

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CLIENTES Y LA
RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN EN EL ÁREA
COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL RUBRO
INDUSTRIAL.**

Valentina Angélica Vega Fuentes
INGENIERIA COMERCIAL
Agosto 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Análisis de la gestión de clientes y la relación con la fidelización en el área comercial de una empresa del rubro industrial.

Nombre del candidato(a): Valentina Angélica Vega Fuentes.

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura

Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, _Francisco Omar Lagos Peralta_, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: _18-08-2026_ **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: _18-08-2026_ **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CLIENTES Y LA RELACIÓN CON LA
FIDELIZACIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL RUBRO
INDUSTRIAL.**

Tesis presentada por
Valentina Angélica Vega Fuentes
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Francisco Lagos**
Agosto 2026

TITULO DE TESIS:

“Análisis de la gestión de clientes y su relación con la fidelización en el área comercial de una empresa del rubro industrial.”

AUTOR:

VALENTINA ANGÉLICA VEGA FUENTES

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Francisco Lagos
Director de Tesis

Lionel Valenzuela
Correferente

Santiago, Agosto 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre:

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Culminar esta etapa marca un antes y un después en mi vida. Han sido años intensos de constante aprendizaje, de superar dudas e inseguridades, y de descubrir la fortaleza y capacidad que habitaban en mí. Mirar hacia atrás y ver todo el camino recorrido me llena de una satisfacción profunda y de un orgullo inmenso por el resultado alcanzado.

Nada de esto habría sido posible sin el refugio inquebrantable de mi familia. A mis padres, María Angélica y Miguel, mi agradecimiento hacia ustedes es infinita. Su confianza en mis capacidades, cada sacrificio silencioso, su impulso en los momentos de mayor duda y ese amor incondicional que nunca falló, fueron la verdadera fuerza y el cimiento sobre el cual construí este sueño.

A mi hermano, Alonso, gracias de corazón por ser mi refugio constante, por transmitirme esa calma tan necesaria en los periodos más exigentes y por acompañarme con una presencia indestructible que me hizo sentir tranquilidad en cada paso difícil del camino.

A mi pololo, José Pablo, le agradezco con el corazón por haber sido mi compañero incondicional a lo largo de este camino. Gracias por presenciar cada etapa de mi crecimiento, por darme consuelo en los días de mayor incertidumbre, por celebrar conmigo cada logro y por impulsarme constantemente a no rendirme y confiar en mí. Tu amor, paciencia y apoyo fueron un pilar fundamental para llegar a la meta.

Expreso también mi sincero reconocimiento a la comunidad académica de la Universidad Técnica Federico Santa María por moldear mi visión profesional. En especial, agradezco al profesor Francisco Lagos por su guía fundamental en el inicio de esta memoria, su respaldo y confianza fueron la luz que necesitaba para adentrarme con seguridad en este gran proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de clientes en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA, empresa chilena dedicada a la fabricación de pernos, tuercas y otros elementos metálicos de sujeción. El propósito fue comprender la relación entre las prácticas comerciales actuales y la fidelización de los clientes, además de formular propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones comerciales.

El estudio tuvo un alcance descriptivo y un enfoque principalmente cualitativo. La metodología consideró la aplicación de los análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y FODA, junto con entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores de las áreas comercial y de bodega.

Los resultados evidenciaron fortalezas relacionadas con la trayectoria superior a 50 años, la experiencia, el conocimiento técnico, la calidad de los productos, la atención personalizada y la capacidad de respuesta ante solicitudes específicas. La relación con los clientes se sustenta principalmente en la confianza, la rapidez, el cumplimiento, la cercanía y la disponibilidad de productos.

Sin embargo, se identificaron debilidades asociadas con la baja formalización de los procesos comerciales, el seguimiento limitado de cotizaciones, la dispersión de la información, la escasa segmentación de la cartera y una postventa principalmente reactiva.

A partir del diagnóstico, se propuso centralizar la información de los clientes, establecer protocolos de seguimiento, segmentar la cartera, fortalecer la postventa, registrar formalmente los reclamos, mejorar la coordinación interna e incorporar indicadores de gestión.

En conclusión, la fidelización se relaciona con la calidad, la atención, la confianza, la rapidez, el cumplimiento y la capacidad para resolver problemas. La empresa posee una base favorable para mantener relaciones comerciales de largo plazo, pero requiere complementar sus fortalezas con procesos más ordenados, documentados y medibles.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze customer management in the commercial area of Kraemer y Mohr SpA, a Chilean company dedicated to the manufacture of bolts, nuts, and other metal fastening elements. The purpose was to understand the relationship between current commercial practices and customer loyalty, as well as to formulate improvement proposals that contribute to strengthening commercial relationships.

The study had a descriptive scope and a mainly qualitative approach. The methodology considered the application of PESTEL, Porter's Five Forces, and SWOT analyses, together with semi-structured interviews conducted with employees from the commercial and warehouse areas.

The results revealed strengths related to more than 50 years of experience, technical knowledge, product quality, personalized service, and the ability to respond to specific requests. The relationship with customers is mainly based on trust, speed, compliance, closeness, and product availability.

However, weaknesses associated with the low level of formalization of commercial processes, limited follow-up of quotations, dispersion of information, insufficient segmentation of the customer portfolio, and mainly reactive after-sales service were identified.

Based on the diagnosis, it was proposed to centralize customer information, establish follow-up protocols, segment the customer portfolio, strengthen after-sales service, formally record complaints, improve internal coordination, and incorporate management indicators.

In conclusion, customer loyalty is related to quality, service, trust, speed, compliance, and the ability to solve problems. The company has a favorable foundation for maintaining long-term commercial relationships, but it needs to complement its strengths with more organized, documented, and measurable processes.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCION	9
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	10
3. OBJETIVOS	12
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	12
5. ESTADO DEL ARTE	13
6. PROPUESTA METODOLÓGICA	26
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA	37
8. RESULTADOS	49
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
10. BIBLIOGRAFÍA	87
11. WEBGRAFÍA	88
12. ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comparación entre el modelo AS-IS y el modelo TO-BE del proceso comercial</i>	63
---	----

1. INTRODUCCION

En un entorno empresarial caracterizado por una competencia creciente y mayores exigencias por parte de los compradores, la gestión de clientes se ha transformado en un elemento relevante para el desempeño comercial de las organizaciones. Actualmente, la permanencia de un cliente no depende únicamente del precio o de la calidad del producto, sino también de la capacidad de la empresa para responder oportunamente, cumplir los compromisos adquiridos, mantener una comunicación efectiva y entregar una experiencia satisfactoria durante las distintas etapas de la relación comercial.

Esta situación adquiere especial importancia en los mercados industriales o B2B, donde las relaciones entre proveedores y clientes suelen mantenerse durante periodos prolongados y se encuentran condicionadas por factores técnicos, disponibilidad de productos, plazos de entrega y confiabilidad. En este tipo de mercados, la atención cercana, el seguimiento y la capacidad para resolver problemas pueden transformarse en elementos de diferenciación frente a competidores que ofrecen productos similares.

La presente investigación analiza la gestión de clientes en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA, empresa chilena del rubro metalúrgico dedicada a la fabricación de pernos, tuercas y otros elementos metálicos de sujeción. La organización posee una trayectoria superior a 50 años y atiende principalmente a empresas pertenecientes a los sectores minero, industrial, constructor y vial.

El objetivo general consiste en analizar la gestión de clientes mediante un enfoque descriptivo, con el fin de comprender su relación con la fidelización y proponer mejoras que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones comerciales. Para ello, se utilizó una metodología principalmente cualitativa, apoyada en el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA y entrevistas semiestructuradas realizadas a la supervisora del área comercial, al asistente comercial y al encargado de bodega.

Los resultados muestran que la empresa posee fortalezas asociadas con su experiencia, conocimiento técnico, calidad de los productos, atención personalizada y relaciones comerciales de largo plazo. No obstante, también se identificaron brechas relacionadas con la baja formalización de los procesos, el seguimiento irregular de cotizaciones, la dispersión de información, la falta de segmentación de clientes y el carácter principalmente reactivo de la postventa.

A partir del diagnóstico, se formularon propuestas orientadas a centralizar la información, formalizar el seguimiento, segmentar la cartera, fortalecer la postventa, registrar los reclamos, mejorar la coordinación interna e incorporar indicadores de gestión. De esta manera, la investigación busca contribuir al desarrollo de una gestión comercial más ordenada y sostenible, sin perder la cercanía que caracteriza a la empresa.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El origen de este estudio se encuentra en la experiencia adquirida durante la práctica básica desarrollada en el área comercial de una fábrica de pernos. A partir de dicha experiencia, fue posible observar que, en un entorno industrial, la relación con los clientes no se limita únicamente al acto de venta, sino que también involucra aspectos como la atención, el seguimiento comercial, la respuesta a requerimientos y la mantención de vínculos en el tiempo.

En ese contexto, surgió el interés por analizar de qué manera se gestiona la relación con los clientes dentro del área comercial y cómo esa gestión puede influir en su permanencia y lealtad hacia la empresa. Si bien en las organizaciones industriales suele existir una fuerte orientación hacia la producción, los costos y el cumplimiento operativo, la gestión comercial y la fidelización de clientes también cumplen un rol relevante para la continuidad del negocio y la estabilidad de las ventas.

A partir de esta observación, nace la necesidad de estudiar la gestión de clientes desde una perspectiva comercial, considerando que una adecuada administración

de la relación con ellos puede transformarse en un factor diferenciador dentro de un mercado competitivo.

El propósito de este estudio es analizar la gestión de clientes en el área comercial de una empresa del rubro industrial, con el fin de comprender su relación en la fidelización y proponer mejoras que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones comerciales.

A través de este análisis, se busca identificar las principales prácticas utilizadas por la empresa para relacionarse con sus clientes, identificar su relación con la mantención de vínculos comerciales y reconocer oportunidades de mejora que permitan fortalecer la fidelización. En este sentido, el estudio no solo pretende describir una realidad organizacional concreta, sino también aportar una visión aplicada sobre la importancia que tiene la gestión de clientes en el desempeño comercial de una empresa industrial.

De este modo, la investigación se orienta a generar un aporte tanto práctico como académico, al vincular conceptos teóricos del área comercial con una experiencia real observada en el contexto de una organización productiva.



Figura 1: Logo de la empresa. Fuente: Kraemer y Mohr SpA (s. f.).

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión de clientes en el área comercial de una empresa del rubro industrial dedicada a la fabricación de pernos, mediante un enfoque descriptivo, con el fin de comprender su relación con la fidelización y proponer mejoras que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones comerciales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los principales enfoques teóricos relacionados con la gestión de clientes y la fidelización, con el fin de comprender su importancia en el desempeño comercial de las organizaciones.
2. Describir la gestión de clientes en el área comercial de la empresa, identificando las prácticas actuales de atención, seguimiento y relación con los clientes.
3. Proponer mejoras en la gestión de clientes que contribuyan al fortalecimiento de la fidelización y de las relaciones comerciales de la empresa.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

Alcance geográfico: El estudio se limita a una empresa del rubro industrial dedicada a la fabricación de pernos, ubicada en Chile. En este sentido, el análisis se desarrollará a partir de la realidad comercial observada en dicha organización, sin extender sus resultados a otras empresas o contextos territoriales distintos.

Alcance temporal: El análisis se centrará en el primer trimestre de 2026, considerando información reciente obtenida en el área comercial de la empresa, lo

que permitirá abordar la gestión de clientes desde una perspectiva actual y contextualizada.

Alcance temático: Se enfoca en la gestión de clientes dentro del área comercial de una empresa del rubro industrial, específicamente en los procesos de atención, seguimiento y relación con los clientes. En este contexto, la investigación se centra en el concepto de fidelización como eje principal, abordando su vínculo con la gestión comercial. Se excluyen del análisis otras áreas de la empresa, como producción, logística o finanzas, en la medida en que no se relacionen directamente con la gestión de clientes.

Alcance del producto: Consiste en la elaboración de un análisis descriptivo sobre la gestión de clientes en el área comercial de una empresa del rubro industrial, considerando su relación con la fidelización. A partir de ello, se espera generar una propuesta de mejora orientada a fortalecer las relaciones comerciales con los clientes, en función de las prácticas observadas en la organización.

Alcance científico: Corresponde a un estudio de carácter descriptivo, ya que busca identificar y exponer cómo se desarrolla la gestión de clientes en el área comercial de una empresa del rubro industrial y su relación con la fidelización. En este sentido, la investigación no pretende comprobar relaciones causales, sino más bien comprender y presentar las principales características del fenómeno estudiado en su contexto organizacional.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por mercados dinámicos, mayores exigencias por parte de los clientes y una creciente presión por diferenciarse más allá del producto ofrecido.

En este escenario, el área comercial adquiere un rol estratégico, ya que no solo se encarga de la generación de ventas, sino también de la construcción de relaciones sostenibles con los clientes.

En particular, en mercados industriales, donde las relaciones comerciales suelen ser de largo plazo y basadas en la confianza, la gestión de clientes se posiciona como un factor clave para el éxito organizacional.

A diferencia de los mercados de consumo masivo, las decisiones de compra en el ámbito industrial involucran procesos más complejos, múltiples actores y criterios técnicos, lo que incrementa la importancia de mantener una relación constante y de calidad con los clientes.

En este contexto, la fidelización de clientes se ha convertido en un elemento central dentro de la gestión comercial, ya que permite no solo asegurar la continuidad de los ingresos, sino también fortalecer la posición competitiva de la empresa. Diversos estudios han demostrado que mantener clientes actuales resulta más eficiente que captar nuevos, lo que refuerza la necesidad de desarrollar estrategias orientadas a la retención y satisfacción del cliente.

Sin embargo, muchas empresas, especialmente aquellas de carácter tradicional o familiar dentro del rubro industrial, presentan brechas en la formalización de sus procesos comerciales. Esto se traduce en una gestión de clientes basada en prácticas informales, dependiente de la experiencia individual y con escasa sistematización de la información, lo cual puede limitar el potencial de crecimiento y fidelización.

En este sentido, el estudio de la gestión de clientes en empresas industriales cobra relevancia, ya que permite comprender cómo se desarrollan estas prácticas en contextos reales y detectar oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer las relaciones comerciales.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

La empresa objeto de estudio corresponde a Kraemer y Mohr SpA, organización chilena del rubro metalúrgico dedicada a la fabricación, importación y comercialización de pernos, tuercas y otros elementos de sujeción. Su origen se remonta al año 1950, cuando George Kraemer Pooley y Carlos Mohr Schacht iniciaron sus actividades productivas a través de la Fábrica Nacional de Pernos, sentando las bases del desarrollo posterior de la organización (Kraemer y Mohr SpA, s. f.).

Posteriormente, en 1972 se fundó Kraemer y Mohr SpA y, en 1978, se estableció formalmente la fábrica (Kraemer y Mohr SpA, s.f.). En 1978 se establece formalmente la fábrica, incorporando la experiencia acumulada en la etapa anterior y dando inicio a una trayectoria sostenida dentro del mercado nacional. A lo largo de los años, la empresa ha logrado posicionarse como un actor relevante dentro del sector industrial, destacando por su experiencia y conocimiento en la fabricación de productos metálicos de sujeción.

La organización presenta un carácter familiar, lo que ha permitido la transmisión intergeneracional de conocimientos, valores y prácticas comerciales. Este enfoque se refleja en una gestión cercana, donde la relación directa con los clientes constituye un elemento central en su forma de operar. La cercanía con el cliente, junto con la experiencia acumulada, ha permitido a la empresa construir relaciones comerciales de largo plazo basadas en la confianza.

Desde una perspectiva comercial, la empresa opera en un entorno B2B, atendiendo principalmente a otras organizaciones que requieren soluciones de fijación para sus procesos productivos. En este contexto, factores como la calidad del producto, la puntualidad en la entrega, la disponibilidad de stock y la capacidad de respuesta frente a requerimientos específicos resultan fundamentales para la satisfacción del cliente.

La misión de la empresa se orienta a entregar productos y servicios de alta calidad, sustentados en el apoyo técnico, la agilidad en la atención, la responsabilidad y el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Estos elementos buscan satisfacer de manera integral las necesidades de los clientes, fortaleciendo así la relación comercial en el tiempo.

En este escenario, el área comercial adquiere un rol clave dentro de la organización, ya que actúa como el principal canal de interacción con los clientes. Es en esta área donde se desarrollan los procesos de atención, seguimiento y gestión de relaciones, los cuales resultan determinantes para la fidelización y continuidad de los clientes.



Figura 2: Frontis de la empresa. Fuente: Kraemer y Mohr SpA (s. f.).

5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

5.3.1 Gestión de clientes

La gestión de clientes corresponde al conjunto de acciones, procesos y estrategias orientadas a identificar, atraer, atender y mantener relaciones con los clientes de una organización (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013).

En el contexto actual, esta función ha adquirido un rol estratégico dentro de las empresas, ya que no solo permite concretar ventas, sino también construir relaciones comerciales duraderas que aporten estabilidad y proyección al negocio.

Tradicionalmente, la gestión comercial se desarrollaba bajo una lógica transaccional, centrada principalmente en la venta puntual de productos o servicios. Sin embargo, este enfoque ha evolucionado hacia una perspectiva relacional, donde el cliente es considerado un activo estratégico. En este sentido, las organizaciones buscan comprender sus necesidades, anticiparse a sus requerimientos y generar valor a lo largo del tiempo.

Dentro de este enfoque, la gestión de clientes involucra diversas etapas, tales como el conocimiento del cliente, la atención, el seguimiento y la postventa. Estas etapas permiten asegurar una experiencia satisfactoria, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación comercial. Además, facilitan la continuidad del vínculo más allá de una transacción específica.

Asimismo, la adecuada gestión de la información de los clientes resulta fundamental. El registro y organización de datos como historial de compras, preferencias y necesidades permite mejorar la toma de decisiones del área comercial, optimizar los procesos de atención y ofrecer un servicio más personalizado, lo que contribuye a fortalecer la relación con los clientes.

En el caso de empresas industriales, la gestión de clientes presenta características particulares, ya que se desarrolla en un entorno B2B donde las decisiones de compra son más racionales y técnicas.

En este contexto, los clientes valoran factores como la calidad del producto, el cumplimiento de plazos y la confiabilidad del proveedor, lo que refuerza la importancia de una gestión comercial consistente.

De esta manera, la gestión de clientes se posiciona como un elemento clave dentro del desempeño comercial de las organizaciones, ya que permite fortalecer las relaciones comerciales, mejorar la calidad del servicio y generar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en mercados donde la diferenciación por producto es limitada.

5.3.2 Fidelización de clientes

La fidelización comprende las estrategias destinadas a mantener relaciones duraderas, favorecer la permanencia y fortalecer la preferencia del cliente por la empresa (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

Su importancia radica en que permite fortalecer el vínculo comercial y generar mayor estabilidad para la organización, especialmente en mercados donde la competencia es alta y los clientes cuentan con diversas alternativas de elección.

A diferencia de la captación de nuevos clientes, la fidelización busca maximizar el valor de los clientes existentes, ya que mantener una relación comercial en el tiempo suele resultar más eficiente que iniciar constantemente nuevos procesos de venta.

En este sentido, un cliente fidelizado no solo compra de manera recurrente, sino que también desarrolla una mayor confianza en la empresa y en los productos o servicios que esta ofrece.

La fidelización no depende únicamente del producto, sino también de la experiencia que el cliente tiene con la empresa. Factores como la calidad del servicio, la atención recibida, la comunicación, el cumplimiento de los plazos y la capacidad de respuesta frente a requerimientos o problemas influyen directamente en la decisión

del cliente de continuar la relación comercial. Por ello, la fidelización se construye progresivamente a partir de experiencias satisfactorias y consistentes.

Asimismo, la fidelización se encuentra estrechamente relacionada con la satisfacción del cliente. Cuando una empresa logra responder adecuadamente a las necesidades y expectativas de sus clientes, aumenta la probabilidad de mantenerlos en el tiempo.

Sin embargo, la satisfacción por sí sola no garantiza la lealtad, ya que también intervienen factores como la confianza, la cercanía en la relación y la percepción de valor que el cliente atribuye a la empresa.

En el ámbito industrial, la fidelización adquiere una relevancia especial debido a la naturaleza de las relaciones comerciales. En este tipo de mercados, los clientes valoran la confiabilidad del proveedor, la calidad constante del producto, el cumplimiento de compromisos y la continuidad del servicio. En consecuencia, la fidelización no se basa solo en incentivos comerciales, sino principalmente en la capacidad de la empresa para mantener relaciones sólidas y estables en el largo plazo.

De esta manera, la fidelización de clientes debe entenderse como un proceso estratégico dentro de la gestión comercial, ya que contribuye a la estabilidad de las ventas, fortalece las relaciones comerciales y puede transformarse en una ventaja competitiva sostenible. En empresas industriales, donde la pérdida de un cliente puede tener un impacto significativo, su adecuada gestión resulta especialmente relevante.

5.3.3 Marketing relacional

El marketing relacional corresponde a un enfoque del marketing que pone énfasis en la construcción y mantención de relaciones de largo plazo con los clientes,

dejando en segundo plano la visión tradicional centrada únicamente en la venta puntual (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

Bajo esta perspectiva, el cliente no es visto solo como un comprador ocasional, sino como un elemento estratégico para la organización, cuya permanencia en el tiempo puede generar valor sostenido.

Este enfoque surge como respuesta a la necesidad de las empresas de diferenciarse en mercados cada vez más competitivos. En este contexto, ya no basta con ofrecer un buen producto o un precio conveniente, sino que también resulta fundamental desarrollar vínculos sólidos con los clientes, basados en la confianza, la comunicación y la satisfacción. De esta manera, el marketing relacional busca fortalecer la relación empresa-cliente como un factor de competitividad.

Una de las principales características del marketing relacional es que promueve una visión de largo plazo. Esto significa que la relación comercial no se agota en una transacción específica, sino que se proyecta en el tiempo a través de interacciones continuas, atención personalizada y un conocimiento más profundo de las necesidades del cliente. En este sentido, la empresa busca no solo vender, sino también acompañar y mantener una relación estable con sus clientes.

Asimismo, el marketing relacional se encuentra estrechamente vinculado con la gestión de clientes y la fidelización, ya que proporciona la base conceptual que explica la importancia de mantener relaciones comerciales duraderas.

Mientras la gestión de clientes se enfoca en las acciones concretas para administrar el vínculo, y la fidelización en la permanencia del cliente, el marketing relacional entrega la lógica estratégica que orienta ambas prácticas.

En el ámbito de las empresas industriales, este enfoque adquiere una relevancia especial, dado que las relaciones comerciales suelen desarrollarse entre empresas y mantenerse durante largos períodos.

En estos mercados, los clientes valoran aspectos como la confiabilidad del proveedor, el cumplimiento de los compromisos y la capacidad de respuesta frente a requerimientos específicos. Por ello, el marketing relacional se transforma en una herramienta útil para fortalecer la relación comercial y generar continuidad en el tiempo.

De esta manera, el marketing relacional permite comprender que la relación con el cliente no debe ser vista únicamente como una instancia de intercambio, sino como un proceso estratégico que contribuye a la estabilidad y competitividad de la empresa.

Su adecuada incorporación dentro de la gestión comercial favorece la construcción de vínculos más sólidos y sostenibles, especialmente en contextos industriales donde la confianza y la cercanía resultan determinantes.

5.3.4 Gestión comercial en empresas industriales

La gestión comercial en empresas industriales presenta características particulares que la diferencian de otros mercados, principalmente porque se desarrolla en un contexto B2B, es decir, entre empresas.

En este tipo de entorno, los clientes no son consumidores finales, sino organizaciones que requieren productos o servicios para apoyar sus propios procesos productivos u operacionales. Esto hace que la actividad comercial adquiera un carácter más técnico, racional y planificado.

A diferencia de los mercados de consumo masivo, en las empresas industriales las decisiones de compra suelen involucrar múltiples criterios, tales como la calidad del

producto, el precio, la disponibilidad, la puntualidad en la entrega y la confiabilidad del proveedor.

Por ello, la gestión comercial no puede limitarse únicamente a vender, sino que también debe centrarse en comprender las necesidades del cliente y responder de manera eficiente a sus requerimientos.

En este contexto, el área comercial cumple un rol estratégico dentro de la empresa, ya que actúa como el principal vínculo entre la organización y sus clientes. Su función incluye no solo la generación de ventas, sino también el seguimiento comercial, la atención de requerimientos, la resolución de problemas y la coordinación con otras áreas, como producción, despacho o logística, para asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Asimismo, en las empresas industriales la continuidad de la relación comercial resulta especialmente importante. Debido a que muchas veces las relaciones con los clientes se construyen a largo plazo, la gestión comercial debe orientarse a mantener la confianza y la estabilidad del vínculo. En este sentido, factores como la atención personalizada, el cumplimiento constante y la capacidad de respuesta adquieren una relevancia significativa.

Por otra parte, en muchas empresas industriales, especialmente aquellas de carácter tradicional o familiar, la gestión comercial puede desarrollarse de manera poco formalizada. Esto significa que gran parte de los procesos dependen de la experiencia individual, del conocimiento acumulado y de relaciones construidas en el tiempo, más que de sistemas o procedimientos estructurados. Si bien este enfoque puede resultar funcional en ciertos contextos, también puede dificultar la sistematización de la información y la proyección del área comercial.

De esta forma, la gestión comercial en empresas industriales no solo constituye una función operativa, sino también un elemento estratégico para el desempeño de la organización.

Su adecuada implementación permite fortalecer la relación con los clientes, mejorar la calidad del servicio y generar condiciones favorables para la fidelización, especialmente en mercados donde la confianza y la continuidad son factores determinantes.

5.3.5 Importancia de la gestión de clientes en el desempeño comercial

La gestión de clientes constituye un elemento fundamental dentro del desempeño comercial de las organizaciones, ya que influye directamente en la estabilidad de las ventas, la permanencia de los clientes y la calidad de las relaciones comerciales.

La administración organizada de la información permite personalizar la atención, facilitar el seguimiento y fortalecer el servicio entregado al cliente (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013).

En mercados cada vez más competitivos, donde los productos pueden ser similares entre distintos proveedores, la forma en que una empresa se relaciona con sus clientes puede transformarse en un factor clave de diferenciación.

Una adecuada gestión de clientes permite conocer mejor sus necesidades, expectativas y comportamientos, lo que facilita la toma de decisiones dentro del área comercial.

Cuando la empresa dispone de información clara y ordenada sobre sus clientes, puede responder de manera más oportuna, ofrecer un servicio más ajustado a sus requerimientos y fortalecer la relación comercial. Esto contribuye a mejorar la experiencia del cliente y a generar mayores niveles de satisfacción.

Asimismo, la gestión de clientes se vincula directamente con la fidelización, ya que permite sostener relaciones de largo plazo basadas en la confianza y en la consistencia del servicio. Un cliente que recibe atención oportuna, seguimiento

adecuado y cumplimiento en los compromisos adquiridos tiene una mayor probabilidad de mantenerse vinculado a la empresa.

En este sentido, la permanencia del cliente no depende únicamente del producto, sino también de la calidad de la relación comercial que se construye con él. En el caso de empresas industriales, la importancia de la gestión de clientes se vuelve aún más evidente, dado que las relaciones comerciales suelen ser más estables y estratégicas.

La pérdida de un cliente en este tipo de mercados puede tener un impacto significativo en los ingresos de la empresa, por lo que mantener relaciones sólidas y confiables adquiere un valor central dentro del desempeño comercial. Por ello, la gestión de clientes no debe entenderse solo como una tarea administrativa, sino como una función estratégica.

Por otra parte, cuando la gestión de clientes no se encuentra suficientemente estructurada, pueden surgir dificultades como la pérdida de información, la falta de seguimiento o una atención inconsistente.

Estas situaciones pueden debilitar la relación comercial y afectar negativamente el desempeño del área comercial, especialmente en contextos donde la competencia ofrece alternativas similares. De esta forma, una gestión deficiente puede transformarse en una limitación para el crecimiento de la organización.

En consecuencia, la gestión de clientes representa un componente esencial para el desempeño comercial, ya que permite fortalecer las relaciones con los clientes, generar estabilidad en las ventas y contribuir a la competitividad de la empresa.

En mercados industriales, donde la confianza, la continuidad y el cumplimiento son factores relevantes, su adecuada implementación puede transformarse en una ventaja significativa para la organización.

5.3.6 Análisis del entorno: PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los principales factores externos que pueden influir en el desempeño comercial de una empresa. El análisis PESTEL permite examinar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la organización (Yüksel, 2012). En este caso, se aplica a una empresa del rubro industrial dedicada a la fabricación, importación y comercialización de pernos, tuercas y otros elementos metálicos de sujeción.

Su propósito es comprender el contexto en que opera la organización y reconocer variables que pueden afectar su gestión de clientes y fidelización. Se observa que la empresa se desenvuelve en un entorno influido por factores económicos, tecnológicos, legales y competitivos que pueden afectar su gestión comercial.

En este contexto, la fidelización de clientes no depende únicamente del producto, sino también de la capacidad de la empresa para responder oportunamente, cumplir compromisos y mantener relaciones comerciales confiables.

Por lo tanto, el entorno externo refuerza la importancia de contar con una gestión de clientes más ordenada, cercana y eficiente, que permita fortalecer la relación con los clientes y mejorar el desempeño comercial de la empresa.

5.3.7 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye una de las herramientas más utilizadas en el análisis estratégico, ya que permite comprender la estructura competitiva de una industria y los factores que influyen en su nivel de rentabilidad.

Según Porter (2008), la competencia dentro de un sector no depende únicamente de los competidores directos, sino que está determinada por cinco fuerzas que interactúan entre sí y que condicionan el comportamiento del mercado.

5.3.8 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los principales factores internos y externos que influyen en el desempeño comercial de la empresa, distinguiendo entre fortalezas y debilidades (factores internos), y oportunidades y amenazas (factores externos, organiza los factores internos mediante fortalezas y debilidades, y los externos mediante oportunidades y amenazas (Gürel & Tat, 2017).

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

El presente capítulo expone el diseño metodológico utilizado para analizar la gestión de clientes y su relación con la fidelización en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA.

La metodología fue definida considerando la naturaleza del problema de investigación, los objetivos formulados, el alcance del estudio y las características de la organización analizada.

La investigación se orientó a comprender cómo se desarrollaba la gestión de clientes dentro de una empresa industrial, considerando las prácticas de atención, comunicación, seguimiento, registro de información, coordinación de pedidos, postventa y resolución de reclamos. Debido a que el interés se concentró en describir una realidad organizacional específica e interpretar las percepciones de quienes participaban en ella, se adoptó un enfoque principalmente cualitativo y un alcance descriptivo.

La metodología integró herramientas de análisis estratégico y técnicas de recopilación de información interna. Se utilizaron el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA, la revisión documental y entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores vinculados con las actividades comerciales y operativas de la empresa.

La utilización conjunta de estas herramientas permitió examinar el fenómeno desde distintas perspectivas. El análisis PESTEL permitió estudiar las condiciones generales del entorno; las Cinco Fuerzas de Porter facilitaron la comprensión de la

estructura competitiva del sector; el FODA permitió integrar factores internos y externos; y las entrevistas entregaron información directa sobre las prácticas y percepciones existentes dentro de la organización.

El procedimiento metodológico fue organizado en etapas sucesivas, comenzando con la revisión del entorno y finalizando con la formulación y priorización de propuestas de mejora. La aplicación concreta de estas etapas se desarrolla en el capítulo 7, mientras que los resultados obtenidos se presentan en el capítulo 8.

6.1 Enfoque y alcance de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un enfoque principalmente cualitativo. Este enfoque fue seleccionado porque permitió estudiar prácticas, percepciones, experiencias y procesos organizacionales que no podían comprenderse únicamente mediante datos numéricos.

La investigación cualitativa busca interpretar los fenómenos dentro del contexto en el que se producen, considerando las experiencias de los participantes y las particularidades de la realidad estudiada. De acuerdo con Monje Álvarez (2011), este enfoque permite comprender significados, comportamientos y relaciones que requieren un análisis contextualizado.

En Kraemer y Mohr SpA, parte importante de la gestión de clientes se encontraba sustentada en la experiencia de los colaboradores, la comunicación directa, las relaciones históricas y determinadas prácticas que no estaban documentadas formalmente.

Por esta razón, resultaba necesario obtener información de las personas que participaban directamente en la atención, cotización, preparación y entrega de los pedidos.

El enfoque cualitativo permitió profundizar en la forma en que se realizaba el seguimiento de las cotizaciones, los factores asociados con la recompra, el

tratamiento de los reclamos y las dificultades que podían afectar la relación comercial.

El estudio presentó un alcance descriptivo, puesto que buscó identificar, caracterizar y exponer cómo se desarrollaba la gestión de clientes, sin pretender comprobar relaciones causales. Se analizaron los canales de comunicación, el registro de información, el seguimiento comercial, la coordinación entre áreas, la atención postventa y el manejo de reclamos.

Por lo tanto, la investigación no buscó demostrar que una práctica específica provocara directamente la fidelización. En cambio, examinó cómo determinadas prácticas podían generar condiciones favorables o desfavorables para la continuidad de las relaciones comerciales. Debido a esta orientación, no se formuló una hipótesis causal.

6.2 Diseño y unidad de análisis

La investigación presentó un diseño no experimental, debido a que no se manipularon las condiciones de la empresa ni se introdujeron modificaciones durante el levantamiento de información. El análisis se realizó a partir de las prácticas existentes, los antecedentes disponibles y las percepciones de los participantes.

Asimismo, el estudio tuvo un corte transversal, dado que la recopilación principal de información se concentró en el primer trimestre de 2026. En consecuencia, los resultados representan la situación observada durante dicho periodo.

La unidad de análisis correspondió a la gestión de clientes desarrollada en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA. Esta unidad comprendió la recepción de solicitudes, elaboración de cotizaciones, comunicación con los clientes, registro de información, seguimiento comercial, coordinación de pedidos, entrega, postventa y resolución de reclamos.

Aunque el estudio se concentró en el área comercial, también se incorporó la perspectiva del encargado de bodega. Esta decisión se justificó porque la experiencia del cliente no depende exclusivamente de la atención comercial, sino también de la disponibilidad, preparación y entrega de los productos.

La coordinación entre el área comercial, bodega y fabricación influye en la capacidad de cumplir los plazos y condiciones informados. Por consiguiente, el análisis incorporó los procesos operativos que se relacionaban directamente con la promesa comercial y la experiencia del cliente.

6.3 Fuentes de información

La investigación utilizó fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias correspondieron a las entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores de la organización.

Estas permitieron conocer directamente las prácticas comerciales, los mecanismos de seguimiento, los factores asociados con la recompra y las oportunidades de mejora percibidas internamente.

Las fuentes secundarias incluyeron bibliografía académica, publicaciones institucionales, información pública, antecedentes internos, documentos de la empresa y su sitio web.

También se revisaron antecedentes provenientes del Banco Central de Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas, el Ministerio del Medio Ambiente, el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas y la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales.

Las fuentes secundarias fueron utilizadas principalmente para contextualizar el entorno político, económico, ambiental, legal y comercial. Las entrevistas, en cambio, permitieron conocer cómo las condiciones y prácticas analizadas se manifestaban dentro de la organización.

6.4 Técnicas e instrumentos de recopilación

La información fue recopilada mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas. La revisión documental permitió reunir antecedentes académicos, institucionales y empresariales relacionados con la gestión de clientes, la fidelización, el mercado industrial y las herramientas estratégicas utilizadas en el estudio.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron obtener información interna mediante una pauta previamente definida. Este instrumento combinó preguntas comunes para los participantes con la posibilidad de profundizar en determinados temas según las respuestas entregadas.

La pauta estuvo compuesta por doce preguntas relacionadas con el cargo del participante, su relación con los clientes, los sectores atendidos, los canales de comunicación, el registro de información, el seguimiento de cotizaciones, los factores asociados con la recompra, el tratamiento de reclamos y las oportunidades de mejora.

Las preguntas fueron diseñadas en relación directa con los objetivos de la investigación. Su finalidad no fue evaluar individualmente a los participantes, sino comprender el funcionamiento general del proceso comercial.

Las entrevistas se realizaron durante Mayo de 2026. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 10 minutos. Las respuestas fueron registradas mediante grabación de audio y posteriormente transcritas para su organización y análisis.

6.5 Selección de los participantes

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de carácter intencionado. Esta selección respondió a que no todos los trabajadores poseían el mismo nivel de conocimiento o participación en la gestión de clientes.

Se eligieron tres colaboradores que intervenían en distintas etapas del proceso comercial y operativo: la supervisora del área comercial, el asistente comercial y el encargado de bodega. La supervisora del área comercial fue seleccionada debido a su conocimiento general del área, su relación histórica con diferentes clientes y su participación en las decisiones comerciales.

El asistente comercial fue incorporado por su intervención en la recepción de solicitudes, elaboración de cotizaciones, registro de pedidos, respuesta a consultas y comunicación cotidiana con los clientes.

El encargado de bodega fue seleccionado debido a su participación en la verificación de stock, preparación de pedidos y coordinación de entregas. Su perspectiva permitió incorporar factores operativos que influían en el cumplimiento de los compromisos comerciales. La selección de estos tres cargos permitió integrar una perspectiva comercial, administrativa y operativa de la gestión de clientes.

6.6 Aplicación del análisis PESTEL

El análisis PESTEL fue utilizado para examinar los factores externos del entorno general que podían influir en la empresa. La herramienta clasifica la información en seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas externas (Yüksel, 2012).

La dimensión política consideró la apertura comercial, los acuerdos internacionales, la inversión pública y privada y las condiciones que podían afectar los sectores atendidos por la empresa. La dimensión económica incorporó variables como inflación, tipo de cambio, precios de materias primas, costos de importación y niveles de actividad económica.

La dimensión social permitió examinar las expectativas de los clientes industriales, especialmente en términos de confianza, rapidez, cumplimiento y atención personalizada. La dimensión tecnológica consideró la disponibilidad de sistemas

ERP, plataformas CRM, bases de datos compartidas y mecanismos de seguimiento comercial.

La dimensión ambiental abordó la gestión de residuos metálicos, el uso de materiales, los embalajes y las exigencias de sostenibilidad. Finalmente, la dimensión legal incorporó obligaciones laborales, tributarias, comerciales, aduaneras, ambientales y de seguridad.

6.7 Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter fue utilizado para analizar la estructura competitiva del sector. Según Porter (2008), la competencia dentro de una industria no depende únicamente de los competidores directos, sino también de la influencia de proveedores, compradores, nuevos participantes y productos sustitutos.

La herramienta permitió examinar el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas existentes.

La valoración de cada fuerza se realizó cualitativamente mediante niveles bajo, medio o alto. Para determinar dichos niveles se consideraron antecedentes del mercado, características del sector, información interna y respuestas obtenidas durante las entrevistas.

Este análisis permitió reconocer las presiones competitivas que podían afectar la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes, especialmente la posibilidad de comparar cotizaciones, negociar precios y cambiar de proveedor.

6.8 Aplicación del análisis FODA

El análisis FODA fue utilizado para integrar los principales factores internos y externos relacionados con la gestión comercial. La herramienta distingue fortalezas y debilidades, asociadas con factores internos, y oportunidades y amenazas, vinculadas con el entorno externo (Gürel & Tat, 2017).

Las fortalezas y debilidades fueron identificadas mediante antecedentes internos, observación del proceso comercial y entrevistas. Las oportunidades y amenazas fueron determinadas principalmente a partir de los resultados obtenidos mediante PESTEL y Porter.

El FODA no fue utilizado únicamente para enumerar factores. Su propósito consistió en organizar e integrar la información recopilada, reconociendo cómo las capacidades internas podían ser aprovechadas o fortalecidas frente a las condiciones externas.

6.9 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico fue organizado en ocho etapas relacionadas entre sí. La primera etapa correspondió al análisis del entorno mediante PESTEL. La segunda consideró el análisis competitivo a través de las Cinco Fuerzas de Porter.

La tercera consistió en la integración de antecedentes internos y externos mediante el análisis FODA. La cuarta etapa incorporó las entrevistas semiestructuradas. La quinta correspondió a la recopilación, clasificación y organización de la información.

La sexta etapa consistió en la elaboración del diagnóstico de la gestión de clientes. La séptima correspondió a la identificación de oportunidades de mejora. Finalmente, la octava etapa consistió en la formulación y priorización de propuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión comercial y de las relaciones con los clientes.

Estas etapas no fueron analizadas de manera aislada. La información obtenida en cada una permitió complementar y contrastar los demás antecedentes. Por ejemplo, los factores tecnológicos identificados mediante PESTEL fueron relacionados con las debilidades internas asociadas con la dispersión de la información.

Asimismo, el poder de negociación de los clientes identificado mediante Porter fue contrastado con las respuestas de los entrevistados sobre precio, rapidez, disponibilidad y cumplimiento.

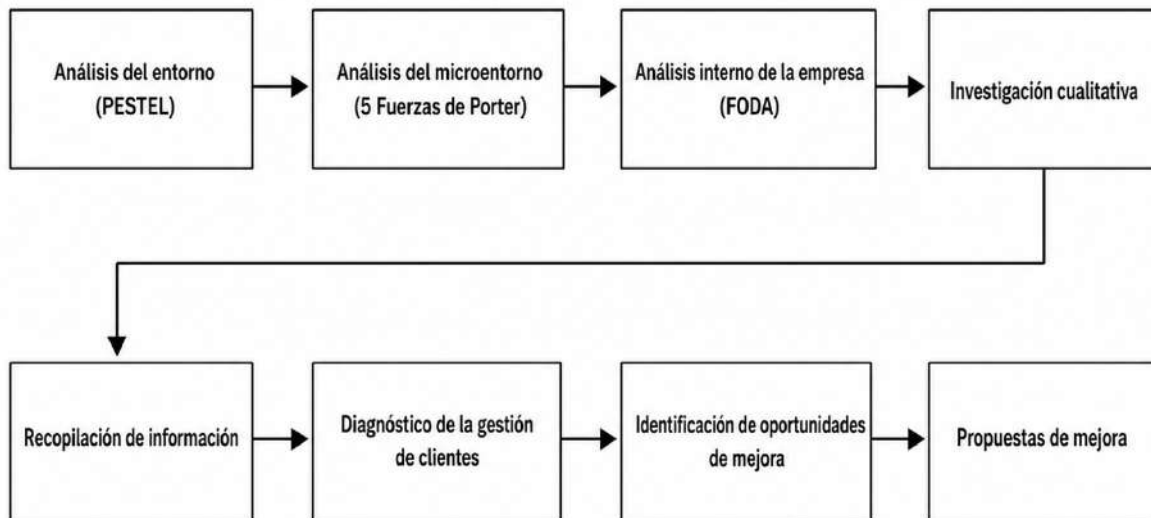


Figura 3: Metodología a desarrollar. Fuente: Elaboración propia.

6.10 Organización, análisis y triangulación de la información

Las respuestas obtenidas mediante las entrevistas fueron organizadas en categorías temáticas. Entre ellas se consideraron la relación con los clientes, los canales de comunicación, el registro de información, el seguimiento de cotizaciones, los factores asociados con la recompra, el manejo de reclamos, las fortalezas de la gestión actual y las oportunidades de mejora.

La categorización permitió comparar las respuestas, reconocer coincidencias y detectar diferencias asociadas con las funciones de cada participante.

El análisis tuvo un carácter cualitativo. Las respuestas fueron interpretadas según su contenido y su relación con los objetivos del estudio. No se aplicaron pruebas estadísticas, debido a que el propósito fue comprender las percepciones y prácticas internas.

Los antecedentes externos fueron clasificados según las dimensiones del PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Posteriormente, la información interna y externa fue integrada mediante el FODA.

Con el propósito de fortalecer la consistencia del análisis, se realizó una triangulación básica. Primero, se compararon las respuestas de los tres participantes. Luego, estas respuestas fueron contrastadas con los antecedentes internos y con el funcionamiento observado del proceso comercial. Finalmente, los resultados de las entrevistas fueron relacionados con los análisis PESTEL, Porter y FODA.

La triangulación permitió reducir la dependencia de una única fuente. Sin embargo, debido al enfoque cualitativo y al número limitado de participantes, los resultados fueron interpretados como una descripción contextual y no como una generalización estadística.

6.11 Elaboración del diagnóstico y formulación de propuestas

El diagnóstico fue construido mediante la integración de la información obtenida en las etapas anteriores. Se analizaron las prácticas que contribuían favorablemente a la relación con los clientes y aquellas que podían generar dificultades o riesgos.

El diagnóstico consideró la atención, comunicación, registro de información, seguimiento de cotizaciones, coordinación entre áreas, disponibilidad de productos, postventa, tratamiento de reclamos y utilización de indicadores.

También se examinó la dependencia del conocimiento individual, debido a que parte de la información comercial permanecía vinculada con la experiencia de determinados colaboradores.

A partir de las brechas identificadas, se formularon propuestas de mejora. Cada propuesta fue evaluada considerando su relación con el problema, su aporte potencial, facilidad de implementación, recursos necesarios, plazo, responsables y posibilidad de seguimiento.

La priorización favoreció inicialmente aquellas acciones que podían ser implementadas mediante herramientas simples y sin requerir una inversión elevada.

Las propuestas de mayor complejidad, como la implementación de un CRM, fueron consideradas para una etapa posterior.

6.12 Consideraciones éticas

La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos. Antes de realizar las entrevistas, se explicó a los participantes el propósito de la investigación y el uso que se daría a sus respuestas. La participación fue voluntaria.

Los resultados fueron presentados identificando únicamente el cargo de cada entrevistado, evitando incorporar antecedentes personales innecesarios. La investigación se orientó al análisis de procesos organizacionales y no a la evaluación individual del desempeño de los colaboradores.

Asimismo, las respuestas fueron tratadas procurando mantener su sentido original y evitando atribuir a los participantes afirmaciones que no hubieran sido expresadas.

6.13 Relación de la metodología con los objetivos y la formación profesional

La metodología presentó una relación directa con los objetivos formulados. El primer objetivo específico, orientado al análisis de los principales enfoques teóricos relacionados con la gestión de clientes y la fidelización, fue abordado mediante la revisión bibliográfica y la elaboración del marco teórico.

El segundo objetivo específico, relacionado con la descripción de la gestión actual, fue abordado mediante las entrevistas, el análisis interno, la organización de la información y la elaboración del modelo AS-IS.

El tercer objetivo específico, orientado a formular mejoras, fue abordado mediante la integración del diagnóstico, la identificación de brechas, la priorización de acciones y el diseño del modelo TO-BE.

El objetivo general fue abordado mediante la aplicación conjunta de todas las herramientas, lo que permitió comprender la situación actual, analizar descriptivamente su relación con la fidelización y formular propuestas adaptadas a la realidad de la organización.

La metodología también se vinculó con conocimientos desarrollados durante la carrera de Ingeniería Comercial. El análisis PESTEL, Porter y FODA se relacionó con la gestión estratégica; el estudio de la fidelización y la atención se vinculó con marketing y gestión comercial; mientras que el diagnóstico, los indicadores y la formulación de propuestas se relacionaron con el control de gestión y la resolución de problemas empresariales.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

En el presente capítulo se describe la aplicación de las etapas establecidas en la propuesta metodológica, orientadas al análisis de la gestión de clientes y su relación con la fidelización en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA.

El procedimiento permitió recopilar, organizar y analizar información relacionada con el entorno de la empresa, las condiciones competitivas del sector, sus características internas y las prácticas utilizadas para gestionar la relación con los clientes.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque principalmente cualitativo y un alcance descriptivo. Este enfoque fue seleccionado debido a que el propósito del estudio consistió en comprender cómo se desarrollaba la gestión de clientes dentro de una realidad organizacional específica, sin buscar comprobar relaciones causales ni efectuar generalizaciones estadísticas hacia otras empresas del sector.

La aplicación metodológica se estructuró en etapas consecutivas y complementarias. En primer lugar, se recopiló información secundaria para analizar el entorno general y competitivo de la empresa.

Posteriormente, se examinaron sus principales características internas y se realizaron entrevistas semiestructuradas a colaboradores vinculados con el proceso comercial y operativo. Finalmente, la información obtenida fue organizada, contrastada e integrada para construir el diagnóstico que se presenta en el capítulo de resultados.

7.1 Diseño de la aplicación metodológica

La unidad de análisis correspondió a la gestión de clientes desarrollada en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA. El estudio consideró las prácticas relacionadas con la atención, elaboración y seguimiento de cotizaciones, registro de información, coordinación de pedidos, postventa y manejo de reclamos.

El levantamiento de información se concentró en el primer trimestre de 2026 y se limitó a la realidad interna de la empresa estudiada. Por consiguiente, los antecedentes obtenidos representan una situación organizacional específica y no pretenden ser generalizados a la totalidad de las empresas del rubro industrial.

Para desarrollar el análisis se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias correspondieron a entrevistas realizadas a colaboradores de la organización. Las fuentes secundarias incluyeron antecedentes institucionales, información pública, bibliografía académica, documentos de la empresa y contenidos relacionados con el mercado industrial, la gestión comercial y la fidelización de clientes.

Las herramientas utilizadas fueron el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA y las entrevistas semiestructuradas. La aplicación conjunta de estas herramientas permitió abordar el fenómeno desde distintas perspectivas y relacionar los factores externos con las prácticas internas de la organización.

7.2 Aplicación del análisis PESTEL

El análisis PESTEL fue aplicado con el propósito de examinar los principales factores del entorno general que podían influir en la empresa y en su gestión comercial. Para ello, la información recopilada fue clasificada en seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

La dimensión política consideró antecedentes relacionados con la apertura comercial de Chile, la inversión pública y privada, el desarrollo de proyectos de infraestructura y las condiciones generales que podían influir en la actividad de los sectores atendidos por la empresa.

La dimensión económica incorporó variables como la inflación, el tipo de cambio, el precio de las materias primas, los costos de importación, los costos logísticos y el comportamiento de los sectores minero, industrial, constructor y vial.

En la dimensión social se examinaron las expectativas y los criterios de compra de los clientes industriales, especialmente aquellos asociados con la confianza, la rapidez, la atención personalizada, la disponibilidad y el cumplimiento de los compromisos.

La dimensión tecnológica consideró las herramientas disponibles para la administración de información comercial, tales como sistemas ERP, plataformas CRM, bases de datos compartidas y mecanismos digitales de seguimiento. También se revisó el uso de Laudus dentro de la empresa y su función en el registro de cotizaciones, pedidos y operaciones.

La dimensión ambiental abordó aspectos vinculados con la gestión de residuos metálicos, el uso de materiales, los embalajes y las exigencias de sostenibilidad que podían presentar determinados clientes industriales.

Finalmente, la dimensión legal incluyó obligaciones laborales, tributarias, comerciales, aduaneras, ambientales y de seguridad aplicables a la fabricación, importación y comercialización de productos.

Para realizar este análisis se revisaron fuentes oficiales y antecedentes institucionales. La información fue seleccionada según su relación con la actividad de la empresa y posteriormente organizada en una matriz PESTEL. El resultado del análisis se presenta en el capítulo 8.

7.3 Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter fue aplicado para analizar las condiciones competitivas del mercado en que participa la empresa. Su utilización permitió examinar la influencia de los proveedores, los clientes, los competidores existentes, los posibles nuevos participantes y los productos sustitutos.

El poder de negociación de los proveedores fue analizado considerando la cantidad de alternativas disponibles, la posibilidad de acceder a proveedores nacionales e internacionales, la dependencia de productos específicos, los plazos de abastecimiento y los costos asociados con el cambio de proveedor.

El poder de negociación de los clientes fue examinado a partir de su capacidad para comparar cotizaciones, solicitar descuentos, negociar condiciones de pago, exigir plazos de entrega y cambiar de proveedor. También se consideró la importancia comercial de los clientes de mayor volumen.

La amenaza de nuevos competidores fue analizada considerando las barreras de entrada al sector, entre ellas la necesidad de capital, inventario, conocimiento técnico, acceso a proveedores, experiencia y construcción de relaciones comerciales.

La amenaza de productos sustitutos fue revisada según la posibilidad de reemplazar los pernos, tuercas y elementos de sujeción por otros sistemas de fijación, considerando las características técnicas y los requerimientos de cada aplicación.

La rivalidad entre los competidores existentes fue evaluada a partir de la cantidad de proveedores presentes en el mercado, la similitud de los productos, la

competencia basada en precios, el nivel de stock, los plazos, las condiciones comerciales y la calidad del servicio.

La valoración de cada fuerza se realizó de manera cualitativa, utilizando niveles como bajo, medio o alto. La clasificación fue sustentada mediante información del mercado, antecedentes internos y opiniones obtenidas durante las entrevistas. Los resultados y la interpretación de cada fuerza se presentan en el capítulo 8.

7.4 Elaboración del análisis FODA

El análisis FODA fue elaborado con el objetivo de integrar los principales factores internos y externos relacionados con la gestión comercial de la empresa.

Las fortalezas y debilidades fueron identificadas a partir de antecedentes internos, observaciones del proceso comercial y respuestas obtenidas en las entrevistas. Se consideraron elementos como la trayectoria de la empresa, el conocimiento técnico, la calidad de los productos, la atención personalizada, la disponibilidad de información, el seguimiento comercial y la coordinación entre las áreas.

Las oportunidades y amenazas fueron determinadas principalmente a partir de los antecedentes obtenidos mediante PESTEL y Porter. Entre los aspectos examinados se incluyeron la digitalización de procesos, el desarrollo de herramientas de gestión de clientes, la competencia, el comportamiento de los precios, la importación de productos y las mayores exigencias de los compradores industriales.

Posteriormente, los antecedentes fueron clasificados en una matriz de cuatro categorías: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para evitar duplicidades, cada factor fue ubicado en la categoría que representaba mejor su origen y efecto sobre la organización.

La matriz FODA fue utilizada como una herramienta de integración. Su propósito no fue solamente enumerar elementos, sino reconocer la relación entre las capacidades internas de la empresa y las condiciones del entorno. El análisis resultante se presenta en el capítulo de resultados.

7.5 Aplicación de las entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas fueron utilizadas para obtener información directa sobre las prácticas, percepciones y experiencias de los colaboradores relacionados con la gestión de clientes.

Este instrumento fue seleccionado porque permitió trabajar con una pauta común y, al mismo tiempo, profundizar en aspectos específicos según el cargo y la experiencia de cada participante. La pauta estuvo compuesta por doce preguntas relacionadas con los siguientes temas:

- relación con los clientes;
- tipos de clientes atendidos;
- canales de comunicación;
- registro de cotizaciones y pedidos;
- seguimiento comercial;
- factores asociados con la recompra;
- elementos valorados por los clientes;
- manejo de reclamos y atrasos;
- prácticas que funcionan adecuadamente;
- aspectos que requieren mejoras;
- propuestas para fortalecer la fidelización.

7.5.1 Selección de los participantes

La selección de los participantes fue de carácter intencionado o no probabilístico. Se eligieron colaboradores que participaban directamente en diferentes etapas del proceso comercial y operativo, debido a que podían entregar información relevante para los objetivos del estudio.

Los cargos seleccionados fueron los siguientes:

- **Supervisora del área comercial:** fue incorporada debido a su conocimiento general del funcionamiento del área, su relación directa con los clientes y su experiencia en la gestión del equipo comercial.
- **Asistente comercial:** fue seleccionado por su participación en la recepción de solicitudes, elaboración de cotizaciones, registro de pedidos, comunicación y seguimiento de clientes.
- **Encargado de bodega:** fue incorporado debido a su participación en la verificación de disponibilidad, preparación y entrega de pedidos. Su perspectiva permitió considerar aspectos operativos que podían influir en la experiencia del cliente.

La inclusión de estos tres perfiles permitió analizar el proceso desde una perspectiva comercial, administrativa y operativa.

7.5.2 Procedimiento de aplicación

Antes de realizar las entrevistas se explicó a los participantes el propósito académico del estudio y el uso que se daría a la información recopilada. Las preguntas fueron formuladas siguiendo una pauta previamente definida, manteniendo flexibilidad para solicitar aclaraciones o profundizar en determinados temas.

Las respuestas fueron registradas y posteriormente organizadas para facilitar su análisis. En los anexos de la memoria se incorporaron las entrevistas completas, permitiendo mantener un respaldo de la información utilizada.

La aplicación del instrumento se concentró en conocer las prácticas reales de la empresa, evitando inducir respuestas o evaluar el desempeño individual de los entrevistados. El interés se centró en comprender el proceso organizacional y no en calificar a los participantes.

7.5.3 Organización y análisis de las respuestas

Una vez recopiladas las entrevistas, las respuestas fueron agrupadas mediante categorías temáticas. Este procedimiento permitió comparar las opiniones de los tres participantes y detectar coincidencias, diferencias y aspectos complementarios.

Las categorías utilizadas fueron:

1. Relación actual con los clientes.
2. Tipos de clientes atendidos.
3. Canales de comunicación.
4. Registro de información.
5. Seguimiento de cotizaciones y pedidos.
6. Factores asociados con la recompra.
7. Manejo de reclamos y problemas.
8. Fortalezas de la gestión actual.
9. Aspectos que requieren mejoras.
10. Propuestas mencionadas por los entrevistados.

El análisis se desarrolló mediante una revisión cualitativa del contenido. No se aplicaron técnicas estadísticas, debido a que el propósito consistió en interpretar las percepciones y prácticas internas de la organización. Los principales hallazgos derivados de las entrevistas se presentan en el capítulo 8.

7.6 Recopilación y organización de la información

La información obtenida fue organizada según su origen y finalidad. Los antecedentes externos fueron utilizados para la elaboración del PESTEL y el análisis de Porter. Los antecedentes internos y las entrevistas fueron utilizados para comprender el funcionamiento de la empresa y construir el FODA.

Para facilitar la revisión, la información fue clasificada en matrices y categorías. Este procedimiento permitió evitar que las herramientas fueran analizadas de manera aislada y facilitó la identificación de relaciones entre los factores externos y las prácticas internas.

Por ejemplo, las condiciones competitivas identificadas mediante Porter fueron contrastadas con las prácticas de atención y seguimiento descritas por los entrevistados.

De igual manera, las oportunidades tecnológicas identificadas mediante PESTEL fueron relacionadas con las debilidades internas asociadas con la dispersión de información. La organización de los antecedentes permitió construir una base coherente para la etapa de diagnóstico.

7.7 Triangulación de la información

Con el propósito de fortalecer la consistencia del análisis, se realizó una triangulación básica entre distintas fuentes y herramientas.

En primer lugar, se compararon las respuestas entregadas por los tres entrevistados, identificando temas comunes y diferencias relacionadas con las responsabilidades de cada cargo.

En segundo lugar, la información de las entrevistas fue contrastada con los antecedentes internos de la organización. Esto permitió verificar la relación entre las percepciones de los colaboradores y el funcionamiento observado del proceso comercial.

En tercer lugar, los factores identificados mediante PESTEL y Porter fueron relacionados con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas incorporadas en el FODA.

La triangulación permitió construir una interpretación integrada, reduciendo la dependencia de una única fuente de información. Sin embargo, debido al carácter cualitativo y al número limitado de participantes, los resultados deben entenderse como una descripción de la realidad estudiada y no como una comprobación estadística.

7.8 Elaboración del diagnóstico

El diagnóstico fue elaborado mediante la integración de los antecedentes obtenidos en las etapas anteriores. Para su construcción se identificaron, en primer lugar, las prácticas que contribuían favorablemente a la relación con los clientes. Posteriormente, se reconocieron las brechas que podían afectar la continuidad, el seguimiento y la calidad de la atención.

Los principales ámbitos considerados para estructurar el diagnóstico fueron:

- atención y comunicación con los clientes;
- registro y disponibilidad de información;
- seguimiento de cotizaciones;
- coordinación entre el área comercial y la bodega;
- disponibilidad y cumplimiento de pedidos;
- postventa;
- manejo de reclamos;
- segmentación de clientes;
- uso de indicadores;
- dependencia del conocimiento individual.

El diagnóstico se elaboró desde una perspectiva descriptiva. Por esta razón, no se atribuyeron relaciones causales entre las prácticas identificadas y la fidelización. La finalidad fue reconocer condiciones que podían favorecer o dificultar la permanencia de los clientes. Los resultados del diagnóstico se presentan en el apartado 8.6.

7.9 Identificación de oportunidades de mejora

Una vez elaborado el diagnóstico, las brechas identificadas fueron transformadas en oportunidades de mejora. Para cada brecha se analizaron posibles acciones orientadas a fortalecer la gestión de clientes.

Las alternativas fueron evaluadas considerando su relación con los objetivos de la investigación, su aporte potencial a la fidelización y su compatibilidad con el tamaño y los recursos de la empresa.

Las áreas consideradas fueron:

- centralización de información;
- formalización del seguimiento;
- segmentación de clientes;
- fortalecimiento de la postventa;
- registro de reclamos;
- coordinación entre áreas;
- incorporación de indicadores;
- contacto comercial;
- capacitación;
- evaluación futura de un CRM.

Estas áreas fueron posteriormente desarrolladas como propuestas concretas en el capítulo 9.

7.10 Criterios de formulación y priorización de las propuestas

Las propuestas fueron formuladas procurando que respondieran directamente a las brechas diagnosticadas. Para ello, se utilizaron los siguientes criterios:

- relación con un problema identificado;
- aporte esperado a la gestión de clientes;
- contribución potencial a la fidelización;
- facilidad de implementación;
- recursos necesarios;
- plazo estimado;
- responsables involucrados;
- posibilidad de seguimiento;
- continuidad en el tiempo.

Posteriormente, las propuestas fueron clasificadas según su impacto esperado, facilidad de aplicación y prioridad. Esta clasificación permitió diferenciar entre

acciones inmediatas, medidas de primera o segunda etapa, actividades permanentes y alternativas futuras.

La priorización buscó favorecer inicialmente aquellas mejoras que podían ser implementadas mediante herramientas simples y sin requerir una inversión elevada. Las propuestas de mayor complejidad fueron consideradas para etapas posteriores, una vez que los procedimientos básicos se encontraran formalizados.

7.11 Consideraciones éticas

La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos. La participación de los entrevistados se orientó al análisis de procesos organizacionales y no a la evaluación individual de su desempeño. Las respuestas fueron tratadas de manera responsable y se presentaron identificando solamente el cargo de cada participante.

No se incorporaron datos personales innecesarios ni antecedentes que pudieran afectar su privacidad. Asimismo, el análisis buscó representar de manera fiel las opiniones entregadas, evitando modificar su sentido o atribuir a los participantes afirmaciones que no hubieran sido expresadas durante las entrevistas.

7.12 Síntesis de la aplicación metodológica

La aplicación metodológica permitió recopilar y organizar información externa e interna relacionada con la gestión de clientes. El análisis PESTEL fue utilizado para examinar el entorno general, mientras que las Cinco Fuerzas de Porter permitieron analizar las condiciones competitivas del sector.

El FODA integró los principales factores internos y externos, y las entrevistas semiestructuradas permitieron conocer las prácticas y percepciones de los colaboradores.

Posteriormente, los antecedentes fueron categorizados y triangulados para elaborar el diagnóstico. A partir de las brechas identificadas, se establecieron oportunidades y criterios para formular las propuestas de mejora.

De esta manera, el procedimiento aplicado permitió avanzar de forma ordenada desde la recopilación de información hasta la elaboración del diagnóstico y la formulación de recomendaciones. Los resultados obtenidos mediante este proceso se presentan en el capítulo siguiente.

8. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA y las entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores de Kraemer y Mohr SpA.

La integración de estas herramientas permitió comprender el contexto externo en el que opera la empresa, las principales presiones competitivas del sector, las capacidades internas de la organización y las prácticas que actualmente caracterizan su gestión de clientes.

Los resultados fueron analizados desde una perspectiva descriptiva y principalmente cualitativa. Por esta razón, el propósito no consiste en establecer relaciones causales ni efectuar generalizaciones estadísticas, sino en interpretar la realidad comercial de la empresa y comprender de qué manera sus prácticas de atención, seguimiento, comunicación y cumplimiento pueden relacionarse con la fidelización.

El análisis evidencia que Kraemer y Mohr SpA cuenta con una base comercial sólida, construida a partir de su trayectoria, experiencia, conocimiento técnico y cercanía con los clientes.

Sin embargo, estas fortalezas conviven con brechas asociadas a la baja formalización de algunos procesos, la dispersión de la información, el seguimiento irregular de cotizaciones y el carácter principalmente reactivo de la postventa.

Estos aspectos adquieren especial importancia en un mercado industrial donde los clientes cuentan con diversas alternativas de abastecimiento y pueden comparar precios, plazos, disponibilidad y calidad de atención.

8.1 Resultados del análisis PESTEL

La aplicación del análisis PESTEL permitió identificar los principales factores externos que pueden influir en el desempeño comercial de Kraemer y Mohr SpA. El entorno en el que opera la empresa se caracteriza por una combinación de oportunidades y amenazas que afectan tanto los costos y la disponibilidad de productos como las expectativas de los clientes y la forma en que se gestionan las relaciones comerciales.

8.1.1 Factores políticos

Desde la dimensión política, la apertura comercial de Chile constituye un elemento relevante para la empresa. Esta condición facilita el acceso a proveedores internacionales y permite complementar la fabricación nacional mediante la importación de pernos, tuercas y otros elementos metálicos de sujeción.

En términos comerciales, esta posibilidad amplía la variedad de productos disponibles y permite responder a requerimientos que no siempre pueden ser cubiertos mediante producción propia. La apertura comercial de Chile facilita el acceso a proveedores internacionales mediante los acuerdos comerciales vigentes (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, s. f.).

No obstante, la misma apertura que favorece el abastecimiento también aumenta la competencia. El ingreso de productos importados y de empresas comercializadoras que operan con estructuras de costos diferentes genera presión sobre los precios y amplía las alternativas disponibles para los clientes.

Esta situación es especialmente importante en productos estandarizados, donde las diferencias técnicas pueden ser menores y la decisión de compra puede concentrarse en el precio, el stock y el plazo de entrega.

La inversión pública y privada también influye en la demanda de productos industriales. Los proyectos asociados a minería, construcción, infraestructura, manufactura y actividades viales pueden generar aumentos en los requerimientos de elementos de sujeción. En cambio, una reducción de la inversión o una desaceleración de dichos sectores puede disminuir la cantidad de pedidos y aumentar la competencia por las oportunidades existentes.

Por consiguiente, el entorno político y comercial genera oportunidades de expansión, pero al mismo tiempo obliga a la empresa a mantener una gestión flexible y capaz de responder a cambios en la demanda, en las condiciones de importación y en la intensidad competitiva.

8.1.2 Factores económicos

Los factores económicos poseen una influencia directa sobre la operación y la gestión comercial. Entre los elementos más relevantes se encuentran el tipo de cambio, la inflación, el precio del acero y las variaciones en los costos logísticos, energéticos y laborales. Las variaciones del tipo de cambio y del nivel de precios pueden afectar los costos de importación, fabricación y comercialización (Banco Central de Chile, 2026; Instituto Nacional de Estadísticas, s. f.).

Debido a que Kraemer y Mohr SpA combina fabricación nacional con productos importados, una variación del tipo de cambio puede modificar los costos de adquisición y obligar a ajustar los precios de venta.

Del mismo modo, el aumento del valor de las materias primas afecta los costos de fabricación y puede reducir los márgenes comerciales cuando los ajustes no pueden ser trasladados completamente a los clientes. Estas variaciones no solo afectan a la empresa, sino también a los compradores industriales.

En contextos de mayores costos, los clientes tienden a comparar más cotizaciones, negociar descuentos y evaluar con mayor rigurosidad las condiciones de pago y los plazos ofrecidos. Esto incrementa su sensibilidad al precio y fortalece su capacidad de negociación. Sin embargo, el análisis muestra que competir únicamente mediante precios puede ser insuficiente.

En un entorno económico variable, la calidad, el cumplimiento, la rapidez de respuesta y la disponibilidad pueden transformarse en elementos decisivos. Un proveedor que entrega información clara y cumple las condiciones acordadas puede mantener una ventaja incluso cuando no ofrece el precio más bajo.

De esta forma, el contexto económico refuerza la necesidad de que la empresa complemente su propuesta comercial con atributos de servicio y confiabilidad que reduzcan la posibilidad de que el cliente elija otro proveedor únicamente por una diferencia de precio.

8.1.3 Factores sociales

Los factores sociales se relacionan principalmente con las expectativas y comportamientos de los clientes industriales. Los resultados muestran que los compradores valoran no solo el producto, sino también la experiencia completa de relación con el proveedor.

En el mercado B2B, las relaciones comerciales suelen mantenerse durante periodos prolongados. La confianza se construye a partir de experiencias acumuladas, cumplimiento de compromisos y capacidad para resolver problemas.

La trayectoria de Kraemer y Mohr SpA ha favorecido el desarrollo de relaciones estables con clientes históricos, quienes reconocen la experiencia y el conocimiento técnico de la empresa.

No obstante, las expectativas han aumentado. Los clientes disponen de más información, pueden comparar proveedores con mayor facilidad y esperan respuestas oportunas. La demora en una cotización, la falta de claridad respecto al

stock o la ausencia de información frente a un atraso pueden afectar negativamente la percepción de la empresa, aun cuando la calidad del producto sea adecuada.

Los resultados permiten observar que el cliente industrial no evalúa únicamente el objeto adquirido. También considera la facilidad para comunicarse, la rapidez de respuesta, la atención recibida y la seguridad de que el proveedor cumplirá lo acordado. En consecuencia, la fidelización depende de una experiencia consistente y no solo de una transacción satisfactoria.

8.1.4 Factores tecnológicos

La dimensión tecnológica presenta oportunidades relevantes para mejorar la gestión de clientes. Actualmente existen herramientas que permiten registrar información, controlar cotizaciones, programar seguimientos y mantener una visión integrada de la relación comercial.

Kraemer y Mohr SpA utiliza Laudus para registrar cotizaciones, pedidos y operaciones comerciales. Esta herramienta cumple una función importante en el control administrativo y transaccional. Sin embargo, los resultados muestran que no concentra todos los antecedentes asociados a la relación con los clientes.

La información relacionada con llamadas, mensajes, preferencias, compromisos, reclamos y actividades de seguimiento puede quedar distribuida entre correos electrónicos, WhatsApp y conocimientos personales de los colaboradores. Esta fragmentación dificulta disponer de una visión completa de la trayectoria del cliente y aumenta la dependencia de las personas que mantienen el contacto directo.

La principal oportunidad tecnológica consiste en avanzar desde el registro de operaciones hacia una gestión más integral de la relación comercial. Esto no significa necesariamente implementar de inmediato una plataforma compleja. Una base centralizada, una planilla compartida o un módulo de seguimiento podrían constituir pasos iniciales para ordenar los antecedentes y mejorar la continuidad de la atención.

La tecnología, por tanto, no debe entenderse únicamente como una herramienta administrativa, sino como un medio para disminuir la pérdida de información, fortalecer el seguimiento y apoyar la toma de decisiones comerciales.

8.1.5 Factores ambientales

Los factores ambientales no fueron identificados como el principal criterio de compra de los clientes, pero representan un ámbito de creciente importancia dentro del mercado industrial. La normativa nacional establece responsabilidades relacionadas con la gestión de residuos y el principio de responsabilidad extendida del productor (Ministerio del Medio Ambiente, s. f.).

La fabricación y comercialización de productos metálicos se relaciona con el uso de materias primas, la generación de residuos, el reciclaje y la utilización de embalajes. Determinadas empresas, especialmente aquellas de mayor tamaño, pueden exigir a sus proveedores antecedentes sobre cumplimiento ambiental, manejo de residuos o trazabilidad de materiales.

En este contexto, la gestión responsable de residuos metálicos y la reducción de embalajes innecesarios podrían contribuir a fortalecer la imagen de la empresa y mejorar su posición frente a clientes con mayores exigencias de sostenibilidad.

Aunque actualmente este factor no define la fidelización de manera directa, podría adquirir mayor relevancia en el futuro y transformarse en un atributo complementario dentro de la propuesta de valor.

8.1.6 Factores legales

La dimensión legal incluye las obligaciones laborales, tributarias, comerciales, aduaneras, ambientales y de seguridad que afectan la operación de la empresa. En una relación B2B, la formalidad y el cumplimiento normativo influyen en la confianza. Los procesos de importación se encuentran sujetos a procedimientos y requisitos aduaneros que pueden influir en los plazos de abastecimiento (Servicio Nacional de Aduanas, 2020).

Los clientes requieren proveedores capaces de emitir documentación correcta, cumplir con las condiciones acordadas y responder ante posibles inconvenientes con los productos o entregas.

En el caso de las importaciones, los procedimientos aduaneros y los plazos de internación pueden afectar la disponibilidad de productos. Cuando estas variables no son consideradas adecuadamente, pueden producirse retrasos que impacten la promesa realizada al cliente.

El cumplimiento legal y documental forma parte, por tanto, de la experiencia comercial. Una empresa que cumple sus obligaciones y respalda sus operaciones transmite mayor confiabilidad, lo que favorece la continuidad de las relaciones comerciales.

8.1.7 Interpretación general del análisis PESTEL

El análisis PESTEL muestra que Kraemer y Mohr SpA opera en un entorno dinámico y competitivo. Los factores económicos afectan los costos y la sensibilidad de los clientes al precio, mientras que la apertura comercial aumenta tanto las alternativas de abastecimiento como la presencia de competidores.

Los factores sociales y tecnológicos son especialmente relevantes para la gestión de clientes. Los compradores esperan rapidez, claridad y cumplimiento, mientras que las herramientas digitales ofrecen la posibilidad de ordenar la información y mejorar el seguimiento.

En consecuencia, el entorno externo exige que la empresa mantenga su cercanía tradicional, pero la complemente con procesos más estructurados y con información disponible para todos quienes participan en la atención.



Figura 4: PESTEL aplicado. Fuente: Elaboración propia

8.2 Resultados de las Cinco Fuerzas de Porter

La aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permitió analizar la estructura competitiva del mercado de pernos, tuercas y elementos metálicos de sujeción.

Los resultados muestran que las principales presiones provienen del elevado poder de negociación de los clientes y de la alta rivalidad entre los proveedores existentes.

8.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores fue clasificada como media. El ingreso al sector requiere recursos, acceso a proveedores, conocimiento técnico, inventario y capacidad para construir una cartera de clientes.

La trayectoria de Kraemer y Mohr SpA representa una barrera competitiva favorable, debido a que los clientes industriales suelen valorar la experiencia y la confiabilidad. Sin embargo, esta ventaja no elimina completamente la amenaza de nuevos participantes.

La importación permite que nuevas empresas ingresen como comercializadoras sin contar con una estructura productiva propia. Además, los canales digitales reducen algunas barreras comerciales, ya que facilitan la promoción de productos y el contacto con potenciales compradores.

Por esta razón, la empresa no puede depender exclusivamente de su antigüedad. Su trayectoria debe reflejarse en un servicio superior, conocimiento técnico, cumplimiento y capacidad para resolver necesidades específicas.

8.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores fue considerado moderado. La empresa dispone de alternativas nacionales e internacionales, lo que reduce la dependencia de una sola fuente.

No obstante, el poder de determinados proveedores aumenta cuando se necesitan productos especiales, cuando existe escasez o cuando los tiempos de importación son prolongados.

En estos casos, cambiar de proveedor puede implicar mayores costos, evaluaciones técnicas y riesgos asociados a la calidad. La gestión de proveedores se relaciona indirectamente con la fidelización, porque la capacidad de cumplir con el cliente depende de la disponibilidad y calidad de los productos.

Un problema de abastecimiento puede transformarse en un incumplimiento comercial cuando no es comunicado oportunamente. Por consiguiente, la relación con los proveedores debe ser gestionada considerando no solo los costos, sino también su efecto sobre los compromisos asumidos con los clientes.

8.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes fue clasificado como alto. Los compradores industriales pueden solicitar varias cotizaciones, comparar precios y negociar condiciones de pago, descuentos y fechas de entrega.

Esta capacidad aumenta cuando el cliente adquiere grandes volúmenes o representa una parte relevante de las ventas. También se incrementa cuando los productos son estandarizados y pueden ser adquiridos con facilidad a distintos proveedores.

El alto poder de los clientes explica por qué la gestión comercial adquiere una importancia estratégica. Una cotización tardía, una respuesta incompleta o la falta de disponibilidad pueden provocar que la oportunidad sea captada por otro proveedor.

La empresa necesita diferenciarse mediante atributos que no sean fácilmente replicables. Entre ellos se encuentran la confianza, el conocimiento técnico, la capacidad para fabricar productos especiales, la atención personalizada y el cumplimiento.

8.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos fue considerada baja. Los pernos, tuercas y elementos de sujeción cumplen funciones técnicas específicas, por lo que no siempre pueden ser reemplazados por otros mecanismos. No obstante, aunque el producto no sea fácilmente sustituible, el proveedor sí puede ser reemplazado. Esta distinción resulta fundamental.

La baja amenaza de sustitución del producto no asegura la permanencia del cliente, porque este puede adquirir el mismo producto en otra empresa. En consecuencia, la organización debe fortalecer la relación comercial aun cuando opere en un mercado donde los productos poseen una función técnica definida.

8.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad competitiva fue clasificada como alta. El sector cuenta con diversos proveedores que ofrecen productos similares y compiten mediante precios, stock, plazos, condiciones comerciales y calidad de atención.

La presencia de productos importados de menor costo intensifica la presión sobre los márgenes. Asimismo, la facilidad para comparar cotizaciones aumenta la posibilidad de que el cliente cambie de proveedor.

Frente a esta rivalidad, Kraemer y Mohr SpA dispone de atributos diferenciadores, como su experiencia, conocimiento técnico y capacidad productiva. Sin embargo, estas ventajas deben ser percibidas por el cliente a través de una atención consistente y un cumplimiento efectivo.

8.2.6 Interpretación general de las Cinco Fuerzas

Los resultados muestran que el mercado presenta una presión competitiva significativa. Los clientes poseen un alto poder de negociación y la rivalidad es elevada, lo que aumenta el riesgo de pérdida de oportunidades cuando la gestión comercial no es suficientemente rápida o estructurada.

La principal implicancia es que la fidelización no puede depender exclusivamente de la trayectoria. La empresa necesita transformar sus fortalezas históricas en una experiencia comercial que sea reconocida de manera constante por los clientes.

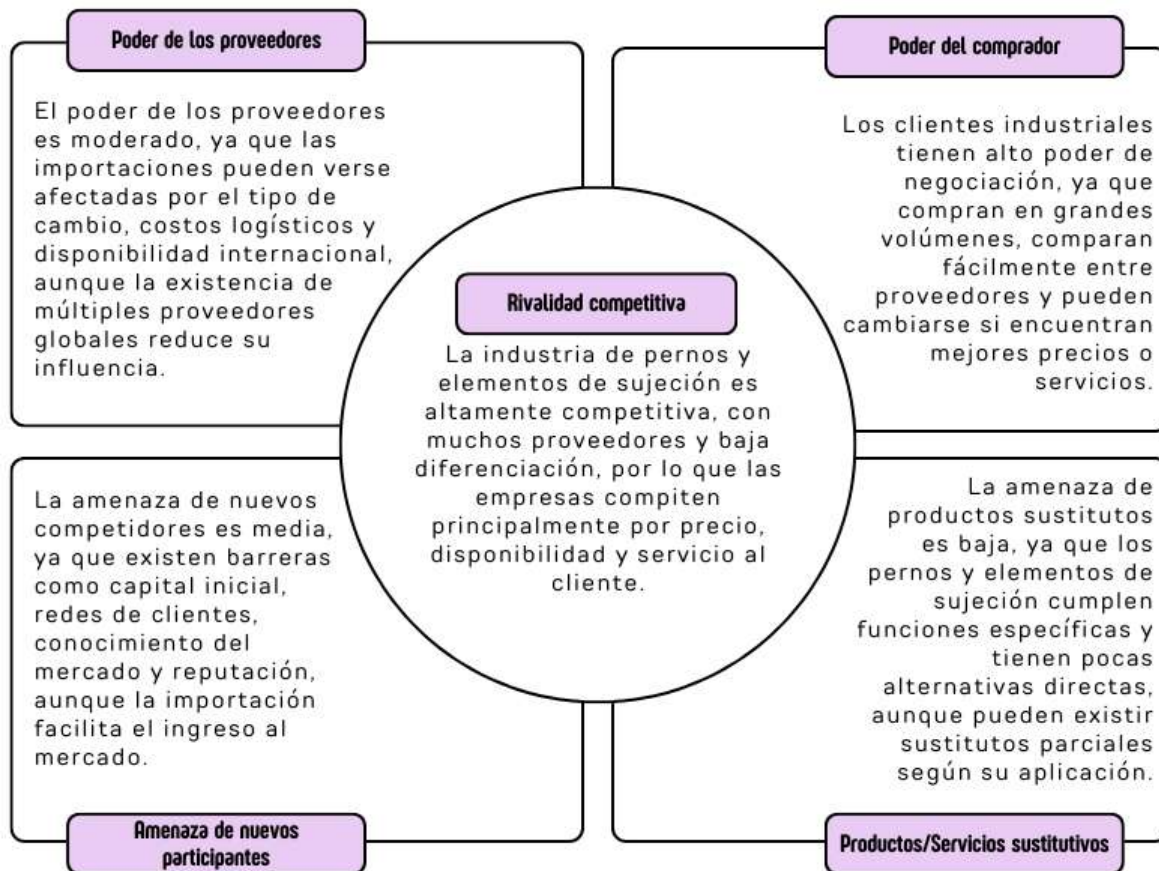


Figura 5: 5 Fuerzas de Porter aplicado. Fuente: Elaboración propia

8.3 Resultados del análisis FODA

El análisis FODA permitió integrar los factores internos y externos que afectan la gestión de clientes. La empresa presenta fortalezas relevantes, pero estas conviven con debilidades que limitan la capacidad para administrar la relación comercial de manera sistemática.

8.3.1 Fortalezas internas

La principal fortaleza corresponde a la trayectoria de la empresa en el mercado industrial. La experiencia acumulada ha permitido desarrollar conocimiento técnico, comprender las necesidades de distintos sectores y construir relaciones de confianza.

La calidad de los productos también constituye una fortaleza reconocida. A ello se suma la capacidad de fabricar o preparar productos especiales, lo que permite responder a requerimientos que no siempre pueden ser atendidos por competidores dedicados únicamente a la comercialización. La cercanía y la atención personalizada representan otro elemento favorable. Los clientes históricos conocen a los colaboradores y mantienen relaciones directas con ellos. Esta proximidad facilita la comunicación y permite resolver problemas con mayor rapidez.

Sin embargo, varias de estas fortalezas dependen de las personas y de su experiencia. Por ello, el desafío consiste en conservarlas y, al mismo tiempo, incorporarlas dentro de procedimientos que aseguren su continuidad.

8.3.2 Debilidades internas

La principal debilidad corresponde a la baja formalización de la gestión comercial. Aunque Laudus registra cotizaciones y pedidos, no existe una herramienta que concentre todos los antecedentes relacionados con contactos, seguimiento, reclamos, preferencias y compromisos.

El seguimiento de cotizaciones se realiza principalmente con clientes relevantes o negocios de mayor tamaño. Esto significa que no todas las oportunidades reciben el mismo tratamiento y que algunas pueden quedar sin respuesta o sin un cierre registrado.

También se identificó una segmentación limitada de la cartera. La empresa reconoce a sus principales clientes a partir de la experiencia, pero no utiliza criterios formales como frecuencia, volumen, rentabilidad o potencial. La postventa presenta un carácter reactivo. El contacto se activa principalmente cuando existe un problema, sin que haya un procedimiento sistemático para confirmar la satisfacción después de la entrega.

Estas debilidades no implican una falta de preocupación por el cliente, sino la ausencia de mecanismos que permitan transformar la preocupación existente en una práctica uniforme y medible.

8.3.3 Oportunidades externas

La digitalización representa una oportunidad significativa. La empresa podría comenzar con herramientas simples para centralizar la información, registrar el seguimiento y clasificar la cartera.

También existe la posibilidad de fortalecer las visitas, llamadas y contactos posteriores a la venta. Las entrevistas muestran que la cercanía es valorada, por lo que aumentar la frecuencia del contacto permitiría aprovechar una fortaleza ya existente.

Otra oportunidad consiste en utilizar el conocimiento técnico como elemento de diferenciación. En un mercado donde varios productos son similares, la asesoría y la capacidad para entregar soluciones específicas pueden fortalecer la percepción de valor.

8.3.4 Amenazas externas

La alta competencia y la presencia de productos importados de menor costo constituyen las principales amenazas. Estas condiciones aumentan la presión sobre los precios y facilitan el cambio de proveedor.

También existe riesgo de pérdida de clientes cuando no se dispone del producto, la respuesta es tardía o el plazo informado no puede cumplirse. La ausencia de seguimiento puede aumentar este riesgo, ya que la empresa no siempre conoce las razones por las cuales una cotización fue rechazada.

La dependencia de clientes relevantes también puede generar vulnerabilidad, especialmente cuando una parte importante de las ventas se concentra en pocas cuentas.

8.3.5 Interpretación general del FODA

El análisis FODA evidencia que la empresa cuenta con capacidades valiosas para la fidelización, pero estas no están completamente formalizadas. La experiencia, la calidad y la cercanía constituyen ventajas reales, aunque parte importante de ellas se encuentra concentrada en el conocimiento de determinados colaboradores.

La principal necesidad consiste en documentar y organizar las prácticas sin perder el carácter cercano de la atención. De esta manera, la empresa podría extender sus fortalezas a una mayor cantidad de clientes y reducir la dependencia del conocimiento individual.



Figura 6: FODA aplicado. Fuente: Elaboración propia

8.4 Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas realizadas a la supervisora del área comercial, al asistente comercial y al encargado de bodega permitieron analizar la gestión de clientes desde perspectivas complementarias. Aunque cada entrevistado participa en una etapa diferente, sus respuestas presentan coincidencias importantes.

8.4.1 Relación con los clientes

Los entrevistados describieron la relación con los clientes como cercana y basada en la confianza. Esta característica es especialmente visible en las cuentas de mayor antigüedad, donde el vínculo se ha construido durante años de atención y cumplimiento.

La supervisora señaló que, en algunos casos, la relación ha trascendido el vínculo estrictamente comercial. El asistente también destacó la atención personalizada y la comunicación directa. Desde bodega, se explicó que la relación se fortalece cuando el pedido es preparado correctamente y entregado dentro del plazo.

Estos resultados muestran que la fidelización se construye mediante la interacción de distintas áreas. La experiencia del cliente no depende únicamente de quien envía la cotización, sino también de la disponibilidad, preparación y entrega del producto.

8.4.2 Comunicación y canales utilizados

Los principales canales son el correo electrónico, el teléfono, WhatsApp y las plataformas de compra utilizadas por algunos clientes. El correo se utiliza para enviar cotizaciones y mantener un respaldo formal.

El teléfono y WhatsApp permiten responder con mayor rapidez. Esta combinación facilita la comunicación, pero también provoca que la información se distribuya entre varios medios.

La dispersión puede generar dificultades cuando otro colaborador debe continuar una atención. Si los acuerdos o antecedentes permanecen en una conversación individual, la empresa depende de que esa persona se encuentre disponible y recuerde lo conversado. Por lo tanto, la multiplicidad de canales es funcional para mantener cercanía, pero requiere un sistema que permita registrar los antecedentes relevantes.

8.4.3 Registro de información

Laudus constituye la principal herramienta de registro de cotizaciones y pedidos. Sin embargo, las entrevistas muestran que no todos los antecedentes de la relación comercial quedan incorporados.

Los contactos realizados, preferencias, compromisos, reclamos y motivos de rechazo pueden permanecer fuera del sistema. Esta situación permite controlar la transacción, pero dificulta gestionar la relación completa.

El problema no radica en la ausencia total de información, sino en su fragmentación. La empresa dispone de antecedentes, pero estos se encuentran distribuidos y no siempre pueden ser consultados de manera rápida por todos los participantes del proceso.

8.4.4 Seguimiento comercial

El seguimiento se concentra principalmente en clientes importantes y cotizaciones de mayor tamaño. Esta práctica responde a la necesidad de priorizar el tiempo disponible, pero genera diferencias en el tratamiento de las oportunidades.

No existe un procedimiento uniforme que establezca cuándo contactar al cliente, quién debe hacerlo, cuántos intentos realizar y cómo registrar el resultado. Por ello, algunas cotizaciones pueden permanecer abiertas sin que se conozca su situación final.

La ausencia de seguimiento también limita el aprendizaje comercial. Cuando no se registra el motivo de pérdida, la empresa no puede determinar si el cliente eligió a otro proveedor por precio, stock, plazo o condiciones de pago.

8.4.5 Factores asociados a la recompra

Los entrevistados coincidieron en que los clientes valoran la calidad, el precio, la rapidez, la atención, la confianza, el cumplimiento y la disponibilidad. Estos factores forman parte de una misma experiencia.

Un buen precio puede atraer al cliente, pero no garantiza la recompra si el pedido se entrega fuera de plazo. La calidad puede fortalecer la relación, pero puede resultar insuficiente cuando no existe stock o la respuesta es tardía.

La confianza se construye cuando la empresa cumple lo informado y comunica oportunamente los problemas. Por esta razón, la fidelización depende de la coherencia entre la promesa comercial y la capacidad operativa.

8.4.6 Reclamos y resolución de problemas

La empresa demuestra disposición para resolver reclamos. Cuando ocurre un problema, las áreas involucradas revisan la situación y el área comercial comunica la respuesta al cliente.

Esta práctica representa una fortaleza, porque existe voluntad de entregar soluciones. Sin embargo, no se identificó un registro sistemático de causas, tiempos de respuesta y resultados.

El manejo reactivo dificulta aprender de los problemas repetitivos. Sin información consolidada, resulta complejo identificar si los reclamos se concentran en stock, preparación, calidad, cantidades o entrega.

8.4.7 Aspectos que requieren fortalecimiento

Las entrevistas muestran la necesidad de aumentar el seguimiento, realizar más visitas, mejorar la organización de la información y fortalecer la coordinación entre el área comercial y bodega. También se identificó la importancia de disponer de mayor stock y preparar al equipo para atender cuentas de mayor tamaño.

En conjunto, las respuestas confirman que la empresa cuenta con una actitud favorable hacia el cliente, pero necesita respaldarla mediante procedimientos que permitan entregar una atención consistente.



Figura 7: Principales factores identificados en las entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

8.5 Diagnóstico integrado de la gestión de clientes

La integración de los resultados permite establecer que la gestión de clientes de Kraemer y Mohr SpA presenta un carácter relacional, cercano y parcialmente informal.

La empresa ha construido una base sólida mediante su experiencia, calidad, conocimiento técnico y capacidad para resolver requerimientos específicos. Estas características han permitido mantener clientes históricos y desarrollar relaciones de confianza.

Sin embargo, la gestión depende considerablemente de la experiencia individual de los colaboradores. La información no se encuentra completamente centralizada, el seguimiento no se realiza bajo un procedimiento común y la postventa se activa principalmente cuando surge un inconveniente.

Esta situación genera riesgos para la continuidad. Ante una ausencia, un cambio de personal o un aumento de la cartera, el conocimiento puede no estar disponible para quien deba continuar la atención.

Además, la falta de registros dificulta medir la gestión. La empresa no dispone de información consolidada para conocer el porcentaje de cotizaciones seguidas, los principales motivos de rechazo, el número de reclamos o la tasa de recompra.

El diagnóstico no muestra una gestión deficiente, sino una gestión que ha funcionado principalmente mediante relaciones y experiencia, pero que requiere mayor formalización para sostenerse y crecer.

8.6 Modelo AS-IS del proceso comercial actual

Con el propósito de representar la situación diagnosticada, se elaboró un modelo AS-IS mediante notación BPMN. El proceso comienza cuando el cliente solicita una cotización. El área comercial recibe el requerimiento, revisa la solicitud, elabora la cotización y la envía. Posteriormente, el cliente decide aceptar o rechazar.

Cuando la cotización es aceptada, se genera la nota de pedido y se verifica la disponibilidad. Si existe stock, el pedido es preparado. Cuando no existe, se deriva a fabricación.

Una vez que el producto se encuentra disponible, se coordinan la fecha, hora y modalidad de entrega. Después de la entrega, el proceso puede finalizar o continuar si se presenta un reclamo. En dicho caso, la empresa revisa el problema, define una solución e informa al cliente.

El modelo evidencia que el proceso se concentra en la operación y el cumplimiento del pedido. No incorpora de manera sistemática el seguimiento, el registro de rechazo, la actualización de la información del cliente ni una actividad formal de postventa.

También muestra que los reclamos se gestionan después de que el inconveniente ha ocurrido. No existe un mecanismo preventivo que permita confirmar la conformidad antes de que el cliente manifieste un problema.

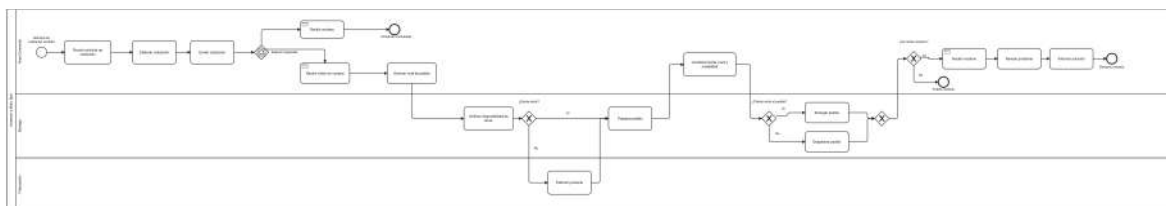


Figura 8: Modelo AS-IS del proceso comercial actual de Kraemer y Mohr SpA. Fuente: Elaboración propia mediante notación BPMN.

8.7 Relación entre la gestión de clientes y la fidelización

Los resultados permiten establecer una relación descriptiva entre la gestión de clientes y la fidelización. La atención personalizada favorece la cercanía y permite conocer mejor las necesidades. La confianza reduce la incertidumbre y aumenta la disposición del cliente a continuar comprando.

La calidad y el cumplimiento fortalecen la seguridad respecto del proveedor. La rapidez y la disponibilidad adquieren importancia cuando el cliente enfrenta requerimientos urgentes.

La resolución de problemas también influye en la continuidad de la relación. Un inconveniente puede no generar la pérdida del cliente cuando la empresa comunica con claridad y entrega una solución adecuada. En cambio, una respuesta tardía puede debilitar la confianza construida.

El seguimiento y la postventa permiten demostrar interés más allá de la venta. Estas actividades pueden ayudar a recuperar oportunidades, conocer la satisfacción e identificar nuevas necesidades.

No obstante, debido al enfoque cualitativo, no corresponde afirmar que estas prácticas causen directamente la fidelización. Los resultados muestran que generan condiciones favorables para la recompra y la permanencia del vínculo.

8.8 Síntesis de los resultados

Los resultados muestran que Kraemer y Mohr SpA posee una base favorable para fortalecer la fidelización. La trayectoria, experiencia, conocimiento técnico, calidad y cercanía constituyen sus principales fortalezas.

El entorno competitivo exige complementar estas capacidades con procesos más estructurados. El alto poder de negociación de los clientes y la elevada rivalidad aumentan el riesgo de perder oportunidades frente a respuestas más rápidas o proveedores con mayor disponibilidad.

La principal brecha corresponde a la diferencia entre la calidad de las relaciones personales y el nivel de formalización de los procesos. La empresa mantiene vínculos cercanos, pero no cuenta con mecanismos uniformes para registrar, seguir y evaluar todas las interacciones.

Las entrevistas y el modelo AS-IS confirman que el seguimiento, la postventa y el registro de reclamos requieren fortalecimiento. También se evidencia la necesidad de mejorar la coordinación entre el área comercial y bodega.

En consecuencia, el desafío no consiste en reemplazar la gestión actual, sino en formalizar sus fortalezas. Centralizar la información, definir responsabilidades, registrar los resultados y mantener contacto posterior permitiría desarrollar una gestión más ordenada, trazable y sostenible. Estos hallazgos constituyen la base de las conclusiones y propuestas de mejora que se presentan en el capítulo siguiente.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las principales conclusiones derivadas del análisis de la gestión de clientes en el área comercial de Kraemer y Mohr SpA. Asimismo, se presentan las propuestas de mejora formuladas a partir de las brechas identificadas, junto con recomendaciones para su implementación gradual.

La investigación permitió examinar la gestión de clientes desde una perspectiva interna, considerando tanto las condiciones externas que afectan a la empresa como las prácticas desarrolladas por quienes participan en la atención, cotización, preparación y entrega de los pedidos.

La aplicación del análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA y las entrevistas semiestructuradas permitió construir una visión integrada de la situación actual.

Los resultados evidenciaron que la empresa posee fortalezas relevantes para mantener relaciones comerciales de largo plazo. Entre ellas destacan su trayectoria, conocimiento técnico, calidad de los productos, atención personalizada y capacidad para responder a requerimientos específicos.

Sin embargo, estas capacidades se encuentran sustentadas principalmente en la experiencia de los colaboradores y en relaciones construidas históricamente, sin estar completamente respaldadas por procedimientos formales, registros integrales o mecanismos de seguimiento aplicables a toda la cartera.

En consecuencia, las recomendaciones desarrolladas no buscan sustituir el modelo de atención cercano que caracteriza a la empresa. Su propósito consiste en formalizar y respaldar las buenas prácticas existentes, de modo que puedan mantenerse en el tiempo, extenderse a una mayor cantidad de clientes y ser evaluadas mediante información disponible y criterios objetivos.

9.1 Conclusión general

La investigación permite concluir que la gestión de clientes desarrollada por Kraemer y Mohr SpA presenta un carácter principalmente relacional. La empresa ha logrado construir vínculos comerciales prolongados gracias a la experiencia, el contacto directo, la calidad de sus productos y el cumplimiento de los compromisos asumidos.

La confianza representa uno de los principales activos de la organización. Los clientes históricos conocen a la empresa, reconocen su experiencia y mantienen comunicación directa con los colaboradores del área comercial.

Esta cercanía facilita la comprensión de las necesidades y permite responder de manera personalizada frente a requerimientos técnicos o situaciones especiales. No obstante, la gestión actual también presenta un componente informal.

El seguimiento de las cotizaciones depende en gran medida de la importancia asignada a cada cliente o negocio, mientras que parte de la información permanece distribuida entre Laudus, correos electrónicos, mensajes y conocimientos personales. Esto significa que la empresa controla adecuadamente las transacciones, pero no siempre dispone de una visión integrada de la relación comercial.

La postventa también presenta un carácter principalmente reactivo. La organización demuestra disposición para solucionar problemas, pero el contacto posterior a la entrega se produce principalmente cuando existe un reclamo, atraso o dificultad.

Por consiguiente, se desaprovecha la posibilidad de confirmar preventivamente la satisfacción, detectar necesidades futuras y fortalecer el vínculo después de la venta.

En un mercado caracterizado por un alto poder de negociación de los clientes y una fuerte rivalidad competitiva, estas brechas adquieren especial relevancia. Los compradores industriales pueden comparar cotizaciones, precios, disponibilidad y plazos de diferentes proveedores.

En este contexto, una relación histórica puede verse debilitada cuando la respuesta es tardía, no existe stock o el cliente no recibe información suficiente.

Por lo tanto, el principal desafío de Kraemer y Mohr SpA consiste en avanzar hacia una gestión más estructurada sin perder el carácter personalizado de la atención. La formalización permitiría reducir la dependencia del conocimiento individual, mejorar la trazabilidad y entregar una experiencia más uniforme a toda la cartera.

9.2 Conclusión respecto del objetivo general

El objetivo general de la investigación consistió en analizar la gestión de clientes en el área comercial de una empresa del rubro industrial, mediante un enfoque descriptivo, con el fin de comprender su relación con la fidelización y proponer mejoras que contribuyeran al fortalecimiento de las relaciones comerciales.

Este objetivo se considera cumplido, debido a que fue posible describir las prácticas actuales, identificar sus principales fortalezas y debilidades, relacionarlas descriptivamente con la continuidad de los clientes y formular acciones de mejora coherentes con la realidad de la organización.

La investigación mostró que la gestión de clientes no se limita a la elaboración de una cotización o al procesamiento de un pedido. También comprende la manera en que se registra la información, se responde una consulta, se confirma la disponibilidad, se informa un atraso, se realiza seguimiento y se resuelve un reclamo.

Los resultados permitieron comprender que la fidelización se encuentra asociada con la experiencia completa del cliente. Una relación comercial sólida depende de la coherencia entre lo ofrecido por el área comercial y lo que finalmente puede cumplir la empresa desde una perspectiva operativa.

Aunque no se estableció una relación causal, se identificaron condiciones que favorecen la permanencia de los clientes. La confianza, la calidad, la atención, el

cumplimiento, la disponibilidad y la capacidad para resolver problemas contribuyen a que el comprador perciba a la empresa como un proveedor confiable.

De esta manera, el objetivo general fue abordado desde una perspectiva aplicada, integrando el análisis teórico con la realidad organizacional y formulando recomendaciones orientadas a mejorar la gestión.

9.3 Conclusión respecto del primer objetivo específico

El primer objetivo específico buscó analizar los principales enfoques teóricos relacionados con la gestión de clientes y la fidelización, con el fin de comprender su importancia en el desempeño comercial de las organizaciones.

La revisión teórica permitió establecer que la gestión de clientes corresponde a un proceso continuo que abarca las actividades desarrolladas antes, durante y después de la venta. Su alcance incluye el conocimiento del cliente, la atención, la comunicación, el registro de información, el seguimiento, la postventa y la resolución de problemas.

Desde esta perspectiva, el cliente no debe ser considerado únicamente como el destinatario de una transacción, sino como un activo estratégico cuya permanencia puede contribuir a la estabilidad de los ingresos y a la continuidad del negocio.

El marketing relacional permitió comprender la importancia de construir vínculos de largo plazo. Este enfoque resulta especialmente pertinente en mercados industriales, donde las decisiones de compra suelen involucrar especificaciones técnicas, volúmenes, condiciones de pago, disponibilidad y plazos.

Asimismo, la revisión permitió distinguir entre satisfacción y fidelización. Un cliente puede encontrarse satisfecho con una compra puntual, pero ello no garantiza necesariamente que vuelva a comprar. La fidelización requiere continuidad, confianza y una percepción favorable acumulada a partir de diferentes experiencias.

En consecuencia, el primer objetivo específico se considera cumplido, debido a que el marco conceptual permitió interpretar los resultados y comprender por qué la

gestión comercial puede transformarse en una fuente de diferenciación dentro de un mercado competitivo.

9.4 Conclusión respecto del segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico consistió en describir la gestión de clientes en el área comercial de la empresa, identificando las prácticas actuales de atención, seguimiento y relación con los clientes.

Los resultados muestran que la atención se caracteriza por ser cercana, directa y personalizada. Los principales canales de comunicación corresponden al correo electrónico, teléfono, WhatsApp y plataformas de compra utilizadas por determinados clientes.

La empresa utiliza Laudus para registrar cotizaciones, pedidos y antecedentes administrativos. Sin embargo, este sistema no concentra todos los elementos relacionados con la gestión integral de la relación comercial. Los acuerdos, contactos, reclamos, preferencias o compromisos pueden quedar registrados en otros medios o permanecer en el conocimiento de los colaboradores.

El seguimiento no se realiza de manera uniforme. Las cotizaciones de mayor tamaño y los clientes considerados más importantes reciben una atención prioritaria, mientras que otras oportunidades pueden quedar sin una revisión posterior sistemática.

También se constató que la experiencia del cliente depende de la coordinación entre el área comercial y las áreas operativas. La promesa realizada durante la cotización debe ser coherente con la disponibilidad real, el plazo de fabricación y la capacidad de preparación del pedido.

En materia de reclamos, la empresa demuestra una actitud orientada a la solución. No obstante, la ausencia de un registro sistemático limita la posibilidad de analizar causas, tiempos de respuesta y problemas recurrentes.

Por lo tanto, el segundo objetivo se considera cumplido, ya que fue posible describir las principales características del proceso actual y representar gráficamente su funcionamiento mediante el modelo AS-IS.

9.5 Conclusión respecto del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico consistió en proponer mejoras que contribuyeran al fortalecimiento de la fidelización y de las relaciones comerciales. Las propuestas formuladas responden directamente a las brechas identificadas y buscan ser compatibles con la realidad de la empresa.

Se priorizaron acciones que pueden comenzar mediante herramientas simples y procedimientos internos, evitando que la mejora dependa inicialmente de inversiones tecnológicas elevadas.

La centralización de información, la formalización del seguimiento, la segmentación de la cartera y el fortalecimiento de la postventa representan las principales líneas de acción. Estas medidas permitirían mejorar la continuidad de la atención y disminuir la dependencia del conocimiento individual.

También se incorporaron propuestas asociadas con el registro de reclamos, la coordinación entre el área comercial y la bodega, la utilización de indicadores y la capacitación del equipo.

El diseño del modelo TO-BE permitió representar cómo estas mejoras pueden integrarse dentro del proceso comercial. Por consiguiente, el tercer objetivo se considera cumplido, ya que las recomendaciones no fueron planteadas de manera aislada, sino como parte de un rediseño coherente con los problemas diagnosticados.

9.6 Relación entre la gestión de clientes y la fidelización

Los resultados permiten sostener que existe una relación descriptiva entre determinadas prácticas de gestión y las condiciones que favorecen la permanencia del cliente.

La atención personalizada permite conocer con mayor precisión las necesidades y entregar respuestas ajustadas al requerimiento. En un contexto industrial, esta capacidad resulta especialmente importante, porque los productos pueden presentar especificaciones técnicas y condiciones de uso diferentes.

La confianza se construye cuando existe consistencia entre lo que la empresa informa y lo que finalmente cumple. La promesa comercial debe encontrarse respaldada por la disponibilidad de productos, los plazos reales de fabricación y la capacidad de entrega.

La rapidez de respuesta también influye en la experiencia del cliente. Una cotización tardía puede implicar la pérdida de una oportunidad, especialmente cuando el comprador necesita resolver una urgencia operacional.

La disponibilidad constituye otro factor relevante. Cuando la empresa puede responder de manera inmediata, aumenta su capacidad para convertirse en una alternativa preferente. Por el contrario, la falta de stock puede provocar que el cliente recurra a otro proveedor, incluso cuando existe una relación histórica.

El manejo de reclamos también incide en la continuidad del vínculo. Un problema no necesariamente produce la pérdida del cliente cuando la empresa informa con transparencia, reconoce la situación y entrega una solución adecuada. Sin embargo, una respuesta tardía puede debilitar la confianza acumulada.

Finalmente, el seguimiento y la postventa permiten mantener la relación más allá de la transacción. Estas actividades demuestran interés, facilitan la identificación de nuevas necesidades y permiten comprender por qué una cotización fue aceptada o rechazada.

Debido al alcance descriptivo y cualitativo del estudio, no corresponde afirmar que estas prácticas provoquen directamente la fidelización. Sin embargo, generan condiciones favorables para la recompra, la confianza y la continuidad de la relación.

9.7 Propuestas de mejora

9.7.1 Centralización de la información de clientes

La primera propuesta consiste en crear una base centralizada que reúna los principales antecedentes de cada cliente. Actualmente, la información se encuentra distribuida entre Laudus, correos electrónicos, mensajes y conocimientos personales.

La base debería permitir consultar los datos de contacto, sector económico, productos adquiridos, historial de compras, cotizaciones pendientes, reclamos, fecha de última compra y observaciones relevantes. También debería identificar al responsable interno de cada cuenta.

En una primera etapa, esta herramienta puede ser implementada mediante una planilla compartida. La finalidad no consiste en duplicar la información registrada en Laudus, sino en complementar los datos administrativos con antecedentes vinculados a la relación comercial.

La centralización permitiría que distintos colaboradores accedieran a información actualizada y disminuyeran la dependencia de conversaciones individuales. Además, facilitaría la continuidad de la atención ante ausencias o cambios de personal.

Posteriormente, cuando la empresa cuente con procedimientos definidos y una base ordenada, podría evaluarse la implementación de un sistema CRM.

9.7.2 Protocolo de seguimiento de cotizaciones

La segunda propuesta consiste en establecer un procedimiento común para el seguimiento de cotizaciones. Cada cotización debería contar con una fecha de envío, un responsable, una fecha de contacto posterior y un estado claramente identificado. Los estados mínimos podrían corresponder a pendiente, en negociación, aceptada, rechazada o sin respuesta.

El seguimiento no debe entenderse como una presión hacia el cliente, sino como una instancia para confirmar la recepción, resolver dudas y obtener información sobre la decisión de compra.

Cuando la cotización sea rechazada, se recomienda registrar el motivo siempre que sea posible. Esta información permitiría conocer si la pérdida se relaciona con precio, falta de stock, plazo, condiciones comerciales, selección de otro proveedor o cancelación del proyecto.

Con el tiempo, estos antecedentes podrían utilizarse para detectar patrones y mejorar las decisiones comerciales.

9.7.3 Segmentación de la cartera

La tercera propuesta corresponde a la segmentación de la cartera de clientes. Actualmente, la empresa reconoce a sus principales clientes a partir de la experiencia. Sin embargo, una clasificación formal permitiría asignar tiempo y acciones comerciales de acuerdo con criterios objetivos.

La segmentación podría considerar el volumen de compras, frecuencia, antigüedad, rentabilidad, potencial de crecimiento, sector económico y nivel de atención requerido.

A partir de estos antecedentes, los clientes podrían clasificarse como estratégicos, recurrentes, ocasionales o inactivos. Esta clasificación no busca reducir la atención entregada a determinados compradores, sino organizar los esfuerzos según sus características.

Los clientes estratégicos podrían recibir seguimiento prioritario y visitas periódicas. Los recurrentes podrían ser informados sobre disponibilidad y nuevos productos. Los inactivos podrían incorporarse a acciones específicas de recuperación.

9.7.4 Fortalecimiento de la atención postventa

La cuarta propuesta consiste en incorporar un contacto posterior a la entrega, especialmente en pedidos de mayor tamaño, productos especiales o clientes nuevos.

La postventa tendría como finalidad confirmar que el pedido fue recibido correctamente, verificar el cumplimiento de las condiciones acordadas y conocer la conformidad del cliente.

Este contacto también permitiría detectar problemas antes de que se transformen en reclamos formales. Además, podría utilizarse para identificar nuevas necesidades o proyectos futuros.

La postventa no requiere necesariamente una estructura compleja. Puede comenzar mediante llamadas breves, correos electrónicos o mensajes, siempre que la interacción quede registrada. Esta propuesta permitiría avanzar desde una gestión reactiva hacia una relación preventiva y orientada a mantener el vínculo.

9.7.5 Registro y análisis de reclamos

La quinta propuesta corresponde a la creación de un registro formal de reclamos, atrasos y problemas relacionados con los pedidos. El registro debería incluir el cliente afectado, fecha, pedido relacionado, descripción del problema, causa, área involucrada, solución entregada, tiempo de respuesta y estado final.

La finalidad no consiste en asignar responsabilidades individuales, sino en identificar causas repetitivas y generar aprendizaje organizacional. Cuando los reclamos se registran sistemáticamente, la empresa puede conocer si los problemas se concentran en stock, preparación, cantidades, calidad o entrega. Esta información permite diseñar acciones preventivas.

También se recomienda registrar la conformidad final del cliente, debido a que cerrar internamente un caso no garantiza que la persona afectada considere resuelto el problema.

9.7.6 Coordinación entre el área comercial y la bodega

La sexta propuesta busca fortalecer la coordinación entre el área comercial y la bodega. La experiencia del cliente depende de que las condiciones informadas durante la cotización coincidan con la realidad operativa. Por esta razón, resulta necesario mantener información actualizada sobre stock, pedidos pendientes, productos en fabricación y fechas comprometidas.

Se recomienda establecer revisiones periódicas de los pedidos activos y definir responsables para comunicar posibles atrasos. Cuando exista una modificación, el área comercial debería recibir la información con suficiente anticipación para mantener informado al cliente.

Esta coordinación puede desarrollarse mediante reuniones breves, registros compartidos o reportes de pedidos pendientes. El objetivo consiste en disminuir diferencias entre la promesa comercial y la capacidad real de cumplimiento.

9.7.7 Incorporación de indicadores de gestión

La séptima propuesta consiste en incorporar indicadores sencillos que permitan evaluar la gestión comercial. Inicialmente, la empresa debería calcular una línea base. Esto permitirá conocer la situación actual antes de fijar metas.

Entre los indicadores más relevantes se encuentran el porcentaje de cotizaciones con seguimiento, la tasa de conversión, el tiempo promedio de respuesta, el porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo, el número de reclamos y el tiempo de resolución.

También podrían analizarse la frecuencia de compra, la tasa de recompra, la cantidad de clientes inactivos, los clientes reactivados y los contactos postventa realizados.

La incorporación de indicadores permitiría pasar desde una evaluación basada principalmente en percepciones hacia una gestión respaldada por antecedentes cuantificables.

9.7.8 Fortalecimiento del contacto comercial

La octava propuesta consiste en aumentar las visitas, llamadas y reuniones con clientes actuales y potenciales. La cercanía representa una de las fortalezas de la empresa.

Por esta razón, el contacto presencial y directo debería ser utilizado como una herramienta para profundizar la relación. Las visitas permitirían conocer nuevos requerimientos, identificar proyectos futuros, presentar productos y evaluar la experiencia del cliente.

El contacto debería planificarse según la segmentación de la cartera, de modo que los esfuerzos se concentren en clientes estratégicos, cuentas con potencial o compradores que hayan disminuido su frecuencia.

9.7.9 Capacitación del equipo comercial

La novena propuesta corresponde al fortalecimiento de las competencias del equipo comercial. La capacitación podría abordar seguimiento, negociación, manejo de reclamos, atención de cuentas relevantes, uso de herramientas de registro y comunicación B2B.

El propósito no consiste únicamente en desarrollar habilidades individuales, sino en lograr que el equipo utilice criterios comunes y entregue una experiencia más uniforme. La capacitación también facilitaría la adopción de los nuevos procedimientos y reduciría la resistencia frente a la formalización.

9.8 Modelo TO-BE del proceso comercial propuesto

A partir de las mejoras formuladas, se diseñó un modelo TO-BE mediante notación BPMN. El modelo representa el funcionamiento esperado del proceso comercial después de incorporar actividades de registro, seguimiento y postventa. El proceso comienza con la recepción de la solicitud y la actualización de la ficha del cliente.

Antes de elaborar la cotización, se verifica la disponibilidad y el plazo estimado. Posteriormente, se registra la cotización y se programa una fecha de seguimiento. Cuando el cliente acepta, se actualiza su estado y se genera la nota de pedido.

Cuando rechaza, se registra el motivo. Si no existe respuesta, se realiza seguimiento y se deja evidencia del resultado.

Después de la entrega, se incorpora un contacto de postventa. Si el cliente manifiesta un reclamo, el incidente es registrado, analizado y cerrado formalmente una vez comunicada la solución.

De esta manera, el modelo TO-BE no elimina las actividades operativas existentes, sino que incorpora controles que permiten mejorar la trazabilidad y continuidad de la relación.

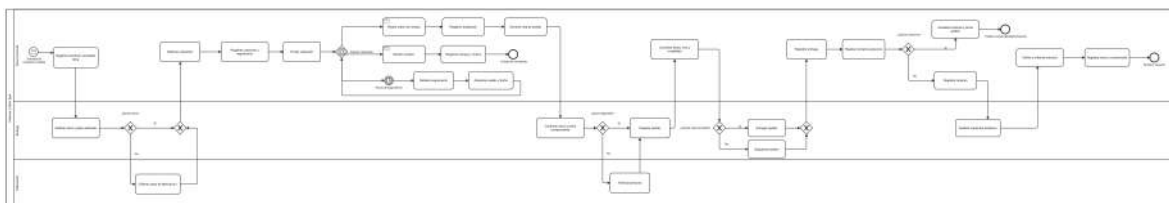


Figura 9: Modelo TO-BE propuesto para la gestión comercial de Kraemer y Mohr SpA.

Fuente: Elaboración propia mediante notación BPMN.

9.9 Comparación entre el modelo AS-IS y el modelo TO-BE

La comparación entre ambos modelos permite observar que la principal transformación no se encuentra en la eliminación de actividades, sino en la incorporación de registros, responsables y puntos de seguimiento.

Aspecto	Modelo AS-IS	Modelo TO-BE	Mejora esperada
Información del cliente	Distribuida entre distintos medios	Ficha centralizada y actualizada	Mayor continuidad y trazabilidad
Seguimiento	Depende de la importancia de la cotización	Fecha y responsable definidos	Menor pérdida de oportunidades
Rechazo	No siempre se registra el motivo	Motivo documentado	Mayor aprendizaje comercial

Coordinación	Basada en comunicaciones informales	Confirmación de stock y plazos	Mayor coherencia con la promesa
Postventa	Principalmente reactiva	Contacto posterior programado	Detección temprana de problemas
Reclamos	Se resuelven sin registro uniforme	Registro, análisis y cierre	Prevención de problemas repetitivos
Indicadores	Información limitada	Seguimiento mediante métricas	Mayor control de la gestión

Tabla 1: Comparación entre el modelo AS-IS y el modelo TO-BE del proceso comercial.

Fuente: Elaboración propia.

La comparación evidencia que el modelo propuesto busca transformar una gestión dependiente de la experiencia individual en un proceso más ordenado, sin perder la flexibilidad y cercanía que caracterizan a la empresa.

9.10 Priorización e implementación de las mejoras

La implementación debería desarrollarse de manera gradual. En una primera etapa, la empresa debería concentrarse en aquellas acciones que requieren pocos recursos y generan un impacto inmediato.

La creación de una base centralizada, el protocolo de seguimiento, el registro de reclamos y la coordinación comercial-bodega pueden iniciarse mediante herramientas disponibles. Estas medidas permitirían generar información y preparar al equipo antes de incorporar sistemas más complejos.

En una segunda etapa, la empresa podría avanzar hacia la segmentación de la cartera, la postventa programada y la utilización de indicadores. Estas acciones requieren contar con una base ordenada y procedimientos previamente definidos.

Finalmente, la implementación de un CRM debería considerarse como una etapa futura. La tecnología será más útil cuando la empresa haya establecido qué información necesita, quién será responsable y cómo se utilizarán los antecedentes.

Se recomienda revisar la aplicación de las medidas después de seis meses. Esta evaluación debería considerar su utilización real, las dificultades observadas y los ajustes necesarios.

9.11 Limitaciones del estudio

La investigación se desarrolló en una sola empresa, por lo que sus resultados corresponden a una realidad organizacional específica y no pueden generalizarse a todo el sector industrial.

Las entrevistas fueron realizadas a tres colaboradores internos. Aunque los cargos seleccionados permitieron incorporar perspectivas comerciales y operativas, no se incluyó la opinión directa de los clientes.

Esta limitación es relevante porque la fidelización fue analizada principalmente desde la percepción interna. Por consiguiente, no fue posible contrastar completamente las opiniones de los colaboradores con la experiencia de los compradores.

También se observó una disponibilidad limitada de indicadores históricos relacionados con retención, frecuencia de compra, satisfacción y conversión de cotizaciones.

Debido a estas condiciones, la relación entre gestión y fidelización fue abordada descriptivamente y no mediante técnicas estadísticas. Los resultados permiten comprender prácticas y percepciones, pero no medir el efecto causal de cada factor.

9.12 Recomendaciones para futuras investigaciones

Futuras investigaciones podrían incorporar la percepción directa de los clientes mediante encuestas o entrevistas. Esto permitiría conocer su evaluación de la atención, los plazos, la calidad, el precio y el manejo de reclamos.

También sería conveniente analizar información histórica de ventas y cotizaciones. La identificación de clientes activos, inactivos y recuperados permitiría complementar el análisis cualitativo con indicadores cuantitativos.

Otra línea de investigación podría evaluar los resultados antes y después de implementar las mejoras propuestas. Esto permitiría determinar si el seguimiento aumentó, si disminuyeron los tiempos de respuesta o si mejoró la tasa de conversión.

Finalmente, podría analizarse la factibilidad económica y técnica de implementar un CRM, considerando el tamaño de la cartera, las funcionalidades requeridas y el nivel de preparación de la organización.

9.13 Síntesis final

Kraemer y Mohr SpA cuenta con fortalezas relevantes que han permitido construir relaciones comerciales prolongadas. Su experiencia, conocimiento técnico, calidad y atención cercana constituyen una base favorable para la fidelización.

Sin embargo, la gestión depende en gran medida de conocimientos personales y prácticas que no se encuentran completamente formalizadas. Esta situación limita la capacidad para hacer seguimiento a toda la cartera, analizar las causas de pérdida y mantener la continuidad de la atención.

El principal desafío consiste en formalizar la gestión sin perder su carácter relacional. La centralización de información, el seguimiento, la segmentación, la postventa y la coordinación interna permitirían transformar las fortalezas existentes en capacidades organizacionales sostenibles.

Las propuestas pueden implementarse gradualmente y comenzar mediante herramientas simples. La tecnología especializada debería incorporarse posteriormente, una vez que los procedimientos y responsabilidades se encuentren claramente definidos.

En definitiva, la empresa posee condiciones favorables para fortalecer la fidelización. El desarrollo de una gestión más ordenada, documentada y medible permitiría mejorar la experiencia de los clientes, reducir el riesgo de pérdida de oportunidades y enfrentar de mejor manera las exigencias del mercado industrial.

10. BIBLIOGRAFÍA

Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. Ciencia y Sociedad, 40(2), 307–340. <https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i2.pp307-340>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Revista Científica Visión de Futuro, 17(1), 130–151. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58–77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

Yüksel, I. (2012). *Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis*. International Journal of Business and Management, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

11. WEBGRAFÍA

Banco Central de Chile. (2026). Informe de Política Monetaria: marzo de 2026. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/publicaciones/politica-monetaria/ipom-marzo-2026>

Instituto Nacional de Estadísticas. (s. f.). Índice de Precios al Consumidor. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas-por-tema/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>

Kraemer y Mohr SpA. (s. f.). Qué hacemos. Recuperado el 14 de abril de 2026, de <https://kramoper.cl/que-hacemos/>

Kraemer y Mohr SpA. (s. f.). Quiénes somos. Recuperado el 14 de abril de 2026, de <https://kramoper.cl/quienes-somos/>

Ministerio del Medio Ambiente. (s. f.). Ley marco N.º 20.920 para la gestión de residuos: Ley REP. Recuperado el 14 de abril de 2026, de <https://economiacircular.mma.gob.cl/ley-rep/>

Servicio de Impuestos Internos. (s. f.). Declaraciones y pagos de impuestos. Recuperado el 14 de abril de 2026, de https://www.sii.cl/principales_procesos/declaraciones.htm

Servicio Nacional de Aduanas. (2020, 16 de noviembre). ¿Qué debo hacer para importar una mercancía? <https://www.aduana.cl/que-debo-hacer-para-importar-una-mercancia/aduana/2020-11-16/105953.html>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (s. f.). Acuerdos de libre comercio. Recuperado el 14 de abril de 2026, de <https://www.subrei.gob.cl/preguntas-frecuentes/acuerdos-de-libre-comercio>

12. ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA N.º 1

Cargo: Supervisora del área comercial

1. ¿Cuál es su cargo y cómo se relaciona con los clientes?

Mi cargo es supervisora del área comercial. Mantengo una relación directa con los clientes, ya que me comunico con ellos por cotizaciones, pedidos, consultas y otros requerimientos. Con varios clientes llevo muchos años trabajando, por lo que se ha generado una relación bastante cercana. En algunos casos, incluso se ha formado una amistad.

1. ¿Cómo describiría la relación actual de la empresa con sus clientes?

Considero que la relación es buena. Se trata de cumplir con lo que los clientes solicitan y entregarles los productos que necesitan. En general, existe una relación cercana y de confianza, especialmente con aquellos clientes que llevan más tiempo trabajando con la empresa.

2. ¿Qué tipos de clientes atiende principalmente la empresa?

Principalmente se atienden empresas del sector minero. También se trabaja con empresas de construcción, empresas viales y otras organizaciones industriales. La minería representa uno de los sectores más importantes para la empresa.

3. ¿Qué canales se usan para comunicarse con los clientes?

La comunicación se realiza principalmente por correo electrónico, teléfono, WhatsApp y mediante las plataformas de compra que utilizan algunas empresas. El correo electrónico se usa para enviar cotizaciones y mantener un respaldo de la información. El teléfono y WhatsApp permiten responder con mayor rapidez cuando el cliente necesita resolver alguna consulta.

4. ¿Cómo se registra la información de clientes, pedidos o cotizaciones?

Las cotizaciones se realizan mediante el sistema Laudus y posteriormente se envían al cliente por correo electrónico. Cuando el cliente confirma la compra, se genera una nota de pedido que se envía a bodega para que se prepare el producto. Parte de la información queda registrada en el sistema, aunque también existen conversaciones y acuerdos que quedan en correos electrónicos o mensajes.

5. ¿Existe seguimiento posterior a una venta o cotización?

Sí, se realiza seguimiento, pero principalmente a los clientes más importantes o cuando se trata de cotizaciones relevantes. No siempre se alcanza a efectuar el mismo seguimiento a todas las cotizaciones, debido a la cantidad de solicitudes y al tiempo disponible.

6. ¿Qué factores hacen que un cliente vuelva a comprar?

Los clientes vuelven a comprar principalmente por la calidad de los productos, el buen trato y el cumplimiento. También influye que los pedidos sean entregados dentro de los plazos acordados y que el cliente reciba una respuesta cuando presenta algún requerimiento.

7. ¿Qué valoran más los clientes: precio, calidad, rapidez, atención, confianza u otro aspecto?

Los clientes valoran principalmente el precio y la rapidez. También consideran la calidad del producto, la atención y la confianza que se ha construido con la empresa. La importancia de cada aspecto depende del cliente y del tipo de requerimiento que tenga.

8. ¿Cómo se manejan reclamos, atrasos o problemas con pedidos?

Cuando existe un reclamo o un problema, primero se revisa internamente qué ocurrió. Se conversa con las áreas involucradas y posteriormente se informa al cliente para explicarle la situación y entregarle una solución. La empresa procura mantener informado al cliente y resolver el problema de la mejor manera posible.

9. ¿Qué aspectos de la gestión de clientes funcionan bien actualmente?

La calidad de los productos, la relación cercana y la comunicación con los clientes funcionan bien. También es importante la confianza que se ha construido durante los años, porque los clientes conocen a la empresa y su forma de trabajar.

10. ¿Qué aspectos deberían mejorar?

Se debería mantener un contacto más frecuente con los clientes, mediante más visitas, llamadas o actividades comerciales. También sería conveniente preparar al equipo para atender de mejor manera a clientes grandes o con requerimientos más complejos.

11. ¿Qué propuesta cree que ayudaría a fidelizar mejor a los clientes?

Para fidelizar a los clientes se necesita mantener un buen trato, contar con disponibilidad de productos, ofrecer precios competitivos y conservar la calidad. También es importante hacer un seguimiento constante y contar con un equipo

comercial preparado, que conozca los productos y pueda responder de forma clara y oportuna.

ANEXO 2: ENTREVISTA N.º 2

Cargo: Asistente comercial

1. ¿Cuál es su cargo y cómo se relaciona con los clientes?

Mi cargo es asistente comercial. La relación con los clientes se desarrolla diariamente mediante la recepción de solicitudes, elaboración de cotizaciones, ingreso de pedidos, respuesta a consultas y coordinación de información. El contacto es directo, porque se mantiene comunicación con los clientes durante distintas etapas del proceso de compra.

2. ¿Cómo describiría la relación actual de la empresa con sus clientes?

La relación es cercana y personalizada. Se intenta responder de manera oportuna y entregar al cliente toda la información que necesita. La comunicación directa permite conocer mejor los requerimientos y acompañar al cliente durante la cotización y el pedido.

3. ¿Qué tipos de clientes atiende principalmente la empresa?

Los principales clientes pertenecen al sector minero. También se atienden empresas industriales, constructoras y organizaciones que requieren pernos, tuercas y otros elementos de sujeción para sus operaciones o proyectos.

4. ¿Qué canales se usan para comunicarse con los clientes?

Los canales más utilizados son el correo electrónico, el teléfono y WhatsApp. El correo se usa principalmente para enviar cotizaciones y mantener un respaldo formal. El teléfono y WhatsApp permiten responder más rápido a consultas o requerimientos urgentes.

5. ¿Cómo se registra la información de clientes, pedidos o cotizaciones?

Las cotizaciones y los pedidos se registran principalmente en Laudus. En el sistema se ingresan los antecedentes del cliente, los productos solicitados y las condiciones de la operación. Parte de las comunicaciones también queda registrada en los correos electrónicos y mensajes utilizados durante la atención.

6. ¿Existe seguimiento posterior a una venta o cotización?

Se realiza seguimiento en algunos casos, principalmente cuando se trata de clientes importantes o de cotizaciones consideradas relevantes. No todas las cotizaciones reciben el mismo nivel de seguimiento.

7. ¿Qué factores hacen que un cliente vuelva a comprar?

Los principales factores son la atención personalizada, la calidad de los productos, la rapidez de la respuesta y el cumplimiento. También influye que el cliente reciba información clara y pueda comunicarse fácilmente con la empresa cuando necesita resolver una consulta.

8. ¿Qué valoran más los clientes: precio, calidad, rapidez, atención, confianza u otro aspecto?

Los clientes valoran especialmente la calidad, la rapidez y la atención personalizada. También esperan recibir respuestas claras respecto del precio, la

disponibilidad y los plazos de entrega. La confianza se genera cuando la empresa cumple con lo informado y mantiene una buena comunicación.

9. ¿Cómo se manejan reclamos, atrasos o problemas con pedidos?

Cuando ocurre un problema, se establece contacto con el cliente, generalmente por teléfono, para informarle lo sucedido y buscar una solución. El correo electrónico se utiliza como respaldo cuando corresponde. Se procura mantener informado al cliente hasta que el problema se encuentre resuelto.

10. ¿Qué aspectos de la gestión de clientes funcionan bien actualmente?

La atención personalizada y la comunicación directa funcionan bien. Existe disposición para ayudar al cliente y responder rápidamente cuando se presenta un requerimiento urgente.

11. ¿Qué aspectos deberían mejorar?

La atención presencial, muchas veces no solo debe ser vía telefónica o por correo electrónico, sino que se vaya a visitar al paciente, más aún cuando es un cliente grande, donde vea que la prioridad es mantener y fidelizar al cliente.

12. ¿Qué propuesta cree que ayudaría a fidelizar mejor a los clientes?

Se debería fortalecer la atención personalizada y mantener la calidad y rapidez de las respuestas. También sería importante realizar un mayor seguimiento, para que el cliente perciba que existe preocupación por su solicitud incluso después de enviar la cotización o entregar el pedido.

ANEXO 3: ENTREVISTA N.º 3

Cargo: Encargado de bodega

1. ¿Cuál es su cargo y cómo se relaciona con los clientes?

Mi cargo es encargado de bodega. La relación con los clientes se produce principalmente mediante la preparación y entrega de los pedidos. Mi función se relaciona con la disponibilidad de los productos, la correcta preparación de las cantidades solicitadas y el cumplimiento de las fechas de entrega. En algunos casos, también realizo personalmente la entrega del pedido al cliente.

2. ¿Cómo describiría la relación actual de la empresa con sus clientes?

La relación se considera buena. Aunque la comunicación principal se encuentra a cargo del área comercial, desde bodega se contribuye al cumplimiento de lo acordado con el cliente. La relación se fortalece cuando el pedido se prepara correctamente, se entrega a tiempo y cumple con las características solicitadas.

3. ¿Qué tipos de clientes atiende principalmente la empresa?

Los pedidos corresponden principalmente a clientes mineros, industriales y de la construcción. También se preparan productos para empresas que necesitan pernos y elementos de sujeción para proyectos o trabajos específicos.

4. ¿Qué canales se usan para comunicarse con los clientes?

La comunicación directa con los clientes se concentra principalmente en el área comercial. Desde bodega se recibe la información mediante notas de pedido, documentos internos y comunicaciones del área de ventas. Cuando se realiza una entrega personal, también puede existir contacto directo con el cliente para coordinar la recepción.

5. ¿Cómo se registra la información de clientes, pedidos o cotizaciones?

Bodega recibe la información necesaria mediante la documentación generada por el área comercial. En ella se indican los productos, cantidades y condiciones necesarias para la preparación y entrega. La información comercial completa es administrada principalmente por el área encargada de las ventas y cotizaciones.

6. ¿Existe seguimiento posterior a una venta o cotización?

El seguimiento comercial corresponde principalmente al área de ventas. Desde bodega se informa cuando existe algún problema relacionado con la disponibilidad, preparación o entrega, para que el área comercial pueda comunicarse con el cliente.

7. ¿Qué factores hacen que un cliente vuelva a comprar?

Los principales factores son el precio, la atención, el cumplimiento de los plazos y la calidad de los productos. También es importante contar con disponibilidad, porque algunos clientes tienen requerimientos urgentes y no pueden esperar demasiado tiempo.

8. ¿Qué valoran más los clientes: precio, calidad, rapidez, atención, confianza u otro aspecto?

Los clientes valoran el precio y la calidad, pero también los plazos de entrega y la disponibilidad de los productos. En muchos casos, el cliente necesita saber inmediatamente si el producto se encuentra disponible y cuándo puede recibirlo.

9. ¿Cómo se manejan reclamos, atrasos o problemas con pedidos?

Cuando ocurre un problema, se informa al área comercial y se revisa internamente la causa. Desde bodega se verifica si el inconveniente se relaciona con el stock, la preparación, la cantidad, la calidad o la entrega. Posteriormente, se busca una solución para que el área comercial pueda responder al cliente.

10. ¿Qué aspectos de la gestión de clientes funcionan bien actualmente?

Entre los aspectos positivos se encuentran el control de calidad, el conocimiento de los productos y la experiencia para responder a requerimientos específicos. La capacidad de fabricar o preparar productos especiales también permite entregar soluciones que no siempre se encuentran disponibles inmediatamente en el mercado.

11. ¿Qué aspectos deberían mejorar?

Se podría mejorar la variedad y la disponibilidad permanente de productos. Contar con un mayor stock permitiría responder con más rapidez y evitar que algunos clientes deban recurrir a otros proveedores. También es importante mantener una buena coordinación entre bodega y el área comercial, para que la información entregada al cliente coincida con la situación real del pedido.

12. ¿Qué propuesta cree que ayudaría a fidelizar mejor a los clientes?

Para fidelizar se necesita mantener precios competitivos, contar con stock constante y cumplir con los plazos de entrega. También es importante entregar productos de calidad y avisar oportunamente cuando exista algún atraso o inconveniente.