



**Universidad Tecnológica ECOTEC**  
**Facultad de marketing y comunicación**

**Título del trabajo:**

El marketing relacional y su influencia en la fidelización de los clientes de una agencia publicitaria en el año 2022

**Línea de Investigación:**

Marketing, Tecnología y sociedad

**Modalidad de titulación:**

Proyecto de Investigación

**Carrera:**

Ingeniería en administración de empresas con énfasis en marketing

**Título a obtener:**

Ingeniería en administración de empresas con énfasis en marketing

**Autor:**

Oscar Andrés Olaya Mayón

**Tutor:**

Ing. Eduardo Valarezo, Mgtr.

Samborondón – Ecuador

2022

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mis abuelitos, quienes desde el cielo me cuidan en todo momento. A mi novia Mare, quien me animó y motivó a seguir, y gracias a sus conocimientos y amor incondicional pude lograr alcanzar esta gran meta. A mis queridos padres quienes en todo momento me dieron su amor, su apoyo y su cariño. Para todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN  
A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 16 de Junio del 2022 Magíster  
**Verónica Baquerizo Álava Decana de la  
Facultad Marketing y Comunicación**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: “El marketing relacional y su influencia en la fidelización de los clientes de una agencia publicitaria en el año 2022” según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Olaya Mayón Oscar**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

**ATENTAMENTE,**



Firmado electrónicamente por:

**EDUARDO FELIPE  
VALAREZO PAREDES**

---

**Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr Tutor**

**ANEXO N°16**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES  
DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 6 de julio de 2022

Magíster  
**Ing. Verónica Baquerizo Álava**  
**Decano(a) de la Facultad**  
**Marketing y Comunicación**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: El marketing relacional y su influencia en la fidelización de los clientes de una agencia publicitaria en el año 2022 según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Oscar Andres Olaya Mayon**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**



Firmado electrónicamente por:  
**EDUARDO FELIPE  
VALAREZO PAREDES**

**Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr**

**Tutor**

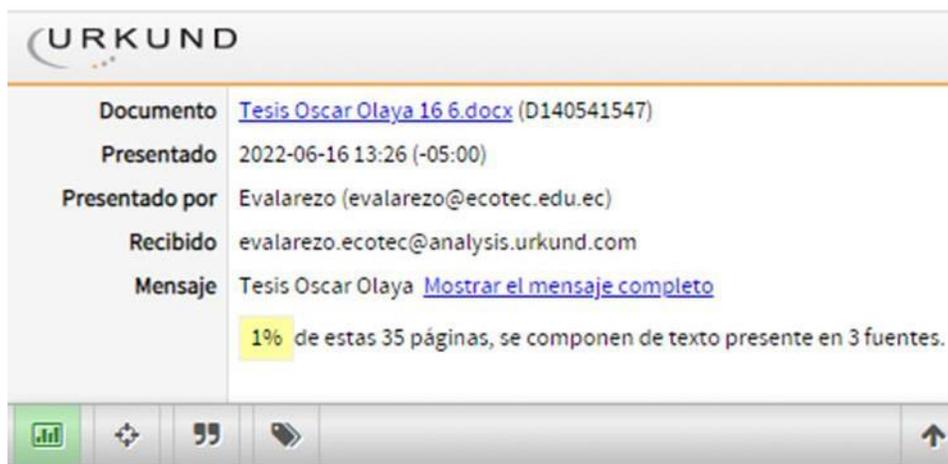
## CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

---

Habiendo sido nombrado EDUARDO VALAREZO, tutor del trabajo de titulación “El marketing relacional y su influencia en la fidelización de los clientes de una agencia publicitaria en el año 2022” elaborado por OLAYA MAYÓN OSCAR, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MARKETING Y COMUNICACIÓN.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1 (%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:  
<https://secure.orkund.com/old/view/134139069-516787-723846#q1bKLvayijYx0TFEx0zE1itVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwMLMwMjUztDA3tDA0MrM0NjerBQA=>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

Documento	<a href="#">Tesis Oscar Olaya 16 6.docx</a> (D140541547)
Presentado	2022-06-16 13:26 (-05:00)
Presentado por	Evalarezo (evalarezo@ecotec.edu.ec)
Recibido	evalarezo.ecotec@analysis.orkund.com
Mensaje	Tesis Oscar Olaya <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

1% de estas 35 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.



Firmado electrónicamente por:  
EDUARDO FELIPE VALAREZO  
PAREDES

---

Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr Tutor

## Resumen

La fidelización de clientes en la industria de agencias publicitarias es muy importante, ya que el porcentaje de clientes referidos de otros es de gran volumen. Esta fidelización debe ser alcanzada con estrategias de marketing relacional cuyo objetivo es mantener y mejorar las relaciones.

Sabiendo esto, el objetivo general de esta investigación es proponer un plan de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes de la agencia publicitaria Jota Tres. Para hacerlo de forma eficiente, se fundamentó los aportes teóricos que sustentan los principales conceptos, se realizó un análisis mixto a los clientes y colaboradores de la empresa, y se identificó las mayores ventajas y desventajas para plantear estrategias cruzadas que se adapten al propósito y a la situación.

Este proyecto es explicativo con enfoque mixto, se utilizó distintas herramientas de recolección de datos aplicadas a distintos sujetos para tener un panorama más claro. La información fue recopilada a través de entrevistas con los fundadores de Jota Tres, con colaboradores, con clientes fijos, encuestas a clientes actuales, y un día de observación no estructurada.

Luego se analizó toda la información para encontrar patrones y establecer datos, estos alimentaron una matriz FODA para definir estrategias cruzadas. En total se identificaron cuatro categorías del marketing relacional en las que las estrategias propuestas participan: Contenido de marca, Crecimiento creativo, Orden, y Retención de aliados. Como hallazgo importante se destaca lo valoradas que son las tácticas de cross-selling para hacer a un cliente actual más rentable, descubrimiento que aportó notablemente en el planteamiento de 12 estrategias en total con el objetivo de fidelizar a los clientes de la empresa.

**Palabras Clave:** Marketing Relacional, Publicidad, Fidelización de clientes, Estrategias, Agencias Publicitarias.

## **Abstract**

Customer loyalty in the advertising agency industry is extremely important, since the number of clients referred by others is very significant. This loyalty must be achieved with relational marketing strategies whose objective is to maintain and improve these relationships.

Considering this, the main objective of this research is to propose a relational marketing plan to achieve customer loyalty for the advertising agency Jota Tres. To achieve this efficiently, the theoretical contributions that support the main concepts were based, a mixed analysis was made to customers and employees of the company, and the main advantages and disadvantages were identified to propose cross strategies that suit the purpose and the situation.

This project is explanatory with a mixed approach, using different data collection tools applied to different subjects in order to have a clearer picture. The information was collected through interviews with the founders of Jota Tres, with collaborators, with regular customers, surveys to current customers, and a day of unstructured observation.

All the information was then analyzed to find patterns and establish data, which fed into a SWOT matrix to define cross-cutting strategies. In total, four relationship marketing categories were identified in which the proposed strategies participate: Brand Content, Creative Growth, Order, and Partner Retention. As an important discovery, the value of cross-selling tactics to make a current customer more profitable stands out, a discovery that contributed significantly to the proposal of 12 strategies in total with the objective of building the company's customer loyalty.

**Keywords:** Relational Marketing, Advertising, Customer Loyalty, Strategies, Advertising Agencies

## Índice de Contenido

Introducción .....	1
Contexto Histórico Social .....	1
Antecedentes .....	2
Planteamiento del problema científico .....	3
Definición de Objetivos.....	5
Definición de Variables.....	5
Justificación.....	6
Marco Teórico.....	8
Marketing Relacional .....	9
Fidelización del cliente .....	22
Industria publicitaria.....	22
Metodología del Proceso de Investigación.....	22
Enfoque de la investigación .....	23
Tipo de investigación.....	23
Periodo y lugar.....	24
Universo y muestra.....	24
Definición y comportamiento de variables .....	24
Métodos empleados .....	26
Procesamiento y análisis de información.....	30
Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación.....	31
Resultados de Encuestas.....	32
Resultados de Entrevistas.....	44
Propuesta .....	54
Descripción de Jota Tres.....	55

Análisis FODA.....	58
Estrategias propuestas.....	63
Conclusiones .....	76
Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	78

## Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	25
Tabla 2. Guía de encuesta a clientes actuales .....	27
Tabla 3. Resultados pregunta de encuesta No. 1.....	32
Tabla 4. Resultados pregunta de encuesta No. 2.....	33
Tabla 5. Resultados pregunta de encuesta No. 3.....	34
Tabla 6. Resultados pregunta de encuesta No. 4.....	35
Tabla 7. Resultados pregunta de encuesta No. 5.....	36
Tabla 8. Resultados pregunta de encuesta No. 6.....	37
Tabla 9. Resultados pregunta de encuesta No. 7.....	38
Tabla 10. Resultado pregunta de encuesta No. 8 .....	39
Tabla 11. Resultados pregunta de encuesta No. 9.....	40
Tabla 12. Resultados pregunta de encuesta No. 10 .....	41
Tabla 13. Resultados pregunta de encuesta No. 11 .....	42
Tabla 14. Resultados pregunta de encuesta No.12.....	43
Tabla 15. Resultados pregunta de encuesta No.13.....	43
Tabla 16. FODA Jota Tres .....	59
Tabla 17. Matriz de FODA cruzado .....	63
Tabla 18. Presupuesto de estrategias.....	74
Tabla 19. Estrategias vs. Teorías fundamentadas. ....	75

## Índice de figuras

Figura 1. Características de los Servicios .....	11
Figura 2. Círculo de la Lealtad.....	15
Figura 3. Trébol de la Fidelización del Cliente .....	17
Figura 4. Tipos de Clientes de Jota Tres.....	32
Figura 5. Tiempo de Clientes fijos de Jota Tres.....	33
Figura 6. Conocimiento de Jota Tres sobre clientes.....	34
Figura 7. Formas de recolección de info de Jota Tres.....	35
Figura 8. Compromiso de equipo Jota Tres. ....	36
Figura 9. Comunicación con Jota Tres.....	37
Figura 10.Observaciones de Jota Tres .....	38
Figura 11.Experiencia con Jota Tres .....	39
Figura 12.Recompensas de Jota Tres. ....	40
Figura 13.Atributo destacado de Jota Tres. ....	41
Figura 14.Aspecto Negativo de Jota Tres .....	42
Figura 15.Recomendaciones de Jota Tres. ....	43
Figura 16.Organización de Plataforma Asana. ....	68
Figura 17.Ejemplo de un timebox. ....	70

## Introducción

### Contexto Histórico Social

Aunque Ecuador es un país pequeño en comparación a sus vecinos está lleno de gente emprendedora, por lo que siempre tiene una cantidad relevante de nuevos negocios y marcas en desarrollo. Idealmente estos negocios buscan reinventarse de manera constante para continuar a flote y poder expandirse. Para ello buscan utilizar de forma adecuada las herramientas de marketing como lo son las promociones, las relaciones públicas o la famosa publicidad.

En el año 2020 el Ecuador y el mundo atravesó una crisis sanitaria que repercutió en la economía global, e incluso a muchos los sigue afectando en la actualidad. La pandemia que desató el Covid-19 obligó al mundo entero a detenerse en confinamiento o aislamiento durante aproximadamente 6 meses desde marzo de 2020.

Durante este tiempo, todos los negocios se vieron afectados y tuvieron que tomar decisiones drásticas. Muchos negocios se acogieron de la aprobación de diversas leyes para poder recortar personal y presupuesto, como la Ley Orgánica de Apoyo Humanitaria que permitía a las empresas reducir hasta un 50% jornadas laborales y sueldos (EMOV, 2020). La tasa de empleo adecuado se ubicó en 16.7% para el primer semestre del año 2020, cuando para el año anterior era de 37.9%. (Comercio, 2020)

Esta situación económica provocó que la mayoría de los “negocios en desarrollo” que previamente se mencionaron ajusten sus presupuestos para optimizar sus gastos. Y uno de los rubros que suele sufrir este recorte es el de la publicidad, ya que es considerada como un gasto y no una inversión. Muchas marcas optaron por desarrollar un departamento interno de publicidad para no tercerizar ese gasto con un equipo completo profesional. Por esto, la pandemia representó una baja de demanda para los profesionales de publicidad.

En el mercado de la publicidad en Ecuador hay un elevado índice de competitividad ya que existe una extensa cantidad de agencias que ofrecen este servicio. Las agencias de publicidad son las que se encargan de la comunicación estratégica de

una marca. Son las que investigan al mercado, desarrollan una identidad y un propósito, plantean y ejecutan acciones que se alineen, y constantemente se adaptan al comportamiento del consumidor. En Ecuador la mayoría de las agencias se dedican a ambos enfoques, el tradicional y el digital.

Jota Tres es una agencia de Publicidad que ofrece una variedad de servicios dentro de los enfoques de Creatividad y Estrategia. Con tan solo 4 años ha logrado alcanzar contratos con marcas importantes y reconocidas en el país como Cris-SalUSA, American Express, Colineal, Cervecería Nacional, Kotex, entre otras. La agencia trabaja principalmente con marcas de Guayaquil, y al ser esta una ciudad pequeña de relaciones, la mayoría de las cuentas de Jota Tres han ingresado a través de contactos y referidos. De los clientes actuales que mantiene la agencia, el 70% han sido captados a través de la recomendación de otros clientes que la refieren.

El 2021 fue un año desafiante para las agencias, y Jota Tres así como la mayoría de agencias, pudo mantener sus ingresos gracias a los clientes que ya estaban fidelizados para ese entonces. Esto pone en evidencia la importancia del marketing relacional, es decir la parte del marketing que se encarga de dar mantenimiento a las relaciones con los clientes con el objetivo de generar valor al servicio para alcanzar la fidelidad.

Podemos decir que en el 2022 esta industria está retomando su camino normal, por lo que esta investigación busca proponer un plan de marketing relacional con estrategias y medidas para la fidelización de clientes en la industria publicitaria. Esto se va a lograr por medio de un análisis de la situación actual de la agencia JOTA TRES y la experiencia de sus clientes. Estas estrategias van a permitir que la agencia mantenga un ingreso constante “asegurando” a sus clientes fijos, y a su vez las mismas estrategias colaboran en la captación de clientes nuevos.

## **Antecedentes**

A continuación, se detallan diversos trabajos de otros autores que servirán de guía para la realización de la presente investigación.

Rentería Contreras en el trabajo de titulación “Plan de ventas y captación de clientes para el COMERCIAL MÍA de la ciudad de Santo Domingo” el cual parte del problema de no tener un direccionamiento estratégico afectó al emprendimiento en mención en conjunto a su mala presentación de la fachada, provocando bajas ventas. El autor aplicó un plan estratégico de marketing para la captación y fidelización de clientes con el fin de aumentar el volumen de ventas del negocio.

Larrotta Moreno en su trabajo titulado “Captar y fidelizar clientes por medio del marketing relacional desde el ámbito de la alta gerencia empresarial” aplicó un plan de marketing relacional a través de medios digitales para la captación y fidelización de clientes a fin de aumentar el rango de clientes a los que llega la publicidad y aumentar la cantidad de clientes potenciales y meta.

Cobo Agüero en su trabajo de titulación “Estrategia de Fidelización de Clientes” aplicó un plan de marketing relacional para la captación de clientes a través de programas de fidelización, y el uso de redes sociales para abarcar de manera económica y eficiente con el objetivo de hacer crecer la empresa mencionada en dicho trabajo y mantenerla en el tiempo la cual acababa de abrir sus puertas.

### **Planteamiento del problema científico**

En las agencias de Publicidad y Marketing existen dos tipos de clientes principales. Existe el cliente ocasional, que presta servicios específicos en un tiempo determinado corto; y por otro lado existe el cliente fijo que paga un fee mensual bajo un contrato que incluya todos los servicios requeridos y que espera una mejora progresiva del trabajo.

A raíz de la pandemia de Covid-19, Jota Tres perdió 5 clientes importantes (Jucy, The Beerman, Wanka Beats, Gilbert & Boloña, Best Doctors) en un plazo de 9 meses desde marzo 2020 hasta que culminó el año. Esta cantidad de clientes en su momento representaban al 50% de la cartera fija de la agencia.

La pandemia provocó una crisis de demanda para esta industria, y los clientes fijos que estaban altamente fidelizados fueron los que generaron ingresos suficientes y

sostuvieron el flujo de las agencias en este tiempo. Esto nos indica la importancia que tiene la experiencia desde el punto de vista del cliente en cuanto a la relación con la agencia. Por eso esta investigación plantea que las agencias deberían tener estrategias de marketing relacional, no solo desde las marcas hacia sus clientes finales, sino de la agencia hacia las marcas, proveedores y colaboradores.

A pesar de esta baja de demanda para la industria de publicidad en el año 2020, el 2021 creó una normalidad que representa una oportunidad para el año 2022. Gracias al distanciamiento social y las nuevas modalidades on-line, la publicidad digital tuvo un auge importante. Por esta razón, muchas marcas nuevas y antiguas quieren mejorar su canal digital, o bien empezar a desarrollarlo, ahora que el covid-19 ya no es un problema principal. Esto se traduce en una oportunidad para todas las agencias del país, que resultan en competencia directa para atraer a este prospecto de clientes.

Con esto en mente, resulta indispensable diseñar un plan de marketing que permita generar relaciones o vínculos directos con los clientes para así influir en su fidelización. El propósito de crear o mejorar esta relación no solo busca la permanencia satisfactoria de clientes actuales, sino también lograr sus recomendaciones para contactar nuevos clientes potenciales y ampliar su cartera.

Entonces se puede decir que este proyecto de investigación es una herramienta que la agencia Jota Tres tiene a su disponibilidad sobre como perfeccionar el servicio y la experiencia que le brinda a sus clientes, de manera que estos lleguen a sentirse comprometidos y confiados con la agencia, aumentando la oportunidad de ampliar la cartera de clientes y con ella el flujo. Si bien en el 2020 se perdió la mitad de los clientes fijos, en el año 2021 y sin ninguna estrategia de marketing relacional se mantuvo el 80% de los clientes fijos restantes. Se puede decir que el contexto sanitario de la pandemia tuvo reflejo una crisis que tuvo un efecto negativo en el 2020. Tomando esto en cuenta, se espera que este plan genere un impacto positivo en la agencia, el cuál es mantener a todos los clientes fijos y reclutar mínimo a un nuevo cliente fijo, superando el histórico de los dos últimos años.

### ***Formulación del problema***

¿Cuáles son las acciones de marketing relacional que influyen en la fidelización de clientes en una agencia de publicidad?

### ***Delimitación del problema***

**Área:** Marketing y publicidad

**Periodo:** 2022

**Territorio:** Guayaquil

### **Definición de Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Proponer un plan de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes de una agencia publicitaria, en base al análisis de la situación actual de la empresa Jota Tres.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Fundamentar los aportes teóricos que sustentan el marketing relacional que contribuyen a la fidelización de clientes.
2. Determinar los factores que contribuyen a la fidelización de clientes en la agencia Jota Tres, mediante un análisis a los clientes y colaboradores actuales durante el primer semestre del 2022.
3. Identificar las estrategias de marketing que propicien la fidelización de los clientes de la agencia publicitaria Jota Tres en el año 2022.

### **Definición de Variables**

**Variable Dependiente:** Fidelización de los clientes

**Variable Independiente:** Marketing relacional

## **Justificación**

Dado a la existencia de esta problemática, la investigación está orientada a proponer una estrategia de marketing relacional que contribuirá al objetivo de la agencia Jota Tres el cual es la fidelización de los clientes tanto actuales como nuevos.

Jota tres es una agencia de Creatividad y Estrategia que demuestra tener talento y disposición para el mundo de la publicidad. Siendo una agencia pequeña y relativamente nueva, el alto renombre de clientes que manejan, así como la permanencia de la mitad de sus clientes durante la crisis de la pandemia sustentan la buena calidad de agencia que es.

Tomando en cuenta el contexto de la agencia en cuestión, se beneficiará dentro de los siguientes puntos a mencionar. No obstante, la investigación aporta también como guía para cualquier negocio de servicios que se denomine B2B y que busque el mismo objetivo.

- Recuperación económica

A raíz de la pandemia, la situación económica del país se debilitó por lo que la agencia perdió el 50% de su cartera. Las estrategias buscan hacer más rentables a los clientes actuales. El 2021 demostró que la agencia puede mantenerse con su flujo económico actual, por lo que este proyecto pretende superarlo de forma que se mantengan sus clientes fijos y se recluten nuevos.

- Cultura organizacional

El marketing relacional y la fidelización de los clientes también toman en cuenta a los colaboradores y el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Un colaborador puede ser más eficiente con estrategias bien implementadas, haciéndolo más rentable como pieza laboral.

- Competitividad

Gracias al auge de la publicidad digital, todas las agencias están actualmente compitiendo por este prospecto de clientes.

- Percepción de la industria

Muchas marcas consideran a la publicidad como un rubro de gasto y no de inversión, cuando esta es una herramienta esencial del marketing. Esto se pudo evidenciar en la baja que hubo en publicidad en los recortes de presupuesto a raíz de la pandemia.

- Social

Viéndolo desde el punto de vista social, al existir una mayor demanda de trabajo, se necesita más personal por lo que Jota Tres, como cualquier agencia que utilice la estrategia generará más plazas de empleo.

## **Marco Teórico**

### **Capítulo 1**

## **Marketing Relacional**

### ***Marketing***

Podemos decir que el marketing es uno de los procesos más importantes que tiene una empresa, es por eso que Kotler y Armstrong (2013) padres del marketing moderno define el marketing como “Un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (pág. 5). Por esto el marketing lleva a la organización a conocer las necesidades que existen en el mercado y ayuda a poder satisfacer dichas necesidades de manera eficaz.

Es un proceso donde se identifican las necesidades de los consumidores, se produce productos que satisfagan éstas necesidades y se comunica al consumidor la capacidad de la empresa para lograr satisfacerlos (Howard, 2017). Si bien es cierto uno de los objetivos del marketing es incrementar los ingresos de una compañía por medio de una cadena de pasos, el marketing no es sinónimo de ventas ya que muchos de los procesos del marketing inician antes de que se cree un producto y continúan después de la venta del producto. El marketing está presente desde la creación de la marca, hasta el puente entre los medios pagados y ganados. No solo es ventas (Dietrich, 2020). Decimos que las ventas es uno de los objetivos del Marketing, pero en realidad abarca mucho más.

Cuando una compañía lanza un producto, dicha compañía busca posicionarlo en el mercado de tal forma que pueda mantenerse entre la competencia. El marketing buscar lograr la conexión entre un producto o servicio con un mercado idóneo (Puican, 2015). Por medio del correcto uso de las herramientas de marketing que existen hoy en día se puede llegar al mercado ideal para tu producto o servicio, satisfaciendo sus necesidades y a su vez generando ganancias.

El marketing en la aplicación también busca comunicar de manera eficaz a un público específico sobre algún producto, es comúnmente conocido como la ciencia de la

comunicación persuasiva. Es decir que la comunicación y el marketing están estrechamente relacionadas de manera que el marketing buscará persuadir a un nicho de mercado para que éste consuma un producto o servicio por medio de la buena comunicación en conjunto de acciones y estrategias.

### ***Marketing de servicios***

El marketing de servicios se define como un proceso en el cual los consumidores y las organizaciones interactúan con el fin de satisfacer necesidades (Kotler & Keller, 2016). La característica principal del marketing de servicios es la intangibilidad ya que el servicio se puede percibir, mas no tocar. Lo que se busca lograr con el marketing de servicios es posicionarse en la mente del consumidor como el mejor servicio en comparación de la competencia.

Los servicios como producto ofertado por las empresas son claramente diferentes de los productos o bienes tangibles. Aunque inicialmente los servicios fueron considerados sólo como productos intangibles, actualmente el servicio se compone de diversas actividades o esfuerzos físicos para la ejecución de una acción con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes (Pride & Ferrel, 2010), (Armstrong & Kotler, Fundamentos de marketing Decimoprimer edición, 2013).

El servicio se compone de 4 dimensiones las cuales son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, tal como se muestra en la Figura 1.



*Figura 1. Características de los Servicios*

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 237)

### **Marketing de Relaciones**

Con el pasar del tiempo, el Marketing de Relaciones ha sido estudiado y definido de múltiples maneras. Uno de los primeros en investigar sobre el concepto del Marketing de Relaciones fue Harker (1999) que define al Marketing de relaciones como el “proceso de identificar y establecer, mantener y mejorar y, cuando sea necesario, terminar las relaciones con los clientes (y otras partes) de manera que se cumplan los objetivos de todas las partes con respecto a las variables económicas y de otro tipo” (pág. 16).

El marketing relacional es una transformación en donde las relaciones cumplen su ciclo de vida. Relaciones entre una organización y sus clientes, proveedores o colaboradores. Estas se identifican, surgen, se desarrollan, se sostienen o en algunos casos se separan (Sarmiento Guede, 2016). Permite establecer, mantener y desarrollar relaciones con los clientes por medio de estrategias que generan valor en los productos y servicios que se ofrecen, reforzando la fidelidad de los clientes hacia la marca.

Para Christopher, Payne, & Ballantyne (1999), el marketing relacional tiene como objetivo “proporcionar un valor único en los mercados elegidos” (pág. 61) para lograr sostenibilidad en el tiempo. De todas las ramas que existen en el marketing, el relacional

es clave para las empresas ya que es más viable mantener y fortalecer una relación ya existente, que crear una nueva.

Las relaciones que se desarrollan basados en el paradigma del Marketing de Relaciones fomentan la creación de ambientes de innovación, además de altos niveles de satisfacción en quienes intervienen en ellos (Oliveira, 2012). Los frutos de darle mantenimiento a la relación empresa-cliente, influye positivamente al ambiente laboral individual de cada una, creando una cultura organizacional agradable mucho más allá de los sujetos que participen en la relación.

### ***Las 6 R del marketing de relaciones***

Un reciente estudio realizado por el doctor en marketing Pablo Fernández, quien plantea un modelo llamado “Las 6r del marketing relacional”. Este modelo establece las distintas etapas por las que pasa la relación cliente - empresa. Lo que se busca con esta metodología es identificar las oportunidades que existen en cada una de estas etapas, cuantificar estas oportunidades el valor para el negocio y definir las herramientas correspondientes. Las 6 r se explican a continuación.

- **Relación:** Toda empresa debe de llevar un control de la calidad de la relación que tiene con sus clientes por medio de un plan de acciones para hacer madurar esta relación y también para identificar cuáles son los que están cumpliendo con las estimaciones planteadas.
- **Retención:** En la actualidad, muchas de las empresas centran su foco y presupuesto en la captación de clientes y no toman en cuenta que la rentabilidad de una empresa dependerá de la capacidad de esta para retener sus clientes actuales. Los ingresos de una compañía no solo dependen de la calidad del producto o servicio, sino también de las relaciones con sus clientes, por lo que la retención de clientes hoy en día se convierte en un pilar fundamental para la sostenibilidad de la empresa.
- **Rentabilización:** Toda empresa tiene la responsabilidad de que un cliente sea más rentable o no. Si un cliente no es rentable puede ser porque no se está

satisfaciendo sus necesidades o porque no es un cliente que vaya a aportar a la cartera. Muchos se centran en los productos o servicios y no notan que existe un alto porcentaje de clientes no rentables para la empresa.

- Referenciación: Construyendo una buena relación con la cartera actual de cliente, provocamos el ya escuchado “boca a boca” el cual es una de las mayores fuentes de nuevos clientes.
- Recuperación: Perder un cliente puede ser por diferentes motivos, pero principalmente por la falta de respuesta de parte de la empresa. Perder un cliente no solo representa la pérdida de los ingresos que este pueda generar, también refleja un alto costo por las referencias negativas debida a la insatisfacción del cliente por lo que es fundamental contar con los medios adecuados para recibir quejas y dar soluciones. Con simples gestos de atención se puede llegar a generar un valor positivo en la mente del consumidor.
- Reactivación: Captar a un cliente inactivo es más fácil que captar uno nuevo, cuando muchas empresas lo ven como un “cliente perdido” por lo que se debe identificar las oportunidades que existen en estos clientes, y por medio de las herramientas correctas, aprovechará para así recuperar la cartera.

## **Fidelización del cliente**

### ***Fidelización***

¿Por qué estudiar la fidelización del cliente? “Un aumento de un 2% en la retención de clientes tiene el mismo efecto que la disminución de los costes en un 10%” (Murphy, E y Murphy, M, 2010). La fidelización es un proceso mediante el cual se desarrolla una relación con el cliente y la empresa. Para que en un futuro vuelvan a adquirir los productos o servicios dados. Básicamente es lograr que aquel cliente que adquirió el producto o servicio, vuelva a hacerlo creando un vínculo estrecho entre el cliente y la empresa.

Según Alcaide (2015) “la fidelización requiere ir más allá de la funcionalidad del producto o del servicio básico y más allá de la calidad interna y externa de los servicios que presta la empresa” (p. 21).

La fidelización consiste en crear un vínculo emocional con el cliente. La estrategia de fidelización no solo se trata de puntos, regalos, descuentos, recompensas, sino de la forma en que los procesos, tecnologías, ideas, e interacciones que la empresa establece para llevar a cabo una vinculación del consumidor con la marca. (Agüero Cobo, 2014)

### ***Lealtad del cliente***

Para Lovelock & Wirtz (2009) “La lealtad del cliente se extiende más allá del comportamiento e incluye la preferencia, el gusto y las intenciones futuras.” (p. 359). A diferencia de la satisfacción del cliente, la cual mide el estado actual del mismo, la lealtad es el apego emocional de parte del cliente hacia la marca.

La lealtad ha sido considerada como algo que va más allá de una larga relación de un cliente con una marca determinada o la cantidad de veces que un cliente visita o compra en una tienda, es más bien considerada como la afinidad que los clientes sienten con los productos o servicios de esta marca (Hartman, Apaolaza, & Forcada, 2002).

En el ámbito de los negocios, es lograr una convicción con la empresa que va más allá de la retención y muchas empresas de servicios desconocen la importancia de la lealtad. Un cliente leal representa una fuente de ingresos durante un periodo extenso ya que estos se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo con una empresa.

### ***Círculo de la lealtad***

El camino para lograr que un cliente sea leal a la empresa es extenso y difícil. Muchas empresas líderes invierten cantidades exuberantes de dinero con el fin de lograr esa lealtad, pero no todas lo consiguen. Para lograr que un cliente sea leal utilizaremos el Círculo de la lealtad el cual se divide en tres estrategias.

En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción.

En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto.

En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.

En las siguientes secciones analizaremos cada uno de los componentes del círculo de la lealtad.

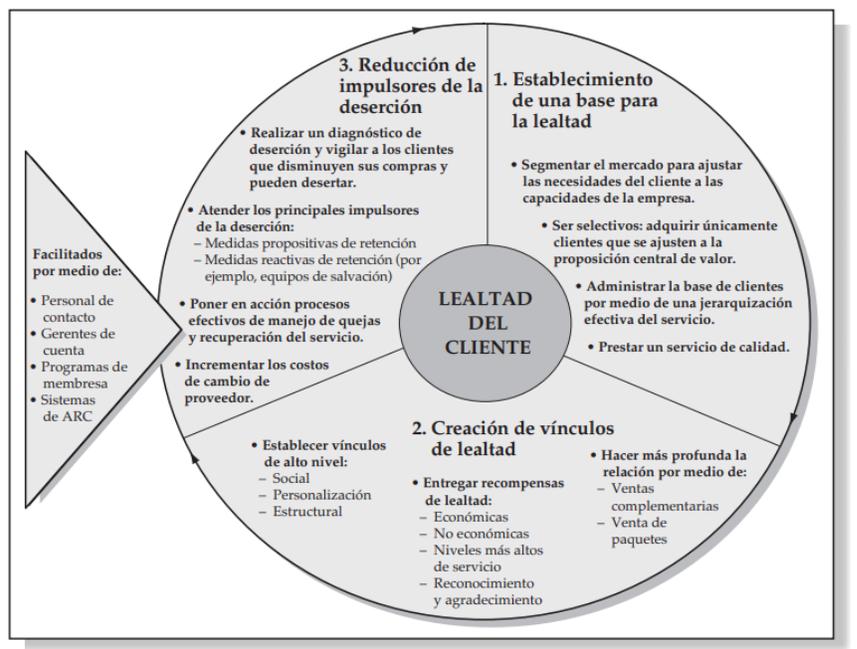


Figura 2. Círculo de la Lealtad.

### **Trébol de la fidelización del cliente**

El sociólogo marketero Alcaide plantea un modelo denominado Trébol de la fidelización, que cuenta con distintos elementos (hojas) que componen el núcleo

(corazón). Después de una extensa investigación en la agencia Jota Tres pudimos comprender mejor el enfoque de cada componente en el flujo de trabajo. Los cinco componentes se explican a continuación, y se hace un énfasis en su aplicación dentro de la agencia de publicidad:

- Información: Este elemento se refiere a toda la información que una empresa obtenga sobre sus clientes o segmentos a los que pertenecen sus clientes. En el caso de estudio, haría referencia a que tan empapado del tema esté el equipo de la agencia sobre las marcas con las que trabajan. Las variables de información dependerán del tipo de negocio, estas podrían ser: Historia, grupo objetivo, cartera de productos, premios, promociones, eventos, competencia, etc.
- Marketing interno: Este componente engloba toda la promoción interna que exista de una empresa hacia sus propios empleados, el objetivo es lograr una cultura organizacional de equipo enfocada en alcanzar objetivos comunes. En el caso de estudio, se refiere a qué tan comprometido está el equipo de los distintos departamentos de estrategia, creatividad, audiovisual, cuentas y CM. Esto es importante ya que es un trabajo de tipo creativo, y un mal ambiente laboral puede significar un bloqueo.
- Comunicación relacional: Este se refiere a la facilidad y fluidez en la comunicación entre empresas y clientes. Que los clientes sientan que son tomados en cuenta y que pueden tener una voz activa en el proceso de creación o generación de acciones. El objetivo es crear una relación emocional entre ambas partes para acercarse a la fidelización. En el caso de estudio esto es de suma importancia puesto a que ambas partes deben percibirse como equipo, como aliados, sin jerarquías. Además, si el cliente no se involucra en un pedido, es probable que este tenga cambios generando estrés y retraso en ambos lados.
- Experiencia: El marketing experiencial al cliente es de suma importancia, este logra que los clientes tengan buenos recuerdos con la empresa y de esta manera se sientan a gusto. En el caso de estudio hace referencia a que todos los diálogos o reuniones en las que el cliente se involucra sean agradables.

- Incentivos: Se refiere a privilegios y beneficios que puede obtener un cliente dentro de una empresa. Estos hacen que el cliente no se sienta olvidado y se sienta importante. Además de esta manera el cliente sabe que su relación a largo plazo vendrá con frutos que cosechar. En el caso de estudio esto no solamente involucra incentivos monetarios y promociones, sino cualquier beneficio que se le ofrezca a un cliente por su historial con nosotros. Normalmente debido a lo extensa y variada que es la publicidad, estos incentivos son super personalizados.

Finalmente, el núcleo o corazón del Trébol está compuesto por el objetivo de alcanzar una cultura organizacional que ataque una buena satisfacción del cliente, y estrategias para alcanzar objetivos en conjunto.



*Figura 3. Trébol de la Fidelización del Cliente*

Fuente: Tomado de (Alcaide J. C., 2015, pág. 20)

### ***Relación con el marketing relacional***

Después de la teoría revisada, se ha hecho hincapié a la importancia y relevancia en la actualidad a un plan de marketing relacional. Tomando eso en cuenta, es necesario que esa relación tenga mantenimiento, y eso quiere decir que la empresa establezca comunicación constante con sus clientes para resolver todo lo que le pueda restar a la experiencia. Es por eso que las estrategias de marketing relacional son una de las mejores formas para conseguir clientes fieles y leales, es decir cumplir una fidelización del cliente.

Entre sus principales ventajas, como lo menciona Jaime Rivera en su libro Marketing Relacional, entre las principales ventajas de establecer un programa de fidelización son: Crece la posibilidad de ampliar cartera, aumentar el flujo y mejorar la reputación de la empresa. Además, por su puesto de las opiniones honestas y las recomendaciones (Camino, 2016).

### **Industria publicitaria**

#### ***Publicidad***

La LGP (Ley General de Publicidad) la define como “Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones.”

La publicidad es una herramienta del marketing, ya que forma parte de las 4 Ps del Marketing Mix. Aunque su objetivo final sea vender como tal un producto o un servicio, esta va mucho más allá de ello. En la siguiente definición podemos evidenciarlo. (Ortega, La comunicación publicitaria / Enrique Ortega., 2004) “un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar o de influir en su compra o aceptación” (p. 6). Es decir, considera a la Publicidad como una forma de

comunicación, que a su vez es una profesión que tiene como objetivo promover una idea, que puede ser independiente de solamente vender. El término que utiliza 'controlado' hace referencia a que es un proceso en el que se investiga, estudia, y actúa en torno a objetivos.

Sin embargo, en el año que Ortega planteó esta definición la publicidad se divulgaba a través de medios masivos, los cuáles si bien siguen siendo parte del mundo se han quedado un poco obsoletos en la materia con la llegada de la Publicidad Digital y el BTL. Lo que nos lleva a una definición más actualizada del término: Fanjul (2019) propone que "La publicidad es un proceso de comunicación, basado en estrategias persuasivas transmitidas a través de medios masivos y/o selectivos donde el anunciante tiene como objetivo informar e influir en la conducta del receptor." (p. 13).

### ***Agencia de publicidad***

Dentro de los agentes que intervienen en la estructura de las industrias publicitarias encontramos al anunciante, la agencia, los medios y el consumidor final.

- El anunciante es la marca para la que se hace la publicidad. Lo definen como el que se interesa y solicita la publicidad, sea una persona natural o jurídica, es a partir de quien empieza el proceso publicitario.
- El consumidor final, es a quien se estudia y para quien se realiza la publicidad.

Por último, las Agencias de publicidad, como Jota Tres en cuestión, son el agente encargado de: comprender al anunciante y compartir sus objetivos; conceptualizar acciones que se rigen a los medios; y lograr persuadir en el comportamiento del consumidor final. En otras palabras, la agencia es el mediador que interviene con todos los agentes para un proceso efectivo dentro de la industria publicitaria.

La Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA) las define como una organización comercial independiente, conformada por personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara, coloca publicidad en los medios, para que los

vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios. Sin embargo, el rol de las agencias en la actualidad es más caótico puesto a que las exigencias del mercado son muy altas y las necesidades o motivaciones del consumidor cambian constantemente. Las marcas buscan que las agencias vayan más allá. Russel y Lane en su libro Publicidad (1997) “La agencia exitosa es aquella que puede ofrecer apoyo al cliente más allá de los servicios publicitarios estrechamente definidos” (p. 127).

### ***Estructura de Servicios***

Las agencias de publicidad ofrecen servicios. Los servicios como producto ofertado por las empresas son claramente diferentes de los productos o bienes tangibles.

Alcaide en su libro Fidelización de Clientes (2015) explica la clara diferencia que existe entre las empresas de productos tangibles y de servicios, la cual se basa en que las empresas de productos o bienes tangibles pueden aplicar filtros a través del área de marketing, sin embargo, esto no sucede en las empresas de servicio, debido a que el personal de servicio se encuentra en contacto directo y físico con los clientes. Por tanto, esta cercanía es crucial para la fidelización de los clientes, porque dentro del servicio la calidad es percibida en el momento de ser ejecutado.

El servicio se compone de 4 dimensiones las cuales son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, tal como se mostró anteriormente en la Figura 1 (Pág10-11)

### ***Empresas B2B***

Proveniente del acrónimo business to business, este modelo de negocio tiene un enfoque de prestación de servicios de una empresa a otra. Parece necesario hacer esta distinción de modelo, ya que la fidelización de un cliente que es una empresa se rige por factores distintos que la fidelización de un consumidor final con una marca.

Para forjar una relación de colaboración con un cliente, el comercializador de empresas (en este caso la agencia) requiere una profunda comprensión de la empresa

del cliente (el anunciante), sus principales competidores, sus objetivos y estrategias (Hutt & Speh, 2010). De esta manera, ambas partes se alinean, dejando de percibir como un negocio de contratación de servicios, y empezando a percibir la relación como un aliado.

**Metodología del Proceso de Investigación**  
**Capítulo 2**

## **Enfoque de la investigación**

Comprendiendo los objetivos de la presente investigación, el enfoque adecuado que se aplica al trabajo es de carácter mixto.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014). En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplica para determinar las falencias y fortalezas de la empresa de una forma ordenada y cuantificable.

Para poder obtener una comprensión más profunda de la percepción de los colaboradores sobre su fidelización con la empresa, se va a trabajar con el enfoque cualitativo. Para Hernández, Fernández & Baptista (2014) este enfoque “Proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.” (pág. 16).

Los objetivos se alcanzaron mediante distintas herramientas de recolección de datos como: Observación, entrevistas y encuestas, a las que se sometió una parte del universo de clientes o de colaboradores de la empresa. Para posteriormente tabular estos resultados con el objetivo de comprender el panorama e identificar los factores del marketing relacional que contribuyen a la fidelización de clientes.

## **Tipo de investigación**

En el presente trabajo investigativo se utilizó el método explicativo, el cual, para Hernández, Fernández & Baptista (2014) “Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más

variables". (pág. 98). Básicamente en esta investigación se explicamos como llegar a la variable dependiente (Fidelización) a través de la independiente (Marketing Relacional).

## **Periodo y lugar**

Este trabajo de investigación se desarrolló en torno a la Agencia de Publicidad Jota Tres, la cual está ubicada en Samborondón, pero con acercamiento en Guayaquil, durante un periodo de 4 meses del año 2022.

## **Universo y muestra**

A continuación, se define la selección de los sujetos de estudio.

### ***Población***

La población de esta investigación se ha determinado a partir de la base de datos de la empresa, específicamente su cartera total de clientes actuales que incluye clientes fijos y clientes ocasionales. Existe un total de 20 marcas, 12 clientes fijos que pagan fee mes a mes y 8 clientes ocasionales, quienes se acercan con briefs puntuales.

### ***Muestra***

El muestreo tiene que significar unos resultados que representen a la población, y tomando este caso se realiza un muestreo censal. Según Hayes, B. (1999) el muestreo censal es el cuál en donde "la muestra es toda la población, este tipo de método se utiliza cuando es necesario saber las opiniones de todos los clientes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso" (p.67) como es el caso. Por esta razón las encuestas se van a realizar a los 20 clientes, la totalidad.

## **Definición y comportamiento de variables**

### ***Variable dependiente:***

Fidelización de Clientes

**Variable independiente:**

Marketing Relacional

A partir del cuadro a continuación se detalla la operacionalización que sigue esta investigación de acuerdo a sus dos principales variables. Se identificaron elementos que mantienen relevancia de acuerdo a los conceptos revisados, para trazar el procedimiento que guíe este proyecto de investigación.

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>V.D. Fidelización de clientes</b>	Es lograr que aquel cliente que adquirió el producto o servicio, vuelva a hacerlo creando un vínculo estrecho entre el cliente y la empresa.	Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del servicio que se ofrece.	- Encuestas - Entrevista
		Innovación	Mejora continua de la trayectoria de trabajo con la empresa.	- Encuestas
		Incentivos	Estrategias de remarketing que se ofrecen.	- Encuestas
<b>V.I. Marketing Relacional</b>	Establecer, mantener y desarrollar relaciones con los clientes por medio de estrategias que generan valor en los productos y servicios que se ofrecen, reforzando la fidelidad de los clientes hacia la marca.	Comunicación relacional	Eficiencia y eficacia del flujo de comunicación.	- Encuestas - Entrevista - Observación
		Cultura organizacional	Compromiso de la agencia con el objetivo de la organización.	- Entrevista - Observación
		Servicio con valor agregado	Continua mejora en el trabajo que se ofrece.	- Encuestas - Entrevista

Fuente: Elaboración Propia (2022)

## **Métodos empleados**

Los métodos empíricos que se utilizaron como herramientas de recolección de datos en la presente investigación son observación, encuestas y entrevistas.

Las encuestas son cuestionarios donde las preguntas se contestan muy brevemente, señalando siempre los resultados claros basados en la mezcla de respuestas de los que la realizan. Estas se realizaron a una muestra de clientes actuales de Jota Tres, con el objetivo de comprender la percepción de un cliente sobre la empresa, e identificar las fortalezas y/o debilidades del servicio que se ofrece.

Las entrevistas son una serie de preguntas que se realizan en forma de diálogo a diferentes personas para obtener una respuesta más específica y variada de lo que se quiere saber. Estas se realizaron a los colaboradores de la empresa en cuestión, con el objetivo de conocer la percepción interna de las variables del trabajo, y a un cliente que trate mucho con la agencia, con el objetivo de identificar el valor que se tiene sobre el servicio de la agencia.

Se realizó una observación de un día de oficina junto a los colaboradores y clientes. Estos métodos de recolección fueron elegidos porque es necesario comprender la percepción de los sujetos que van a ser estudiados. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) “La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (pág. 19) como pueden ser sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos.

### ***Herramienta: Encuestas***

#### Metodología

La encuesta fue enviada a toda la cartera de clientes actuales que mantiene la compañía. Un total de 20, con el seguimiento necesario, existe la expectativa de que la totalidad lo responda para alcanzar la extensión de la muestra censal ideal.

Fueron realizadas en línea a través de la plataforma de Google Forms, de forma anónima. El acercamiento hacia los encuestados fue directo, con una breve explicación del estudio y se gestionó a través del ejecutivo de cuentas de la agencia Jota Tres quien tiene afinidad con dichos clientes.

### Objetivos

- Conocer la relación actual entre el cliente y la agencia.
- Determinar el nivel de cada factor de fidelización que se mantiene.
- Identificar las fortalezas y falencias de la agencia según el cliente.
- Conocer las recomendaciones del cliente hacia la agencia.

**Tabla 2. Guía de encuesta a clientes actuales**

<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas</b>
Conocer la relación actual entre el cliente y la agencia.	Para la agencia Jota Tres: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soy un cliente fijo. (Pago mes a mes por los servicios de un contrato)</li> <li>• Soy un cliente ocasional (Trabajo con la agencia pedidos puntuales)</li> </ul>
	(Clientes fijos) ¿Desde hace cuánto tiempo utilizas los servicios de Jota Tres? <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-3 meses</li> <li>• 4-7 meses</li> <li>• 8-11 meses</li> <li>• Más de un año</li> <li>• Más de dos años</li> </ul>
Determinar el nivel de fidelización que se mantuvo o mantiene de los factores del marketing relacional.	¿Consideras que Jota Tres conoce a fondo los temas de la industria a la que pertenece tu marca? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente</li> <li>• Bastante</li> <li>• Regular</li> <li>• Muy poco</li> <li>• Para nada</li> </ul>
	¿Cómo Jota Tres debería obtener la información sobre tu marca y su industria?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yo se la doy.</li> <li>• La investiga.</li> <li>• Ambas.</li> </ul>
	<p>¿Sientes que existe todo un equipo de Jota Tres comprometido con tu marca? (incluyendo todos sus departamentos Creatividad, Diseño, Audiovisual, Estrategia, RRPP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente</li> <li>• Bastante</li> <li>• Regular</li> <li>• Muy poco</li> <li>• Para nada</li> </ul>
	<p>¿Cómo calificarías tu comunicación con Jota Tres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente y fluida.</li> <li>• Regular.</li> <li>• Pésima.</li> </ul>
	<p>¿Sientes que Jota Tres toma en cuenta tus observaciones para su proceso creativo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente</li> <li>• Bastante</li> <li>• Regular</li> <li>• Muy poco</li> <li>• Para nada</li> </ul>
	<p>¿Cómo calificarías tu experiencia con Jota Tres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Buena</li> <li>• Regular</li> <li>• Mala</li> <li>• Pésima</li> </ul>
	<p>¿Con qué tipo de beneficio te gustaría que Jota Tres te recompense?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido extra</li> <li>• Asesoría extra</li> <li>• Exposición de mi marca</li> <li>• Dinero</li> <li>• Otro _____</li> </ul>
<p>Identificar las fortalezas y falencias de la agencia según el cliente.</p>	<p>¿Cuál es el atributo que más destacas de Jota Tres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña piezas originales</li> <li>• Es una agencia proactiva</li> <li>• Tiene un excelente trato conmigo</li> <li>• Es una agencia ordenada</li> <li>• Son comprensivos con mi situación</li> <li>• Otro _____</li> </ul>

	<p>¿Cuál es el aspecto negativo que consideras que afecta el trabajo de Jota Tres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca creatividad</li> <li>• Desorden</li> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• Falta de conocimiento</li> <li>• Otro _____</li> </ul>
Conocer las recomendaciones del cliente hacia la agencia.	<p>¿Recomendarías el trabajo de Jota Tres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>
	<p>¿Qué le recomendarías a Jota Tres para que mejore su desempeño como agencia de Publicidad, para así referirlo positivamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respuesta corta.</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2022)

**Herramienta: Entrevistas**

Metodología

La entrevista fue realizada a 4 personas que mantienen una relación con la agencia Jota Tres. Fueron realizadas en persona en las oficinas de la agencia.

- Co fundador de la empresa. Cargo: Director de cuentas
- Co fundador de la empresa. Cargo: Director de estrategias
- Diseñadora principal de la empresa. Cargo: Directora de Arte
- Cliente actual de la empresa. Cargo: Key Account Manager de Bodega Dos Hemisferios.

Objetivo

Conocer la percepción interna de la empresa para describir las principales fortalezas y debilidades de primera mano.

Estructura

- Cuenta con preguntas base, pero se desarrolla en modo de conversación para que el entrevistado pueda explicar lo que necesite.
- ¿Desde hace cuánto tiempo mantienes una relación con Jota Tres?

- ¿Cómo describirías la metodología de trabajo en Jota Tres?
- ¿Qué crees que diferencia a Jota Tres del resto de agencias de publicidad?
- ¿Cuáles son las principales debilidades con las que cuenta la empresa Jota Tres que afectan el servicio que se brinda a los clientes?
- ¿Cuáles consideras que son los fuertes de la agencia Jota Tres?
- ¿Cómo estás dispuesto a mejorar para optimizar el rendimiento de Jota Tres como agencia de Publicidad?

### ***Herramienta: Observación***

#### Metodología

Adicionalmente se implementó el método de Observación No Estructurada durante un día en las oficinas de Jota Tres. Este tipo de observación se considera una técnica cualitativa, que normalmente no recurre a la determinación de categorías predeterminadas, pero al tratarse de una investigación en la cual ya existen dimensiones e indicadores preestablecidos, se recopilan los datos en base a esa estructura.

### **Procesamiento y análisis de información**

La información para el presente proyecto de investigación se recopiló entre los tres métodos de recolección de datos empleados (encuestas, entrevistas y observación). Cabe indicar que cada método empleado tiene su estructura y sus diferentes sujetos previamente revisados. Posteriormente esta información fue tabulada, es decir se organizaron las respuestas respectivas. En conjunto se analizó la información proporcionada para alcanzar los objetivos de la metodología de este proyecto de investigación, y así obtener hallazgos para plantear una estrategia de marketing relacional sustentada en evidencia.

**Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación**  
**Capítulo 3**

## Resultados de Encuestas

### Tabulación y análisis

Figura 4. Tipos de Clientes de Jota Tres.

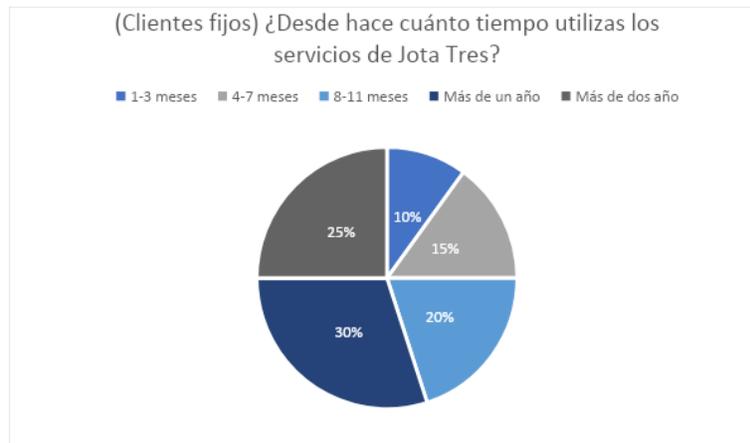


Tabla 3. Resultados pregunta de encuesta No. 1

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Cliente Fijo	8	40%
Cliente ocasional	12	60%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

La encuesta indica que menos de la mitad de los clientes de Jota Tres son clientes fijos. Sin embargo, es de suma importancia tener en cuenta este tipo de clientes, ya que al pagar un fee mensual favorecen el flujo interno de la agencia. Son un factor que determina el volumen de ventas y la generación de ingresos, por eso el objetivo es incrementar ese número. El 60% restante son clientes ocasionales, que solicitan trabajos puntuales.

**Figura 5. Tiempo de Clientes fijos de Jota Tres.**



**Tabla 4. Resultados pregunta de encuesta No. 2**

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
1 - 3 meses	2	10%
4 – 7 meses	3	15%
8 – 11 meses	4	20%
Más de un año	6	30%
Más de dos años	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

El 10% de los clientes de Jota Tres tienen alrededor de 1 a 3 meses de ser clientes de la compañía, otro 15% son clientes que tienen entre 4 a 7 meses, el 20% tiene entre 8 a 11 meses, mientras el 30% tiene más de un año, y el 25% tiene más de dos años siendo clientes de la agencia, Por lo que se observa que, a pesar de la mala situación económica por la que atravesó Ecuador a raíz de la pandemia, Jota Tres ha logrado mantener aproximadamente al 40% de sus clientes por más de 12 meses.

Figura 6. Conocimiento de Jota Tres sobre clientes.

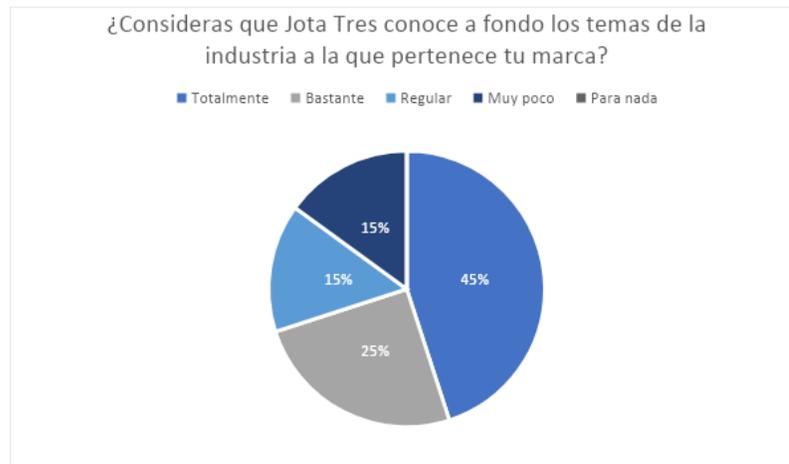


Tabla 5. Resultados pregunta de encuesta No. 3

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Totalmente	9	45%
Bastante	5	25%
Regular	3	15%
Muy poco	3	15%
Para nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 45% afirma que Jota Tres conoce a fondo los temas relaciones a la industria de las marcas acompañado de un 25% que está bastante de acuerdo con esto. Mientras que un 30% de los clientes encuestados sienten inconformidad sobre el conocimiento del equipo Jota Tres. Cabe recalcar que ningún cliente cree que Jota Tres no conoce su industria para nada.

Figura 7. Formas de recolección de info de Jota Tres.

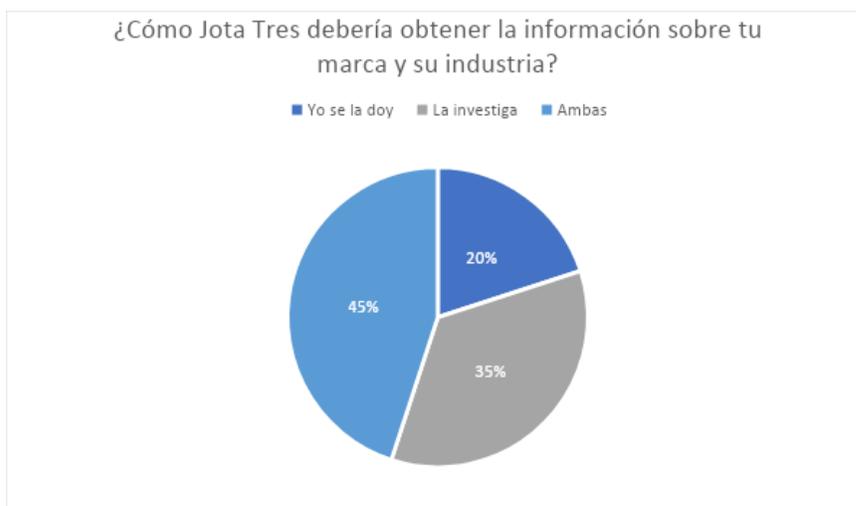


Tabla 6. Resultados pregunta de encuesta No. 4

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Yo se la doy	4	20%
La investiga	7	35%
Ambas	9	45%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 20% de los clientes encuestados brinda la información necesaria tanto de su industria como de su marca, un 35% afirma que la agencia debería realizar investigaciones para obtener la información y un 45% considera que la combinación de ambas fuentes es la ideal para conseguir la información necesaria.

Figura 8. Compromiso de equipo Jota Tres.

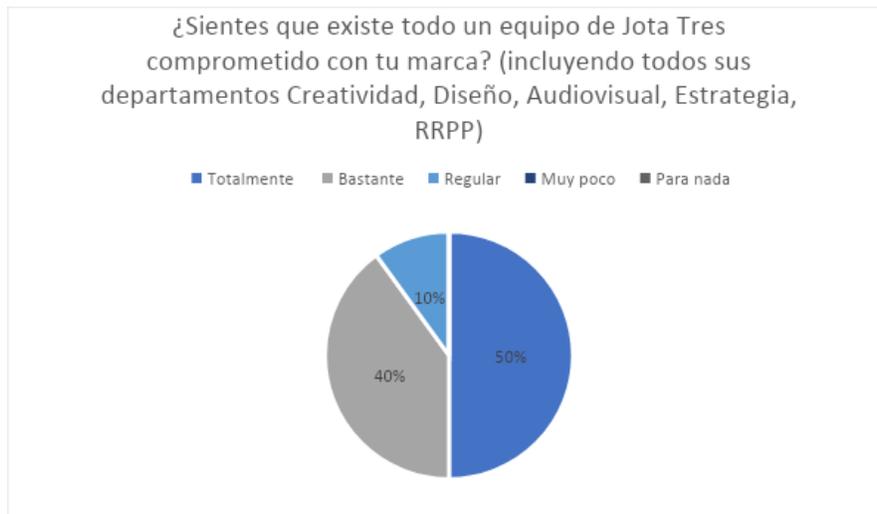


Tabla 7. Resultados pregunta de encuesta No. 5

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Totalmente	10	50%
Bastante	8	40%
Regular	2	10%
Muy poco	0	0%
Para nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 50% de los encuestados siente un total compromiso con la marca de parte del equipo que conforma Jota Tres acompañado de un 40% que se siente satisfecho y un 10% que califica como regular este compromiso. No hay clientes que sientan una falta de compromiso por parte de la agencia, esto evidencia que existe una percepción positiva sobre el compromiso de la agencia que agrega valor al servicio.

Figura 9. Comunicación con Jota Tres.

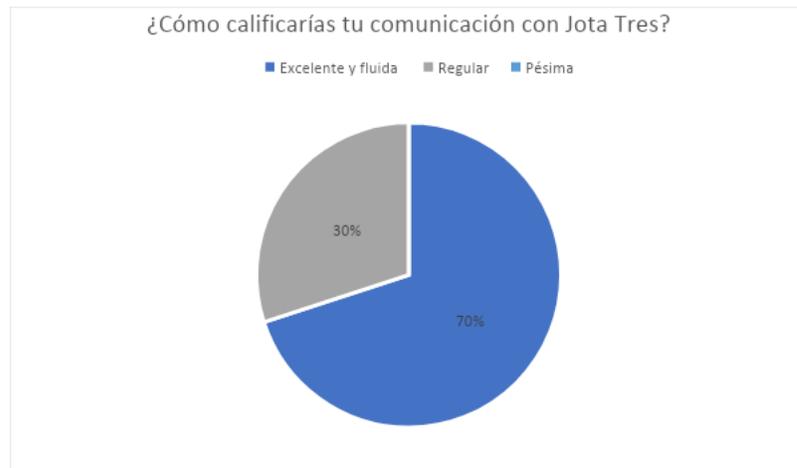


Tabla 8. Resultados pregunta de encuesta No. 6

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Excelente y fluida	14	70%
Regular	6	30%
Pésima	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 70% califica la comunicación de Jota Tres como excelente y fluida, mientras que un 30% piensa que es regular. No hay clientes que consideren que existe una pésima comunicación de parte de Jota Tres. Esto realza la buena labor del departamento de cuentas y su importancia.

Figura 10. Observaciones de Jota Tres

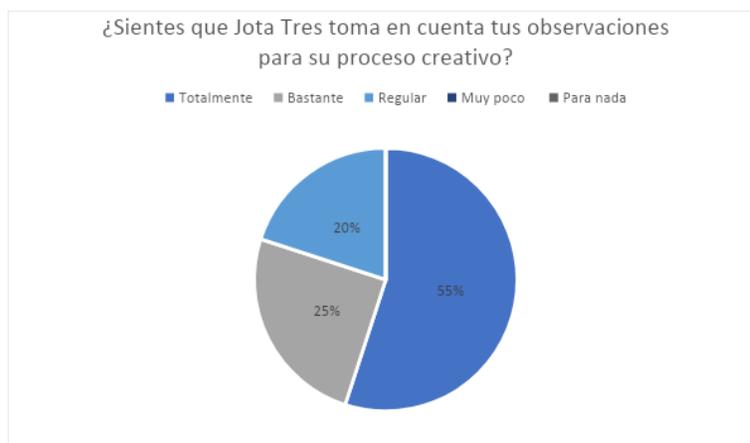


Tabla 9. Resultados pregunta de encuesta No. 7

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Totalmente	11	55%
Bastante	5	25%
Regular	4	20%
Muy poco	0	0%
Para nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, ningún cliente se siente dejado de lado en el proceso creativo. Un 55% de los encuestados siente que Jota Tres toma totalmente en cuenta sus observaciones y comentarios. Existe un 25% que se siente bastante involucrado y un 20% que se siente regularmente involucrado.

Figura 11. Experiencia con Jota Tres



Tabla 10. Resultado pregunta de encuesta No. 8

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Excelente	7	35%
Buena	9	45%
Regular	3	15%
Mala	1	5%
Pésima	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 35% de los clientes encuestados está más que satisfechos con el trabajo realizado por Jota Tres. Un 45% califica su experiencia como buena mientras que un 15% la califica como regular. Tan solo un 5% opina que su experiencia trabajando Jota Tres fue mala. Se puede apreciar que casi la totalidad de los clientes encuestados están conformes con el trabajo que la agencia realiza. Sin embargo, en una pregunta tan general es preocupante llegar a tener una respuesta de connotación totalmente negativa.

Figura 12. Recompensas de Jota Tres.

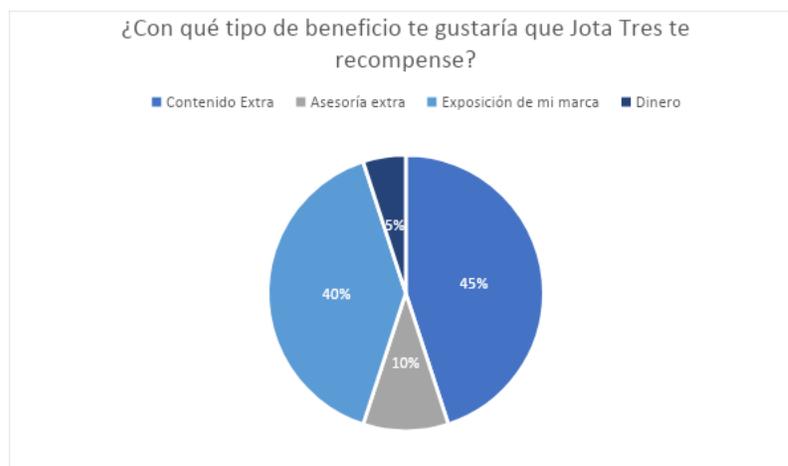


Tabla 11. Resultados pregunta de encuesta No. 9

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Contenido extra	9	45%
Asesoría extra	2	10%
Exposición de mi marca	8	40%
Dinero	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Empiezo la lectura de este resultado mencionando que Jota Tres actualmente no tiene ningún tipo de incentivo formal hacia sus clientes. Al 45% de los encuestados les gustaría recibir una recompensa en forma de contenido extra, mientras que a un 40% preferirían la exposición de su marca. También existe un 10% que apreciaría ser recompensados con asesoría extra y un 5% con un monto de dinero. Este resultado sorprende, ya que la opción menos rentable (para Jota Tres) pero generalmente más llamativa solo tiene un voto. Esto se traduce en una oportunidad, ya que demuestra que los clientes están conscientes del valor del servicio y lo prefieren sobre el mismo dinero.

Figura 13. Atributo destacado de Jota Tres.

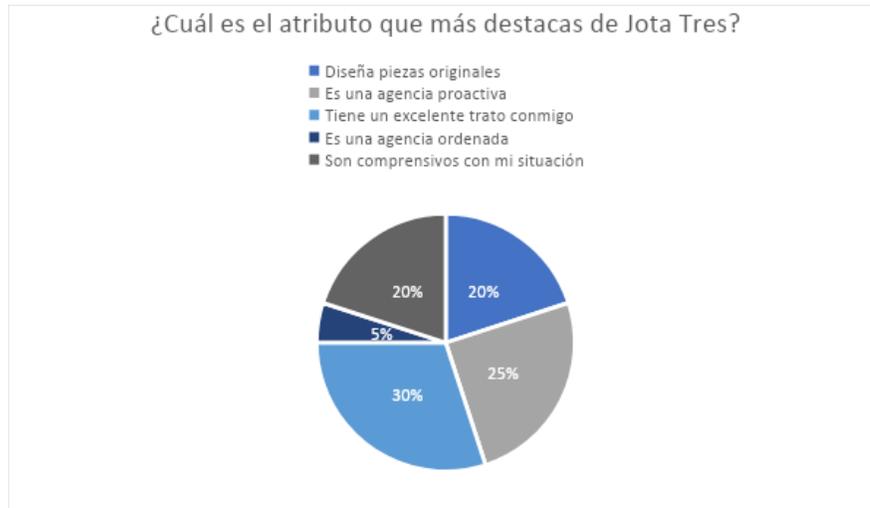


Tabla 12. Resultados pregunta de encuesta No. 10

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Diseño de piezas originales	4	20%
Agencia proactiva	5	25%
Excelente trato conmigo	6	30%
Agencia ordenada	1	5%
Comprensivos con mi situación	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 25% cree que Jota Tres destaca por sus ideas innovadoras, el 25% piensa que destaca por sus diseños originales. Es decir un 50% de los encuestados consideran que la calidad de trabajo creativo es el fuerte de la agencia. Un 25% considera que la agencia tiene un servicio al cliente de calidad y un 20% aprecia la comprensión que tiene la agencia con su situación individual. Podríamos decir que un 45% considera las relaciones públicas como el fuerte de la agencia. El 5% restante piensa que se destaca por su nivel de proactividad, y nadie piensa que el orden de la agencia es su atributo principal.

Figura 14. Aspecto Negativo de Jota Tres

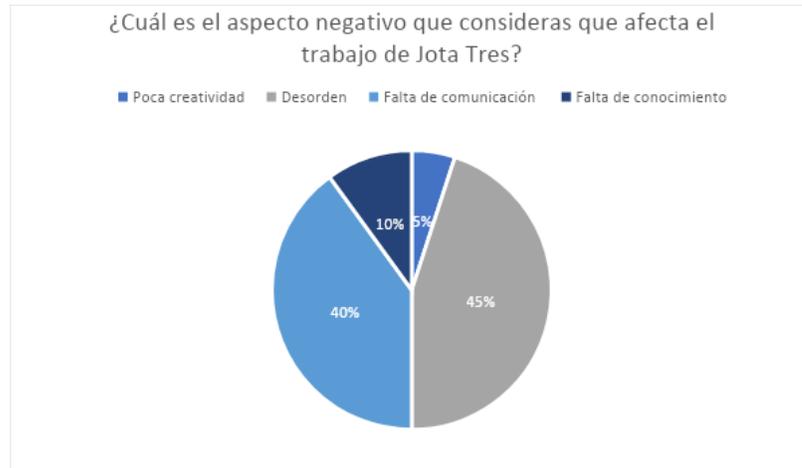


Tabla 13. Resultados pregunta de encuesta No. 11

Descripción	Frecuencia Numérica	Frecuencia Porcentual
Poca creatividad	1	5%
Desorden	9	45%
Falta de comunicación	8	40%
Falta de conocimiento	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, un 45% considera el desorden como aspecto negativo principal de la agencia, otro 40% cree que es la falta de comunicación con el cliente, un 10% considera que es la falta de conocimiento sobre la industria del cliente, y el 5% restante cree que Jota Tres necesita desarrollar más su creatividad. El 40% sorprende ya que en otras preguntas de la encuesta queda en claro la buena labor de cuentas y la fluidez de la comunicación, sin embargo, tomando en cuenta el 45% que destaca el desorden de la agencia, podemos catalogar esa mala comunicación dentro del gran problema de desorden interno junto a otros factores como entregas atrasadas, falta de seguimiento de feedback, mala comunicación con terceros, entre otras.

Figura 15. Recomendaciones de Jota Tres.

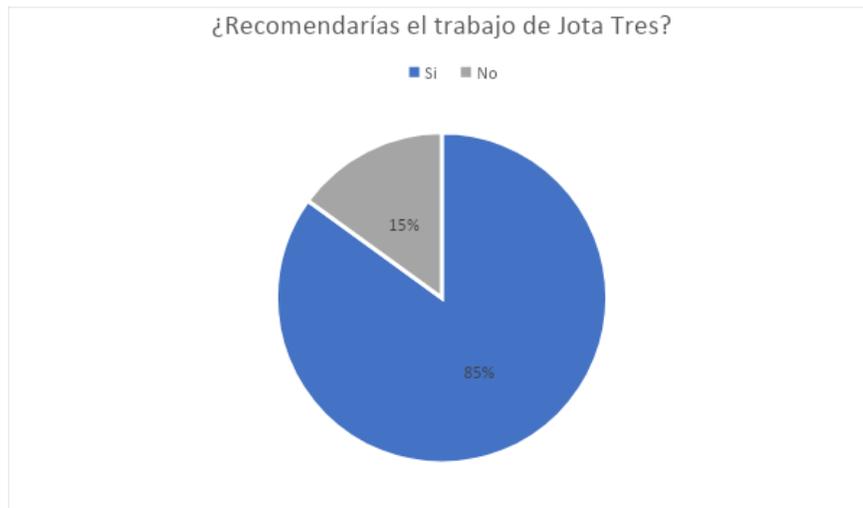


Tabla 14. Resultados pregunta de encuesta No.12

Descripción	Frecuencia	Frecuencia
	Númerica	Porcentual
Si	17	85%
No	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el 85% de los clientes encuestados recomendarían el trabajo de Jota Tres, mientras que el 15% no lo haría. Esto justifica la importancia de esta investigación para optimizar las estrategias de marketing relacional para la fidelización.

Tabla 15. Resultados pregunta de encuesta No.13

Indicadores	Respuesta
Comunicación corporativa de Jota Tres	Podrían mejorar su comunicación para mostrar mucho más claro el abanico de opciones que ofrecen.
	Tener presentación online ya que no tienen página web y sus redes sociales esta abandonadas

	Darse a conocer más en medios digitales
Desorden interno	Mejorar la organización interna
	Mejorar tiempos de entrega y de ejecución
Precios	Reducir costos de sus servicios
Innovación de servicios	Asesoría y oferta de nuevos servicios
	Que propongan más al cliente
Total	8

A pesar de que esta última pregunta no era de carácter obligatorio, el 40% de los clientes encuestados dejaron recomendaciones para mejorar el desempeño de la agencia Jota Tres.

## Resultados de Entrevistas

Resumen de transcripciones

### Entrevista 1

Nombre del entrevistado: José Luis Estrada

Cargo: Director de Cuentas

Fecha de entrevista: 16 de Mayo del 2022

Entrevistador: Oscar Olaya

- ¿Desde hace cuánto tiempo mantienes una relación con Jota Tres?

Junto a mis socios fundamos Jota Tres hace 4 años. Empezamos como un trabajo freelance para una pizzería, mientras todos estábamos cursando nuestro año de tesis en la Universidad Santa María. Hemos crecido mucho, hemos llegado a tener hasta 15 colaboradores, y estamos en nuestra 2 oficina. Aunque cuando eramos 15, se nos salió de la mano el control del flujo de trabajo, por eso tuvimos que despedir gente y hoy en día somos el equipo esencial para manejarnos en orden. Son 8 colaboradores, y nosotros los directores que somos 3.

- ¿Cómo describirías la metodología de trabajo en Jota Tres?

La metodología que usamos se basa en innovar, le prestamos muchísima atención a la parte investigativa del proceso creativo. Nos gusta basarnos en hechos, hacer estudios de mercado, para tener un sustento de nuestras acciones. Estamos siempre tratando de estar a las vanguardias con las tendencias en innovación y tecnología para ver cómo podemos generar acciones que hagan referencia a los temas de interés actuales.

- ¿Qué crees que diferencia a Jota Tres del resto de agencias de publicidad?

Yo creo que existen muchas agencias que hacen bien su trabajo, pero creo que algo que nos destaca es que somos una agencia muy pequeña y muy joven, la persona mayor tiene 29 años, y a pesar de eso nos metemos en proyectos grandes, importantes y reconocidos. No niego que nos falta mucho por aprender, pero no le tenemos miedo a los desafíos. Hay una frase que suelo decirle a mis colaboradores, “mensaje a garcía”. Esta se refiere a que sin importar cómo, el foco principal es resolver, terminar, lograr, y creo que eso motiva mucho a los clientes.

- ¿Cuáles son las principales debilidades con las que cuenta la empresa Jota Tres que afectan el servicio que se brinda a los clientes?

Creo que como buscamos abarcar muchas cosas para mantener al cliente feliz, podemos perder el orden del trabajo. Y en una agencia cuando existe desorden, en cadena se va expandiendo. Creo que podría ser la falta de comunicación interna del equipo. Todos se involucran muy bien en los proyectos, pero tal vez por lo mismo es difícil recordar y cumplir con todo. “El que mucho abarca poco aprieta”.

- ¿Cuáles consideras que son los fuertes de la agencia Jota Tres?

Creo que la creatividad es un fuerte en todos los colaboradores de la agencia. Además siento que que el ambiente laboral sea tan cómodo y fluido, ayuda mucho a apaciguar el peso del trabajo. Jota Tres es una empresa que no le tiene miedo a los desafíos, somos valientes. Además también somos proactivos, estamos buscando constantemente como innovar aunque por el desorden que antes mencioné a veces no lleguemos a la ejecución ideal.

- ¿Cómo estás dispuesto a mejorar para optimizar el rendimiento de Jota Tres como agencia de Publicidad?

Yo soy uno de los Jotas por lo que se nombró así a la agencia, estoy dispuesto a hacer todo por la empresa; pero hablando por el equipo yo diría que todos están dispuestos a aprender nuevas maneras de trabajo y a adaptarnos para tener un mejor rendimiento.

## **Entrevista 2**

Nombre del entrevistado: Jaime Jaramillo

Cargo: Director de Estrategia

Fecha de entrevista: 16 de Mayo del 2022

Entrevistador: Oscar Olaya

- ¿Desde hace cuánto tiempo mantienes una relación con Jota Tres?

Fundamos Jota Tres hace 4 años, junto a mis socios quienes también son Jotas. Han sido muy duros estos años pero, la agencia está en un buen momento, recuperándose por las pérdidas del covid y trabajando duro para conseguir más clientes. Recientemente ganamos 2 premios de publicidad nacional, este proyecto va para largo.

- ¿Cómo describirías la metodología de trabajo en Jota Tres?

Nuestra metodología es “nos movemos para crecer”. Es una referencia a que no nos gusta quedarnos quietos, no nos quedamos en cumplir. Siempre buscamos ir más allá, aprender cosas nuevas y hacer ideas que también transmitan estas ganas de moverse. El mundo y la tecnología avanza muy rápido y no nos podemos quedar estancados. La metodología dentro de la agencia también es muy integrada y emocional. Con esto me refiero a que nos gusta mantener al equipo completo al tanto de los proyectos. Y con la parte emocional me refiero a que somos todos muy humanos cuando llega un brief, tratamos de realmente empatizar con el consumidor, y no solo con el consumidor final sino con todos los que intervengan en este proceso.

- ¿Qué crees que diferencia a Jota Tres del resto de agencias de publicidad?

Bueno, creo que ya lo dije un poco pero creo que lo que nos diferencia es justamente esta metodología de trabajo de tener ganas. Nadie está en Jota Tres netamente por el dinero, todos queremos aprender y mejorar y entregar un trabajo bien hecho. Además, creo que el ambiente laboral que mantenemos ayuda mucho a este objetivo en común. Parte de nuestra metodología, que no lo nombré antes, es que no nos manejamos por horas de trabajo no es de venir a las 9 am e irse a las 6 pm y ya, sino más bien de cumplir tareas en tu tiempo y en equipo.

- ¿Cuáles son las principales debilidades con las que cuenta la empresa Jota Tres que afectan el servicio que se brinda a los clientes?

Creo que como tenemos muchos proyectos y en todos tratamos de innovar, a veces podemos ser muy desordenados internamente lo que se transforma en mala comunicación con el cliente o en tiempos de entrega no alcanzados. Además creo que nos cuesta dejar a los clientes poco rentables, que nos agotan al equipo y nos saturan el flujo de trabajo y a la final igual que un cliente más relajado.

- ¿Cuáles consideras que son los fuertes de la agencia Jota Tres?

La creatividad y el diseño sin duda son fuertes que nos destacan. Nunca nada va a “salir al aire” si no tiene sentido y propósito y si no se ve bien. Le damos mucha importancia al resultado final. Además, nos gusta guiar al cliente, explicarle qué estamos haciendo y constantemente revisarlo junto a ellos.

- ¿Cómo estás dispuesto a mejorar para optimizar el rendimiento de Jota Tres como agencia de Publicidad?

Siempre estamos tratando de usar nuevos procesos y herramientas para ordenarnos internamente, ya que todos estamos conscientes de que esa es nuestra gran falla.

### ***Entrevista 3***

Nombre del entrevistado: Nicole Crespo

Cargo: Diseñadora y directora de arte.

Fecha de entrevista: 18 de Mayo del 2022

Entrevistador: Oscar Olaya

- ¿Desde hace cuánto tiempo mantienes una relación con Jota Tres?

Entré en el 2018, este es mi tercer año en la agencia y he escalado de puestos hasta ser la cabeza de diseño.

- ¿Cómo describirías la metodología de trabajo en Jota Tres?

La metodología que seguimos es muy integrada, tratamos siempre desde el brief estar todos pendientes de las cuentas y proyectos para que todos podamos dar nuestra opinión. La opinión de alguien en la agencia sobre un departamento que no es el suyo siempre será bienvenida porque lo hacemos con el fin de mejorar. El experto en el

departamento es quien tiene la decisión final, pero como todos sabemos pensar estratégica y creativamente, si están abiertos a opiniones.

- ¿Qué crees que diferencia a Jota Tres del resto de agencias de publicidad?

Creo que el ambiente que tenemos es muy importante. Realmente disfrutamos pasar ahí y aprender en conjunto. Tenemos bien puesta la camiseta del equipo y hay una sinergia de trabajo muy agradable. Todos somos comprensibles y hasta cierto punto somos amigos. Otra cosa que nos diferencia es nuestra capacidad de multitaskers, que a veces nos juega en contra porque nos desordenamos, pero casi todas las semanas entra algún pedido nuevo o una licitación y la verdad nunca decimos que no! Aunque algo que me puede frustrar a mi personalmente es que estas licitaciones a veces quedan en nada, y no es por nuestra culpa ni por la calidad de trabajo que se entregó, simplemente así es la publicidad a veces lo proyectos se caen. O muchas veces son proyectos nuevos que nos exigen mucho pero solo es una entrega, no se vuelven permanentes.

- ¿Cuáles son las principales debilidades con las que cuenta la empresa Jota Tres que afectan el servicio que se brinda a los clientes?

Creo que por lo mismo que somos todos amigos, a veces podemos desordenarnos un poco. Y aunque tenemos ideas geniales, es difícil organizar el tiempo para ejecutarlas de la mejor manera, o en el mejor tiempo. Además creo que tenemos una fortaleza que nos juega en contra como debilidad, y es que como siempre aceptamos el trabajo, nos solemos desordenar con las tareas permanentes. Otra cosa sobre esto, es que siempre estamos a full, y siempre todo es “para ayer”, y aunque esto es un patrón en cualquier agencia de publicidad, igual siento que podríamos hacer alguna integración o descanso para no agotar al equipo.

- ¿Cuáles consideras que son los fuertes de la agencia Jota Tres?

No importa cuál sea la marca que llegue, no lo tomamos a la ligera, nos gusta indagar (cada uno desde su departamento). En mi caso, cuando necesito diseñar algún proyecto de branding o de logo, no nos quedamos en la primera ni segunda opción... nos adentramos en los conceptos, en las terminologías, en la historia humana, en los factores psicosociales, no me cierro a solamente mi área.

- ¿Cómo estás dispuesto a mejorar para optimizar el rendimiento de Jota Tres como agencia de Publicidad?

Creo que hablo por todo el equipo cuando digo que estoy bastante dispuesta a trabajar en nuestro rendimiento. Individualmente todos ponemos de nuestra parte, creo que como equipo podríamos desarrollar estrategias para ordenarse mejor y así podremos tener más tiempo para investigar y proponer cosas extra para nuestros clientes.

#### ***Entrevista 4***

Nombre del entrevistado: Juan Diego Loor

Cargo: Cliente actual

Fecha de entrevista: 19 de Mayo del 2022

Entrevistador: Oscar Olaya

- ¿Desde hace cuánto tiempo mantienes una relación con Jota Tres?

Desde el 2019 he realizado ciertos trabajos con la agencia, como el diseño de vallas publicitarias, la cobertura audiovisual de ciertos eventos, pero desde hace 5 meses contratamos a Jota Tres como nuestra agencia permanente, y fue una muy buena decisión.

- ¿Cómo describirías la metodología de trabajo en Jota Tres?

Sé que el equipo se adentra en la marca y el proyecto porque lo he evidenciado. Incluso una vez participé en el proceso creativo de una campaña y ver al equipo en acción fue increíble. No importó encerrarnos dos días en una sala a sacar ideas, se que tienen compromiso y tienen buenas ideas. No sé cómo será su metodología ya que soy un cliente, pero siempre están dispuestos a darle con todo. A veces se retrasan en las entregas, pero la marca a la que represento, Bodega Dos Hemisferios, es una cuenta realmente exigente, por lo que entiendo cuando se retrasan en las fechas de entrega. Todo el equipo se involucra desde el inicio llevaban al ejecutivo de cuentas, el director estratégico, la redactora creativa y el community manager a todas las reuniones.

- ¿Qué crees que diferencia a Jota Tres del resto de agencias de publicidad?

Como marca he tenido experiencia con muchas agencias de publicidad, y creo que lo que la diferencia es que me hacen sentir como un cliente importante, siempre pendiente y al tanto de lo que está pasando, no sé como mantienen comunicación fluida con todos los departamentos de mi empresa.

- ¿Cuáles son las principales debilidades con las que cuenta la empresa Jota Tres que afectan el servicio que se brinda a los clientes?

Pueden ser un poco demorados en los tiempos, además podrían adelantarse a ciertos temas antes de que se los pidamos como acciones para fechas especiales o así.

- ¿Cuáles consideras que son los fuertes de la agencia Jota Tres?

Tienen un muy buen trato al cliente, son creativos y se comprometen.

- ¿Cómo quisieras que el equipo de Jota Tres esté dispuesto a mejorar para optimizar el rendimiento de Jota Tres como agencia de Publicidad?

Me gustaría poder escuchar sus ideas más seguido, siento que son una herramienta muy creativa y estratégica y como yo no soy publicista a veces no sé qué pedirles, pero ellos como son expertos en lo suyo y lo mío podrían proponer y por las mismas ejecutar, porque siento que a veces se quedan las ideas en ideas.

## **Análisis de entrevistas y observación**

Después de realizar entrevistas profundas con dos de los fundadores, una colaboradora y un cliente de Jota Tres, se llegó a la conclusión de que todos los que mantienen relación con la agencia tienen una percepción muy positiva de ella.

Algo que se menciona mucho sobre el equipo es lo involucrado que está cada miembro con las marcas y proyectos. Tanto los colaboradores internos, como los clientes pueden notar esto.

Sobre la metodología de trabajo de la empresa propone un trabajo colectivo e integrado, en el que todos son participes de cada etapa del proceso creativo. Así cada quien pertenezca a un departamento, todos saben trabajar de forma 'creativa y estratégica' y por eso siempre hay un constante intercambio de opiniones válidas con el objetivo de mejorar la propuesta.

En cuanto al clima laboral, esta buena relación y sinergia entre los miembros del equipo nos lleva a otro atributo que destacaron los entrevistados. Sostienen que el ambiente laboral de Jota Tres es muy comprensible y llevadero, ya que todos están ahí por voluntad propia con ganas de aprender y crecer en equipo. Son colegas e incluso se consideran amigos.

Algunas cosas que destacan a la agencia sobre las otras es su buena actitud, predisposición y compromiso hacia el trabajo, nunca niegan participar en una licitación o proyecto nuevo. El equipo pone atención, tiempo e interés en cumplir los objetivos de todas las tareas que se les proponen.

Esta predisposición hacia los proyectos es algo positivo, sin embargo, se menciona de forma recurrente como principal falencia de la agencia el desorden y la falta

de tiempo para cumplir plazos. Las entrevistas muestran un índice de que la razón del desorden, sea esta sobrecarga de trabajo que se disfraza de 'nuevo proyecto' un término que motiva al equipo.

En una agencia, donde el trabajo es en cadena, este desorden interno a veces se va de las manos y externamente, es decir para el cliente, se transforma en fallas de comunicación y entregas. Aún así, los clientes consideran que Jota Tres es una agencia con una alta capacidad creativa para proponer ideas, y confían plenamente en su trabajo. De todas maneras, a los clientes les gustaría escuchar más ideas proactivas, pero el desorden interno que ocasiona falta de tiempo en muchos casos no se los permite.

La confianza que tienen los clientes hacia Jota Tres puede deberse a que el departamento de cuentas maneja muy bien la comunicación y entendimiento con los clientes y de los pedidos con todos los departamentos de sus empresas. Esto les brinda a los clientes tranquilidad.

En general, la percepción de los clientes sobre la agencia es positiva, tanto los colaboradores como los clientes confían en su gestión y por el momento están a gusto con el trabajo que se realiza. Esto nos indica, que la agencia tiene las capacidades para mantener a un cliente contento una vez que ingresa a su cartera. Por eso, el plan es de esta forma fidelizar aún más a los clientes actuales para que recomienden el trabajo y se capten nuevos.

En relación con las variables de la investigación, se pueden notar varios puntos en donde convergen. Por ejemplo, tanto en la teoría del marketing relacional como en la de la fidelización del cliente se enfoca en los siguientes temas, de los que se han encontrado hallazgos en los resultados.

La importancia de la comunicación con el cliente: Se mantiene fluida y se califica como positiva desde ambas partes. La importancia del rol de los colaboradores internos: Es muy buena, y ya se han identificado sus fallas, como el desorden o la sobrecarga de trabajo. Marketing personalizado e incentivos: Está muy claro cuáles son las recompensas que más van a valorar los clientes y los colaboradores, entre muchas otras que se identifican en el siguiente capítulo.

**Propuesta**  
**Capítulo 4**

## Descripción de Jota Tres

### ***Resumen de la empresa***

Los orígenes de Jota Tres empezaron hace 5 años como muchas grandes marcas, en el garaje de la casa de los padres de uno de sus fundadores. Hace 4 años se registró el nombre y se empezó a contratar colaboradores. El nombre Jota Tres nace de las iniciales de sus 3 fundadores: Juan Xavier Plaza, José Luis Estrada y Jaime Jaramillo. Los tres tienen títulos de tercer grado en marketing, y cada uno tiene una maestría en: Producción audiovisual, administración de empresas, y comunicación digital respectivamente.

La razón de ser de Jota Tres es “Nos mueve crecer: Perseguimos lo nuevo y lo transmitimos a través de soluciones que muevan a las personas. Movámonos para entretenernos, movámonos para conectarnos, movámonos para sentirnos orgullosos, movámonos para crecer.” Con esto hacen referencia a la famosa expresión de la publicidad de pensar fuera de la caja. Lema que aplican como metodología de trabajo también. Por lo que se relacionan con:

Valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Empatía
- Flexibilidad
- Autenticidad
- Integridad

Comportamientos:

- Iniciativa, curiosidad, espíritu indagador
- Adaptabilidad
- Comunicación eficaz

- Colaboración, trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Empatizar
- Ser autocrítico

### ***Tipos de clientes y colaboradores***

La agencia Jota Tres, con tan solo 4 años de trayectoria en el mundo del marketing y la publicidad ha logrado trabajar con empresas pequeñas y medianas, incluso con marcas reconocidas a nivel nacional e internacional. La cartera de clientes de Jota Tres se divide en dos grupos. Clientes fijos los cuales pagan un fee de agencia por el desarrollo de contenido, mantenimiento y monitoreo de redes sociales, asesoría estratégica, entre otros. Y los clientes ocasionales los cuales solicitan trabajos puntuales tales como producciones, creación de identidad de marca, diseños de logos, elaboración de un plan de comunicación y más.

A pesar de ser una agencia relativamente joven y pequeña tiene departamentos encargados para cada una de las tareas que se elaboran internamente. Estos vendrían a ser los actores:

- Departamento de estrategia

Es el encargado de determinar una identidad estratégica para las marcas, incluyendo arquetipo y personalidad. Además, es quien define las directrices de la estrategia para que el creativo se guíe.

- Departamento creativo

Es el encargado de comprender la identidad de la marca, y estudiar el segmento y el mercado en el que se va a trabajar, para conceptualizar de forma creativa las acciones en base a una estrategia.

- Departamento Audiovisual

Está conformado por diseñadores, animadores audiovisuales, y productores o fotógrafos. Este departamento está encargado de transformar las ideas del departamento creativo en algo tangible.

- Departamento de CM

Los Community managers son quienes representan el trabajo de la agencia con el uniforme del anunciante, frente al consumidor final.

- Departamento de cuentas

Es la cara de la agencia frente a sus clientes ya que constituye la conexión entre ambas partes. También es el departamento encargado de organizar y coordinar cada uno de los departamentos que conforman la agencia.

### ***Metodología y servicios***

Tras la observación de la agencia Jota Tres, se destaca su metodología de trabajo integrado. Si bien, cada colaborador pertenece a un departamento, todos conocen y están pendientes del trabajo que realiza la agencia. Durante el periodo de observación en la agencia, una de las diseñadoras que llevaba 10 meses en la empresa dijo: “La tarea no termina cuando ya la acabas, se trata de creer en lo que estás haciendo y seguirlo hasta que culmine y se ejecute. y así es un trabajo hecho por todos”. Los servicios completos que ofrecen se derivan de sus dos enfoques principales (estrategia y creatividad) y son los siguientes:

#### Estrategia

- Branding
- Propósito de marca
- Plan de medios
- Analítica de plataforma
- Diseño de modelo de negocio
- Asesoría estratégica
- Estructuración Web

## Creatividad

- Campañas comunicación
- Producción audiovisual
- Generación de contenido
- Diseño gráfico
- Fotografía
- Dirección de arte

## Análisis FODA

Un análisis FODA es una matriz que presenta las características positivas y negativas en este caso de una empresa, y las divide en factores internos y externos. (F: fortalezas, O: oportunidades, D: debilidades, A: amenazas). Con los resultados de la investigación, observación, encuestas y entrevistas, se plantea un análisis FODA para la agencia. En base a esta matriz se plantean las estrategias para trabajar en la lealtad de los clientes actuales, usando la teoría del trébol de fidelización de clientes y las 6Rs del marketing relacional.

### Matriz FODA

	INTERNO	EXTERNO
P O S I T I V O	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta capacidad creativa, propone buenas ideas originales e innovadoras.</li><li>• Calidad de diseño y multimedia elevada con piezas atractivas.</li><li>• Habilidad de buen trato con sus clientes.</li><li>• Buen manejo de la información sobre sus clientes.</li><li>• Equipo comprometido, motivado y unido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe una rotación alta de marcas que buscan agencias de publicidad.</li><li>• Dentro de la industria de publicidad, el boca a boca es muy importante y la agencia mantiene una percepción positiva.</li><li>• Existen buenas referencias de Jota Tres en distintas industrias.</li><li>• Las ideas creativas e innovadoras son un gran factor decisivo para contratar una</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente laboral agradable.</li> <li>• Comprensión total de la situación del cliente.</li> <li>• Disposición a aceptar pedidos del cliente de un momento a otro.</li> <li>• Predisposición para participar en licitaciones y proyectos.</li> <li>• Metodología de trabajo colectivo e integrado.</li> <li>• La agencia tiene 3 premios nacionales reconocidos de Publicidad.</li> <li>• Permanencia de clientes.</li> <li>• Metodología de trabajo integrado con el cliente.</li> </ul>	<p>agencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes sociales son un gran medio para conocer más sobre una empresa.</li> <li>• A los clientes les gusta ser incentivados.</li> <li>• En la publicidad siempre existen nuevas teorías, tendencias, corrientes e ideas que aprender.</li> <li>• Internet es una fuente que tiene todo tipo de información sobre las industrias de los clientes.</li> <li>• Las marcas disfrutan ser recompensadas sobre todo con contenido extra, y exposición de marca.</li> <li>• Los colaboradores pueden encontrar motivación con incentivos.</li> <li>• Los clientes disfrutan formar parte de los procesos.</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>N E G A T I V O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorden interno permanente.</li> <li>• Las ideas a veces no se llegan a ejecutar.</li> <li>• La metodología de trabajo es en cadena, y los trabajos suelen estancarse.</li> <li>• Falta de tiempo para cumplir plazos de entregas internas.</li> <li>• Fallas de comunicación con los clientes con trabajos desordenados.</li> <li>• Aceptación de sobrecargas de trabajo.</li> <li>• Incumplimiento con plazos de entrega con los clientes.</li> <li>• Falta de evidencia en línea.</li> <li>• No existe un claro abanico de opciones.</li> <li>• Equipo agotado por exceso de trabajo.</li> <li>• Falta de proactividad de ideas.</li> <li>• No existen incentivos de parte de la agencia hacia el cliente.</li> <li>• No existen incentivos de parte de la agencia a los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en el medio.</li> <li>• Distintos tipos y opciones de proveedores de publicidad que a veces son informales: Freelance, agencias de publicidad, agencias de diseño, agencias digitales, etc.</li> <li>• Costos de servicio de publicidad de agencias y medios de la competencia más económicos.</li> <li>• 'Clientes fantasma': Licitaciones y proyectos nuevos que no quedan en nada.</li> <li>• Clientes que exigen mucho, poco rentables.</li> <li>• Marcas que desarrollan su propio departamento de comunicación interno.</li> <li>• La liquidez del mercado en la inversión de publicidad.</li> </ul>

**Tabla 16. FODA Jota Tres**

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### ***FODA vs el trébol de fidelización***

Utilizando los resultados de la matriz FODA, se seleccionó y organizó a los hechos que podrían afectar positiva o negativamente a cada factor del trébol de fidelización. Este orden facilitará la propuesta de acciones.

#### Información

- Buen manejo de la información sobre sus clientes.
- Comprensión total de la situación del cliente.
- Fallas de comunicación con los clientes con trabajos desordenados.
- En la publicidad siempre existen nuevas teorías, tendencias, corrientes e ideas que aprender.
- Internet es una fuente que tiene todo tipo de información sobre las industrias de los clientes.
- No existe un claro abanico de opciones que ofrece la agencia.

#### Marketing interno

- Equipo comprometido, motivado y unido.
- Ambiente laboral agradable.
- Predisposición para participar en licitaciones y proyectos.
- Aceptación de sobrecargas de trabajo.
- Equipo agotado por exceso de trabajo.
- Los colaboradores pueden encontrar motivación con incentivos.
- Metodología de trabajo colectivo e integrado.
- Existe desorden interno.

#### Comunicación relacional

- Habilidad de buen trato con sus clientes.
- Comprensión total de la situación del cliente.
- Disposición a aceptar pedidos del cliente de un momento a otro.
- El cliente participa del proceso creativo.

- Fallas de comunicación con los clientes con trabajos desordenados o atrasados.

### Experiencia

- Alta capacidad creativa, propone buenas ideas originales e innovadoras.
- Estas ideas son un gran factor decisivo para contratar una agencia.
- Calidad de diseño y multimedia elevada con piezas atractivas.
- Dentro de la industria de publicidad, el boca a boca es muy importante y la agencia mantiene una percepción positiva.
- Existen buenas referencias de Jota Tres en distintas industrias.
- Incumplimiento con plazos de entrega con los clientes.
- Falta de proactividad de ideas.
- Ideas que no se ejecutan.

### Incentivos

- No existen incentivos de parte de la agencia hacia el cliente.
- A los clientes les gusta ser incentivados.
- Las marcas disfrutan ser recompensadas sobre todo con contenido extra, y exposición de marca.

### **FODA Cruzado**

Se realizó la matriz de FODA cruzado, que tiene como objetivo ser una guía para el planteamiento de estrategias en base a la situación actual interna y externa de la empresa en cuestión. Esta matriz puede dar como resultado cuatro tipos de estrategia. A continuación en la tabla se presenta el detalle de cada estrategia planteada que son: 3 Estrategias ofensivas, son aquellas que se apoya en una fortaleza para aprovechar una oportunidad; 5 estrategias de reorientación o adaptativas, que son las que buscan reducir debilidades aprovechando una oportunidad; 1 estrategia defensiva, que son las que enfrentan las amenazas sacándole provecho a una fortaleza; y 3 estrategias de supervivencia que son las que disminuyen debilidades para evitar amenazas.

	Fortalezas	Debilidades
<p>O P O R T U N I D A D E S</p>	<p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Realizar evento anual para clientes y amigos con incentivos.</b> <u>Oportunidad:</u> Existe una rotación alta de marcas que buscan agencia de publicidad. <u>Fortaleza:</u> Alta capacidad creativa, excelente ambiente laboral.</li> <li>- <b>Realizar una vez a la semana un conversatorio interno sobre temas varios para estar a la vanguardia.</b> <u>Oportunidad:</u> En la publicidad siempre existen nuevas teorías, tendencias, corrientes e ideas que aprender. <u>Fortaleza:</u> Metodología de trabajo colectivo e integrado.</li> <li>- <b>Realizar campaña de email marketing a clientes pasados.</b> <u>Fortaleza:</u> Habilidad de buen trato con sus clientes. <u>Oportunidad:</u> Existen buenas referencias de Jota Tres en distintas Industrias.</li> </ul>	<p>Estrategias de Reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Desarrollo de Página Web y manejo de redes sociales.</b> <u>Debilidad:</u> Falta de evidencia en línea. <u>Oportunidad:</u> Internet y redes sociales son un gran medio para conocer más sobre una empresa de servicios.</li> <li>- <b>Manejo de flujo de trabajo por medio de app asana.</b> <u>Debilidad:</u> La metodología de trabajo es en cadena, y los trabajos suelen estancarse. <u>Oportunidad:</u> Clientes tienen buena expectativa de Jota Tres.</li> <li>- <b>Organización de trabajo por medio de técnica Time-Box.</b> <u>Debilidad:</u> Aceptación de sobrecarga de trabajo. <u>Oportunidad:</u> Clientes tienen buena expectativa de Jota Tres.</li> <li>- <b>Tráfico semanal con cada cliente.</b> <u>Debilidad:</u> Fallas de comunicación con los clientes con trabajos desordenados. <u>Oportunidad:</u> Clientes disfrutan formar parte de los procesos.</li> <li>- <b>Ofrecer incentivos a colaboradores.</b> <u>Debilidad:</u> Equipo agotado por exceso de trabajo. <u>Oportunidad:</u> Colaboradores disfrutan ser recompensados.</li> </ul>
<p>A M E N A Z A S</p>	<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cursos y capacitaciones en áreas de Creatividad, Diseño y Multimedia.</b> <u>Amenaza:</u> Alta competencia en el medio. <u>Fortaleza:</u> Capacidad creativa y predisposición de equipo.</li> </ul>	<p>Estrategias de supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Desarrollar departamento de ejecución.</b> <u>Debilidad:</u> Desorden interno permanente, ideas no ven la luz. <u>Amenaza:</u> Competitividad, Marcas que desarrollan su departamento interno.</li> <li>- <b>Ofrecer incentivos a los clientes.</b> <u>Amenaza:</u> Costos de servicio costoso en comparación con otras agencias. <u>Oportunidad:</u> Las marcas disfrutan ser recompensadas sobre todo con contenido extra.</li> <li>- <b>Aprovechar los reportes de trabajo de Asana para verificar la rentabilidad de las cuentas.</b> <u>Amenaza:</u> Clientes que exigen mucho, poco rentables. <u>Debilidad:</u> Falta de</li> </ul>

		tiempo para cumplir plazos de entregas internas, equipo agotado.
--	--	--

**Tabla 17. Matriz de FODA cruzado**

Fuente: Elaboración propia (2022)

### **Estrategias propuestas**

Esta propuesta de proyecto de investigación va a dirigida a plantear estrategias de marketing relacional que puedan generar más valor agregado al servicio que ofrece una agencia de publicidad para que se pueda lograr la fidelización de clientes en esta industria que es B2B.

En base al análisis de los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, pudimos determinar las estrategias que van a aliviar las desventajas que tiene la agencia para fidelizar a sus clientes con el objetivo de ampliar su cartera. Estas son tácticas que responden a 4 mejoras principales en Jota Tres. Y esas son las siguientes:

- Contenido de marca

Objetivo: Tener un espacio que sustente y sirva como punto de información sobre la agencia y sus servicios.

- Crecimiento Creativo

Objetivo: Aprovechar la gran capacidad creativa que tiene el personal para mejorar de forma continua el servicio.

- Orden

Objetivo: Aliviar desorden interno que desencadena a más problemas.

- Retención de aliados:

Objetivo: Desarrollar estrategias para retener, recuperar o soltar clientes dependiendo de su rentabilidad para la agencia.

Estas son las 4 categorías dentro de las que se plantean estrategias, no obstante, es el conjunto de todas lo que busca reflejar una mejora significativa en la fidelización de clientes. A continuación, una explicación de cada estrategia.

## **1era Categoría: Contenido de marca**

Objetivo: Tener un espacio que sustente y sirva como punto de información sobre la agencia y sus servicios.

### ***Desarrollo de Página Web y Manejo de Redes Sociales.***

Justificación: La agencia debería desarrollar sus propios canales de comunicación principalmente las páginas web y las redes sociales como Instagram, Facebook, y Tiktok. Las marcas buscan a las agencias para que les realicen publicidad, y la mejor forma de demostrarlo es con el ejemplo literal. La “autopublicidad” que se hacen las agencias de publicidad debería ser tomada como una introducción de sus capacidades. Dentro de las encuestas y entrevistas este fue un factor a destacar por parte de los clientes. Además, esto facilita la referenciación que se logra alcanzar.

Implementación: Para el manejo del contenido orgánico y de pauta se podría asignar como si fuera una cuenta normal dentro del flujo de la agencia. La inversión de la pauta podría ser netamente del saldo en positivo de la misma agencia. Para la página web se tendría que contactar a un tercero para su programación, sin embargo, la parte de concepto y diseño puede ser tratada internamente.

Resultado esperado: Por el lado orgánico se espera a que aporte directamente al branding o valor de marca, más no al cierre de una venta. Por el otro lado, las campañas de pauta a realizar serían de alcance e interacción, las cuáles alimentaran las campañas de tráfico con objetivos de crear leads. Para una estimación se necesita acceso al Facebook Business Manager de la agencia, sin embargo, depende del presupuesto invertido, se deberían cerrar al menos 2 leads al mes, lo cual es bastante para la industria.

### ***Realizar evento anual para clientes y amigos con incentivos.***

Justificación: Aprovechando que una de las mejores cualidades de la agencia es su buen ambiente laboral y social, se propone realizar un evento anual en donde Jota Tres pueda invitar a sus clientes actuales, pasados y prospectos (amigos, emprendedores) para que estrenar el reel (video acumulativo de proyectos) de la agencia de ese año, y presentar las ideas o planes que se tienen para el próximo año. De esta misma manera, se busca poder ofrecer incentivos exclusivos por si se llega a un acuerdo o al inicio de una relación laboral en el mismo evento.

Implementación: Para abaratar costos puede ser en la terraza del edificio en donde trabajan, con una previa invitación a toda la base de datos, no solo clientes sino proveedores como: programadores, fotógrafos, guionistas. De esta forma, dejamos a la marca en alto como una marca no ostentosa que realmente tiene una motivación detrás de la industria publicitaria.

Resultado esperado: Impactar positivamente como marca, sumará al branding y valor de marca de la agencia. Al usar incentivos, se espera que la agencia pueda cerrar por lo menos un cliente en el evento, o sino intercambiar contactos con algunos.

### **2da Categoría: Crecimiento Creativo**

Objetivo: Aprovechar la gran capacidad creativa que tiene el personal para mejorar de forma continua el servicio.

### ***Cursos y capacitaciones en áreas de Creatividad, Diseño y Multimedia.***

Justificación: No solo que la creatividad y el buen diseño tienen un peso muy grande en ser un factor definitivo para la contratación de una agencia, sino que también son dos de los principales atributos que los clientes destacan de la agencia Jota Tres. Para mantener la relación de la mejor manera, el trabajo tiene que ser innovador y aprender de sí mismo con el tiempo, por lo que “afilarse” estos talentos creativos es una

excelente opción para ir mejorando. Esta estrategia también es una buena forma de mantener a tus colaboradores interesados.

Implementación: Existen plataformas de cursos como Domestika, Crehana, o Coursera que ofrecen planes empresariales para no pagar por clase. Internamente el departamento completo que esté interesado puede tomar el curso en conjunto, incluso en horas laborables.

Resultados esperados: Colaboradores que se sienten recompensados con conocimientos. Piezas entregables de mejor calidad. Clientes más satisfechos.

### ***Desarrollar departamento de ejecución.***

Justificación: Existen muchas quejas de parte de los clientes sobre que hacen falta ideas proactivas. Eso quiere decir que la agencia solo está cumpliendo el trabajo, más no proponiendo nuevas cosas. Existe una incongruencia puesto a que según la data, a la agencia le gusta mucho licitar y nunca dice que no a un requerimiento. ¿Qué está pasando? Pues el trabajo en las agencias es en cadena, entonces es por eso que suele estancarse, y por eso muchas ideas no llegan a ver la luz.

Implementación: Se propone desarrollar un departamento exclusivamente de ejecución, que debería estar conformado por un Planner estratégico, una persona de audiovisual que tenga conocimiento en diseño para cualquier emergencia, y una persona de relaciones públicas, pero no tanto enfocado a trato de clientes sino más bien a contactos y organización. Este equipo puede tener otras tareas, simplemente que cuando haya algo que ejecutar, lo prioricen.

Resultados esperados: Bajar el índice de proyectos que no “salen a la luz”. Ser más proactivos con las ideas, para consecuentemente poder ofrecer nuevos servicios que sean remunerados, y de esta manera, aunque no hayan clientes nuevos, el cliente actual se vuelve más rentable. La base de la fidelización de clientes.

***Realizar una vez a la semana un conversatorio interno sobre temas varios para estar a la vanguardia.***

Justificación: El mundo de la publicidad es muy cambiante; los mensajes y productos se dirigen a personas que tienen necesidades, que viven en un contexto y que se ven expuestos a fenómenos sociales. En fin, es una ciencia social compleja por lo que siempre surgen nuevas teorías, tendencias, corrientes e ideas de las cuáles se puede aprender. Además, en cuanto a referencias de insights, elementos gráficos, y recursos audiovisuales, estar al tanto de las noticias del mundo publicitario siempre te va a generar una ventaja competitiva.

Implementación: Se definirá un día a la semana, y se escogerá a una persona por semana. Esta persona tiene que elegir un tema referente a la publicidad (o a lo que sea que esta considere va a sumarle conocimiento al equipo para el trabajo que se busca realizar en la agencia) y armar una presentación para contarles a sus compañeros de trabajo. De esta forma, cada semana todo el equipo va a nutrirse de nuevos conocimientos relevantes para mejorar o afinar su técnica.

Resultados esperados: Que el equipo aproveche y enfoque esta buena convivencia y sinergia para asuntos que tengan que ver con la parte laboral. Tener un equipo más a la vanguardia para poder proponer excelentes ideas de calidad innovadoras y hacer más rentable la creatividad.

**3era Categoría: Orden**

Objetivo: Aliviar desorden interno que desencadena a más problemas.

***Manejo de flujo de trabajo por medio de app asana.***

Justificación: Volviendo a la debilidad de la agencia del desorden interno, se plantea como solución la implementación de una plataforma de organización de flujo de trabajo. En la gestión interna nace el orden, pero al ser un trabajo en cadena, este va creciendo como una bola de nieve y puede ocasionar problemas entre colaboradores,

fallas de tiempos de entrega, e incluso la pérdida de algún cliente. El app que se propone se llama “Asana” y es una plataforma de colaboración para administrar múltiples proyectos en equipo. Es flexible, fácil de usar y se adapta a las necesidades dinámicas.

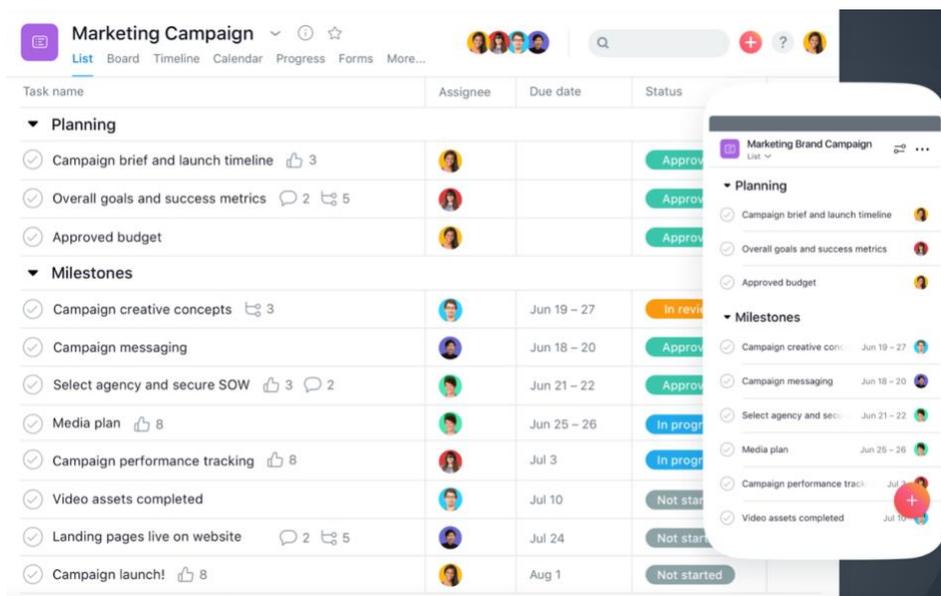


Figura 16. Organización de Plataforma Asana.

En esta plataforma se pueden crear los proyectos compartidos, y organizar las tareas con muchos filtros que te ayudarán a obtener un proceso de trabajo más ordenado y sobre todo controlado. Filtros tales como: Tipo de tarea, dependencias de tareas, fecha de entrega, proyecto al que pertenece, colaboradores de la tarea, tiempo que tomó la tarea, etc... Uno de los mejores beneficios de Asana, no es solo que todo queda registrado, sino que además te ayuda con métricas para medir la efectividad de la plataforma en el equipo.

Implementación: El registro en la plataforma es totalmente seguro, y se debe cancelar una cuota mensual dependiendo de la cantidad de miembros que tenga tu equipo. Una o dos veces a la semana, deberán reunirse toda la agencia para realizar un respectivo “tráfico” de tareas para dejar así cada proyecto con sus tareas, sus

dependencias, y lo más importante las fechas de entrega para evitar que el desorden interno se refleje en el resultado externo.

Resultado esperado: Se espera una mejora de trabajos significativa, puesto a que se está automatizando varios asuntos y procesos tediosos del día a día. Además, el programa de Asana tiene métricas que mes a mes van a ayudar al equipo a compararse consigo mismos para mejorar como profesional. Tener una cultura organizacional más ordenada y menos quejas de clientes. Liberar tiempo para participar en concursos internacionales como Cannes, para elevar el nombre de la agencia entre sus competidores.

### ***Organización de tiempo de trabajo por medio de técnica time-box.***

Justificación: Timebox es una herramienta de organización, y lo interesante es que en vez de llevarte a concentrar en las tareas, te obliga a concentrarte en el tiempo (que te toma las tareas). Empiezas por asignar un tiempo promedio a tus tareas y luego ordenarlas en tu semana para poder salir con todo. Usar el Timeboxing de forma colaborativa, es decir con un equipo, puede ayudar mucho con la delegación y la interrupción de tareas.

Implementación: Cada persona colaboradora de la agencia creará un calendario personal en su cuenta de [google@jota-tres.com](mailto:google@jota-tres.com), luego de esto se lo compartirán al resto del grupo y le asignarán un color. Todos los días al empezar la jornada laboral, cada miembro del equipo deberá llenar su timebox dependiendo del flujo de las tareas asignadas y las fechas de entrega de Asana, y así todos tendrán la organización del día de sus compañeros de trabajo.

Resultado esperado: Una mejor organización y respeto del tiempo de los equipos internos.

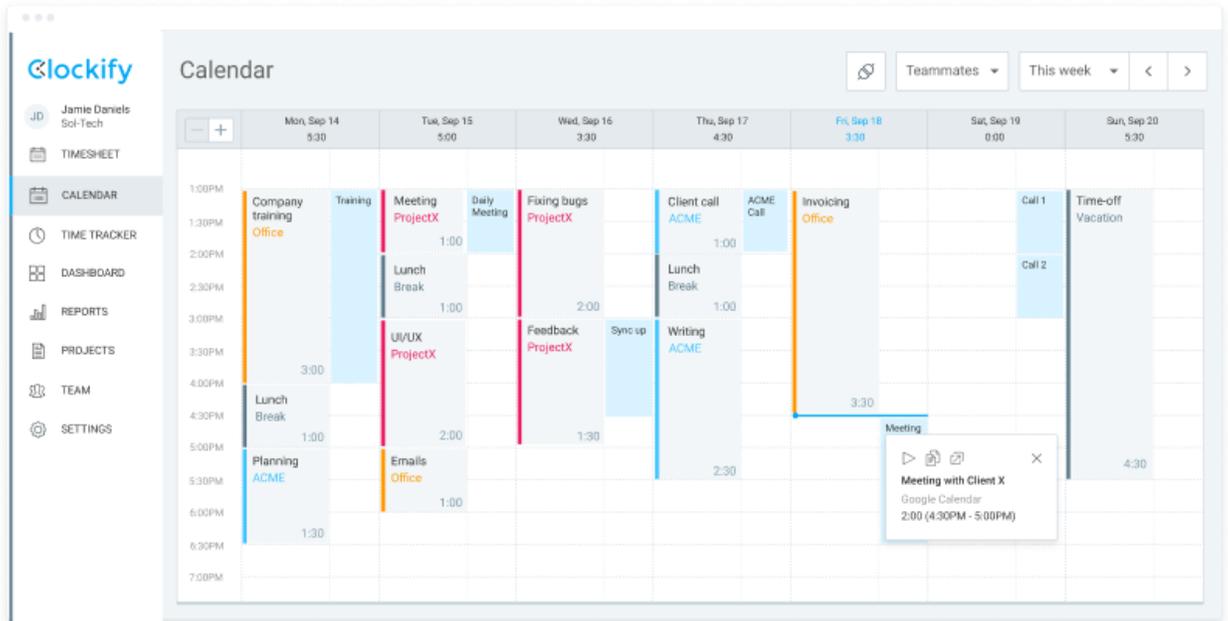


Figura 17. Ejemplo de un timebox.

**Tráfico 1 vez a la semana x cada cliente.**

Justificación: El desorden interno muchas veces se convierte en problemas de comunicación externos y eso es algo que no debería pasar ya que afecta a la comunicación relacional que es uno de los factores de la fidelización de clientes, y también le resta a la experiencia de relación que es una de las 6 Rs del marketing relacional. Por eso, una reunión de status semanal con cada cuenta que maneja la agencia, sería un gran aporte a disminuir este desorden para tener las cuentas claras con los clientes.

Implementación: El departamento de cuentas tendría que fijar con cada cuenta de la agencia un día para reunirse semanalmente y crear una reunión recurrente en google meets y calendar para que no se le olvide a nadie.

Resultados esperados: Percepción positiva del cliente. Ser una vía de comunicación accesible para cualquier pedido. Demostrar orden en la gestión interna. Cada semana es una nueva oportunidad para recibir un brief o vender un servicio nuevo, por ende se espera poder facturar más por cliente y volverlo más rentable.

#### **4ta Categoría: Retención de aliados**

Objetivo: Desarrollar estrategias para retener, recuperar o soltar clientes dependiendo de su rentabilidad para la agencia.

##### ***Ofrecer incentivos a los colaboradores.***

Justificación: Los colaboradores de una empresa pueden ser los primeros voceros de la marca, es importante tenerlos contentos en su puesto de trabajo para asegurarte de que den lo mejor que tienen para tratar bien al cliente. Al tener un equipo tan comprometido como este, los incentivos que se les podrían dar son los siguientes.

Implementación:

- ✓ Si quieres tomar un día de vacaciones, esa semana culmina todas tus tareas sin atrasos.
- ✓ Si realizas una tarea con más de 3 días de anticipo, puedes ir a una producción.
- ✓ Si los clientes te devuelven un pedido sin cambios, puedes delegar un trabajo.
- ✓ Llegar temprano toda la semana, puedes irte antes el viernes.
- ✓ Si pasas con buena nota cualquier curso en línea, puedes registrarte a otro.

Resultados esperados: El objetivo directo a cumplir es mejorar la experiencia de los colaboradores para calmar la agitación en la que se venía trabajando. Pero se espera a que a la larga esto alivie al equipo de forma en que pueda ser más proactivo y ordenado, para mejorar el servicio y seguir desarrollando propuestas efectivas.

##### ***Ofrecer incentivos a los clientes.***

Justificación: La retención de clientes hoy en día se convierte en un pilar fundamental para la sostenibilidad de cualquier empresa. Después de las entrevistas y encuestas, se pudo llegar a las siguientes estrategias de retención para clientes.

### Implementación:

- ✓ Mensualmente tendremos un servicio en “promoción”. Por ejemplo en Junio, las producciones de foto producto van a ser nuestro servicio del mes. Por lo que todas nuestras cuentas fijas tendrán 4 foto productos. Como la agencia propone el servicio que se va a ofrecer, se puede jugar con la logística para favorecer precios y costos de la agencia. Tomando el mismo ejemplo, la agencia podría recopilar la info de cada marca, y organizar una sola jornada de 6 horas para tomar las fotos de todas las marcas.
- ✓ Referencia. Si recomiendas el servicio de la agencia, y traes a otro cliente referido, ganarás comisión de la primera factura únicamente.
- ✓ Se los va a publicar constantemente en las redes sociales personales de Jota Tres.
- ✓ Cada cuenta tendrá su “cumpleaños” con Jota Tres, y cada que se celebre se trabajará en una pieza especial y sin costo adicional.
- ✓ En caso de fallar con alguno de los servicios, se recompensará a la cuenta con una producción o un diseño de algo impreso, siendo estas dos las cosas más requeridas por los clientes.

Resultados esperados: Al desarrollar estas promociones, el cliente sentirá un servicio más personalizado y dinámico, pues se van a variar de incentivo. Se espera poder hacer al cliente más rentable de una forma en la que el cliente también sienta que está ganando. Además también se espera obtener referidos de clientes para poder ampliar la cartera de la agencia.

### ***Realizar campaña de email marketing a clientes pasados.***

Justificación: Perder un cliente representa pérdida de ingresos que esta pueda generar, sino que también refleja un alto costo por las referencias negativas debida a la insatisfacción del cliente. Es mucho más fácil convencer a un cliente nuevo, que conseguir uno completamente desconocido.

Implementación: Descuento en primera entrada de pago por regresar a la agencia. Email marketing a la base de datos con servicio del mes, nuevas técnicas o recursos que tengamos disponibles, y precios.

Resultados esperados: Recuperar un cliente con el que se haya tenido una buena relación. Esta marca ya conoce la gestión de la agencia, y estas estrategias buscan mejorar el desempeño por lo que esta segunda experiencia con Jota Tres va a ser percibida de forma mejorada.

### ***Aprovechar los reportes de trabajo de Asana para verificar la rentabilidad de las cuentas.***

Justificación: Toda empresa tiene que ver si un cliente es más rentable o no. Muchos se centran en los productos o servicios y no notan que existe un alto porcentaje de clientes no rentables para la empresa. Estos clientes exigen al equipo más de lo que monetariamente puede regresar, por lo que hace que la agencia se atrase y enfoque sus energías en cosas que no va a lograr.

Implementación: Con el app Asana, que es la plataforma de organización laboral que se usará, también te brinda datos y estadísticas sobre las cuentas. Con esta data, podremos determinar cuáles de las cuentas no está resultando en ganancia, sino en estrés laboral para lamentablemente cortar la relación. En este caso, se recomendará una segunda opción como agencia sucesora.

Resultados esperados: Liberar el desorden del equipo para poder usar ese tiempo en cosas proactivas que generen mayores ingresos a la agencia.

### ***Presupuesto estimado de las estrategias***

Muchas de las estrategias son netamente conductuales, es decir, no hay que invertir dinero sino que simplemente hay que organizarse de otra manera para hacer las

cosas diferentes y tener un resultado mejor. En la tabla a continuación se detallan únicamente las estrategias que sí tienen valor.

**Tabla 18. Presupuesto de estrategias.**

#	Recurso	Valor U	Valor T (12 meses)
1	Programación de Pag Web	\$1000	\$1000
2	Evento 80 invitados	\$600	\$600
3	Membresía Grupal para Crehana	\$6	\$72
4	Contratación de relacionista pública para departamento de ejecución	\$300	\$3600
5	Contratación de planner con experiencia en CM para departamento de ejecución	\$400	\$4800
6	Contratación de multimedia/diseñador para departamento de ejecución	\$400	\$4800
7	Membresía de Asana	\$25	\$300
		<b>Total</b>	<b>\$15,169.00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2022)

### ***Relación entre estrategias y variables***

En el siguiente cuadro podemos identificar cómo cada una de las estrategias que se propuso tiene una repercusión en una o más variables de ambas teorías tratadas en la investigación.

**Tabla 19. Estrategias vs. Teorías fundamentadas.**

Estrategias propuestas	6 Rs de Mkt Relacional						Trébol de fidelización				
	Re la ción	Re ten ción	Ren tabi liza ción	Refe ren cia	Re cu pera ción	Re acti va ción	Infor ma ción	Mkt Inter no	Com Rela cional	Exp rien cia	In cen ti vos
Desarrollo de Página Web y manejo de redes sociales.				X			X	X			
Realizar evento anual para clientes y amigos con incentivos.	X			X				X		X	
Cursos y capacitaciones en áreas de Creatividad, Diseño y Multimedia.	X	X						X		X	
Desarrollar departamento de ejecución.	X	X							X	X	
Realizar una vez a la semana un conversatorio interno sobre temas varios para estar a la vanguardia.	X			X			X	X			
Manejo de flujo de trabajo por medio de app asana.	X		X					X	X	X	
Organización de tiempo de trabajo por medio de técnica time-box.	X	X						X		X	
Tráfico 1 vez a la semana x cada cliente.	X	X			X		X		X	X	
Ofrecer incentivos a los colaboradores.		X						X			X
Ofrecer incentivos a los clientes. (desarrollar planes x meses)		X		X	X				X	X	X
Realizar campaña de email marketing a clientes pasados.						X			X		X
Aprovechar los reportes de trabajo de Asana para verificar la rentabilidad de las cuentas.			X					X		X	

Fuente: Elaboración Propia (2022)

## Conclusiones

Se fundamentó teóricamente las dos variables relacionadas al estudio: Marketing Relacional y Fidelización de clientes, y se identificó dos teorías que las analizan las cuales se definen como las 6 Rs, y el trébol de fidelización. En base al análisis profundo de la empresa se desarrolló una matriz FODA, la cual ayudó a construir un pilar fundamental para la elaboración del plan de acciones.

Por medio de la investigación, se concluye que la percepción que tienen, tanto clientes como el personal de la empresa, es positiva ya que confían en las capacidades de la agencia. Actualmente esto genera un grado de satisfacción alto según el 75% de los encuestados. La trayectoria de la empresa evidencia que este factor es muy importante en la industria para el crecimiento de la cartera, puesto a que la referenciación tiene un peso crucial. Como parte de la propuesta se determinó los factores que ayudarán a reforzar la relación con los clientes y colaboradores, son el desarrollo de contenido propio de la agencia, el crecimiento interno, la mejora de la organización de los equipos de trabajo y retención de aliados rentables.

Se identificaron una serie de acciones conformando un plan estratégico con el fin de mejorar el marketing relacional de la empresa, fidelizar los clientes actuales reforzando la relación actual para generar que la cartera de clientes se expanda por medio de las recomendaciones de clientes, y a sus colaboradores incentivándolos para que estén a gusto y quieran seguir comprometidos con la agencia en dar lo mejor. Adicionalmente, un hallazgo sorprendente de la investigación que se ve reflejado en las estrategias propuestas, es el papel tan importante que tomaron las tácticas de cross-selling.

Es importante destacar que los resultados de esta investigación no se rigen únicamente a la situación de Jota Tres, o de una agencia de publicidad. Este plan de marketing puede ser aplicado dentro de otras industrias y contextos, tomando en cuenta las variables en las que son válidos los resultados. En sí, es una investigación que propone un plan de acción de marketing relacional con el objetivo de fidelizar clientes actuales para una empresa que ofrece servicios a otras empresas (B2B), y dentro de una

industria que se mueve por la referenciación. Esta investigación y estrategias pueden ser aplicables, siempre y cuando la situación se alinee al contexto previamente mencionado.

## **Recomendaciones**

Siguiendo lo que se plantea en las conclusiones, se recomienda para la agencia Jota Tres que se implementen las estrategias propuestas como resultado de la investigación para lograr una buena relación con los clientes actuales de la cartera y el personal que conforma la empresa.

Todos los directores de la empresa deben revisar detalladamente los resultados de esta investigación y los conceptos que se han planteado. Es importante que todo el equipo esté al tanto de estos resultados, puesto a que actualmente ya se hace un buen trabajo de relación con los clientes, y estas estrategias solo están enfocadas en las falencias del equipo, para reforzar las cosas que lo necesitan.

En cuanto a la aplicación de la propuesta, al tratarse de 12 estrategias puede que lo mejor sea ir poco a poco. Se recomienda ahondarlas en el siguiente orden: 1: Orden, 2: Crecimiento Creativo, 3: Contenido de marca, 4: Retención de Aliados.

Uno de los aprendizajes más relevantes del proyecto es la recomendación de las tácticas de venta cruzada o cross selling para obtener ganancias, sin necesidad de la inversión que cuesta un nuevo cliente potencial.

Se recomienda también, seguir realizando encuestas y entrevistas anuales de satisfacción para poder medir los resultados de la misma, y progresivamente seguir mejorando hasta alcanzar la fidelización de la cartera.

## Bibliografía

- Agüero Cobo, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Cantabria : Universidad de Cantabria.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madri: ESIC EDITORIAL.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madri: ESIC EDITORIAL.
- Alonso, A., & Felipe, P. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: Procedimiento para su diseño. *Economía y desarrollo*, 184-192.
- Andrea Yejas, D. A. (2018). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Cuidad. *Revisa EAN*, 59-72.
- Argudo, C. (12 de 09 de 2017). *Competitividad Empresarial*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html><sup>o</sup>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing Decimoprimera edición*. México: Pearson Educación.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing Decimoprimera edición*. México: Pearson Educación.
- Arrendondo Hidalgo, M. G. (2015). Modelol de la estrategia del Océano Azul como propuesta de innovación para el área coemrcial de una MiP y ME guanajuatense proveedora de la industria de la construcción. *Management Review*, 48-62.
- Camino, J. R. (2016). *Marketing Relacional*. Peru: Pearson.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing*.  
United Kingdom: Canfield.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1999). *Relationship marketing: Bringing*.  
United Kingdom: Canfield.

Comercio, E. (8 de Agosto de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subio-ecuador-informalidad-crisis.html>

Contreras Rentería, D. d. (2016). *Estrategias de marketing y la captació de clientes en la pañalera Pototin dle cantón Naranjito 2016 - 2017*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.

Cordal Lagares, J. (2015). *www.tiecash.com*. Obtenido de  
<https://tiecash.com/index.php/2015/07/30/posicionamiento-un-acercamiento-a-las-teorias-de-jack-trout-2013-positioning-an-approach-to-jack-trout-theories-2013/>

Dietrich, G. (29 de Octubre de 2020). *Grupoendor*. Obtenido de  
<https://www.grupoendor.com/que-es-marketing-definicion/>

Duran, F. G., & Guitiérrez, M. (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country Internacional Hotel . *Dimensión Empresarial*, 92-102.

EMOV. (19 de Junio de 2020). *Ley Orgánica de apoyo humanitario*. Obtenido de  
[https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2020/a2\\_41.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf)

Enterprise, S. a. (s.f.). 2003.

Fanjul, C. (2019). *Piezas clave de la publicidad y de las relaciones públicas*. Universitat Jaume I.

Fanjul, C. (2019). *Piezas clave de la publicidad y de las relaciones públicas*. Universitat Jaume I.

Fernández, P. (5 de Julio de 2017). Obtenido de <https://contactcentersonline.com/las-6r-del-marketing/>

García Padro, E. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Parainfo.

Gómez Bayona, L. T., & Uribe Piedrahita, J. (2016). Marketing Relacional: La evolución del concepto. *Revista Espacios*, 11-23.

Harker, J. (1999). *Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions*. Bradford.

Harker, J. (1999). *Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions*. Bradford.

Hartman, P., Apaolaza, V., & Forcada, J. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad*. Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.

Hayes, B. (1999). *Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. España : 2da Ed.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México : McGraw Hill Education.
- Howard, J. (12 de Septiembre de 2017). *Marketing Zaragoza*. Obtenido de <https://marketingzaragoza.es/definicion-marketing/>
- Hutt, D. M., & Speh, W. T. (2010). *Business Marketing Management: B2B (10th edition)*. Miami.
- Kerpen, D. (2011). *Likeable Social Media, Third Edition: How To Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, & Be Generally Amazing On All Social Networks That Matter*. McGraw-Hill Companies.
- Koontz, H. (s.f.). *Estrategia, planificación y control*. 1991.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. LATAM: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. LATAM: Pearson Educación.
- Marketing&consumo. (4 de Octubre de 2010). *Marketingyconsumo.com*. Obtenido de Marketing&consumo: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Martín, M. L., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC.

- Moreno Larrota, C. M. (2016). *Captar y fidelizar clientes por medio del marketing relacional desde el ambito de la alta generencia empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: OXFORD University Press.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (Bogotá). *Metogología de la Investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la u: 2014.
- Ng, E. (2012). An empirical study on the success factors of supplier-distributor relationships. *Contemporary Management Research*, 161-180.
- Noray, E. (16 de Noviembre de 2015). *El plan de marketing*. Obtenido de <https://www.noray.com/blog/el-plan-de-marketing-i/>
- Oliveira, S. R. (2012). *Marketing e innovación: un estudio de caso en un centro de innovación tecnológica*. . Brazil.
- Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria / Enrique Ortega*. Madrid: Pirámide.
- Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria / Enrique Ortega*. Madrid: Pirámide.
- Osorio Mass, R., Restrepo Jiménez, L., & Muñoz Hernández, H. (2016). Marketing digital: Una mirada al pasado, presente y futuro. *Marketing visionario*, 3-20.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free press.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*.

- Pride, W., & Ferrel, O. (2010). *Marketing*. Ohio: Cengage Learning, Mason.
- Prieto, J. (2014). *Gerencia del servicio. La clave para ganar todos*. Bogotá: ECOE.
- Puican, M. (9 de Octubre de 2015). *Luismaram*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Ramírez, A. (2013). Calidad de servicio en los restaurantes de comida rápida en Puerto Ordaz, Venezuela. Caso: Makumba Pizza-Café. *Strategos*, 45-61.
- Russel, T., & Lane, R. (1997). *Publicidad*. Pearson Educación.
- Russel, T., & Lane, R. (1997). *Publicidad*. Pearson Educación.
- Sarmiento Guede, J. R. (2016). Marketing de relaciones: Un análisis de su definición. *REDMARKA. Revista digital de Marketing aplicado*, 41-66.
- Tomás, D. (5 de Junio de 2018). *Plan de Marketing*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=tRDnpQK1CXo&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=tRDnpQK1CXo&feature=emb_title)
- Universo, E. (25 de Julio de 2019). *Las empresas de Guayaquil que mueven más economía*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/25/nota/7441011/empresas-mas-fuerza-guayaquil/>
- Williams, K. C. (2012). Core qualities of successful marketing relation-ships. *Journal of management and marketing research*, 1-29.