas, K. E. (2019).

El embudo de conversión tiene 4 etapas básicas:

- **Atracción:** Es la etapa inicial del embudo, la parte más ancha del mismo. Se busca atraer a una gran cantidad de prospectos que se ponen en contacto con el negocio ya sea a través de sus redes sociales o el sitio web de la empresa. Yáñez Rojas, K. E. (2019).
- **Interés:** En esta etapa las personas que muestran interés y han completado un formulario, han hecho alguna consulta, se suscriben o empiezan a seguir la página de la empresa.
- **Deseo:** Se caracteriza porque los clientes potenciales tienen el deseo de comprar el bien o servicio. El cliente se nota interesado ya que revisa los correos electrónicos de la empresa, visita la

página o sitio web frecuentemente, interactúa en redes sociales. Es la gran oportunidad de la empresa para interactuar con el cliente y cerrar una venta.

- **Acción:** En esta etapa el cliente hace una compra. Después de una alta interacción con el cliente durante la etapa de Deseo, indicando promociones, precios, especificaciones, el cliente decide comprar el producto o tomar el servicio.

Existen diferentes tipos de embudos y se pueden configurar según las necesidades del negocio, este modelo es altamente adaptable, y ha cobrado especial importancia en el marketing digital.

2.1.3.5.3 Ciclo Basado en el Cliente (Flywheel)

Por último, tenemos el Ciclo basado en el Cliente. Cafaro, R. (2019), este modelo consiste en centrar los esfuerzos de marketing y toda oportunidad de venta en el cliente. Este se encuentra al centro de los esfuerzos de la empresa con los que interactúa en un ciclo continuo que se grafica como una rueda. La empresa toma en cuenta la perspectiva de los empleados y establece tres procesos primordiales: Atraer, interactuar y deleitar, que se irán acercando al cliente de forma no invasiva.

Los procesos primordiales son los siguientes:

- **Atraer:** Es la forma en la que se buscan contactos con los clientes. Puede ser a través de un chatbot (mensajería automatizada), contenido relevante como tutoriales o libros electrónicos, artículos de blogs, y otros. Logrado el contacto, los empleados como representantes de la empresa pueden asesorar a los clientes con confianza, Cafaro, R. (2019).
- **Interactuar:** Establece los mecanismos para generar confianza con los clientes, aprender de ellos y lograr un cliente fiel. El empleado es un asesor útil que responde de forma adecuada, personalizando la conversación, Cafaro, R. (2019).
- **Deleitar:** Este proceso busca convertir a un cliente en promotor de la marca o servicio. Se ha ganado la confianza del cliente, dándole un buen producto o servicio, incluso superando sus expectativas, Cafaro, R. (2019).

Cada uno de los modelos que hemos revisado en este punto nos ayudan a entender el camino que tiene el cliente hasta satisfacer sus necesidades con los productos o servicios que brinda el negocio y sus interacciones posteriores. Además, son una guía para el control del proceso de marketing. La elección de un modelo nos ayudará a controlar todo el ecosistema digital de la empresa.

Para este trabajo recomendamos el modelo “Flywheel”, que es una evolución natural del Embudo de Ventas, y puede ser complementado por el modelo “Momento Cero de la Verdad” que analiza el comportamiento del usuario antes de tener un contacto con la marca o negocio.

2.1.3.6 Herramientas de Marketing Digital

2.1.3.6.1 Automatización del Marketing

2.1.3.6.1.1 Concepto de Automatización del Marketing

Nos comenta, Sweezey (2014), “el término automatización de marketing comenzó a mediados o fines de la década de 1990 cuando algunas personas combinaban sus bases de datos con código automatizado para facilitar la segmentación de sus bases de datos en segmentos más granulares basados en más datos”. El fin de automatizar en el marketing es minimizar la carga de procesos repetitivos y cotidianos que pueden volverse inmanejables con grandes volúmenes de datos, es importante prever, porque generalmente los objetivos buscan mayor cantidad de clientes potenciales o leads que hay que administrar y hacer seguimiento.

An (2020), define, en su libro, la Automatización de Marketing o Marketing Automation como

“una capacidad digital que utiliza diferentes programas informáticos, apps o software para programar tareas, actividades y flujos del marketing cotidiano. Asiste la planificación, ejecución, monitorización y análisis operativo del proceso de marketing”.

Desde programar correos electrónicos con ofertas y promociones, publicación de artículos en blogs, compartir artículos de blogs en publicaciones de redes sociales, guardar y clasificar registros de clientes en formularios, y mucho más.

An (2020), también afirma que la automatización consta de tres partes principales: “Primero: Rastreo de Leads o clientes potenciales en las diferentes etapas del proceso de marketing. Segundo: Automatización de Campañas de Marketing y cambios internos basados en los leads rastreados. Tercero: Informes para comprobar la consecución de los objetivos”.

Es de vital importancia prever e identificar los procesos de marketing que deben o pueden automatizarse para diseñar la estrategia adecuada para la configuración de cada negocio. Por esto, es necesario entender previamente las necesidades de los clientes antes de automatizar.

2.1.3.6.1.2 Herramientas de Automatización

Hay que aclarar que no todos los negocios tienen las mismas necesidades y que se deben analizar y configurar los procesos que deben ser automatizados. “Las herramientas de automatización de marketing pueden incluir diversas funcionalidades”, An (2020).

Se pueden automatizar:

- El Esquema de actividades de marketing.
- Los mensajes para email y móviles.
- Las publicaciones para medios sociales.
- Las alertas de ventas.
- La personalización de páginas de aterrizaje.
- Seguimiento del sitio y uso de contenidos.
- La ejecución y monitoreo de campaña.
- La calificación, priorización y nutrición de leads o prospectos.

2.1.3.6.2 Redes Sociales

2.1.3.6.2.1 Concepto de Redes Sociales

Las redes sociales por su utilidad y función llegaron para quedarse entre nosotros junto a la evolución de los diferentes

dispositivos como los smartphones y tablets, las redes sociales se han vuelto parte importante de nuestras vidas.

Por su parte, Andy Stalman, califica a las redes sociales como “la nueva estrella de la publicidad y el marketing y el vínculo más acertado entre el anunciante y el consumidor”, más adelante también comenta “son el medio natural para la creación de comunidades, espontáneas y naturales, de diversos temas, que se mantienen por el interés de sus miembros”. (Stalman, 2014, p.120).

Los autores Ojeda y Grandío definen los social media o redes sociales como “una realidad que permite a las instituciones escuchar, entretener y conversar con sus públicos, pero también una realidad por la que discurren infinidad de formatos y mensajes publicitarios”. (Ojeda y Grandío 2012, p.14).

Hoy en día es importante planificar el uso de las redes sociales entre las estrategias de marketing de cualquier negocio, marca o corporación y coordinarlo con las demás acciones del área. La presencia estratégica de marketing en redes sociales ayuda a alcanzar objetivos de conversiones (clientes potenciales o leads), branding, tráfico web y atención al cliente.

2.1.3.6.3 Publicidad en Línea

Se trata de aquella publicidad que utiliza los medios digitales (como el internet) para llegar a los clientes o posibles nuevos clientes, y con esto generar oportunidades de venta. En esta sección detallaremos las dos plataformas más importantes en lo a que publicidad en línea se refiere.

2.1.3.6.3.1 Objetivos de la Publicidad en Línea

Hay que considerar que la selección de la plataforma –o plataformas– de publicidad debe estar alineada a los objetivos de la estrategia de marketing de la organización.

De acuerdo con esto, Cibrián (2018), en su publicación “Marketing Digital” indica que los objetivos deben considerar los siguientes factores:

- a. Reconocimiento de la marca
- b. Captar nuevos clientes
- c. Incrementar el tráfico web
- d. Fidelizar clientes
- e. Aumentar el número de ventas
- f. Incrementar la cuota del mercado
- g. Optimizar el embudo de conversión
- h. Mejorar el retorno de la inversión

2.1.3.6.3.2 Google Ads

Robertson (2018), describe a la plataforma *Google Ads* (anteriormente *Google AdWords* y *Google AdWords Express*) como una solución que nos permitirá promocionar productos y servicios como parte de los resultados de las búsquedas en Google, YouTube u otros sitios web. Un elemento importante en este tipo de plataformas es el nivel de configuración (público objetivo, ubicación geográfica e intereses) que permitirá administrar de manera adecuada el presupuesto correspondiente.

Tipos de campaña:

- **Red de búsqueda:** Anuncios de texto que se muestran junto a los resultados de búsqueda en Google.
- **Red de display:** Anuncios con imágenes que se muestran en sitios web o aplicaciones móviles que son utilizados por el público objetivo.
- **Video:** Anuncios en formato de video que se muestran antes o durante la visualización de un video en YouTube.
- **Otros:** Anuncios orientados a la publicidad en comercio electrónico y aplicaciones móviles.

2.1.3.6.3.3 Facebook Ads

Si bien es cierto esta plataforma tiene características y beneficios similares a la propuesta de Google, la diferencia radica en dos aspectos muy importantes que son descritos por Meert (2019) de la siguiente manera:

- **Público objetivo:** Ya que se basa en los usuarios de Facebook, Facebook Messenger, Instagram o WhatsApp.
- **Tipos de campaña:** Busca ser visual e interactiva. Es decir, no ofrece una visualización en formato de “solo texto” y se orienta a mostrar imágenes, videos, carruseles o publicidad interactivos para que el usuario pueda reaccionar o incluso jugar con ellos.

2.1.3.6.4 Email Marketing

El e-mail marketing consiste en lograr que todo tipo de información ya sea un anuncio, oferta, promoción, publicidad u otro artículo llegue a un determinado cliente (Kotler & Armstrong, 2013). Por otro lado, Ramos, J. (2016), define email marketing como el envío de mensajes comerciales a través del correo electrónico a clientes actuales o potenciales con el fin de ganar nuevos clientes o consolidar la fidelización. Ha sido usado desde los inicios de internet como una de las herramientas comunicativas de mayor efectividad de fidelización y remarketing.

Además, Navarro, J. L. G. (2016), destaca la importancia del email marketing integrado como estrategia de captación de leads (o clientes potenciales) e integrado con las páginas de destino o aterrizaje. Entre los beneficios de integrar el email marketing a las estrategias del negocio destaca: (1) Aumentar las conversiones de productos, (2) Evitar distracciones del usuario y alentar una acción y (3) Mantener el flujo de información entre las fuentes de tráfico como los anuncios y el producto. Existen diversas plataformas que facilitan el envío de correos electrónicos de forma masiva a los clientes como MailChimp, Sendinblue.

2.1.3.6.4.1 Herramientas de Envío Masivo

- Mailchimp es una herramienta de correo electrónico masivo, de diseño minimalista y adaptativo, con soporte permanente. Cuenta con el servicio de envío de campañas, gestión de contactos, y un apartado para el análisis de las campañas. Además, tiene diversas funcionalidades complementarias, aunque requieren de especialización para su uso adecuado. Real Mañó, M. Á. (2019).
- Sendiblu también tiene con un diseño aceptable, pero por detrás de Malchimp. Cuenta con funcionalidades que amplían a las básicas: segmentación de clientes, programar plantillas

para una fecha determinada, envío de SMS, emails transaccionales. Es una herramienta perfecta para el usuario menos especializado. Real Mañó, M. Á. (2019).

Ambas herramientas coinciden en que tienen un plan de uso gratuito: En el caso de Mailchimp hasta los dos mil contactos, Sendinblue es más ventajoso ya que ofrece hasta 300 correos por día con contactos ilimitados. Teniendo en cuenta que estas herramientas son gratuitas y que ofrecen diferentes ventajas, podrían usarse indistintamente dentro de las estrategias de marketing e ir midiendo los resultados, aunque se recomienda Sendinblue por su menor tiempo de aprendizaje.

2.1.3.6.5 Analítica y Medición de Resultados

2.1.3.6.5.1 Definición de Objetivos

Muñoz y Elósegui (2011) define la analítica web como el conjunto de procesos y herramientas que permitirán comprender el comportamiento del consumidor en respuesta al lanzamiento de la publicidad en línea realizada por la organización.

Esto implicará recopilar, medir, analizar y visualizar información que ayudará a entender dicho comportamiento y confirmará si se cumplieron los objetivos de la publicidad, de acuerdo con los KPIs definidos previamente.

2.1.3.6.5.2 KPI

De acuerdo con Parmenter (2019), en su libro “Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs”, un indicador clave de rendimiento, o KPI, por sus siglas en inglés “*Key Performance Indicator*”, responde a la medida o número utilizado para medir los resultados más críticos de una organización, siendo lo habitual que esta tenga al menos un indicador y que este sea numérico, generalmente expresado de forma porcentual y orientado al beneficio de la empresa.

Por ello será habitual encontrar indicadores de rendimiento asociados al nivel de satisfacción de los clientes, la variación o incremento de nuevos clientes o el impacto en la facturación a consecuencia del lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

2.1.3.6.5.3 Medición de un KPI

En el libro “El arte de medir: Manual de analítica Web”, Muñoz y Elósegui (2011), mencionan que la clave para definir KPIs fáciles de medir, es combinar indicadores que se pueden obtener fácilmente. Por ejemplo, si se refiere a una plataforma web, se puede incluir el número de visitas a una página, o si se trata de un sistema de ventas, la medición debe incluir las ventas realizadas o los nuevos clientes. También hay que considerar que esta medición se pueda hacer varias veces de forma sencilla, para lo cual podremos aprovechar sistemas complementarios, por ejemplo, aquellos orientados a la analítica web.

2.1.3.6.5.4 Herramientas de Análisis de Resultados

Sponder y Khan (2017), mencionan en su publicación “Digital Analytics for Marketing”, la importancia de las herramientas para analizar el cumplimiento de los objetivos definidos anteriormente. Además, estas herramientas permitirán comprender de forma interactiva el comportamiento de los usuarios. Sponder y Khan (2017), resaltan el uso de:

- a. **Google Analytics**, es una de las más populares y tiene funcionalidades que permiten visualizar gráficamente el tráfico, comportamiento y conversiones que se llevan a cabo durante un periodo de medición. Además, cuenta con una opción de uso

gratuito.

- b. **Adobe Analytics**, la cual es una herramienta con funcionalidades similares a las ofrecidas por la opción de Google con la principal diferencia de que tiene costo de uso.

En otro sentido, mientras que Sponder y Khan (2017) indican la importancia y similitud entre ambas herramientas, el libro “Researching UX: Analytics: Understanding Is the Heart of Great UX”, Hay (2017), resalta que Google Analytics se caracteriza por su popularidad, su alto nivel de personalización y orientación a conocer mayor detalle del comportamiento del consumidor, y el acceso gratuito a la plataforma, a menos claro, que se necesite utilizar la versión de pago, la cual se recomienda siempre y cuando se tengan millones de visitas al mes.

2.1.4 Taller Mecánico y Detailing

2.1.4.1 Definición de Taller Mecánico y Detailing

Un taller mecánico y detailing se define como un centro donde podemos hacer un mantenimiento preventivo y correctivo de la mecánica del vehículo. Además, de cuidar el detallado y rejuvenecimiento del interior y exterior del vehículo.

2.1.4.2 Experiencia de Servicio

El Gremio E.I.R.L. es un taller mecánico, pintura, detailing y car wash, la empresa busca proyectar calidad en los servicios que ofrece de forma integral. Además, la empresa busca potenciar la experiencia del cliente que se atiende en este tipo de negocios, brindándole un lugar confortable donde esperar.

2.2 Importancia de las Variables

El presente trabajo analiza el impacto de las propuestas de mejora a las tecnologías de información necesarias para implementar de manera adecuada, las estrategias de marketing en una empresa de servicio automotriz como El Gremio E.I.R.L. Todo esto se debe realizar teniendo en cuenta que la finalidad de esta propuesta es determinar el camino requerido para incrementar el número de clientes potenciales o leads de la organización.

2.3 Análisis Comparativo

Considerando que el objetivo de este trabajo de investigación busca proponer mejoras a los servicios de tecnología de información que generan un impacto positivo a los servicios ofrecidos por el área de marketing, esta sección desarrollará un análisis comparativo a las variables que fueron identificadas y, a los elementos que se consideraron necesarios y/o importantes para servir de base a un análisis crítico

adecuado. Es así como, gracias a la información recabada en secciones anteriores, se han preparado los siguientes cuadros comparativos:

2.3.1 Sobre las Metodologías de Proceso de Mejora.

Tabla 1: *Análisis Comparativo de Metodologías de Procesos de Mejora*

Metodología	PDCA	Six Sigma	Lean Manufacturing
Ventajas	Promueve planificar, ejecutar, controlar y aplicar las estrategias de mejora a los procesos. Su naturaleza cíclica impulsa la mejora continua.	Es impulsado por el cliente y lleva a las empresas a idear formas diferentes e innovadoras de lograr la satisfacción de necesidades.	Reduce los costos de producción, tiempos de entrega, de inventarios y genera mejoras en la eficiencia y calidad del producto.
Desventajas	No atiende de manera efectiva problemas que requieran de mucha urgencia.	El cliente necesita mayor inversión en formación de personal para que este concepto funcione bien.	Rechazo por parte de los empleados, cuando no se les concientiza de la importancia de los cambios.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Sobre las Necesidades de Licenciamiento de Servicios de TI

Tabla 2: Análisis Comparativo del Licenciamiento requerido por los Servicios de TI

Licenciamiento de Servicios TI	Alquiler o compra de Software licenciado	Crear software en la empresa (Desarrollo <i>In-House</i>)
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye funcionalidades de uso y efectividad comprobada en el mercado. • Ofrece opciones de licenciamiento de bajo costo o incluso basado en el concepto de software libre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en las funcionalidades requeridas por los usuarios.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de adquisición puede ser elevado. • El costo de modificación podría implicar cambios o extensiones al contrato inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto cae en riesgo de no soportar o incluir los estándares y necesidades establecidas por el mercado.

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Sobre las Plataformas de Gestión de Contenidos (CMS)

Tabla 3: Análisis Comparativo de Plataformas CMS

Plataforma CMS	WordPress	Drupal
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor aceptación por las organizaciones y el consumidor final debido a las bondades que brinda (por ejemplo, facilidad de uso). • El costo del producto es muy bajo al ser un producto que no requiere licencia de uso. En algunos casos podría ser gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo del producto es muy bajo al ser un producto que no requiere licencia de uso. En algunos casos podría ser gratuito.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de instalación puede ser gratuito, pero en todos los casos se necesita infraestructura tecnológica para instalarlo y posteriormente utilizarlo. • Si se desea extender el producto para que este tenga otras capacidades (por ejemplo, Comercio Electrónico), es posible que haya un costo independiente al de la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El aspecto de costos de licenciamiento e instalación es similar al identificado para WordPress, pero debido a su complejidad tecnológica, es posible que se necesite mayor inversión para implementar una característica adicional al producto. • La aceptación en el mercado no es buena debido a su complejidad tecnológica y mayor orientación a la comunidad de desarrolladores

		de software.
--	--	--------------

Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Sobre las Plataformas de Gestión de Relación con el cliente (CRM)

Tabla 4: Análisis Comparativo de Plataformas CRM

Plataforma CRM	Salesforce CRM	HubSpot CRM	Sugar CRM
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una versión de prueba gratuita con capacidades limitadas. • Permite procesar información externa y hacer filtros para campañas, accesible desde la nube para la empresa. • Su uso requiere un tiempo mayor de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versión gratuita sin límite de tiempo y conexión a terceros. • Ideal para cualquier organización. • Utilizar información externa con seguimiento de interacciones del cliente. • Material de aprendizaje de los conceptos y herramientas en línea. • Precios escalables de acuerdo al uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software con versión de prueba gratuita con límite de tiempo. Fácil de usar. • Unifica todo tipo de bases de datos • Analiza variedad de información de los usuarios.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Versión de prueba con límite de tiempo. • Precios más elevados. • Mayor tiempo de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite modificaciones al código. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versión de prueba con limitaciones y límite de tiempo. • Precios elevados.

Fuente: Elaboración propia

2.3.5 Sobre los Modelos de Recorrido del Cliente

Tabla 5: Análisis Comparativo de Modelos de Recorrido del Cliente

Modelo de Recorrido del cliente	ZMOT	Embudo de Conversión	Flywheel
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento desde que el usuario hace una búsqueda en internet • Versión de prueba con límite de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece acciones concretas y puntos de contacto para cada fase. • Etapas bien definidas. • Fácil de configurar y adaptar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centra los esfuerzos de marketing y ventas en el cliente. • Es una evolución o versión mejorada del embudo de ventas. • Abarca todo el recorrido del cliente.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en comercio electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contempla necesariamente el recorrido previo del cliente. • Proceso vertical que no se adapta al recorrido natural de un cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor tiempo de aprendizaje. • Procesos poco diferenciados, puede resultar confuso para el inexperto.

Fuente: Elaboración propia

2.3.6 Sobre las Herramientas de Email Marketing

Tabla 6: *Análisis Comparativo de Herramientas de Email Marketing*

Herramientas de email marketing	MailChimp	SendInBlue
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño minimalista y adaptativo (lo cual permite que pueda ser utilizado en diversos navegadores y/o dispositivos (por ejemplo, una tablet). • La licencia gratuita permite 2000 contactos registrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a usuarios con menor especialización tecnológica • La licencia gratuita permite uso ilimitado de contactos con la restricción de enviar 300 correos por día.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la amplia cantidad de opciones y funcionalidades disponible, requiere especialización complementaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor cantidad de opciones disponibles (en comparación a las ofrecidas por MailChimp).

Fuente: Elaboración propia

2.3.7 Sobre las Plataformas de Publicidad en Línea

Tabla 7: Análisis Comparativo de plataformas de publicidad en línea

Plataforma de publicidad en línea	Google Ads	Facebook Ads
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Las campañas publicitarias se pueden distribuir por páginas web de cualquier tipo (comercio electrónico, web de noticias, etc.). • Permite trabajar con publicidad en formato de video, disponible por medio de YouTube. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite trabajar con público objetivo diverso, esto de acuerdo al comportamiento de los usuarios registrados en Facebook, Instagram o WhatsApp • Introduce el concepto de “publicidad interactiva”.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de integración otros productos de la plataforma Google, no brinda soporte a integración con redes sociales como Instagram. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con soporte para integrarse con productos de Google (como YouTube o el buscador).

Fuente: Elaboración propia

2.3.8 Sobre las Plataformas de Analítica Web

Tabla 8: Análisis Comparativo de Plataformas de Analítica Web

Plataforma de analítica web	Google Analytics	Adobe Analytics
Ventajas	<ul style="list-style-type: none">• Permite integrarse fácilmente con aplicaciones web y partir de esto, se puede visualizar el comportamiento del usuario gracias a los reportes y dashboards ofrecidos por la plataforma.• Cuenta con una opción de uso gratuito.	<ul style="list-style-type: none">• Al ser una herramienta orientada al entendimiento del comportamiento del usuario, tiene funcionalidades similares a las ofrecidas por Google Analytics.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">• Si bien es cierto cuenta con licenciamiento gratuito, si se necesita que el análisis soporte mayor volumen de transacciones (millones de transacciones al mes) esto requerirá un pago adicional.	<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con opción de licenciamiento gratuito.

Fuente: Elaboración propia

Con las variables previamente analizadas, se ha identificado que hay casos como, por ejemplo, el de plataformas de analítica web, cuyas diferencias permitirán, por ser en su mayoría excluyentes, seleccionar entre uno de los elementos en estudio. Mientras que, se han encontrado casos, como las plataformas de Publicidad en línea, en las que, por haber identificado características complementarias, se sugerirá una solución conjunta, es decir, la selección de más de uno de los elementos estudiados.

2.4 Análisis Crítico

Es importante resaltar que el objetivo de esta sección, es seleccionar qué elementos estudiados serán incluidos en la propuesta de mejora que se presentará más adelante. Hay que tener en cuenta que, los argumentos de esta selección se basan en el análisis comparativo previamente realizado y la información referida en las secciones desarrolladas con anterioridad. A continuación, los elementos que formarán parte de nuestra propuesta de mejora:

- **Metodología para realizar la propuesta de mejora:** Nos basaremos en el enfoque PDCA y lo complementaremos con prácticas de Lean Manufacturing ya que este segundo elemento nos ayudará a simplificar costos sin afectar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la compañía.
- **Tipos de licenciamiento de Servicios TI:** Seleccionaremos un enfoque

orientado al licenciamiento con la consideración de aplicar a licencias de costos bajos u orientados al software libre.

- **Plataformas CMS:** Teniendo en cuenta el elevado número de usuarios y alto nivel de personalización y facilidad para ello (orientación usuarios sin necesidad de conocimientos técnicos), recomendaremos el uso de WordPress.
- **Plataformas CRM:** Debido a su alto nivel de flexibilidad (configuración y/o integración aplicaciones o herramientas de terceros) y bajo costo (iniciando con una versión gratuita sin límite de tiempo), gran cantidad de material sobre los conceptos de marketing utilizados y las herramientas que posee, recomendaremos una gestión de clientes utilizando HubSpot.
- **Modelo de Recorrido del cliente:** Nos basaremos en el modelo Flywheel, ya que además de centrarse en el cliente, interactúa con este sin importar que exista relación comercial alguna. Además, busca convertirlo en un promotor de los productos o servicios ofrecidos.
- **Herramientas de email marketing:** Si bien es cierto su opción gratuita soporta menor número de usuarios, seleccionaremos SendInBlue por la flexibilidad del producto y facilidad de uso desde el punto de vista de una persona con pocos conocimientos de tecnología.
- **Plataformas de publicidad en línea:** Debido a que se trata de plataformas complementarias (ya que cada una se centra en sus propios ecosistemas), recomendaremos el uso de las opciones ofrecidas por Google y Facebook.

- **Plataformas de analítica web:** Gracias los bajos costos, la versatilidad del producto y cantidad de clientes que lo utilizan actualmente, seleccionaremos Google Analytics.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1 Reseña Histórica de la Organización.

La empresa El Gremio E.I.R.L nace en el año 1999 por iniciativa del señor Alexander Vergaray, quien tuvo la visión de negocio para proyectar un lavado de autos o carwash en la zona de Breña cuando aún la demanda por este servicio parecía ser poco apreciada o requerida en esos tiempos, pero motivado por el crecimiento del parque automotor. Había observado que este servicio no se realizaba en la zona y que había una gran oportunidad pese a la situación política y económica que vivía el país en ese momento. Alquiló un local y comenzó a realizar el servicio de lavado de autos. La empresa se situó en la segunda cuadra de la avenida Tingo María en el distrito de Breña donde continua hasta el día de hoy.

El señor Vergaray se dio cuenta que las personas se preocupaban demasiado por la limpieza de su auto y mucho más cuando estos eran nuevos, lo cual le permitió a la empresa crecer y convertirse en “El Gremio Carwash”, nombre comercial con el que trabajaron en los primeros años.

También entendió que debía llamar la atención del público y diferenciarse, así que contrato señoritas jóvenes, a las cuales uniformaron y capacitaron para que dieran un trato más cercano y atendieran en el local desde la entrada y llamaran la atención de las personas que pasaban con sus autos por la Av. Tingo María. En el 2004 tuvieron éxito con esta estrategia y llegaron a aparecer en algunos diarios y en algunos programas de televisión, donde destacaron el trato amable que ofrecían, la calidad del

servicio y la forma diferente de promocionarse, logrando una gran afluencia de clientes.

Posteriormente, en el año 2010, la empresa inaugura dos nuevas sucursales y además, alquila espacios de lavado en distintos grifos del distrito, con la finalidad de expandirse en el mercado. Actualmente, El Gremio E.I.R.L ya no cuenta con sucursales ya que decidió concentrar esfuerzos en su casa.

En el año 2018, El Gremio E.I.R.L incorpora como nuevo socio al señor José Sumaria, quien ayuda a ampliar la visión del negocio. No solo se preocuparon por las mejoras en publicidad y en la imagen, sino que también se han preocupado por emplear nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la gestión.

A mediados de 2018 empezaron a utilizar un sistema de ventas tercerizado, con el cual se registran los datos de sus clientes al ingresar a la empresa. Con esta nueva forma de registro se puede identificar qué tipo de servicio es el que más se realiza y cual debe de incentivar más, lo cual facilita el enfoque que se debe tener como empresa y el valor agregado es que los clientes se sienten en confianza ya que las personas que lo están atendiendo ya conocen sus preferencias. Asimismo, se han aumentado los servicios, se han dedicado a tener lavados más minuciosos, más detallados, además de incursionar en el mantenimiento automotriz.

En cuanto al éxito obtenido durante los primeros años, la visión de El Gremio E.I.R.L es siempre fue seguir creciendo como empresa para mantenerse en el

mercado. Es por ello que, se han ido diversificando y realizando mejoras de acuerdo a los tiempos que vivimos, las modas y necesidades de sus clientes.

A finales de 2018 se incorporan nuevos servicios como el planchado y pintura y en el 2019 el servicio de mecánica automotriz y detailing. Debido a la diversificación ahora el nombre comercial de la empresa paso a ser “Gremio - Taller Automotriz & Detailing”. El cambio vino con un gran crecimiento y es lo que ha mantenido vigente la empresa en tiempos de pandemia, donde siguen laborando y atendiendo a los clientes que tienen años confiando sus vehículos a esta empresa.

El Gremio E.I.R.L tiene el potencial para seguir creciendo, ganar clientes que requieran sus nuevos servicios, por esta razón es necesario hacer énfasis en el área de marketing y las herramientas TI que necesita para poder optimizar la comunicación con sus clientes y poder aprovechar los beneficios del marketing digital para captar más clientes potenciales o leads.

3.2. Filosofía Organizacional.

3.2.1 Misión

Ofrecer un servicio de alta calidad, brindando un excelente servicio al cliente que visite la Gremio Car Wash. Que desde el momento en el que ingrese en el local el cliente se sienta seguro y confiado que se le realizara un servicio minucioso, rápido sin importar el servicio que este solicitando.

3.2.3 Visión

Ser una empresa reconocida en el mercado no solo por marca sino por la calidad, buen servicio y tiempo de experiencia. Incursionando y diversificándola cartera de servicios en el rubro automotriz.

3.2.4 Valores

- **Honestidad.**

Como empresa velamos porque cada uno de nuestros colaboradores realicen un trabajo acorde a nuestras políticas, cada persona que integra nuestra empresa es una persona honrada y respetuosa. Es importante para nosotros la honestidad debido a que solo de esta manera se puede lograr la confianza y la armonía a nuestros clientes.

- **Responsabilidad.**

La empresa se compromete en cada servicio prestado buscando así la mejor solución, es por ello que ante cualquier situación que se presente hay un colaborador encargado de solucionar un inconveniente o bien sea entregar en buen estado el vehículo al cual se le ha realizado un servicio.

- **Actitud de servicio**

Contamos con un equipo de colaboradores capacitados para la resolución de problemas, dudas e incomodidades las cuales serán respondidas con efectividad, amabilidad y de manera muy clara, para así, hacer sentir a gusto a nuestros clientes.

- **Excelencia**

Como empresa buscamos mejorar día a día, para poder así lograr el objetivo de afianzar y hacer crecer nuestra empresa en el mercado. El poder mejorar y diversificar nuestros servicios nos permite estar en constante cambio y actualización de servicios.

- **Transparencia**

Siempre se les indica a los clientes que es lo que incluye cada servicio para así poder crear confianza y credibilidad. Además de mantener siempre una comunicación con el cliente sobre las preferencias o algún inconveniente que se pueda presentar al momento de realizar el servicio.

3.2.5 Política de Calidad.

El servicio de lavado pasa primeramente por una previa capacitación con el operario que recién ingresa a nuestra empresa. Además, cabe destacar que los controles de calidad pasan por la supervisión del jefe de personal. Él se encargará de la revisión previa, durante y luego del servicio. En el presente indicamos como se realiza el procedimiento de un lavado ejecutivo, el cual es el servicio más básico que tiene nuestra empresa.

3.2.6 Objetivos

3.2.6.1 Objetivo General

Evaluar las distintas estrategias para lograr un crecimiento y tener más posicionamiento en el mercado mediante el aprovechamiento del marketing digital, las redes sociales, generar contenido con el cual nuestros clientes se identifiquen y lograr generar fidelización con la empresa. Además, mejorar los servicios de atención al cliente.

3.2.6.2 Objetivos Específicos

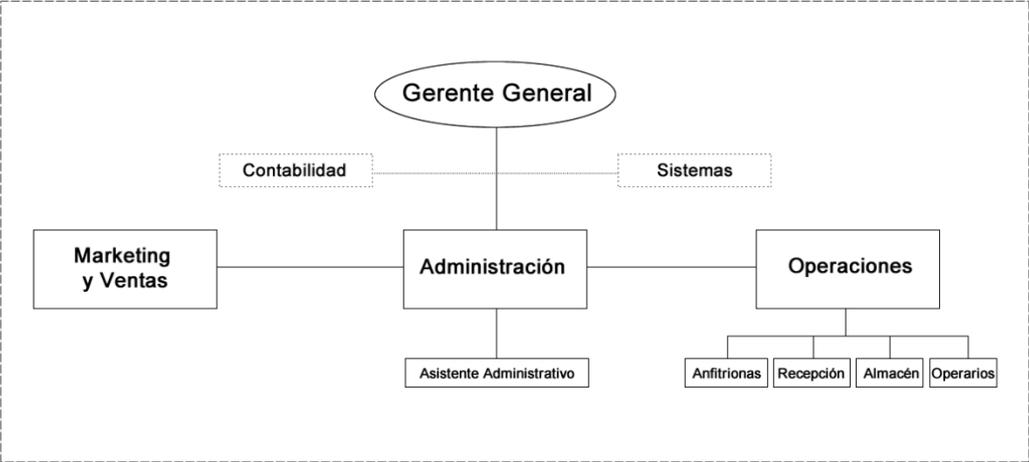
- Identificar cual es el público al cual debe dirigirse Gremio.
- Realizar encuestas sobre la satisfacción de los servicios para así saber que mejoras deben realizarse en los servicios.
- Refrescar la imagen de marca de la empresa.
- Realizar capacitaciones para el personal nuevo y actual.

3.3 Diseño Organizacional.

Esta sección representa el diseño y estructura organizacional de El Gremio E.I.R.L. con información actualizada al mes de febrero del 2021. Además, es importante resaltar, que el diseño representado a lo largo del presente documento refleja la realidad por la que se encuentra El Gremio E.I.R.L., habiendo dicho esto, se encontrarán algunas prácticas que podrían, bajo la perspectiva del lector, considerarse como parte de un ejercicio incorrecto. Es por ello que, si bien es cierto, el plan de mejora que presentamos busca corregir algunos problemas, no se centra en la totalidad de la organización, por ello, abordaremos esta problemática en las sugerencias al finalizar este trabajo.

3.3.1 Organigrama General

Figura 1: Organigrama El Gremio E.I.R.L.



Fuente: El Gremio E.I.R.L.

3.3.2 Roles y funciones

3.3.2.1 Gerente General

Es el encargado de dirigir la compañía, construir y afianzar las alianzas comerciales ante empresas de mayor magnitud. Planifica las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Define a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras muchas tareas.

3.3.2.1 Administradora

Es el representante del gerente general en su ausencia. Es la encargada de dirigir las operaciones, así como también se encarga de delegar las responsabilidades de todos los colaboradores desde el área administrativa y de marketing hasta el área de operaciones. También está encargada de verificar que en todas las áreas se esté cumpliendo con los objetivos de la empresa. Evaluar estrategias para así poder generar ingresos en la empresa, desde análisis del sistema tecnológico que se utiliza para ventas y facturación, así como consultar con los colaboradores las mejoras que puedan hacerse para tener un mejor servicio y un mejor equipo de trabajo.

3.3.2.2 Jefe de Marketing & Ventas

Se encarga de crear el plan de marketing para evaluar las tendencias de compra. Supervisar las campañas de publicidad en redes sociales. Preparar estimaciones de ventas y supervisar el rendimiento de las ventas.

3.3.2.3 Asistente Administrativo

Encargado de actividades de apoyo para las diferentes áreas: Administración, Marketing, y más. Actualmente también está encargado de las redes sociales, tomar fotos y publicar contenido referido a las promociones de la empresa.

3.3.2.4 Jefe de Operaciones

Es el encargado de supervisar las operaciones de la empresa y de supervisar a todos los colaboradores de la empresa, vela por que se cumplan las normas de la empresa, así como también es el encargado de verificar la calidad de servicio que se le entregara al cliente, es decir es el control de calidad de nuestra empresa.

3.3.2.5 Operarios

Son los encargados de la parte de producción de la empresa, realizan los servicios de lavado, tienen conocimiento desde el lavado más simple como lo es un lavado ejecutivo, así como también un lavado de salón. Además, hay operarios encargados de la realización de los otros servicios que ofrece la empresa como son la mecánica y servicios de pintura.

3.3.2.6 Anfitrionas

Son las encargadas de la recepción de los vehículos al momento de ingresar al taller, esto implica la recolección de los datos del cliente, empresa, vehículo. Además, son las encargadas de vender los servicios que dispone nuestro taller. Siendo así el primer contacto que tiene el cliente que visite el taller.

3.3.2.7 Jefe de Almacén

Encargado de velar por la seguridad y disponibilidad de los materiales utilizados en la prestación de servicios de la compañía.

3.3.2.8 Recepcionista

Responsable de ser el primero punto de contacto de los clientes ante consultas, eventualidades y cobros por los servicios prestados. Envío de cotizaciones y encargada de responder las consultas de los clientes por los diversos medios.

3.4 Productos y Servicios.

3.4.1. Servicios de Lavado (Carwash):

El servicio puede ser simple (lavado externo), lavado de motor y lavado de salón. Todo lavado incluye uso de productos como cera, productos

aromáticos y silicona. Se utilizan marcas como Würth y Sonax. A su vez, el servicio se clasifica de la siguiente manera:

- Lavado de autos y camionetas
- Lavado y encerado de autos y camionetas
- Lavado y encerado de color para autos y camionetas
- Lavado de asientos para autos y camionetas
- Lavado de salón para autos y camionetas

3.4.2 Servicios de Mantenimiento (Mecánica Automotriz):

Este servicio tiene como finalidad brindar mantenimiento correctivo o preventivo a los vehículos de los clientes. Entre los principales servicios que ofrecen se encuentran: Revisión general, reparación de motores y reparación de otros componentes del vehículo.

Además, el servicio se clasifica de la siguiente manera:

- Mantenimiento preventivo de autos.
- Mantenimiento preventivo de camioneta.
- Mantenimiento correctivo de autos.
- Mantenimiento correctivo de camionetas.

3.4.3 Servicios de Pintura

Este servicio incluye acabados de pintura automotriz con calidad premium, esto involucra el uso de colores originales o de fábrica, con la finalidad de que los autos mantengan su estado original. Además, en caso de que el vehículo haya sufrido una colisión, golpe o abolladura, se brinda un servicio que recupera el estado y colores originales de la parte afectada. También se incluyen servicios que protegen la pintura (ceramic coating y vidrio líquido).

A su vez, el servicio se clasifica de la siguiente manera:

- Tratamiento de pintura.
- Pulido.
- Tratamiento de vidrio líquido y ceramic coating.
- Planchado y pintura.
- Undercoating.
- Zincado.

3.4.4 Detailing

El servicio de detailing o de detallada automotriz, tiene como finalidad el embellecimiento de los vehículos, centrándose en la estética interna y externa del automóvil, cuidado y modificando partes de estos para que tengan un aspecto especial o personalizado. Gracias a este tipo de servicios es que los

automóviles reflejan una personalidad acorde a las necesidades y gustos del conductor.

3.5 Diagnóstico Organizacional

Para tener una idea general de la organización se plantea una estrategia de análisis de fortalezas y debilidades (FODA), posterior a ello se indicarán algunas consideraciones que servirán como base de la hoja de ruta a incluir en la propuesta de mejora.

3.5.1 Fortalezas

- La marca tiene un sólido posicionamiento de más de 20 años en el mercado en el rubro de limpieza automotriz.
- Cuenta con un local bien ubicado, amplio y acondicionado para satisfacer las necesidades de sus clientes en los servicios que brinda.
- Cuenta con una cartera de clientes establecida
- El trabajo que hacen es completamente profesional y se esfuerzan por mejorarlo cada día.
- La estabilidad de la compañía no se ha visto afectada durante la pandemia ya que se han adecuando los servicios y horarios de atención, cumpliendo con los protocolos establecidos y brindando servicios especiales como desinfección vehicular (a demanda).

3.5.2 Oportunidades

- El crecimiento del parque automotor en la ciudad de Lima sigue en aumento.
- Al estar en una zona comercial del distrito de Breña, los automóviles de las diferentes empresas pueden optar por Gremio Carwash.
- Se encuentra ubicada en una avenida principal donde hay gran circulación vehicular.
- La zona se encuentra en constante crecimiento, con la llegada de nuevos proyectos inmobiliarios, empresas y oficinas.
- La sala de espera se podría modernizar incluyendo beneficios (gratuitos o de bajo costo) disponibles para todos los clientes.

3.5.3 Debilidades

- Los espacios y muebles no son los adecuados, ya que se han visto afectados por el paso del tiempo o por la falta de mantenimiento.
- La organización no cuenta con información adecuada para poner en práctica estrategias comerciales que permitan mejor posicionamiento en el mercado.
- No se cuenta con un sitio web que ofrezca los servicios que ofrecen.
- A nivel general, no se cuenta con la tecnología adecuada para poder realizar un buen servicio, afectando por ejemplo el cumplimiento de objetivos del área de marketing.

3.5.4 Amenazas

- La competencia (formal e informal) de otros servicios de limpieza automotriz del distrito de Breña y alrededores podría afectar la estabilidad financiera de la compañía.

3.5.5 Consideraciones Generales

- Se han identificado problemas de comunicación entre las áreas de estudio.
- Se requiere una revisión de los procesos de tecnología que permitirán soportar de manera adecuada la estrategia de marketing de la empresa,
- Se requiere reforzar la base de datos de clientes para poder explotarla de manera adecuada.

3.6 Análisis Crítico

La empresa El Gremio E.I.R.L cuenta con más de 20 años en el mercado. Desde su fundación en el distrito de Breña, su visión de negocio se mantiene vigente, esto ha permitido que se siga posicionando en el mercado, brindando servicios de lavado de autos, mantenimiento y detailing. A nivel organizacional, la orientación a la calidad del servicio es uno de los pilares de la compañía, implicando la utilización de productos de calidad en cada uno de los servicios prestados.

Si bien es cierto, la pandemia (y posteriores cuarentenas a nivel nacional) han afectado la utilización del parque automotor, estos efectos no se han visto reflejados en su totalidad en El Gremio E.I.R.L. ya que ha seguido los protocolos establecidos y

ha brindado servicios de desinfección vehicular, los cuales se realizan a demanda del consumidor.

A pesar de ello, se ha identificado que los objetivos de marketing no se pueden cumplir de forma efectiva ante la necesidad de información requerida para cada uno de estos. Por ejemplo, no se pueden ofrecer servicios de lavado de cortesía sea por medio electrónico o telefónico ya que no se tiene una base de datos de clientes con dicha información. Además, no se pueden promocionar los servicios brindados ya que no se cuenta con una página web que permita ofertarlos de manera adecuada. En resumen, la empresa no se cuenta con información adecuada de sus clientes, ni una plataforma de gestión de marketing, que permita que el área de marketing pueda apalancar en esta plataforma las estrategias correspondientes.

Capítulo IV: Resultados

La finalidad de este capítulo es diagnosticar, proponer un plan de mejora y evidenciar los mecanismos de control necesarios para confirmar si las propuestas realizadas serán ejecutadas de manera efectiva.

Para una mejor explicación del capítulo, estructuraremos el detalle de este bajo una estrategia *bottom-up*, es decir, bajo una perspectiva organizacional explicada desde “abajo” (personal operativo) hacia “arriba” (la organización como un todo), enfocándonos en el área de marketing y el soporte tecnológico requerido.

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Investigación de Campo

Con la finalidad de conocer la información necesaria para plantear una propuesta de mejora se considerará como fuente principal a los clientes internos actuales de El Gremio E.I.R.L., la misma que será analizada, de tal manera que permita la obtención de los hallazgos necesarios para un mayor entendimiento del área en cuestión.

4.1.2 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo al capítulo 1.4 del presente trabajo de investigación se ha establecido que se aplicará la metodología de investigación explicativa y el

diseño de la investigación transeccional o transversal, para entender la relación causal entre los servicios de TI y las actividades del área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L. El presente estudio tiene la finalidad de identificar de qué manera las tecnologías de información influyen en el marketing y los objetivos y crecimiento de la empresa.

4.1.3 Muestra

Se ha aplicado una guía de entrevistas para cada cargo (ver anexos) en todos los niveles con el fin de conocer y entender la función de marketing desde el nivel estratégico al nivel operativo en el momento actual, y recoger opiniones y oportunidades de mejora.

Tabla 9: *Muestra de personal a entrevistar*

Cargo	Nº de entrevistas
Gerente General	1
Administradora	1
Jefe de Marketing y Ventas	1
Recepcionista	1
Anfitriona	1

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información recabada, se realizó un diagnóstico organizacional (incluyendo diversos frentes, equipos y/o áreas de El Gremio

E.I.R.L.) considerando principalmente aspectos que se deben mejorar o reformular y aspectos que se deben empezar a realizar.

4.1.4 Validación y Confiabilidad de los Instrumentos

Los instrumentos (guía de entrevistas) han sido validados por dos especialistas: uno en Tecnologías de la Información y otro especialista en Marketing Digital. Cada guía de entrevista (ver anexos) ha sido revisada en siete aspectos: Redacción y ortografía; coherencia en el ítem; uso del lenguaje adecuado; mide lo que pretende “relación variable/dimensión/ítem”; induce a la respuesta (sesgo); los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación; el número de ítems es suficiente para recoger la información.

4.1.4.1 Especialista en Tecnologías de la Información

Carlos Palomino Vidal es profesional en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Villareal, Magister en Gestión y Dirección de Tecnologías de Información por UPC, se desempeña como consultor en proyectos de desarrollo de sistemas y TI y como docente universitario.

4.1.4.1.1 Observaciones del Especialista en TI

El especialista indica que el cuestionario es adecuado para lo que se busca medir. Verificó que no se induce al sesgo luego

de probar el cuestionario, sino que busca entender el problema de los servicios de TI en el área de marketing.

4.1.4.2 Especialista en Marketing Digital

Carlos Hoempler Aranda es profesional en Administración en Negocios Internacionales por UPC con Diplomado en Marketing Digital por la UPC. Actualmente es director académico en Negzy, escuela de marketing digital en Lima-Perú.

4.1.4.2.1 Observaciones del Especialista en Marketing Digital:

El especialista indica que el cuestionario es adecuado para los objetivos del estudio. Nos dio algunas observaciones en cuanto a la búsqueda del problema que se quiere evidenciar que fueron superadas y añadidas al estudio por ser de gran utilidad.

4.1.5 Entrevistas

Según lo planificado se realizaron un total de 5 entrevistas: Gerente General (1), Administradora (1), Jefe de Marketing y Ventas (1), Recepcionista (1), Anfitriona (1), entre los días 15 y 16 de julio. El formato original de las guías de entrevistas se adjunta en los anexos.

A continuación, se revisarán las respuestas de cada entrevista, así como un breve análisis de cada respuesta. Es importante indicar que no se evaluarán las respuestas de introducción por ser información general.

4.1.5.1 Entrevista a Gerente General

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: 15/06/2021
- Entrevistado: José Alfredo Sumaria Caballero
- DNI: 46639518
- Cargo: Gerente General
- Profesión: Administrador de Empresas
- Entrevistador: Enrique Stolar

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Soy administrador de Gremio desde 2013 y como gerente general desde febrero de 2019.

- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?

Ya son 2 años como gerente general.

- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Actualmente, vemos la planeación de las actividades, búsqueda de nuevas alianzas con clientes corporativos, proveedores y coordino directamente con la administradora de Gremio.

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Tiene objetivos a nivel general que ha establecido para el área de marketing de Gremio?

Si, participo de las iniciativas de marketing para captar nuevos clientes.

Análisis de la respuesta: Hay un vínculo entre el Gerente General, la administradora y el jefe de marketing y ventas. Y comparten objetivos claros.

- ¿Esos objetivos son conocidos por todos los miembros del área?

Todos deben conocer los objetivos, los hemos coordinado con el jefe de marketing y la administración.

Análisis de la respuesta: El Gerente General coordina con la Administración. Entiende que sí, que los objetivos son de conocimiento para toda la empresa, (se refiere a la captación de nuevos clientes y de dar una buena atención a los clientes en cada servicio).

- ¿Los objetivos se encuentran en algún documento de acceso a todo el personal?

Si están en un documento, pero no se encuentra actualizado y actualmente no todo el personal tiene acceso, es algo que debemos mejorar.

Análisis de la respuesta: El Gerente General admite que los objetivos, aunque se han actualizado recientemente, no se encuentran en un documento y no se podría probar que todos los conocen.

Marketing - promociones

- ¿Ha desarrollado una estrategia con el área de marketing y ventas para impulsar la captación de clientes para Gremio?

Si, hemos coordinado promociones para captar nuevos clientes a nivel de particulares y taxistas. Para ello hemos impulsado promociones.

Análisis de la respuesta: El Gerente está involucrado para la captación de nuevos clientes, aunque su enfoque está en los clientes corporativos.

- ¿Conoce cómo los clientes llegan a Gremio?

Tenemos clientes diferenciados entre particulares que buscan calidad y precio, taxistas que buscan precios económicos, y clientes corporativos con los que trato directamente.

Análisis de la respuesta: El Gerente está involucrado para la captación de nuevos clientes, aunque su enfoque está en los clientes corporativos.

Captura de datos

- ¿Conoce a sus clientes, cuenta con información para analizarlos?

Conozco a los clientes porque como administrador, durante años, los he ido conociendo.

Análisis de la respuesta: El Gerente tiene muchos años en la empresa, conoce sus problemas, además ha sido administrador durante varios años.

- ¿Define campañas diferenciadas para sus clientes?

Si, tenemos acciones diferenciadas para particulares, taxistas y corporativos.

Análisis de la respuesta: El Gerente conoce el tema de diferenciación de los clientes y las promociones para cada segmento de forma estratégica, no está familiarizado con los detalles.

- ¿Ha considerado integrar herramientas de tecnologías de la información en su estrategia de marketing que le permitan alcanzar los objetivos establecidos?

Si, estamos ordenándonos para mejorar en ese aspecto, durante años no le hemos prestado atención a crear, por ejemplo, una base de clientes, aunque si tenemos información de los clientes a través del sistema de facturación, también hacemos algunas acciones en redes.

Análisis de la respuesta: Su conocimiento en cuanto a los servicios TI que podría tener el área de marketing son generales, admite que deben mejorar en este aspecto, y que ya han tomado algunas acciones, aunque no parecen estar bien coordinadas.

- ¿Tiene estrategias definidas de marketing digital?

Tenemos campañas en redes sociales, actualmente hemos contratado una empresa de administración de redes sociales, tenemos muy poco tiempo en el tema como para medir resultados.

Análisis de la respuesta: Asocian marketing digital solo a redes sociales, sin tener en cuenta otras herramientas y estrategias.

- ¿Considera importantes las herramientas de tecnologías de la información dentro de su estrategia?

Si, desde el inicio de la pandemia nos dimos cuenta de la relevancia que empezaban a tomar las redes sociales para el negocio.

Análisis de la respuesta: El Gerente ha tomado conciencia de la importancia de incorporar servicios de TI para el área de marketing y para la empresa en general, sobre todo, se han visto en la necesidad de gestionar y automatizar sus acciones de marketing a causa de las nuevas necesidades que han surgido a causa del COVID-19.

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Estaría dispuesto a mejorar sus estrategias de marketing utilizando herramientas de tecnologías de la información que incrementen la cartera de clientes y permitan gestionarla?

Si, por su puesto, actualmente me estoy capacitando para integrar temas de marketing digital y sistemas.

Análisis de la respuesta: Si, presenta voluntad y predisposición en invertir recursos en mejorar en este aspecto e integrar servicios de TI para el área de marketing.

- ¿Conoce algunas herramientas de tecnologías de la información que le podrían ayudar a captar más clientes?

Si, por ejemplo, no tenemos campañas de email marketing que usa la competencia, o campañas en Google (Ads).

Análisis de la respuesta: Es consciente de que algunas herramientas como Email Marketing o Google Ads son de necesidad de la empresa porque ha visto que los usa la competencia.

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su gestión?

Actualmente, miramos las ventas, son el gran indicador, y a la par, voy midiendo los objetivos que le trazamos a la administración.

Análisis de la respuesta: Aunque es válido medir las ventas como indicador de éxito para su gestión, se nota la ausencia de otros indicadores que permitan entender el éxito y falencia de otros aspectos de Gremio.

- ¿Cómo mide el éxito de la gestión de marketing y ventas?

El mismo indicador, miramos ventas y captación de nuevos clientes.

Análisis de la respuesta: Para el área de marketing también es importante medir el éxito de acuerdo a los objetivos de los que nos habló al inicio del cuestionario.

4.1.5.2 Entrevista a Administradora

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: 15/06/2021
- Entrevistado: Leiidiz Mauriz Gavidia Ángel
- DNI: 003633107 (Nacionalidad Venezolana).
- Cargo: Administradora Profesión: Administradora de Empresas
- Entrevistador: Enrique Stolar

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Estoy trabajando como administradora de Gremio desde este año.

Exactamente desde el 15 de marzo de este año.

- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?

Ya llevo 4 meses.

- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Yo veo las operaciones de Gremio, coordino con gerencia a nivel estratégico y veo las operaciones y coordino con marketing y ventas.

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Tiene objetivos a nivel general que ha establecido para el área de marketing de Gremio?

Si, tenemos coordinación directa y vamos implementando estrategias de acuerdo a lo que nos indica gerencia.

Análisis de la respuesta: Hay un vínculo entre el gerente, la administradora y el jefe de marketing y ventas. Y comparten objetivos claros.

- ¿Esos objetivos son conocidos por todos los miembros del área?

Todos deben conocer los objetivos, los hemos coordinado con el jefe de marketing y la administración.

Análisis de la respuesta: Indica que hay coordinación entre la gerencia, administración, marketing y ventas, pero no afirma con certeza que todos tienen los objetivos claros.

- ¿Los objetivos se encuentran en algún documento de acceso a todo el personal?

Si hay un documento, que actualmente estamos actualizando. Estamos tratando de mejorar nuestros procesos.

Análisis de la respuesta: La administradora confirma que no hay un documento actualizado y no se podría probar que todos conocen los objetivos de la empresa.

Marketing - promociones

- ¿Ha desarrollado una estrategia con el área de marketing y ventas para impulsar la captación de clientes para Gremio?

Si, hemos coordinado promociones para captar nuevos clientes a nivel de particulares y taxistas. Para ello hemos impulsado promociones para nuestros clientes particulares y taxistas, estamos viendo algunos resultados.

Análisis de la respuesta: La administradora se alinea con lo que indica el gerente, está involucrada en la captación de nuevos clientes, su enfoque está en los clientes particulares.

- ¿Conoce cómo los clientes llegan a Gremio?

Converso con los clientes, ellos me cuentan que algunos viven o trabajan por la zona y pasan a diario por la avenida que es muy concurrida, a veces preguntan a nuestras anfitrionas por nuestros servicios, terminan convenciéndose y entran a probar nuestro servicio, luego de eso vuelven siempre. Otros clientes vienen por recomendación, y unos muy pocos por las redes sociales.

Análisis de la respuesta: La administradora se está familiarizando con la captación y fidelización de los clientes, muchos vienen por la cercanía o transitan frecuentemente por la avenida Tingo María, otros por recomendación y unos pocos por las redes sociales.

Captura de datos

- ¿Conoce a sus clientes, cuenta con información para analizarlos?

Estoy conociéndolos, cada día dedico siempre un tiempo para acercarme a los clientes, que están esperando y trato de conversar, es un poco complicado porque hay que cuidar los protocolos por el Covid. Actualmente no contamos con suficiente información de los clientes, no podemos hacer campañas personalizadas, justo en eso nos queremos centrar para poder mejorar nuestras propuestas para ellos.

Análisis de la respuesta: La administradora, aunque tiene poco tiempo en la empresa, está familiarizándose con los problemas de no contar con

una base de datos que les permita hacer campañas de marketing, y tomar mejores decisiones.

- ¿Define campañas diferenciadas para sus clientes?

Si, hemos hecho campañas para particulares, taxistas y corporativos. Yo me encargo de los particulares y taxistas, gerencia se encarga de los clientes corporativos, desde la captación hasta la fidelización de estos clientes.

Análisis de la respuesta: La administradora tiene claro el objetivo de captar nuevos clientes y tienen promociones para cada segmento de forma estratégica.

- ¿Ha considerado integrar herramientas de tecnologías de la información en su estrategia de marketing que le permitan alcanzar los objetivos establecidos?

Si, estamos trabajando con gerencia para mejorar en ese tema, estamos recopilando información para armar una base de datos clientes. En eso nos vamos a centrar en los próximos meses. Luego de eso podemos dar el paso a integrar más herramientas que nos permitan gestionar nuestra cartera de clientes.

Análisis de la respuesta: Entiende bien la necesidad de contar con una base de datos clientes para poder gestionarlos. Ya tienen clara la necesidad de integrar servicios de TI aunque están iniciando en el tema.

- ¿Tiene estrategias definidas de marketing digital?

Actualmente usamos las redes sociales, trabajamos con una empresa que nos ayuda con la administración de redes sociales. Estamos aprendiendo mucho por ese lado también, creando contenido adecuado para los clientes y nos permite tratar directamente con ellos.

Análisis de la respuesta: Al igual que gerencia asocian marketing digital principalmente a redes sociales, sin tener en cuenta otras herramientas y estrategias.

- ¿Considera importantes las herramientas de tecnologías de la información dentro de su estrategia?

Claro que sí, no contamos actualmente con herramientas de tecnología que nos permitan tener una base de datos actualizada y gestionarla para hacer campañas de marketing de forma eficiente y darle seguimiento a los clientes nuevos y antiguos. Gremio viene ofreciendo nuevos servicios y muchos clientes piensas que solo somos carwash.

Análisis de la respuesta: Aquí la administradora revela algo muy importante sobre el posicionamiento de la empresa, ya que comenta que muchos clientes solo los consideran por el más antiguo de sus servicios, es urgente un reposicionamiento.

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Estaría dispuesto a mejorar sus estrategias de marketing utilizando herramientas de tecnologías de la información que incrementen la cartera de clientes y permitan gestionarla?

Sería ideal. Entiendo que apuntamos a eso.

Análisis de la respuesta: Si, ya han estado hablando del tema de contar con herramientas de tecnología para el área de marketing.

- ¿Conoce algunas herramientas de tecnologías de la información que le podrían ayudar a captar más clientes?

Si, por ejemplo, email marketing, el sitio web, sistemas CRM.

Análisis de la respuesta: La administradora cuenta con algunas nociones de marketing y herramientas de TI, fuera de la entrevista nos comentó que está profundizando en el tema a través de video tutoriales.

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su gestión?

Básicamente a través de los ingresos. Tenemos objetivos por días y vamos midiendo el cumplimiento de estos.

Análisis de la respuesta: Es válido medir las ventas como indicador de éxito para su gestión, pero se deberían medir otros indicadores que permitan entender el éxito.

- ¿Cómo mide el éxito de la gestión de marketing y ventas?

Miramos ventas y captación de clientes, básicamente.

Análisis de la respuesta: Para el área de marketing también es importante medir el éxito de acuerdo a los objetivos de los que nos habló al inicio del cuestionario.

4.1.5.3 Entrevista a Jefe de Marketing y Ventas

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: 15/06/2021
- Entrevistado: Carlos Manuel Álvarez Acuña
- Cargo: Jefe de Marketing y Ventas
- Profesión: Marketing
- DNI: 45499412
- Entrevistador: Enrique Stolar

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Oficialmente me he incorporado desde enero, pero ya estuve unos meses apoyando en el área de marketing de forma externa.

- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?

En total unos nueve meses, desde octubre del 2020.

- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Actualmente estamos reorganizado el área, haciendo un recuento de lo que tenemos y lo que necesitamos, actualizando el plan de marketing y viendo qué estrategias y herramientas tenemos que implementar.

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Conoce los objetivos generales de Gremio?

Si, tenemos una reunión semanal y siempre estamos conversando sobre los objetivos de la empresa, y como superarlos. Nos planteamos nuevos retos y buscamos nuevas formas de incrementar nuestra base de clientes y venderles nuevos servicios a los clientes antiguos.

Análisis de la respuesta: El Jefe de Marketing y Ventas tiene propuestas para incrementar la base de clientes y hacer venta cruzada, por lo tanto, entiende la necesidad de implementar herramientas de TI a su plan de marketing.

- ¿Tiene objetivos claros y definidos para su área?

Actualmente como te comenté estamos redefiniendo muchas cosas en el área, por el momento nos mantenemos con los objetivos de captar nuevos clientes y de fidelizar a los antiguos, pero somos conscientes que tenemos que seguir trabajando y modernizando el área.

Análisis de la respuesta: El Jefe de Marketing y Ventas conoce sus limitaciones y que deben trabajar para superarlas y que es necesario modernizar el área.

- ¿Coordina con la administración nuevas estrategias de marketing para alcanzar los objetivos de Gremio?

Coordinamos con Administración y en reuniones también con Gerencia, tratamos de aprovechar que somos una empresa no muy grande para tener relación directa y evitar ser burocráticos. Estamos terminando el nuevo plan de marketing y esperamos empezar a implementarlo entre agosto y setiembre.

Análisis de la respuesta: Hay buena comunicación a todo nivel según el encargado de marketing y ventas.

Marketing - promociones

- ¿Dentro de su estrategia de marketing utilizará herramientas de tecnología de la información para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos?

Actualmente no contamos con esas herramientas, pero esa es la idea, estamos proponiendo la creación de un sitio web, hacer email marketing, reforzar las redes sociales, publicidad. Estamos en eso, pero también requiere tiempo y capacitación. Tenemos que ordenarnos y trabajar con planificación para que sea viable ya que son temas nuevos para todos.

Análisis de la respuesta: Ya tiene propuestas concretas para utilizar algunas herramientas de TI, pero no tienen n plan para ello. Indica que está trabajando en eso.

- ¿Coordina con el personal a su cargo nuevas estrategias de marketing y se retroalimenta de ellos para poder perfeccionar dichas estrategias?

Si, estamos coordinando siempre con las chicas (anfitrionas) para que puedan ayudarnos a comunicar las promociones.

Análisis de la respuesta: Las coordinaciones llegan a toda la empresa desde gerencia / administración.

- ¿Tiene claro cómo es que los clientes llegan a Gremio?

Muchos pasan por la avenida y se acercan a preguntar, otros son recomendados, algunos llegan por las redes sociales o por búsquedas en Google.

Análisis de la respuesta: Conoce bien como llegan los clientes a Gremio.

- ¿Cómo captan nuevos clientes?

Actualmente estamos usando las redes sociales como Facebook e Instagram. Estamos haciendo algunos anuncios en Facebook ads.

Análisis de la respuesta: Están trabajando sus redes sociales con una empresa externa, llevan poco tiempo.

Captura de datos

- ¿Ha definido protocolos de atención con el personal a su cargo para que soliciten y/o guarden información personal y de los vehículos de los clientes?

Si, tenemos eso establecido. Piden información que necesita el sistema de ventas y facturación. Actualmente estamos guardando además los datos en una hoja de cálculo para poder utilizarlos en un futuro próximo.

Análisis de la respuesta: Cuentan con un sistema de ventas y facturación que captura datos de los clientes pero que no cuentan con acceso a la base de datos. Por otro lado, han empezado a guardarlos en una hoja de cálculo.

- ¿Cuenta con información de los clientes para poder hacer campañas especiales según las necesidades específicas de estos?

Actualmente, no. Pero estamos trabajando hacia eso.

Análisis de la respuesta: Ya han iniciado de alguna forma a recolectar la información de los clientes para crear una base de datos de clientes.

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Ha considerado integrar herramientas de tecnologías de la información en su estrategia de marketing?

Si, es parte de los planes que tenemos.

Análisis de la respuesta: Ya todos lo tiene claro, saben de la necesidad de contar con más herramientas que ayuden a la empresa a gestionar el marketing.

- ¿Conoce algunas herramientas de tecnologías de la información que le podrían ayudar a captar más clientes?

Si, los CRMs, email marketing, las mismas redes sociales y los anuncios.

Análisis de la respuesta: Conoce sobre algunas herramientas que está planificando utilizar próximamente.

- ¿Ha planificado capacitación en herramientas de tecnologías de la información que optimicen la gestión de marketing?

Actualmente me estoy capacitando por mi cuenta en varios de estos temas. En CRMs y también en email marketing. Y luego pienso enseñarle al resto del equipo.

Análisis de la respuesta: Se está autocapacitando y luego le piensa enseñar a su equipo.

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su gestión?

Otro punto en el que estamos trabajando es en cómo mediremos nuestro trabajo y el logro de objetivos en el futuro, actualmente no medimos bien nuestro trabajo.

Análisis de la respuesta: Están trabajando en indicadores que permitan medir el éxito de su gestión de una forma más tangible.

- ¿Cómo mide el desempeño de los empleados que tiene a su cargo?

Al igual que el punto anterior, también estamos trabajando es esto.

Análisis de la respuesta: Están trabajando en indicadores que permitan medir el éxito de la gestión del resto del equipo.

4.1.5.4 Entrevista a Recepcionista

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: 16/062021
- Entrevistado: María Yarmelín Ibarra Dugarte
- DNI: 27507171 (Nacionalidad Venezolana)
- Cargo: Recepcionista
- Profesión: Marketing
- Entrevistador: Enrique Stolar

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

7 meses.

- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?

Desde enero de este año.

- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Soy el punto de contacto con los clientes que nos llaman y solicitan información o hacen citas para la atención de sus autos.

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Conoce o se le informa constantemente sobre las estrategias de marketing implementadas por la gerencia/jefatura?

Si, cuando sacan alguna promoción o cualquier indicación nos informan.

Análisis de la respuesta: Hay una línea de mando definida que informa sobre las actualizaciones en el área de marketing.

- ¿Conoce los objetivos de su función?

Si, atender con calidad a los clientes y darles la información que necesitan.

Análisis de la respuesta: La recepcionista tiene objetivos concretos que cumple cuando interactúa con los clientes.

- ¿Tiene algún documento o manual de funciones que explica las funciones de su puesto y los procesos de su cargo?

No.

Análisis de la respuesta: El documento no se encuentra actualizado, es natural que no lo conozca.

- ¿Cuándo recibe a los clientes tiene algún protocolo establecido de atención?

Hay una forma de saludar, siempre con mucha amabilidad y con la información correcta.

Análisis de la respuesta: Tienen un protocolo que aprenden al trabajar en el puesto.

Marketing - promociones

- ¿Conoce u ofrece promociones especiales para los clientes frecuentes?

Si, siempre tenemos una promoción para los clientes frecuentes. Tienen un lavado gratis por una cantidad de lavados.

Análisis de la respuesta: Si hay promociones para los clientes frecuentes y manejan promociones para nuevos clientes y taxistas.

- ¿Detecta nuevas necesidades en los vehículos de los clientes con el fin de ofrecerle otros servicios?

En ocasiones si, cuando nos llaman a consultar por los servicios que ofrecemos y de acuerdo a la necesidad y a lo que nos indican los clientes les ofrecemos uno u otro servicio.

Análisis de la respuesta: Conoce la importancia de su puesto y como conectar las necesidades de los clientes con los servicios que ofrece.

Captura de datos

- ¿Solicita o guarda datos personales de los clientes?

Si, los datos para poder hacer el comprobante de ventas según lo que solicite el cliente. También en caso de una cita, le pedimos algunos datos como nombre, fecha y hora de la cita, teléfono y el asunto para poder coordinar con el especialista.

Análisis de la respuesta: Tiene clara la importancia de guardar los datos de los clientes y su utilidad.

- ¿Solicita o guarda información sobre los vehículos y los servicios de cada cliente?

Si, tenemos un cuaderno donde registramos los datos, y en la guía de inventario cuando realiza el servicio.

Análisis de la respuesta: Manejan un cuaderno donde guardan los datos de los clientes y las guías de inventario que son guardadas.

- ¿Qué datos solicita a los clientes para entregarle el documento de venta?

Nombre completo, DNI, en caso de ser empresa Razón Social y RUC y el correo electrónico para enviar la boleta o factura.

Análisis de la respuesta: Son los datos comunes, ahora las envían por correo electrónico.

- ¿Solicita datos adicionales?

El celular si es que no se queda para poder avisarle.

Análisis de la respuesta: Además solicitan el teléfono móvil, pero todos los datos son dispersos, se guardan en un cuaderno, pero no serán reutilizados. Actualmente han empezado a utilizar una hoja de cálculo para crear una base de datos.

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Conoce o utiliza herramientas digitales para recabar y utilizar la información de sus clientes para hacer campañas de marketing?

No.

Análisis de la respuesta: No tiene conocimiento de herramientas que le ayuden a hacer mejor su trabajo.

- Utiliza algunos de los siguientes activos digitales en sus funciones diarias:

Actualmente utilizamos las redes sociales y en ocasiones el correo electrónico para atender a los clientes y enviarles la información que necesitan o cotizaciones.

Análisis de la respuesta: En ocasiones contacta a los clientes vía telefónica, atiende consultas y mensajes desde Messenger y whatsapp y envía correos electrónicos.

- ¿Ha recibido alguna capacitación en el uso de herramientas de tecnología de la información que le ayuden a mejorar sus funciones?

No.

Análisis de la respuesta: No ha habido capacitaciones sobre el tema en la empresa.

- ¿Actualmente utiliza alguna herramienta de TI o Sistema que le ayuda a hacer su trabajo?

No, solo el sistema de facturación.

Análisis de la respuesta: Reconoce solo al sistema de facturación como una herramienta de TI.

Mejoras propuestas

- ¿Cómo mejoraría su trabajo?

Ya que pregunta sobre la información que guardamos de los clientes, sería bueno que podamos usarla luego. Muchos clientes nos comentan que hicieron un servicio hace un tiempo y nosotros no podemos verificarlo y ver la evolución de dicho servicio.

Análisis de la respuesta: Si tiene clara la ventaja de guardar y administrar la información de los clientes ya que día a día ve las desventajas de no contar con información a la mano.

- ¿Conoce alguna herramienta tecnológica que podría ayudarle a hacer mejor su trabajo?

La verdad es que no conozco mucho del tema.

Análisis de la respuesta: No conoce herramientas de TI que le podrían ayudar.

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su función o trabajo?

En general diría que se puede medir el éxito cuando un cliente satisfecho vuelve o nos recomienda a sus conocidos y amigos.

Análisis de la respuesta: Conoce la importancia de su función y cómo conectar las necesidades de los clientes con los servicios que ofrece.

4.1.5.5 Entrevista a Anfitriona

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: 16/062021
- Entrevistado: Andreina García García
- DNI: 20832538 (Nacionalidad Venezolana)
- Cargo: Anfitriona
- Profesión: Diseñadora
- Entrevistador: Enrique Stolar

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Once meses.

- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?

Inicié en Gremio en quincena de julio de 2020 como anfitriona.

- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Mi puesto es de alto impacto, soy imagen de la empresa y como tal debo cuidar mis modales para que el cliente tenga la impresión de cómo será el servicio que le brindemos.

Como anfitriona me dedico a dar la bienvenida, llevo el control de la lista de espera, de ser el caso. También, oriento a los clientes sobre los servicios que brinda Gremio y los tiempos de espera que conlleva el realizar cada servicio. En caso recibiera una llamada telefónica o alguna comunicación por redes sociales, sigo el protocolo de saludar, orientar, cotizar y reservar.

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Conoce o se le informa constantemente sobre las estrategias de marketing implementadas por la gerencia/jefatura?

Si.

Análisis de la respuesta: Si tiene comunicación constante con la jefatura de ventas, de forma verbal.

- ¿Conoce los objetivos de su función?

Que los clientes queden satisfechos con el servicio y que nos recomiende.

Análisis de la respuesta: Conoce los objetivos generales de su función.

- ¿Tiene algún documento o manual de funciones que explica las funciones de su puesto y los procesos de su cargo?

No.

Análisis de la respuesta: El documento no está actualizado por lo tanto no lo consultan.

- ¿Cuándo recibe a los clientes tiene algún protocolo establecido de atención?

Si, dar la bienvenida, anotar los datos, como nombres, apellidos y número de celular. Informar si es que el taller está lleno, comunicar los servicios de la empresa y de ser un servicio recurrente como lavado de auto cotizar. Si el servicio a brindar es complejo, se derivará al mecánico para que sea el quién otorgue la cotización.

Análisis de la respuesta: Hay protocolos claros en ese aspecto y también tienen nuevos protocolos debido al Covid.

Marketing - promociones

- ¿Conoce u ofrece promociones especiales para los clientes frecuentes?

Si. de acuerdo a las promociones vigentes.

Análisis de la respuesta: Sabe conectar las necesidades de los clientes con los servicios que ofrece.

- ¿Detecta nuevas necesidades en los vehículos de los clientes con el fin de ofrecerle otros servicios?

Claro. La idea es que el cliente cuando nos trae el vehículo para lavar u otro servicio, se aproveche para ofrecer otros servicios o recomendar un mantenimiento preventivo con el fin de evitar accidentes.

Análisis de la respuesta: Intentan conectar las necesidades de los clientes con los servicios que ofrece.

Captura de datos

- ¿Solicita o guarda datos personales de los clientes?

Si, para generar la guía de servicio que también le decimos guía de inventario y para luego darle el comprobante de pago. Cuando vemos que son clientes frecuentes les pedimos el nombre y el número de teléfono para promociones o por si no se queda para avisarle cuando el carro está listo. Actualmente, los registramos en un cuaderno y luego se pasan a una hoja de Excel.

Análisis de la respuesta: Si solicitan y guardan datos en un cuaderno y en una hoja de cálculo.

- ¿Solicita o guarda información sobre los vehículos y los servicios de cada cliente?

Si, dependiendo del servicio. Si es un lavado se le entrega un ticket al cliente, se toma nota de algún daño que pueda tener el vehículo. Si es un lavado de salón o servicio de mantenimiento mecánico entonces se hace una guía de servicio que es un inventario de cómo se encuentra el auto en el momento previo al servicio.

Análisis de la respuesta: Guardan datos de los vehículos y servicios solo en caso de lavados de salón o mantenimiento mecánico, o sea, de los servicios más importantes que ofrece la empresa.

- ¿Qué datos solicita a los clientes para entregarle el documento de venta?

Pedimos nombres completos, número de DNI o RUC, datos de vehículo, como placa y modelo. El correo electrónico para enviarle el documento de venta.

Análisis de la respuesta: Solicitan los datos básicos, nombre y documento más el correo electrónico ya que el sistema de facturación envía los documentos por correo.

- ¿Solicita datos adicionales?

Si, el número de celular del cliente, cuando no se va a quedar, para poder avisarle.

Análisis de la respuesta: Solo en caso de que los clientes no puedan esperar piden el teléfono para avisarles.

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Conoce o utiliza herramientas digitales para recabar y utilizar la información de sus clientes para hacer campañas de marketing?

No.

Análisis de la respuesta: No utilizan herramientas para campañas de marketing.

- Utiliza algunos de los siguientes activos digitales en sus funciones diarias:

Otros: redes sociales apoyamos con responder comentarios y mensajes de Messenger y whatsapp.

Análisis de la respuesta: Al preguntarle por algunas de las herramientas indican que usan herramientas de mensajería ya que actualmente están atendiendo los mensajes de redes sociales y enviando información que piden los clientes como cotizaciones.

- ¿Ha recibido alguna capacitación en el uso de herramientas de tecnología de la información que le ayuden a mejorar sus funciones?

No.

Análisis de la respuesta: Hasta la fecha no han recibido capacitaciones en herramientas de TI.

- ¿Actualmente utiliza alguna herramienta de TI o Sistema que le ayuda a hacer su trabajo?

Bueno, solo el sistema de facturación.

Análisis de la respuesta: Solo identifica el sistema de facturación como herramienta de TI.

Mejoras propuestas

- ¿Cómo mejoraría su trabajo?

Quisiera tener herramientas que me permitan comunicarme más rápido con los mecánicos cuando se termine de hacer el trabajo.

Análisis de la respuesta: Si tiene claro la importancia de contar con herramientas que le ayuden a manejar la misma información sobre los clientes con otras áreas.

- ¿Conoce alguna herramienta tecnológica que podría ayudarle a hacer mejor su trabajo?

Sería bueno contar con un sistema que ayuda a tener y gestionar toda la información de los clientes.

Análisis de la respuesta: Un sistema de gestión de clientes o un CRM es lo que indica que le ayudaría.

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su función o trabajo?

Cuando veo que los clientes toman el servicio que les he recomendado y recomiendan el carwash.

Análisis de la respuesta: No cuentan con indicadores establecidos que sean comunes para todos en la empresa.

4.1.6 Conclusiones de las Entrevistas

4.1.6.1 Operativo

4.1.4.1.1 Por Mejorar o Reformular

La captura o actualización de datos del cliente y del vehículo debe hacerse de forma uniforme. Actualmente no se cuenta con una estructura claramente definida y se pierde la oportunidad de registrar información que sirva de base para ejecutar nuevas estrategias de marketing.

4.1.6.1.2 Por hacer

Ya con datos registrados de manera adecuada, el personal debe estar en la capacidad de brindar ofertas sobre servicios complementarios o beneficios personalizados en busca de un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

4.1.6.2 Administrativo

4.1.6.2.1 Por Mejorar o Reformular

Se debe capacitar al personal operativo y administrativo en el uso de las herramientas tecnológicas que permitirán de forma más efectiva, el ofrecimiento de productos y servicios. Esto incluye a las herramientas existentes o las que se deban construir o implementar.

4.1.4.6.2 Por hacer

Se debe construir un conjunto de herramientas que permita capturar de manera adecuada los datos necesarios del cliente, del vehículo y de las transacciones realizadas por el mismo, con la finalidad de conocer el comportamiento del consumidor y desde esto, soportar las estrategias de marketing de la organización.

Con los datos registrados de forma adecuada, se debe identificar gustos, preferencias del cliente, ofertas de servicios complementarios o relacionados a las necesidades específicas de cada tipo de cliente o consumidor.

4.1.6.3 Organizacional

4.1.6.3.1 Por Mejorar o Reformular

Se debe reforzar la comunicación de las áreas y equipos internos, con la finalidad de soportar de manera efectiva las estrategias de la organización, enfocándonos principalmente en el área de marketing. Se recomienda una reformulación del área de marketing en el organigrama para que se entienda mejor su funcionamiento.

4.1.6.3.2 Por hacer

Se debe promover la importancia de las decisiones basadas en información.

Se debe construir un conjunto de herramientas que, entre sí, soporten las necesidades de la organización y permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. El foco inicial de esta propuesta se debe centrar en el equipo de marketing y el equipo de tecnologías de información.

4.2 Diseño de la Mejora

Gracias a lo expuesto anteriormente, El Gremio E.I.R.L. requiere implementar una propuesta de mejora, que, gracias a una implementación tecnológica, le ayudará a conocer mejor a sus clientes y a su vez, le permitirá obtener un mejor posicionamiento en el mercado. Vale la pena aclarar, que la propuesta se basa en la implementación del modelo PDCA (del inglés Plan, Do, Check, Act) el cual, además de promover ejecuciones y evaluaciones de resultados periódicas, se complementará con principios recomendados por la metodología Lean Manufacturing para así orientarse a la eliminación de desperdicios en pos de obtener mejores costos y mejor calidad de servicios.

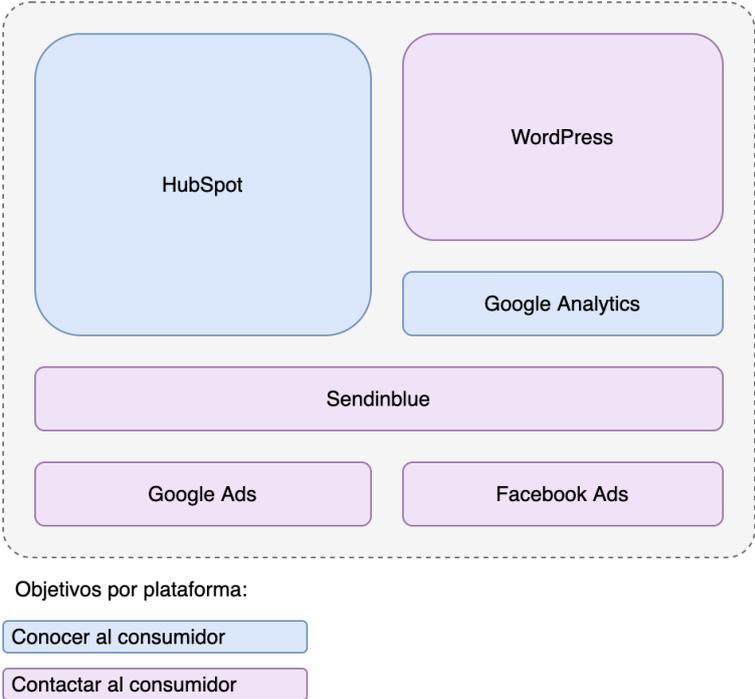
Además, considerando que una de las principales necesidades de El Gremio E.I.R.L. es conocer a sus clientes, recomendaremos implementar el concepto de Recorrido del cliente, bajo la metodología Flywheel, cuya finalidad es poner al cliente como elemento crítico para cumplir los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta esto, la propuesta promoverá mejoras que influyan en la construcción del primer Ecosistema Digital de El Gremio E.I.R.L., cuyo objetivo principal será soportar las necesidades tecnológicas del equipo de marketing. Para esto se incluirán las siguientes bondades tecnológicas:

- Plataforma CRM: Se utilizará HubSpot para registrar, conocer y hacerle seguimiento a los clientes y prospectos de la organización.
- Plataforma CMS: Se propondrá WordPress para publicar el sitio web con la imagen institucional y servicios ofrecidos por El Gremio E.I.R.L. y además servirá de punto de contacto de nuevos clientes a través de páginas de aterrizaje de las campañas de marketing.
- Plataforma de email marketing: Se utilizará Sendinblue para iniciar y reforzar la comunicación con clientes y prospectos de la organización.
- Publicidad en línea: Se utilizará Google Ads y Facebook Ads como plataformas de publicidad online para realizar campañas de marketing digital en buscadores y redes sociales como Facebook, Instagram o YouTube, todo esto con la finalidad de captar nuevos clientes o reforzar el posicionamiento actual.
- Plataforma de Analítica Web: Se propondrá Google Analytics para comprender el comportamiento del consumidor en el sitio web, cómo llega, su recorrido, entre otras métricas.

Bajo una perspectiva de implementación, el Ecosistema Digital propuesto se visualizaría de la siguiente manera:

Figura 2: *Propuesta de Ecosistema Digital*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallará cada una de las plataformas y la estrategia de implementación de estas:

4.2.1 Plataforma CRM: Hubspot

El trabajo debe iniciar adquiriendo el licenciamiento gratuito de la plataforma siempre y cuando se tenga una base de datos de clientes y/o posibles clientes. Esto requerirá contar con una versión digital de dicha base de datos, para lo cual se recomienda recabar esta información en una hoja de cálculo cuyo formato permita cubrir por lo menos los siguientes datos:

- Nombres
- Apellidos
- Documento de identidad
- Tipo de documento de identidad
- Fecha de nacimiento
- Lugar de nacimiento
- Correo electrónico
- Teléfono de contacto
- Fecha de nacimiento

Además, para un mejor entendimiento del consumidor y que la organización tenga los datos precisos para poder hacer campañas cruzadas, se necesitará información del vehículo o los vehículos de los cuales es propietario el cliente:

- Marca
- Modelo

- Año de fabricación

El personal del área de marketing estará a cargo de la gestión de los clientes, para lo cual deberá estar previamente capacitado en el manejo de la plataforma CRM Hubspot y en el conocimiento de, por lo menos, las siguientes funcionalidades:

- Creación de clientes
- Actualización de clientes
- Creación y actualización de leads
- Registro de contactos realizados con clientes o posibles clientes

4.2.2 Plataforma CMS: WordPress

En lo que respecta a este software, WordPress cuenta con un licenciamiento gratuito que permitirá instalarlo en la plataforma tecnológica provista por la organización con la consideración de que este tendrá que estar disponible a internet. Y que esto se debe hacer, ni bien se tenga el contenido institucional requerido. Para esto se necesitará como mínimo, contenido institucional que involucre:

- Información relevante de la organización como datos y eventos históricos.
- Información institucional relacionada a la visión y misión de la compañía.
- Servicios ofrecidos por la organización.

- Principales clientes.
- Información de contacto.
- Fotos y diseños para ilustrar todos los puntos previamente mencionados.

Es muy importante resaltar que el contenido digital deberá pasar por un proceso de verificación de textos, con la finalidad de prevenir la ocurrencia de errores ortográficos o gramaticales. Además, se necesitará que las imágenes estén digitalizadas en alta definición y de ser el caso, con fondo transparente, según sea necesario. Una consideración muy importante a tener en cuenta en esta implementación tiene que ver con la frecuencia de utilización de la misma, y a su vez, la calidad y el nivel de actualización de la información publicada.

Esto quiere decir, que no solo se trata de publicar un sitio web de imagen ya que la información debe fluir de acuerdo a los eventos que ocurran mientras El Gremio E.I.R.L. exista en el mercado, como por ejemplo, promociones, descarga de información relevante o listado de horarios de atención, además claro, de cubrir la necesidad de captura de información que en el tiempo se podrá utilizar desde el CRM, es decir, información de contacto que se registró desde la web a través de promociones, contenido de valor, suscripciones y otras formas de captación de prospectos desde la web.

4.2.3 Plataforma de Email Marketing: Sendinblue

Se iniciará con el licenciamiento gratuito de este producto, pero no se empezará a trabajar con el mismo, a menos que se cuente con una base de

datos actualizada, esta deberá estar en formato digital y para evitar duplicidad de información, se usará el contenido propuesto para la carga de información en la Plataforma CRM HubSpot.

Lo que no se debe perder de vista, es que además de contar con el personal de marketing capacitado para poder manejar las campañas de marketing en esta herramienta, y que dichas campañas deban tener el contenido digital necesario para realizar la comunicación con los clientes o clientes potenciales, principalmente texto e imágenes.

Además, con el paso del tiempo y con cada aprendizaje post ejecución de cada campaña, se debe adquirir el conocimiento necesario de qué clientes son más receptivos a las mismas y a qué clientes o clientes potenciales, se debe ejecutar una estrategia diferente.

4.2.4 Plataformas de Publicidad en Línea: Google Ads y Facebook Ads

El trabajo con ambas plataformas se basará inicialmente en la necesidad de captar nuevos clientes y atraerlos hacia la empresa o llevarlos al sitio web de la organización. Los objetivos pueden variar en el tiempo, pero antes se requiere un estudio de la base de clientes para identificar una clasificación del tipo:

- Intereses del cliente
- Sexo del cliente

- Edad promedio o rango de edades
- Lugar de residencia
- Tipo de vehículo

Los dos primeros elementos servirán para una segmentación adecuada en las plataformas de marketing, lo cual a su vez servirá para conseguir una inversión más efectiva de la campaña a realizar.

El tercer elemento en mención servirá como complemento a las campañas de marketing a lanzar. Es importante aclarar, que al igual que con lo mencionado en sección de la plataforma de email marketing, hay una fuerte dependencia con la calidad de la base de clientes y la definición de las campañas de marketing.

Un aspecto muy importante para considerar con la implementación de estas plataformas es que el objetivo debe verse como un todo, es decir:

- Posicionamiento en la mente del consumidor, y
- Atracción de nuevos clientes.

Esto es algo muy importante a tener en cuenta bajo una perspectiva de marketing, ya que, con el objetivo claro, la implementación abordará por lo menos los siguientes destinos:

- Sitio Web
- Resultados de búsqueda (principalmente en Google)
- Redes sociales
 - Facebook
 - Instagram
 - YouTube

Además, al culminar la implementación de esta plataforma, se tendrá una mejor versión de la segmentación de clientes e información relevante para decidir en qué campañas realizar mayor inversión y qué campañas y estrategias de marketing deben redefinirse.

4.2.5 Plataforma de Analítica Web: Google Analytics

De acuerdo al análisis comparativo, sobre las Plataformas de Analítica Web (capítulo 2.3.8), se recomienda utilizar la versión gratuita de la plataforma, pero no hay que olvidar que el trabajo con la misma no debe empezar a menos que el sitio web de la organización esté implementado y publicado en internet.

Hay que considerar que, para entender el comportamiento del consumidor, no solo se requiere implementar la plataforma, ya que, además de realizar una adecuada integración, se debe esperar un tiempo prudencial para entender si el comportamiento está asociado a las campañas realizadas o a un comportamiento periódico (por ejemplo, semanal o mensual).

4.2.5 Estrategia de implementación

4.2.5.1 Primer Año – Semestre 1: Establecer Plataforma Tecnológica

Esta etapa tendrá las siguientes actividades:

- **Preparación:** En la cual se utilizará entre uno y dos meses (a confirmar con El Gremio E.I.R.L.) para digitalizar la información institucional (incluyendo productos, servicios e imágenes realizadas) y la base de datos de clientes digitalizada previamente.

Es importante aclarar que esta información digitalizada (en formato de texto o imagen) deberá ser validada para confirmar que la calidad de la información es la adecuada, para lo cual, es muy probable que se necesite una verificación y/o corrección de los datos disponibles (por ejemplo, información duplicada o errores ortográficos).

- **Adquisición:** A pesar de que se optará por productos de bajo costo, se debe pasar por un proceso en el cual se debe contar con el licenciamiento de uso adecuado (así se trate de un producto gratuito), es por ello que, para todos los casos se debe formalizar el licenciamiento a utilizar y la adquisición de los requisitos correspondientes, esto bajo la siguiente recomendación, que deberá ser usada a manera de checklist:
 - **HubSpot:** Licencia de uso acorde a la última versión disponible en internet para 5 usuarios administrativos.
 - **WordPress:** Licencia de uso gratuita acorde a la última versión

disponible en internet, que será instalada sobre servidores de la compañía que tendrán que estar conectados a internet y expuestos a internet por medio de la dirección web provista por El Gremio E.I.R.L.

- **Sendinblue:** Licencia de uso acorde a la última versión disponible en internet para 5 usuarios administrativos.
 - **Google Ads:** Creación de cuenta corporativa la cual no deberá estar asociada a una cuenta personal.
 - **Facebook Ads:** Creación de cuenta corporativa la cual no deberá estar asociada a una cuenta personal.
 - **Google Analytics:** Usar cuenta creada para Google Ads.
- **Implementación:** Se deben tener en consideración las siguientes actividades:
 - **HubSpot:**
 - Activación de cuenta de administrador y configuración de usuarios.
 - Registro de clientes existentes a la fecha, se debe realizar por medio de la base de datos digitalizada previamente.
 - **WordPress:**
 - Instalación de versión licenciada (mencionada en sección anterior), en infraestructura disponible.
 - Activación de cuenta de administrador y configuración de usuarios.

- Creación y publicación de las páginas necesarias para publicar contenido institucional, se debe realizar por medio del contenido digitalizado (texto e imágenes) previamente.
 - Creación y publicación de servicios disponibles, horarios de atención, formularios de contacto y de suscripción a boletín de noticias.
 - Verificación visual de textos e imágenes publicadas.
- **Sendinblue:**
 - Activación de cuenta de administrador y configuración de usuarios.
 - Registro de clientes por medio de la base de datos digitalizada previamente.
 - Ejecución de campañas orientadas a presentar la nueva página de la compañía. Estas solo se deberán realizar siempre y cuando se haya activado Google Analytics.
- **Google Ads:**
 - Activación de cuenta de administrador y configuración de usuarios.
 - Identificación de segmentos de usuarios a considerar en futuras campañas.
 - Ejecución de campañas orientadas a presentar la nueva página de la compañía. Estas solo se deberán realizar siempre y cuando se haya activado Google Analytics.

- **Facebook Ads:**
 - Activación de cuenta de administrador y configuración de usuarios.
 - Identificación de segmentos de usuarios a considerar en futuras campañas.
 - Ejecución de campañas orientadas a presentar la nueva página de la compañía. Estas solo se deberán realizar siempre y cuando se haya activado Google Analytics.

- **Google Analytics:**
 - Activación de cuenta de administrador y configuración de usuarios.
 - Implementación de versión básica de la plataforma, para ello se necesita integrar (por medio de un código de activación) esta plataforma con WordPress, siempre y cuando esta última ya cuenta con información institucional disponible en internet.

- **Capacitación:** Se manejará una capacitación de máximo un día por cada plataforma implementada, en cada sesión se abordarán casos generales (como creación de usuarios y navegación) y casos específicos (manejo de clientes, campañas, generación y entendimiento de reportes de cada plataforma).

Además, estas sesiones se harán ni bien se tenga una versión disponible de cada plataforma. Esto quiere decir que no se necesita tener

la versión final y que, dependiendo del nivel de aprendizaje, se pedirá a los asistentes que usen la herramienta para realizar actividades para, por ejemplo, mejorar la calidad de los datos registrados, es decir, podrán actualizar los datos de los clientes por medio de la plataforma de CRM.

4.2.5.2 Primer Año – Semestre 2: Definir el Camino del Cliente

Teniendo ya las plataformas configuradas y disponibles para su uso, es importante que se empiecen a diseñar campañas para no solo conseguir nuevas ventas, sino que deben existir aquellas cuya finalidad sea atraer nuevos clientes. Para esto aprovecharemos el modelo Flywheel ya que nos ayudará a centrarnos en el cliente y con ello empezaremos a refinar las plataformas bajo el siguiente esquema de recomendación:

- **HubSpot:**
 - La base de datos de clientes deberá estar actualizada y de ese modo, se usará como referencia al resto de plataformas.
 - Además, se deberá iniciar un proceso de integración el resto de las plataformas:
 - **Sendinblue**, para que, cada vez que se haga un cambio en la base de clientes este se deba reflejar automáticamente en la base de clientes que Sendinblue necesite utilizar.
 - **Wordpress**, para que, cada vez que se utilicen los formularios de contacto o suscripción, la información de los usuarios se

pueda registrar como oportunidades de contacto.

- **WordPress:**

- Teniendo en cuenta qué páginas son menos vistas o en qué página el cliente deja de visitar la web, esto gracias a Google Analytics, se reforzará el contenido de dichos elementos o se decidirá si se seguirá contando con los servicios relacionados a dichas páginas. Para esto, es importante realizar una validación contra los resultados financieros asociados a dichos servicios.

- **Sendinblue:**

- Se generarán reportes que ayuden a entender si un cliente está reaccionando (haciendo clic o leyendo) a los correos enviados a consecuencia de las campañas, y si estas están generando un rendimiento adecuado, es decir, una relación de costo y beneficio adecuada para la compañía.
- Estos reportes servirán para identificar a qué clientes volver a contactar o incluso cambiar la estrategia de contacto a dichos clientes.
- Además, es importante analizar si la calidad de las direcciones de correo es la adecuada, ya que es posible que se identifiquen direcciones inválidas. Esta información servirá para mejorar la calidad de la base de datos de clientes.
- En lo que respecta a la evolución del uso de campañas, cada correo enviado debe contar con la marcación necesaria para que Google

Analytics pueda hacer el seguimiento correspondiente (por ejemplo, para identificar si llegó a una página en particular gracias a una campaña).

- **Google Ads:**

- Se generarán reportes que ayuden a entender si un cliente está reaccionando (haciendo clic o leyendo) a las campañas, y si estas están generando un rendimiento adecuado, es decir, una relación de costo y beneficio adecuada para la compañía.
- En lo que respecta a evolución de uso de campañas, cada una de estas deberá contar con la marcación necesaria para que Google Analytics pueda hacer el seguimiento correspondiente (por ejemplo, para identificar si llegó a una página en particular gracias a una campaña).

- **Facebook Ads:**

- Se generarán reportes que ayuden a entender si un cliente está reaccionando (haciendo clic o leyendo) a las campañas, y si estas están generando un rendimiento adecuado, es decir, una relación de costo y beneficio adecuada para la compañía.
- En lo que respecta a evolución de uso de campañas, cada una de estas deberá contar con la marcación necesaria para que Google Analytics pueda hacer el seguimiento correspondiente (por ejemplo, para identificar si llegó a una página en particular gracias a una

campaña).

- **Google Analytics:**

- De acuerdo al comportamiento identificado para el cliente, por ejemplo, si llegó a una página gracias a una campaña en particular, es posible que se necesite entender más qué ocurrió en la página en mención, es por ello que se iniciará con un reforzamiento de analítica web para tener detalle para soportar las decisiones a tomarse en el futuro.

Es muy importante tener en cuenta que, a pesar de que durante estas etapas el enfoque implica aspectos tecnológicos, se debe continuar con las estrategias de marketing que se tenían en curso de acuerdo al Plan de Marketing Estratégico de la organización. Esta información servirá más adelante, cuando se busque hacer una comparación entre la ejecución tradicional y la que se busca plantear a consecuencia de este plan de mejoras.

Otro aspecto que no se debe dejar de lado, es que antes de finalizar el primer año de implementación, se debe tener la suficiente información para conocer al cliente en aspectos como:

- ¿Cuántas veces entró a la web?
- ¿Cuántas veces consumió nuestros servicios?

- ¿Cuántas veces reaccionó de forma positiva a nuestras campañas?
- ¿Cuántos nuevos clientes han vuelto a utilizar nuestros servicios?

Además, la información a analizar se debe entender de forma sencilla y ser accesible desde la base de datos provista por la Plataforma CRM HubSpot, ya que, al actuar esta como plataforma de gestión de relación de clientes, debe ser utilizada como fuente única de base de clientes. Es decir, no se deben tener otras bases de datos con el mismo objetivo.

4.2.5.3 Segundo Año – Semestre 1: Segmentar al cliente

Ya con información disponible gracias a los reportes generados por las plataformas implementadas, será posible enriquecer los datos del cliente para generar una segmentación acorde a las necesidades de la organización. Es decir, luego de haber iniciado con segmentaciones como:

- Sexo
- Rangos de edad
- Tipo de vehículo

Se tendrá la capacidad para crear segmentaciones del tipo:

- Frecuencia de uso de servicios
- Servicios más utilizados

- Servicios menos utilizados
- Servicios que se dejaron de utilizar
- Periodos de la semana con mayor frecuencia de clientes
- Periodos del mes con mayor frecuencia de clientes
- Distritos de residencia de los clientes

Es probable que para algunos casos se requiera mejorar la comunicación entre los sistemas existentes o el nivel de detalle de los datos del cliente, por ejemplo, se darán situaciones en las que se tendrá que ejecutar una campaña de actualización de datos, la cual muchas se ejecutará por medio de Sendinblue con la finalidad de capturar dirección de residencia, correo electrónico o números de contacto.

Además, se debe comprender que el objetivo no es crear más segmentos de usuarios, sino, identificar cuáles de los segmentos son más rentables luego de ejecutar una campaña de publicidad en línea. Esto quiere decir, que es importante analizar el retorno de la inversión de cada campaña y sobre ello tomar la decisión de seguir segmentando o hacer mayor publicidad en un número menor de campañas, siendo estas incluso más específicas, sea por tipo de segmento o por tipo de red social, es decir, se debe contar con la información necesaria para confirmar si se debe o no seguir invirtiendo de igual forma en las redes sociales propuestas o si se le debe dar mayor prioridad a una de ellas.

4.2.5.4 Segundo año – semestre 2: Ejecutar campañas personalizadas

Las segmentaciones identificadas en periodos anteriores serán la base para una adecuada secuencia de campañas personalizadas, es decir, se tendrá la facilidad de encontrar qué tipos de clientes y/o segmentos generarán un mayor retorno de inversión, y esto a su vez permitirá identificar qué campañas son las más efectivas y qué campañas se tendrán que reforzar, no priorizar o descartar.

Si bien es cierto, parte, o la totalidad, de esta estrategia pudo haber sido realizada previamente, el objetivo de esta etapa, es culminar con dicha implementación y además, encontrar un nivel de personalización más detallado, ya que gracias a la información generada anteriormente, es posible identificar segmentos con un adecuado retorno de inversión, pero la idea es analizar la información a mayor detalle, para identificar qué clientes tienen un comportamiento que podría generar mayores ingresos a la organización, por ejemplo:

- ¿Qué clientes vienen pocas veces, pero generan altos ingresos?
- ¿Qué clientes tienen más de un vehículo, pero solo vienen con uno de ellos?
- ¿Qué clientes venían con mayor frecuencia, pero dejaron de hacerlo?

Teniendo en cuenta respuestas a ese tipo de preguntas, se tendrán que realizar un conjunto de campañas personalizadas que en primera instancia

serán diseñadas y enviadas de forma manual con la finalidad de encontrar en qué casos se encuentran mejores reacciones de los clientes. Si se encuentra que alguna de estas campañas tiene la efectividad esperada, se procederá a implementar la automatización correspondiente sobre clientes de comportamiento similar.

Es importante aclarar, que además de ese nivel de personalización esperado, se deben ejecutar campañas que no requieran mayor nivel de detalle, por ejemplo:

- Ofertas del mes para todos los que cumplan años en dicho mes
- Ofertas por eventos especiales para algún tipo de cliente en particular, por ejemplo, diferenciados por sexo, distrito de residencia o tipo de vehículo.

Además, al igual que en la etapa anterior, se debe tener en cuenta que la información de los clientes se debe seguir refinando y que la efectividad de las campañas será determinante para confirmar si se sigue invirtiendo en ellas o si se deben pensar en nuevas estrategias de publicidad.

4.3 Mecanismo de Control

Para todos los casos que se mencionarán en adelante, se debe tener en consideración de que al ser esta una propuesta de implementación que hasta el momento de su presentación, no se ha realizado actividad de ejecución alguna, cada

uno de los elementos de control se considerará como una lista de verificación a modo de *checklist* que tendrá que ser validado por los involucrados de mayor responsabilidad, es decir, el Gerente General y el responsable de la implementación tecnológica asignado por este. Además, cada uno de los elementos de validación es negociable hasta antes de realizar la ejecución respectiva, es decir, ni bien se inicie con la implementación de un periodo (por ejemplo, primer año, semestre 2), los elementos del *checklist* a construir determinarán el cumplimiento del periodo en análisis. En todos los casos, la respuesta de cada elemento del checklist es un “sí” o un “no”, siendo esto no negociable, ya que afectarían el cumplimiento de la ejecución de los próximos periodos.

4.3.1 Primer año – semestre 1: Establecer plataforma tecnológica

- La plataforma **HubSpot** está instalada en el El Gremio E.I.R.L. y es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.
- Los datos del cliente están correctamente registrados en la plataforma **HubSpot**, siendo esta la base única de información de clientes. Además, estos datos se podrán actualizar desde las cuentas de usuario registradas previamente.
- La base de clientes registrados en la plataforma **HubSpot** se basar en el archivo digitalizado previamente.

- La plataforma **HubSpot** se está utilizando para registrar clientes potenciales, siendo esta la base única de información de contacto.
- La plataforma **WordPress** está instalada en el El Gremio E.I.R.L. y es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.
- La información institucional de El Gremio E.I.R.L. está registrada en la plataforma **WordPress** previamente instalada, además, dicha información estará disponible en internet en forma de páginas web publicadas en la plataforma en mención.
- La información institucional publicada comprende la información que fue digitalizada. Es decir, texto e imágenes que reflejan la información de la empresa incluyendo los productos y servicios brindados.
- La información publicada en **WordPress** deberá contener datos que permitan conocer los horarios de atención e información de contacto para poder realizar una llamada o enviar un correo para la posterior confirmación de la cita a realizar.
- La información publicada en **WordPress** permitirá registrar los datos del cliente, por medio de formularios de contacto y de suscripción, durante esta etapa no será necesaria integración alguna, pero se deberá guardar esta

información al menos una vez al mes en una hoja de cálculo diferente a la utilizadas anteriormente.

- La plataforma **Sendinblue** está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.
- La plataforma **Sendinblue** incluye una relación de clientes de la organización. Esta se debe basar en el archivo digitalizado previamente.
- Se debe haber registrado y ejecutado al menos tres campañas en la plataforma **Sendinblue**. Si bien es cierto no se espera un resultado positivo desde la primera campaña, se debe analizar la información resultante entre cada una de ellas, para identificar tendencias que servirán para la creación de las próximas campañas.
- La plataforma **Google Ads** está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.
- Se debe haber registrado y ejecutado al menos tres campañas en la plataforma **Google Ads**. Si bien es cierto no se espera un resultado positivo desde la primera campaña, se debe analizar la información resultante entre cada una de ellas, para identificar tendencias que servirán para la creación de las próximas campañas.

- La plataforma **Facebook Ads** está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.

- Se debe haber registrado y ejecutado al menos tres campañas en la plataforma **Facebook Ads**. Si bien es cierto no se espera un resultado positivo desde la primera campaña, se debe analizar la información resultante entre cada una de ellas, para identificar tendencias que servirán para la creación de las próximas campañas.

- La plataforma **Google Analytics** está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.

- La plataforma **Google Analytics** debe permitir visualizar información relevante de los usuarios que visitan la web institucional de El Gremio E.I.R.L., esto incluirá por lo menos:
 - Tiempos de visita en la página
 - Páginas más visitadas
 - Tipo de dispositivo utilizado

- A nivel administrativo, es importante que el área de Marketing genere un reporte de ventas, clientes y potenciales clientes antes de iniciar con la publicación de la web institucional y posterior a ello, antes y después de cada una de las campañas ejecutadas.

4.3.2 Primer año – semestre 2: Definir el camino del cliente

- Todas las plataformas que comprenden el **Ecosistema Digital** propuesto deben seguir utilizándose sin problemas técnicos o de conocimiento de uso.
- Los usuarios de las plataformas previamente instaladas y configuradas deben estar en capacidad de utilizarlas sin necesidad de asistencia técnica.
- La plataforma **HubSpot** debe ser la base única de clientes y de clientes potenciales.
 - En ambos casos se deberá considerar que un cambio en esta plataforma activará la correspondiente actualización de datos en la plataforma **Sendinblue**.
 - Por otro lado, se deberán realizar las adecuaciones correspondientes en la plataforma **WordPress** para que la información obtenida por medio de los formularios de contacto y suscripción, se puedan utilizar para hacer un envío automático de dichos datos a **HubSpot**.

- Las campañas de marketing ejecutadas en las plataformas deberán mostrar un mejor retorno de inversión respecto al semestre anterior.
- El área de Marketing deberá haber identificado qué tipos de plataforma o campaña (o la combinación de estas) es más efectiva. Con ello se realizará la priorización (de uso o inversión) correspondiente.
- El área de Marketing estará en la capacidad de responder de manera tangible a preguntas que ayuden a entender el comportamiento del cliente
 - ¿Cuántas veces entró a la web?
 - ¿Cuántas veces consumió nuestros servicios?
 - ¿Cuántas veces reaccionó de forma positiva a nuestras campañas?
 - ¿Cuántos nuevos clientes han vuelto a utilizar nuestros servicios?
- El área de Marketing estará en la capacidad de demostrar el impacto positivo del uso del Ecosistema Digital implementado hasta este periodo.
 - Incremento en número de clientes.
 - Incremento en número de clientes potenciales.
 - Incremento en ventas a consecuencia de las campañas por internet.

4.3.3 Segundo año– semestre 1: Segmentar al cliente

- Todas las plataformas que comprenden el **Ecosistema Digital** propuesto deben seguir utilizándose sin problemas técnicos o de conocimiento de uso.

- El área de Marketing deberá ejecutar nuevas campañas luego haber segmentado a los clientes bajo conceptos diferentes a los convencionales (sexo, edad, tipo de vehículo):
 - Frecuencia de uso de servicios
 - Servicios más utilizados
 - Servicios menos utilizados
 - Servicios que se dejaron de utilizar
 - Periodos de la semana con mayor frecuencia de clientes
 - Periodos del mes con mayor frecuencia de clientes
 - Distritos de residencia de los clientes

- El área de Marketing deberá utilizar las plataformas o campañas (o la combinación de estas) más efectivas, identificadas en el periodo anterior.

- Las campañas de marketing ejecutadas en las plataformas deberán mostrar un mejor retorno de inversión respecto al semestre anterior.

- El área de Marketing estará en la capacidad de demostrar el impacto positivo del uso del Ecosistema Digital implementado hasta este periodo y en comparación con el periodo anterior.

4.3.4 Segundo año– semestre 2: Ejecutar campañas personalizadas

- Todas las plataformas que comprenden el **Ecosistema Digital** propuesto, deben seguir utilizándose sin problemas técnicos o de conocimiento de uso.
- Se deben haber priorizado y mejorado la calidad de las campañas de marketing basadas en las segmentaciones identificadas en el semestre anterior.
- El área de Marketing deberá utilizar las plataformas o campañas (o la combinación de estas) más efectivas, identificadas en el periodo anterior.
- Se deben haber definido y ejecutado al menos cinco campañas personalizadas, se pueden usar estas como base:
 - ¿Qué clientes vienen pocas veces, pero generan altos ingresos?
 - ¿Qué clientes tienen más de un vehículo, pero solo vienen con uno de ellos?
 - ¿Qué clientes venían con mayor frecuencia, pero dejaron de hacerlo?
 - Ofertas del mes para todos los que cumplan años en dicho mes
 - Ofertas por eventos especiales para algún tipo de cliente en particular, por ejemplo, diferenciados por sexo, distrito de residencia o tipo de vehículo.
- Las campañas de marketing ejecutadas en las plataformas deberán mostrar

un mejor retorno de inversión respecto al semestre anterior.

El área de Marketing estará en la capacidad de demostrar el impacto positivo del uso del Ecosistema Digital implementado hasta este periodo en comparación con el periodo anterior y en comparación el año anterior.

4.4 Costos estimados de implementación.

Con el fin de tener una aproximación los costos de implementar la propuesta de mejora para los servicios de TI del área de marketing de El Gremio E.I.R.L., se ha elaborado el siguiente cuadro que estima los costos para los 2 primeros años en S/. 594,813.90 (soles): En el primer año, se busca establecer la plataforma digital y definir el camino del cliente. En el segundo año, nos centramos en segmentar a los clientes y ejecutar campañas personalizadas.

Tabla 10: *Costos Estimados de Implementación*

Concepto	Costo mensual NS	Año 1	Año 2	Mantenimiento
Dominio + Hosting (Wordpress básico)	26.60	319.20	319.20	319.20
CMS: Plantilla Wordpress	14.63	175.50	-	-
CRM: Hubspot	-	-	-	-
Email marketing: Sendinblue	-	-	-	-
Publicidad: Google Ads + Facebook Ads	500.00	12,000.00	6,000.00	6,000.00
Analítica web: Google Analytics	-	-	-	-
Capacitación (1 al año, 6 personas por curso)	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Experto en Marketing Digital	10,000.00	120,000.00	30,000.00	15,000.00
Experto en Tecnología de la Información	10,000.00	120,000.00	30,000.00	15,000.00
Implementación: Configuración de herramientas	8,000.00	96,000.00	48,000.00	12,000.00
Implementación: Programación	6,000.00	72,000.00	36,000.00	9,000.00
Costos de implementación		432,494.70	162,319.20	69,319.20

Presupuesto Total S/594,813.90

Fuente: Elaboración propia

Después de los dos primeros años, tiempo establecido para el Plan de Mejora para Gremio, aunque no es parte de la propuesta de mejora, se ha considerado un año de mantenimiento.

Capítulo V: Sugerencias

5.1 Motivaciones para las sugerencias

En la presente investigación se han detectado problemas adicionales o correlacionales que El Gremio E.I.R.L. deberá atender en un futuro próximo pero que escapan al alcance de este trabajo.

Entre las debilidades presentadas tenemos que, a nivel organizacional, el área de marketing no tiene una línea de mando bien definida y por lo tanto las funciones de los colaboradores y su interrelación puede ser confusa y causar problemas al implementar estrategias de marketing.

Otro punto que la empresa deberá atender de forma constante es la necesidad de entender a su cliente y, los cambios que se pueden presentar a lo largo de la vida de la empresa, ya que el recorrido del cliente se encuentra en constante cambio por eso es importante realizar estudios complementarios que permiten mantener un adecuado conocimiento del cliente.

Luego de realizar un diagnóstico de los servicios de TI del área de marketing se ha diseñado una propuesta de mejora para los servicios TI requeridos por el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L que contempla el ecosistema digital

que necesitará el área de marketing de la empresa para poder, bajo el enfoque Fywheel: Atraer, deleitar e implicar a los clientes.

5.2 Sugerencias de estudios complementarios

Se recomiendan 4 estudios complementarios que fortalecerán el área de marketing y el plan de mejora propuesto para El Gremio E.I.R.L.

5.2.1 Investigaciones Aplicadas para fortalecer la Propuestas de Mejora

Teniendo en cuenta que las Propuestas de Mejora necesitan de una constante revisión se sugiere que en la práctica luego de la investigación se hagan pruebas que permitan robustecer el resultado de la investigación ya que el marketing digital y las herramientas TI en las que se soporta están en constante evolución. En necesario revisarlas periódicamente e investigar otras opciones.

5.2.2 Elaborar Planes Operativos específicos

Ya que la Propuesta de Mejora implica nuevas funciones para toda el área, está además de capacitarse, deberá asumirlas y realizarlas a diario. Por eso es importante que cada colaborador tenga claro el camino y los objetivos que deben alcanzar por cada periodo de la propuesta de mejora.

5.2.3 Estudios de Mercado enfocado en sus clientes

Se sugiere realizar un estudio de mercado a fin de robustecer el entendimiento de los clientes de la empresa y garantizar la toma de decisiones del área de marketing.

Por medio de un estudio de mercado se obtendrá la recolección y análisis de información que servirá para identificar las características del mercado y comprender cómo funciona.

Este estudio podría realizarse una vez al año o cada vez que el área lo considere necesario, pueden ser estudios internos o externos (solicitados a una empresa de investigación de mercados). Los estudios internos pueden utilizar las mismas herramientas de TI propuestas en el plan de mejora. Se pueden aprovechar los datos estadísticos generados por el uso correcto de las herramientas y complementarlos con encuestas a través de redes sociales, sitio web, emailing, entre otras herramientas y motivada con concursos y sorteos para mayor alcance.

5.2.4 Elaborar Planes de Marketing para buscar mercados

La propuesta de mejora planteada para el área de marketing abarca la implementación de un ecosistema de herramientas de TI que puede ser aprovechado de diferentes formas, se recomienda siempre tener en cuenta el modelo Flywheel como columna vertebral de las estrategias de marketing que ayudan a entender el funcionamiento de las herramientas de TI propuestas. Un

plan de marketing actualizado y revisado constantemente obtendrá mejor provecho del mismo.

5.2.5 Elaborar Plan Estratégico integral en busca de crecimiento sostenido

Como ya se ha referido a lo largo de este trabajo, la propuesta de mejora planteada, está orientada a los servicios de tecnología de información con miras a soportar y fortalecer las necesidades del área de marketing de El Gremio E.I.R.L., eso no quiere decir que se deban descuidar el resto de áreas de la organización, pues, la tecnología servirá para mejorar los servicios en mención, pero si se busca un crecimiento sostenido, se debe realizar un trabajo integral, es decir, buscar que el ecosistema propuesto evolucione a lo largo del resto de áreas y que además soporte las necesidades del plan estratégico de los próximos años. Eso quiere decir, que, de no contar con uno, es de vital importancia que se inicie con la preparación de este, el cual debe orientarse a un trabajo de al menos los dos próximos años.

5.3 Sugerencias de implementación

Un aspecto que no debemos olvidar al revisar este trabajo es que la propuesta realizada se centra en cómo mejorar los procesos de Marketing de acuerdo al Ecosistema Digital propuesto, pero esto no quiere decir que la estrategia de

implementación se deba perder de vista, dicho de este modo, aquí algunos elementos a tomar en cuenta para asegurar una implementación efectiva:

5.3.1 Periodo de implementación

De acuerdo a la propuesta, se involucran cuatro fases o etapas de implementación, cuya duración implica seis meses por periodo. Esto no quiere decir que cada ejecución no se pueda hacer en menos tiempo, ya que la variación del mismo se tendrá que equilibrar de acuerdo a cuánto se quiera hacer en menor o mayor tiempo y si se cuentan con los recursos disponibles para satisfacer cada necesidad, esto no solo involucra dinero sino al equipo de profesionales que apoyarán de manera activa en cada fase propuesta, y que además, estos se encuentren capacitados para realizar las actividades requeridas.

5.3.2 Alcance de la implementación

El tiempo propuesto para cada fase involucra una cantidad determinada de objetivos sugeridos, los cuales van de la mano con la implementación de herramientas que componen el ecosistema que ayudarán a conseguir los objetivos de la organización. Esto no quiere decir que dichos objetivos no puedan cambiar (en aumento o disminución de alcance de la ejecución requerida), pero se debe analizar el impacto de dicho cambio. Esto quiere decir, que si, por ejemplo, se quieren hacer más cosas en el mismo tiempo, se necesitará mayor presupuesto para cubrir dicho cambio y además, este deberá

incluir una evidencia que confirme un mejor retorno de inversión y una propuesta de actualización del cronograma de ejecución sugerido inicialmente.

5.3.3 Costos de implementación

Antes de iniciar la primera fase de implementación, se debe contar con una línea base de los costos a incurrir, los cuales se deben analizar de acuerdo a los cambios en el alcance y/o los periodos de implementación. Y además, no se deberán perder de vista durante toda la ejecución de esta propuesta.

5.3.4 Gestión del proyecto

Si bien es cierto que, al explicar los tres puntos anteriores, es posible que se entienda una necesidad de equilibrio entre estos, puesto que un cambio en uno de ellos impactará de forma positiva o negativa en los dos restantes, es muy importante considerar que:

- No se debe esperar a la finalización de cada etapa para conocer el cumplimiento de los objetivos de la misma, por lo que es importante definir puntos de control, los cuales pueden ser realizados de manera entre los responsables de la ejecución, semanales o quincenales y hacia el Gerente General, de forma quincenal o mensual.
- Al finalizar cada punto de control, debe haber conformidad entre las partes involucradas, es decir, el responsable de la implementación técnica

(ecosistema digital) y el responsable del uso efectivo de las herramientas de Marketing Digital deben estar de acuerdo con cada entregable a presentar, de acuerdo a los objetivos definidos al iniciar la ejecución de esta propuesta.

- Cada control de costos que se ejecute debe considerar una evaluación directa del retorno de inversión correspondiente, que confirmará la efectividad del cumplimiento de cada implementación realizada.

CONCLUSIONES

- La propuesta de mejora para los servicios TI requeridos por el área de marketing de la empresa El Gremio E.I.R.L. ha sido diseñada de acuerdo a sus necesidades actuales para captar nuevos clientes, satisfacer a los clientes actuales, conocer mejor las necesidades de sus clientes, y analizar nuevas formas de satisfacerlos, ya que la empresa está en constante evolución y ha ido incrementando nuevos servicios. De implementarse, permitirá el desarrollo y crecimiento del área de marketing y posteriormente ayudará al crecimiento de las demás áreas.
- El análisis del presente estudio y diagnóstico ha servido para proponer mejoras en el área de marketing, y, además, ha identificado oportunidades de mejora adicionales para El Gremio E.I.R.L. que se han detallado en el capítulo de sugerencias.
- Actualmente, El Gremio E.I.R.L. no cuenta con servicios TI para el área de marketing, aunque tienen algunas acciones aisladas de marketing en redes sociales, no cuentan con un sitio web, ni con una base de datos de clientes para realizar campañas de marketing. El Plan de mejora propuesto servirá de soporte para campañas de marketing y puede ser fácilmente adaptado en un futuro para interactuar con las demás áreas de la empresa que requieran conocer y entender mejor las necesidades de los clientes.

- Considerando que la información recabada para preparar la presente propuesta nos confirmó la necesidad de implementar un Ecosistema Digital que permita soportar un trabajo coordinado entre las herramientas tecnológicas utilizadas y las necesidades del equipo de Marketing, se encontró, además, la necesidad de una ejecución operativa coordinada, es decir, un trabajo coordinado entre más de un área de la organización respetando los objetivos propuestos por la Gerencia General. Esto nos da pie a concluir la necesidad de reforzar una de las sugerencias indicadas en la sección anterior, la cual está orientada a incluir mecanismos de control adecuados para confirmar la correcta ejecución de las fases de implementación, además, no se debe olvidar la importancia de la validación entre las partes involucradas (tecnología y marketing) y que esta debe ser consensuada. Es decir, no se debe permitir que ninguna fase de la implementación se de por concluida, siempre y cuando ambas partes estén de acuerdo con ello.
- Al realizar las evaluaciones para seleccionar los elementos a incluir en el Ecosistema Digital propuesto, se encontró que, si bien es cierto se buscaban herramientas del menor costo posible, esto implicaba principalmente el costo de licenciamiento, por lo cual es importante tener en cuenta que el producto se debe licenciar, así este sea gratuito, y que posterior a ello se deben incluir costos de instalación (dónde se instalará), implementación (quién lo instalará), asesoría (cómo se resolverán las dudas de los usuarios posterior a la implementación correspondiente) y mantenimiento y/o actualización, bajo un plazo de ejecución recomendado por las herramientas a trabajar. Esto quiere decir que muchas veces se cae en la confusión de un producto es gratuito por

ser de libre uso, cuando en realidad no se están considerando costos asociados al uso de este.

BIBLIOGRAFÍA

- An, J. (2020). *77 Bloques para Construir una Transformación Digital: Explicación Simplificada*. Babelcube Inc.
- Ben Alayas, A. (2016). *El método Seis Sigma: Mejore los resultados de su negocio*. Primento Digital.
- Bardicchia, M. (2020). *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*. Independent Publisher.
- Barker, D. (2016). *Web Content Management: Systems, Features, and Best Practices*. O'Reilly Media, Inc.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Elsevier Ltd.
- Código de Comercio, Colombia, leyes 14 de 1991 y 182 de 1995, en cuanto a las consideraciones sobre la informática, los delitos ocurridos en el entorno informático y los actos relativos al comercio informático. Conexión ESAN, 2016
- Díaz, Héctor. (2017). *Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico*. Economía Informa.
- Filippova, E. (2020). *Funcionamiento del CRM en el sector aeroportuario*.
- García, R. F. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.
- Gallardo, D., & Penjerek, M. M. (2007). *Tecnologías de gestión*. Editorial Maipue.
- González Chacon, J. C. (2020). *Implementación de CRM, como medio para atraer nuevos clientes en la Fundación Laudes Infantis*.

- Goodey, P. (2013). *Salesforce CRM: The definitive admin handbook*. Packt Publishing Ltd.
- Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs*. John Wiley & Sons.
- Hampshire, Andrew (2020). *Creating Value Through Technology: Discover the Tech That Can Transform Your Business*. Bloomsbury Business
- Hay, L. (2017). *Researching UX: Analytics: Understanding Is the Heart of Great UX*. SitePoint Pty. Ltd.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing*. (Vol. Decimoquinta Edición). Pearson educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección del Marketing* (Vol. Decimocuarta Edición). México: Person Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección del Marketing* (Vol. Decimoquinta Edición). México: Person Educación.
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT Ganando el momento cero de la verdad*. Estados Unidos: Google Inc.
- Marín, Q. (2012). *Cómo hacer un plan de marketing*. Lupp Solutions.
- McDonald, M. (2020). *WordPress: The Missing Manual*. O'Reilly Media, Inc.
- Navarro, J. L. G. (2016). *La guía práctica de email marketing*. IT Campus Academy.
- Ojeda, M. Á. N., & Grandío, P. M. D. M. (Eds.). (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Picolli, G., & Pigni, F. (2018). *Information Systems for Managers with Cases*.

Prospect Press.

- Pérez-Montoro, M. (2006). *Gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de contenidos. Tendencias en documentación digital*. Editorial Trea.
- Tiñini, J. E. (2018). *Aplicación del concepto de gamificación en el sistema de gestión de relación con los clientes (CRM) para la pequeña y mediana empresa (PYME)*. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção.
- Rajadell, M., & Sánchez, L. (2010). *Lean manufacturing: La evidencia de una necesidad*. MADRID: Díaz de Santos.
- Ramos, J. (2016). *Email marketing*. Xinxii.
- Real Mañó, M. Á. (2019). *Aplicación Web para la automatización de la gestión de campañas de publicidad por email* (Doctoral dissertation).
- Sipos, D., & De Marco, Antonio (2020). *Drupal 9 Module Development*. Packt Publishing.
- Sweezey, M. (2014). *Marketing automation for dummies*. John Wiley & Sons.
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon: el branding del futuro*. Grupo Planeta Spain.
- Yadav, S. K. S. (2016). Customer Relationship Management is the need of today. BEST: International Journal of Humanities, Arts, Medicine and Science (BEST: IJHAMS), ISSN (P), 2348, 521.

ANEXOS

Instrumento para validar los cuestionarios de entrevistas.

Í T E M	Criterios a evaluar										Observaciones		
	Redacción y ortografía		Coherencia en el ítem		Uso del lenguaje adecuado		Mide lo que pretende relación variable dimensión		Induce a la respuesta (sesgo)		Debe mantenerse (M) Eliminars (E) Modificarse (MO) el ítem		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	M	E	MO
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
Aspectos generales										Sí	No		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación													
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.													
Validez													
Observaciones Generales													
Aplicable			No aplicable			Aplicable atendiendo a las observaciones							
Validado por		C.I.											
Teléfono	E-mail												

Guía de Entrevista – Gerente

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: _____
- Entrevistado: _____
- DNI: _____
- Cargo: _____
- Profesión: _____
- Entrevistador: _____

Buenas tardes, por favor, indícame tu nombre completo y el cargo o función que realizas en Gremio.

El objetivo de la presente entrevista tiene la finalidad como conocer como realiza su trabajo y funciones actualmente, conocer sus impresiones, comentarios y sugerencias para mejorarlo. Esta información será utilizada con fines académicos por lo que lo invitamos a contestar con sinceridad.

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?
- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Tiene objetivos a nivel general que ha establecido para el área de marketing de Gremio?
- ¿Esos objetivos son conocidos por todos los miembros del área?
- ¿Los objetivos se encuentran en algún documento de acceso a todo el personal?

Marketing - promociones

- ¿Ha definido objetivos para las áreas de marketing y ventas?
- ¿Ha desarrollado una estrategia con el área de marketing y ventas para impulsar la captación de clientes para Gremio?
- ¿Conoce cómo los clientes llegan a Gremio?

Captura de datos

- ¿Conoce a sus clientes, cuenta con información para analizarlos?
- ¿Define campañas diferenciadas para sus clientes?
- ¿Ha considerado integrar herramientas de tecnologías de la información en su estrategia de marketing que le permitan alcanzar los objetivos establecidos?
- ¿Tiene estrategias definidas de marketing digital?

- ¿Considera importantes las herramientas de tecnologías de la información dentro de su estrategia?

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Estaría dispuesto a mejorar sus estrategias de marketing utilizando herramientas de tecnologías de la información que incrementen la cartera de clientes y permitan gestionarla?
- ¿Conoce algunas herramientas de tecnologías de la información que le podrían ayudar a captar más clientes?

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su gestión?
- ¿Cómo mide el éxito de la gestión de marketing y ventas?

Esta información será muy valiosa para mejorar. Muchas gracias por tu colaboración.

Guía de Entrevista – Administradora

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: _____
- Entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Profesión: _____
- Función: _____
- Entrevistador: _____

Buenas tardes, por favor, indícame tu nombre completo y el cargo o función que realizas en Gremio.

El objetivo de la presente entrevista tiene la finalidad como conocer como realiza su trabajo y funciones actualmente, conocer sus impresiones, comentarios y sugerencias para mejorarlo. Esta información será utilizada con fines académicos por lo que lo invitamos a contestar con sinceridad.

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?
- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Tiene objetivos a nivel general que ha establecido para el área de marketing de Gremio?
- ¿Esos objetivos son conocidos por todos los miembros del área?
- ¿Los objetivos se encuentran en algún documento de acceso a todo el personal?

Marketing - promociones

- ¿Ha definido objetivos para las áreas de marketing y ventas?
- ¿Ha desarrollado una estrategia con el área de marketing y ventas para impulsar la captación de clientes para Gremio?
- ¿Conoce cómo los clientes llegan a Gremio?

Captura de datos

- ¿Conoce a sus clientes, cuenta con información para analizarlos?
- ¿Define campañas diferenciadas para sus clientes?
- ¿Ha considerado integrar herramientas de tecnologías de la información en su estrategia de marketing que le permitan alcanzar los objetivos establecidos?
- ¿Tiene estrategias definidas de marketing digital?

- ¿Considera importantes las herramientas de tecnologías de la información dentro de su estrategia?

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Estaría dispuesto a mejorar sus estrategias de marketing utilizando herramientas de tecnologías de la información que incrementen la cartera de clientes y permitan gestionarla?
- ¿Conoce algunas herramientas de tecnologías de la información que le podrían ayudar a captar más clientes?

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su gestión?
- ¿Cómo mide el éxito de la gestión de marketing y ventas?

Esta información será muy valiosa para mejorar. Muchas gracias por tu colaboración.

Guía de Entrevista - Jefe de Marketing y Ventas

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: _____
- Entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Profesión: _____
- Función: _____
- Entrevistador: _____

Buenas tardes, por favor, indícame tu nombre completo y el cargo o función que realizas en Gremio.

El objetivo de la presente entrevista tiene la finalidad como conocer como realiza su trabajo y funciones actualmente, conocer sus impresiones, comentarios y sugerencias para mejorarlo. Esta información será utilizada con fines académicos por lo que lo invitamos a contestar con sinceridad.

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?
- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Conoce los objetivos generales de Gremio?
- ¿Tiene objetivos claros y definidos para su área?
- ¿Coordina con Administración nuevas estrategias de marketing para alcanzar los objetivos de Gremio?

Marketing - promociones

- ¿Dentro de su estrategia de marketing utiliza herramientas de tecnología de la información para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos?
- ¿Coordina con el personal a su cargo nuevas estrategias de marketing y se retroalimenta de ellos para poder perfeccionar dichas estrategias?
- ¿Tiene claro cómo es que los clientes llegan a Gremio?
- ¿Cómo captan nuevos clientes?

Captura de datos

- ¿Ha definido protocolos de atención con el personal a su cargo para que soliciten y/o guarden información personal y de los vehículos de los clientes?

- ¿Cuenta con información de los clientes para poder hacer campañas especiales según las necesidades específicas de estos?

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Ha considerado integrar herramientas de tecnologías de la información en su estrategia de marketing?
- ¿Conoce algunas herramientas de tecnologías de la información que le podrían ayudar a captar más clientes?
- ¿Ha planificado capacitación en herramientas de tecnologías de la información que optimicen la gestión de marketing?

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su gestión?
- ¿Cómo mide el desempeño de los empleados que tiene a su cargo?

Esta información será muy valiosa para mejorar. Muchas gracias por tu colaboración.

Guía de Entrevista – Recepcionista / Anfitriona

Datos del entrevistado

- Fecha de la entrevista: _____
- Entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Profesión: _____
- Función: _____
- Entrevistador: _____

Buenas tardes, por favor, indícame tu nombre completo y el cargo o función que realizas en Gremio.

El objetivo de la presente entrevista tiene la finalidad cono conocer como realiza su trabajo y funciones actualmente, conocer sus impresiones, comentarios y sugerencias para mejorarlo. Esta información será utilizada con fines académicos por lo que lo invitamos a contestar con sinceridad.

Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto?
- ¿Cómo describiría su puesto y las funciones que realiza?

Protocolos o indicaciones administrativas, procesos

- ¿Conoce o se le informa constantemente sobre las estrategias de marketing implementadas por la gerencia/jefatura?
- ¿Conoce los objetivos de su función?
- ¿Tiene algún documento o manual de funciones que explica las funciones de su puesto y los procesos de su cargo?
- ¿Cuándo recibe a los clientes tiene algún protocolo establecido de atención?

Marketing - promociones

- ¿Conoce u ofrece promociones especiales para los clientes frecuentes?
- ¿Detecta nuevas necesidades en los vehículos de los clientes con el fin de ofrecerle otros servicios?

Captura de datos

- ¿Solicita o guarda datos personales de los clientes?
- ¿Solicita o guarda información sobre los vehículos y los servicios de cada cliente?
- ¿Qué datos solicita a los clientes para entregarle el documento de venta?

- ¿Solicita datos adicionales?

Herramientas que utiliza / conoce

- ¿Conoce o utiliza herramientas digitales para recabar y utilizar la información de sus clientes para hacer campañas de marketing?
- Utiliza algunos de los siguientes activos digitales en sus funciones diarias:
Sitio web: _____ Redes sociales: _____ Correo electrónico: _____
herramientas de gestión: _____ Otros (Describa): _____
- ¿Ha recibido alguna capacitación en el uso de herramientas de tecnología de la información que le ayuden a mejorar sus funciones?
- ¿Actualmente utiliza alguna herramienta de TI o Sistema que le ayuda a hacer su trabajo? Explique, por favor.

Mejoras propuestas

- ¿Cómo mejoraría su trabajo?
- ¿Conoce alguna herramienta tecnológica que podría ayudarle a hacer mejor su trabajo?

Medición de resultados

- ¿Cómo mide el éxito de su función o trabajo?

Esta información será muy valiosa para mejorar. Muchas gracias por tu colaboración.

Evaluación del primer año – semestre 1: Establecer plataforma tecnológica

- Fecha de evaluación : _____
- Nombre del evaluador: _____
- Nombre del evaluado : _____

#	Criterio	Resultado (Terminado/En Proceso/Pendiente)	Comentarios
1	La plataforma HubSpot está instalada en El Gremio E.I.R.L. y es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.		
2	Los datos del cliente están correctamente registrados en la plataforma HubSpot , siendo esta la base única de información de clientes. Además, estos datos se podrán actualizar desde las cuentas de usuario registradas previamente.		
3	La base de clientes registrados en la plataforma HubSpot se basar en el archivo digitalizado previamente.		
4	La plataforma HubSpot se está utilizando para registrar clientes potenciales, siendo esta la base única de información de contacto.		

5	<p>plataforma WordPress está instalada en El Gremio E.I.R.L. y es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.</p>		
6	<p>La información institucional de El Gremio E.I.R.L. está registrada en la plataforma WordPress previamente instalada, además, dicha información estará disponible en internet en forma de páginas web publicadas en la plataforma en mención.</p>		
7	<p>La información institucional publicada en WordPress comprende la información que fue digitalizada. Es decir, texto e imágenes que reflejan la información de la empresa incluyendo los productos y servicios brindados.</p>		
8	<p>La información publicada en WordPress deberá contener datos que permitan conocer los horarios de atención e información de contacto para poder realizar una llamada o enviar un correo para la posterior confirmación de la cita a realizar.</p>		
9	<p>La información publicada en WordPress permitirá registrar los</p>		

	datos del cliente, por medio de formularios de contacto y de suscripción, durante esta etapa no será necesaria integración alguna, pero se deberá guardar esta información al menos una vez al mes en una hoja de cálculo diferente a la utilizadas anteriormente.		
10	La plataforma Sendinblue está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.		
11	La plataforma Sendinblue incluye una relación de clientes de la organización. Esta se debe basar en el archivo digitalizado previamente.		
12	Se debe haber registrado y ejecutado al menos tres campañas en la plataforma Sendinblue . Si bien es cierto no se espera un resultado positivo desde la primera campaña, se debe analizar la información resultante entre cada una de ellas, para identificar tendencias que servirán para la creación de las próximas campañas.		

13	La plataforma Google Ads está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.		
14	Se debe haber registrado y ejecutado al menos tres campañas en la plataforma Google Ads . Si bien es cierto no se espera un resultado positivo desde la primera campaña, se debe analizar la información resultante entre cada una de ellas, para identificar tendencias que servirán para la creación de las próximas campañas.		
15	La plataforma Facebook Ads está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.		
16	Se debe haber registrado y ejecutado al menos tres campañas en la plataforma Facebook Ads . Si bien es cierto no se espera un resultado		

	positivo desde la primera campaña, se debe analizar la información resultante entre cada una de ellas, para identificar tendencias que servirán para la creación de las próximas campañas.		
17	La plataforma Google Analytics está configurada para ser usada por El Gremio E.I.R.L., además, esta es utilizada por más de un usuario de la organización. Cada uno de ellos debe utilizar sus respectivas credenciales de acceso.		
18	La plataforma Google Analytics debe permitir visualizar información relevante de los usuarios que visitan la web institucional de El Gremio E.I.R.L., esto incluirá por lo menos: <ul style="list-style-type: none"> ● Tiempos de visita en la página ● Páginas más visitadas ● Tipo de dispositivo utilizado 		
19	A nivel administrativo, es importante que el área de Marketing genere un reporte de ventas, clientes y clientes potenciales antes de iniciar con la publicación de la web institucional y posterior a ello, antes y después de		

	cada una de las campañas ejecutadas.		
--	--------------------------------------	--	--

● **Comentarios** **generales:**

- **Firma del evaluador** : _____
- **Firma del evaluado** : _____

Evaluación del primer año – semestre 2: Definir el camino del cliente

- Fecha de evaluación : _____
- Nombre del evaluador: _____
- Nombre del evaluado : _____

#	Criterio	Resultado (Terminado/En Proceso/Pendiente)	Comentarios
1	Todas las plataformas que comprenden el Ecosistema Digital propuesto deben seguir utilizándose sin problemas técnicos o de conocimiento de uso.		
2	Los usuarios de las plataformas previamente instaladas y configuradas deben estar en capacidad de utilizarlas sin necesidad de asistencia técnica.		
3	<p>La plataforma HubSpot debe ser la base única de clientes y de clientes potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En ambos casos se deberá considerar que un cambio en esta plataforma activará la correspondiente actualización de datos en la plataforma Sendinblue. ● Por otro lado, se deberán realizar las adecuaciones 		

	<p>correspondientes en la plataforma WordPress para que la información obtenida por medio de los formularios de contacto y suscripción, se puedan utilizar para hacer un envío automático de dichos datos a HubSpot.</p>		
4	<p>Las campañas de marketing ejecutadas en las plataformas deberán mostrar un mejor retorno de inversión respecto al semestre anterior.</p>		
5	<p>El área de Marketing deberá haber identificado qué tipos de plataforma o campaña (o la combinación de estas) es más efectiva. Con ello se realizará la priorización (de uso o inversión) correspondiente.</p>		
6	<p>El área de Marketing estará en la capacidad de responder de manera tangible a preguntas que ayuden a entender el comportamiento del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cuántas veces entró a la web? ● ¿Cuántas veces consumió nuestros servicios? ● ¿Cuántas veces reaccionó de forma positiva a nuestras campañas? 		

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos nuevos clientes han vuelto a utilizar nuestros servicios? 		
7	<p>El área de Marketing estará en la capacidad de demostrar el impacto positivo del uso del Ecosistema Digital implementado hasta este periodo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en número de clientes. • Incremento en número de clientes potenciales. • Incremento en ventas a consecuencia de las campañas por internet. 		

• **Comentarios**

generales:

• **Firma del evaluador** : _____

• **Firma del evaluado** : _____

Evaluación del segundo año – semestre 1: Segmentar al cliente

- Fecha de evaluación : _____
- Nombre del evaluador: _____
- Nombre del evaluado : _____

#	Criterio	Resultado (Terminado/En Proceso/Pendiente)	Comentarios
1	Todas las plataformas que comprenden el Ecosistema Digital propuesto deben seguir utilizándose sin problemas técnicos o de conocimiento de uso.		
2	<p>El área de Marketing deberá ejecutar nuevas campañas luego haber segmentado a los clientes bajo conceptos diferentes a los convencionales (sexo, edad, tipo de vehículo):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Frecuencia de uso de servicios ● Servicios más utilizados ● Servicios menos utilizados ● Servicios que se dejaron de utilizar ● Periodos de la semana con mayor frecuencia de clientes ● Periodos del mes con mayor frecuencia de clientes 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Distritos de residencia de los clientes 		
3	El área de Marketing deberá utilizar las plataformas o campañas (o la combinación de estas) más efectivas, identificadas en el periodo anterior.		
4	Las campañas de marketing ejecutadas en las plataformas deberán mostrar un mejor retorno de inversión respecto al semestre anterior.		
5	El área de Marketing estará en la capacidad de demostrar el impacto positivo del uso del Ecosistema Digital implementado hasta este periodo y en comparación con el periodo anterior.		

• **Comentarios**

generales:

• **Firma del evaluador** : _____

• **Firma del evaluado** : _____

Evaluación del segundo año – semestre 2: Ejecutar campañas personalizadas

- Fecha de evaluación : _____
- Nombre del evaluador: _____
- Nombre del evaluado : _____

#	Criterio	Resultado (Terminado/En Proceso/Pendiente)	Comentarios
1	Todas las plataformas que comprenden el Ecosistema Digital propuesto deben seguir utilizándose sin problemas técnicos o de conocimiento de uso.		
	Se deben haber priorizado y mejorado la calidad de las campañas de marketing basadas en las segmentaciones identificadas en el semestre anterior.		
	El área de Marketing deberá utilizar las plataformas o campañas (o la combinación de estas) más efectivas, identificadas en el periodo anterior.		
	Se deben haber definido y ejecutado al menos cinco campañas personalizadas, se pueden usar estas como base: <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué clientes vienen pocas 		

	<p>veces, pero generan altos ingresos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué clientes tienen más de un vehículo, pero solo vienen con uno de ellos? ● ¿Qué clientes venían con mayor frecuencia, pero dejaron de hacerlo? ● Ofertas del mes para todos los que cumplan años en dicho mes ● Ofertas por eventos especiales para algún tipo de cliente en particular, por ejemplo, diferenciados por sexo, distrito de residencia o tipo de vehículo. 		
	<p>Las campañas de marketing ejecutadas en las plataformas deberán mostrar un mejor retorno de inversión respecto al semestre anterior.</p>		
	<p>El área de Marketing estará en la capacidad de demostrar el impacto positivo del uso del Ecosistema Digital implementado hasta este periodo en comparación con el periodo anterior y en comparación el año anterior.</p>		

- **Comentarios**

generales:

- **Firma del evaluador** : _____

- **Firma del evaluado** : _____