



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Mercadeo de servicio

Sub tema

Gestión de la relación con los clientes

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Mercadotecnia

Autores

Bra. María Alejandra Escobar Álvarez.

Bra. Carolina Guadalupe Pérez Figueroa .

Bra. Xóchitl Javiera Marcia García

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez.

Managua 25 Abril del 2019

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen.....	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivo de seminario	4
Introducción del desarrollo del sub tema.....	5
Capítulo uno: Introducción a la gestión de la relación con los clientes. (CRM: customer relationship management)	5
1.1. Concepto de gestión de la relación con los clientes (CRM).....	5
1.2. Diferencias entre la pequeña y mediana empresa (PYME) y una gran empresa..	7
1.2.1. e-CRM	8
1.2.1.1. Metodología de implementación.....	11
1.3. Ventajas y desventajas del CRM	13
1.4. ¿Cómo implementar CRM?	13
1.5. Herramientas para adaptar y adoptar	15
1.6. Diseño e implementación de CRM.....	15
Capitulo dos: La captación y el modelo de relación	17
2.1. Aspectos básicos de la captación del cliente	17
2.2. La oferta del valor	20
2.2.1. Curvas de valor.....	22
2.2.2. Elementos de valor para el cliente.....	22
2.2.2.1. Precio	22
2.2.2.2. Exclusividad.....	22
2.2.2.3. Servicio, Vivencia/experiencia.....	23
2.3. La satisfacción del cliente	23

2.4. El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad.....	23
2.4.1. El valor del cliente y su propuesta	25
2.4.2. Elementos de la propuesta de valor	28
2.4.3. La satisfacción del cliente	30
2.4.4. La medición de la satisfacción de los clientes	35
2.5. La mediación de la satisfacción de los clientes.....	37
2.6. El modelo de la relación y la atención al cliente.....	38
Capitulo tres: Técnicas estratégicas para la gestión de la relación de los clientes ...	40
3.1. Telemarketing y ventas (CALL Center).....	41
3.1.1. Beneficios del Telemarketing.....	42
3.1.2. Desventajas del Telemarketing.....	43
3.1.3. Telemercadeo, técnicas de ventas	43
3.2. Automatización de la fuerza de ventas, gestión de campañas	44
3.2.1. Beneficios de la automatización de la fuerza de ventas	45
3.3. Análisis del ciclo de vida del cliente (CVC)	46
3.4. Captación selectiva	49
3.5. Segmentación estratégica.....	49
3.6. Ventas cruzadas	50
3.6. Prevención del abandono	51
3.6.1. Herramientas de prevención de abandono.....	52
3.7. Fidelización y lealtad del cliente.....	53
3.7.1. Diferencia entre fidelización y cautividad del cliente.....	54
3.7.1.1. El valor añadido, resultado de la innovación y factor diferenciador competitivo	54
3.8. Geomarketing	55
3.8.1. Localización de los clientes y de la competencia.....	56

3.8.2. Conocimiento de su entorno	57
3.8.3. Zona de expansión y crecimiento	58
Capitulo cuatro: Fundamentos para establecer una estrategia CRM.....	59
4.1. Políticas de orientación al cliente.....	59
4.2. Marketing relacional y CRM como estrategia de negocio	60
4.3. Tipos de CRM	62
4.4. Medidas con indicadores directos.....	63
4.5. ¿Cómo implementar CRM?	63
4.6. “Marco de estrategias” para establecer una orientación CRM	65
4.7. Beneficios generales para la empresa	65
Conclusiones	67
Bibliografía	68
Web grafía	70

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación se lo dedico primeramente a Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, también por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Roberto José Escobar Miranda y Celestina del Carmen Álvarez Espinoza por todo el apoyo que me brindaron durante toda mi vida

Br. María Alejandra Escobar Álvarez

Dedicatoria

Dedico mi seminario de graduación a Dios, quien siempre ha estado a mi lado dándome fuerzas, ánimos, sabiduría y acompañándome con su providencia, regalándome la presencia de muchas personas maravillosas que me han enseñado a disfrutar, amar y luchar por el camino de la vida.

A mi madre, María Esther Figueroa y mi abuelita, Lesbia Figueroa; con quienes siempre he contado y me han apoyado material y emocionalmente durante el transcurso de estos años de luchas y victorias.

A mis familiares y amigos, por siempre estar pendiente y por sus muestras de cariño, por creer en mí, en todo lo que soy y en todo lo que puedo lograr.

Y a mí misma, por todo lo que he tenido que sobre llevar a lo largo de estos años para lograr un sueño más de tantos por cumplir.

Br. Carolina Guadalupe Pérez Figueroa

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios y a mis padres por el deseo de superación y amor que me brindan cada día en que han sabido guiar mi vida por el sendero de la verdad a fin de poder honrar a mi familia con los conocimientos adquiridos brindándome el futuro de su esfuerzo y sacrificio por ofrecerme un mañana mejor.

Br. Xóchitl Javiera Marcia García

Agradecimiento

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza, valor y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida. Fue él quien estuvo en los buenos y malos momentos, me llenó de convicción para alcanzar las metas que me propuse.

Agradezco también el apoyo a mis padres Roberto José Escobar Miranda y Celestina del Carmen Álvarez Espinoza, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado que puedo contar con ellos siempre.

A mi Esposo Aníbal Santos Martínez Olivares, por todo el apoyo incondicional que me dio durante todo este tiempo, fue el quien estuvo conmigo en los momentos de estrés y celebró cada pequeño logro que alcanzaba.

Y a mi hermano Melvin Ariel Escobar Maradiaga que a pesar de no estar conmigo ahora presente, me ha brindado gran apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

Br. María Alejandra Escobar Álvarez

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad y debilidad.

Mi profundo agradecimiento a mi abuelita, Lesbia Figueroa y a mi madre, María Esther Figueroa, quienes son las principales promotoras de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Y también agradezco a los docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-RUCFA, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra carrera.

Br. Carolina Guadalupe Pérez Figueroa

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios quien nos da la vida y es creador del universo y nos da el conocimiento.

En segundo lugar agradezco a mis padres por apoyarme inicialmente de igual manera agradezco a mi esposo por todo su apoyo incondicional que me rindo en todo el transcurso de estos años en la universidad también quiero agradecer a todos mis maestros porque ellos son los que nos brindan todos los conocimientos que adquirimos día a día.

Estoy segura las metas que he planeado en mi vida darán frutos en un futuro y es por eso que debo seguir aprendiendo más en mis estudios para así poder cumplirlas.

Br. Xóchitl Javiera Marcia García



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de departamento, una semana previa al acto de defensa del seminario de graduación.

El suscrito Instructor de seminario de graduación sobre el tema general de **“MERCADERO DE SERVICIO”** hace constar que los bachilleres: **Bra. María Alejandra Escobar Álvarez, Carnet No. 13200420; Bra. Xóchitl Javiera Marcia García, Carnet No. 12203940; y Bra. Carolina Guadalupe Pérez Figueroa, Carnet No 13206008,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Gestión de la relación con los clientes**, obteniendo los bachilleres **Escobar Álvarez, Marcia García, y Pérez Figueroa**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 02 días del mes de Marzo del año 2019

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

La presente investigación de carácter bibliográfica, tiene como tema mercadeo de servicios y sub tema gestión de la relación con los clientes, esto como parte de los ejes de investigación del departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua.

Se tiene como objetivo general el analizar la gestión de relación con los clientes (CRM: Customer Relationship Management) a través de las diferentes teorías relacionadas a desarrollar una buena estrategia en las organizaciones.

La base teórica que sustenta este informe se hace énfasis en cuatro capítulos tales como capítulo uno introducción a la gestión de la relación con los clientes, capítulo dos la captación y el modelo de relación, capítulo tres técnicas estratégica para la gestión de relación de los clientes, capítulo cuatro fundamentos para establecer una estrategia CRM

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en el mercadeo de servicios, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APAs 6 de Javeriano. Los resultados o presentación del informe está basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe, son la introducción, justificación, objetivos del informe, introducción del tema y sub tema, conclusiones y bibliografía.

Introducción

En el presente informe de investigación documental, como tema se presenta el mercadeo de servicio y el sub tema gestión de la relación con los clientes

La gestión de la relación con los clientes, es una de las tantas técnicas que permite al mercadólogo recabar información de los clientes y consumidores, y saber así del comportamiento y proceso en su decisión de compra, todo ello con el único fin de planificar las estrategias correctas en pro de satisfacer las necesidades, deseos y exigencias de los clientes y consumidores de cada una de las organizaciones generadoras de servicio.

El objetivo que se persigue en el presente informe de investigación documental, es analizar la gestión de relación con los clientes (CRM: Customer Relationship Management) a través de las diferentes teorías relacionadas a desarrollar una buena estrategia en las organizaciones.

Para ello se desarrollan cuatro capítulos en orden de importancia para una buena estrategia de calidad en la gestión de servicios y se presentan de la siguiente manera:

Capítulo uno introducción a la gestión de la relación con los clientes, con sus temas principales gestión de la relación con los clientes (CRM: customer relationship management), marketing de relaciones, el conocimiento y evaluación de los clientes.

Capitulo dos la captación y el modelo de relación, con sus temas aspectos básicos de la captación del cliente, el modelo de relación y la atención al cliente.

Capítulo tres técnicas estratégica para la gestión de relación de los clientes, con sus temas principales el tele marketing y ventas (call center), automatización de la fuerza de ventas, gestión de campañas, análisis del ciclo de vida del cliente (CVC), captación selectiva, segmentación estratégica, venta cruzada, prevención de abandono, la fidelización y lealtad del cliente y el geomarketing.

Capítulo cuatro fundamentos para establecer una estrategia CRM, con sus temas las políticas de orientación al cliente, marketing relacional y CRM como estrategia de negocio, tipologías de CRM, medidas con indicadores directos, ¿cómo implementar CRM?: “marco de estrategias” para establecer una orientación CRM. Beneficios generales para las empresas.

Justificación

En cuanto al aspecto teórico; el tema mercadeo de servicio se sustenta en las teorías de distintos autores y modelos de técnicas de la gestión de los clientes en lo cual permitirá cumplir con los objetivos propuestos en la investigación bibliográfica.

El aspecto práctico del presente informe es meramente documental y servirá como base para las organizaciones lucrativas y no lucrativas, gubernamental y privadas, pequeñas, medianas y grandes empresas en la implementación de estrategias en cuestión de la calidad de los servicios, apoyados de las diferentes técnicas de recolección de información de los clientes y consumidores para ser más competitivo en el mercado de servicio y de bienes que generen servicio directo al momento de atención directa con los consumidores y clientes.

Y por último en el aspecto metodológico desarrollado en la presentación de este informe, es según la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua plan 2013, así como también la aplicación de las normas APAs 2016 del autor Javeriano reglamentadas por el departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas.

Objetivo de seminario

Objetivo general

Analizar la gestión de relación con los clientes (CRM: Customer Relationship Management) a través de las diferentes teorías relacionadas a desarrollar una buena estrategia en las organizaciones

Objetivos específicos

1. Exponer las generalidades de la gestión de relación con los clientes (CRM: customer relationship management)
2. Identificar la captación y el modelo de relación con los clientes.
3. Enumerar las técnicas estratégicas para la gestión de relación de los clientes.
4. Definir los fundamentos para establecer una estrategia de gestión de relación con los clientes (CRM: customer relationship management).

Introducción del desarrollo del sub tema

Capítulo uno: Introducción a la gestión de la relación con los clientes. (CRM: customer relationship management)

Este es un trabajo que analizará en forma teórica y empírica la gestión de las relaciones con los clientes (CRM), centrándonos en la implementación de las organizaciones así como las diferentes tipos de empresas y organizaciones, en el cual se Hablara de implementación porque todas las empresas utilizan herramientas del CRM, pero algunas lo hacen sin saberlo y de un modo discontinuo principalmente las micro. Llamamos microempresa a las organizaciones con fines de lucro que cuentan con 10 empleados o menos.

Consideramos también que muchas de las empresas de este tamaño cuentan con una ventaja competitiva fundamental respecto a las medianas o grandes, que es el trato personal que existe entre sus empleados y clientes. El objetivo general de este proyecto es que los directivos o administradores de microempresas sepan de la existencia del CRM, tengan un conocimiento general de sus herramientas, ventajas y métodos de implementación y que se den cuenta de que las posibilidades de aplicación de esta filosofía no se limitan a las grandes empresas; esto intentaremos demostrarlo a través de la comparación de una microempresa con una de mayor tamaño. (Aldo, SF). Párr. 1-4.

1.1. Concepto de gestión de la relación con los clientes (CRM)

Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

Permitiendo a la empresa u organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya con la competencia.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management .CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional, que es "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Es importante destacar que Internet ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional, contribuyendo una importante disminución de los costes de interacción, proporcionando direccionalidad de la comunicación, teniendo mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación, así como también una mejora en la atención al cliente al tener un funcionamiento de 24 hs, los 365 días del año; teniendo a su vez la capacidad de comunicarse con cualquier sitio desde cualquier lugar, mejorando de esta manera los procesos comerciales.

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por cap gemini ernst & young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).

Cabe destacar que CRM tiene como objetivo atraer y retener a los clientes de manera más exitosa a través de un proceso lógico, soportado por tecnología de la información.

Esto consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

CRM es en los tiempos que corren la suma de dos elementos: ahorro de costes y, servicio al cliente (quizá éste en primer lugar). Para ello, hay que poner en funcionamiento cuatro engranajes básicos: información, actuación, resolución y atención.

La adecuada implementación de filosofía CRM (customer relationship management) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), permite el incremento de los ingresos y una mayor satisfacción en el servicio a clientes.

Debido a que el mercado nacional aún no tiene una oferta amplia para las organizaciones u empresas, hoy en la actualidad se presentan grandes oportunidades para que empresas locales ofrezcan software de CRM para ese segmento, el cual podría entregarse principalmente a través de Internet para disminuir el costo. De más está decir que debería ser robusto y fácil de instalar para asegurar su éxito en ese nicho. (Aldo, SF). Párr. 5-11.

1.2. Diferencias entre la pequeña y mediana empresa (PYME) y una gran empresa

Por consiguiente se pretende sintetizar las diferencias fundamentales existentes entre una pyme y una gran empresa.

Como puede observar, en una pyme es más fácil instalar una filosofía como el CRM ya que al tener menor cantidad de empleados es más sencillo formalizar su conducta y concientizarlos de ella, con una resistencia al cambio mucho menor que en una gran empresa. A su vez las pymes tienen la desventaja de que una misma persona cumple diferentes roles lo que dificulta que estos estén formalizados y puedan llevarse a la práctica de manera correcta.

Otra cosa para destacar, es que la pyme al poseer una estructura pequeña con respecto a la gran empresa, posee mayor flexibilidad y agilidad para responder a cambios en la demanda, adecuándose más rápidamente a las necesidades de los clientes. En cambio, en la gran empresa se cumple un proceso más burocrático, es mucho más lenta debido a que no es tan sencillo adaptar su gran estructura a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Todo esto se encuentra limitado por las posibilidades de inversión de cada una de ellas; es más fácil y menos costoso conseguir un préstamo para una gran empresa que para la pyme, a pesar de las políticas de promoción impulsadas por el gobierno que favorecen a estas últimas. (Aldo, SF). Párr. 12-15.

1.2.1. e-CRM

La consultora internacional Foreste Research define al e-CRM como "una aproximación, basada en la red, a la sincronización de las relaciones con el consumidor a través de canales de comunicación, funciones de negocios y audiencias". En otras palabras: sumar a Internet como canal a través del cual obtener y compartir información sobre el cliente.

Este pretende extender el concepto de las relaciones personalizadas con el cliente a sistemas que operen en Internet.

La clave está en incrementar las relaciones tradicionales existentes en canales de negocio previos al sistema e-Business y personalizarlas reconociendo al usuario o cliente segmentado en función de las acciones previas que haya realizado frente al sistema, para presentarle contenidos de su interés utilizando la tecnología de Internet.

El e-CRM facilita la importante tarea de mantener relaciones a largo plazo con los clientes, permitiendo efectuar marketing one to one, automatizar las fuerzas de ventas, brindar el mejor soporte a los clientes, optimizar campañas de marketing, tele marketing, soporte y servicio. Esta aplicación les permite a los miembros de una empresa revisar la base de datos de un cliente y saber quiénes son sus contactos o cuál ha sido su historia.

A través de catálogos interactivos en línea, es posible saber cuáles son las preferencias de los usuarios, realizar un seguimiento y constituir un historial de las consultas y requerimientos de los clientes. Así puede brindar una atención personalizada, reduciendo el tiempo de su ciclo de ventas y fomentando fidelidad en sus clientes. Las aplicaciones de e-CRM están pensadas para convertirse en un apoyo indispensable para los miembros de la empresa que están en contacto directo con clientes. La ventaja de este sistema es que no sólo permite administrar las bases de datos de los clientes, sino que se extiende hacia Internet.

Permite a las grandes compañías llevar a cabo una comunicación interactiva, esta es la base fundamental del e-CRM en una empresa que fomenta una atención personalizada y relevante con los clientes en dos canales.

Es decir, es una mezcla híbrida de tecnología y recursos humanos para crear una sinergia que verdaderamente logre entablar una comunicación eficaz con los clientes.

También permite tener una visión más amplia en cuanto a las preferencias de los consumidores de cómo y cuándo comunicarse con la empresa.

Las categorías de inversión que se requieren para crear, operar y mantener una solución e-CRM son:

1. Hardware y software de producción.
2. Gastos de mano de obra – los gastos del personal operativo para respaldar, modificar y actualizar el uso de la solución tecnológica por parte de la empresa.
3. Hardware y software de pruebas y preparación.
4. Gastos de mantenimiento (ambientes de producción y de prueba).
5. Gastos de investigación y desarrollo en tecnología de información (para evaluar nuevas tecnologías de administración del servicio al cliente y su impacto en las necesidades actuales o potenciales del negocio).
6. Los beneficios que aporta el e-CRM a las organizaciones empresariales se enmarcan principalmente en el área de marketing y comercial, repercutiendo, claro está, en el resto de áreas de la empresa. Así se lograra citar que las mejoras que aporta esta herramienta son:
7. Visión clara de los clientes, centralizando toda la información sobre ellos: su rentabilidad, su historial de contactos, sus compras, su potencial, etc.
8. Historial de contactos con los clientes, de todas las comunicaciones que se han tenido con ellos: correos electrónicos, faxes, llamadas telefónicas, etc.
9. Gestión de las agendas de los comerciales, insertando demás acciones de manera automática en función de las planificaciones y seguimientos
10. Visión clara del estado de todas las oportunidades de negocio que hay en la organización, conociendo sus probabilidades de éxito, tiempo aproximado de cierre e importe.
11. Introducción de los pedidos automáticamente por parte de los vendedores, a cualquier hora y desde cualquier lugar a través de su portátil o de su dispositivo móvil.

12. Obtención de las previsiones de ventas de manera sencilla y rápida, con un alto nivel de precisión.
13. Asignación a cada oportunidad de negocio del comercial más apropiado en cada caso en función de diferentes parámetros.
14. Correcta gestión de los seguimientos comerciales, asignando determinadas acciones de seguimiento automático, simplificando así el proceso.
15. Cualquier usuario del sistema (desde el comercial al director general, pasando por el director comercial o el de marketing), puede entrar desde cualquier sitio y a cualquier hora, para consultar cualquier aspecto sobre los clientes, oportunidades o acciones de marketing.
16. Conocimiento de la eficacia y eficiencia de las ventas por zonas, productos y comerciales.
17. Conocimiento de la estructura de costes del área comercial para conocer el coste de adquisición por cliente, el valor de un cliente, la rentabilidad, etc.
18. Planificación de las distintas acciones introduciéndolas directamente en la agenda de los comerciales, como por ejemplo, las primeras visitas tras una acción de marketing directo o el envío de una evaluación de satisfacción del cliente tras haber pasado un mes de su compra.
19. Visión clara de la efectividad de las acciones de marketing y de su repercusión en los costes
20. Integración de los pedidos y contactos a través del sitio Web al sistema.
21. Los beneficios que puede aportar una herramienta de e-CRM en una organización empresarial son muy importantes, aunque lo primero que hay que tener en cuenta es que la empresa debe estar preparada para albergar este proceso de cambio que supone la implementación de la herramienta. Si no es así, tanto la empresa como su cliente se verán inmersos en una situación incómoda. (Aldo, SF). Párr. 16-30.

1.2.1.1. Metodología de implementación

Si se decide finalmente implantar un e-CRM (gestión de relaciones electrónicas) en la organización, la metodología más aconsejable para su adecuada implementación contemplará las siguientes etapas:

1. Definición de la visión y objetivos del proyecto e-CRM: se deberán definir tanto la visión de del proyecto e-CRM (como se desea que la organización después de la implementación de la herramienta), como los objetivos globales del proyecto. De este modo, conociendo los objetivos se pueden medir y ver el grado de consecución de los mismos. Para poder definir de una manera adecuada cada uno de estos elementos, se recomienda desarrollar en el interior de la empresa un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización. Así, se podrá determinar con mayor grado de acierto, si el proyecto debe seguir o no adelante. Para poder medir de una manera acertada el logro de estos objetivos, es aconsejable que la organización los defina de una manera concreta.
2. Definición de la estrategia eCRM: la clave está en definir de forma acertada el posicionamiento de la empresa en cada uno de los segmentos de clientes, analizando las competencias actuales y las necesarias para obtener el posicionamiento deseado. Del mismo modo, se deberá desarrollar un calendario de implementación de la herramienta. Éste será el momento más adecuado para analizar cada uno de los segmentos, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. La organización debe tener presente que cada segmento de clientes es distinto; por ello, no debe tratarlos a todos por igual, como si formaran un único segmento.
3. Introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos: la organización notará como es necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización: así se logrará una empresa orientada al cliente. Los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia.

También será necesario tener en cuenta que al introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto eCRM: la "empatía", es decir, ponerse en el lugar del cliente, todo ello integrado en la cultura de la organización.

4. Información: la organización deberá recopilar y organizar toda la información de la empresa para así poder hacer un uso adecuado de la misma y poder integrarla en la herramienta de una manera exitosa.

5. Definición y establecimiento de las correctas prácticas para la gestión de la información: la organización deberá desarrollar la "inteligencia de clientes" (customer intelligence). De esta manera conseguirá conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa de eCRM basada en el conocimiento de los clientes y en el desarrollo de productos y servicios a su medida. También es importante la recolección de información para la mejora de los procesos, así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

6. Tecnología: una vez definidos, todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en la tecnología. En este momento, es necesario que la organización conozca exactamente cuáles son las necesidades de negocio que se tienen, para de este modo, poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a sus necesidades concretas.

Muchas veces es difícil decidir qué soluciones son las más adaptadas a la empresa, ya que se puede optar por una tecnología que sobredimensione estas necesidades o por tecnología que sea insuficiente para dar solución a las necesidades de la organización.

7. Seguimiento y control: como se ha comentado anteriormente, se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Las soluciones e-CRM permiten a las empresas ofrecer servicios y transacciones vía Internet, centrados por el cliente y soportadas por sus proveedores, que automatizan los procesos desde todas las áreas de la empresa. (Aldo, SF). Párr. 31-38.

1.3. Ventajas y desventajas del CRM

La principal ventaja que trae aparejada la implementación de la gestión de las relaciones con los clientes en una empresa es el aumento de la información que esta posee de sus actuales y potenciales clientes, lo que permite direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida, otras ventajas que trae aparejada la implementación del CRM son el aumento de las ventas y la reducción del ciclo de venta.

Las desventajas están relacionadas con los elevados costos que tiene la aplicación de CRM, tanto en términos de recursos económicos como así también humanos, y con la dificultad que tiene el manejo de la información dada en el énfasis de algunos sectores a compartirla y también al riesgo de invadir la privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.

Las micros y pequeñas empresas tienen la ventaja de contar con menos clientes y menos personal lo que le facilita el manejo de la información y hace difícil la aparición de problemas para compartirla.

El hecho de manejar un bajo caudal de información también reduce los costos ya que muchas veces no es necesario adquirir un software especial para hacerlo sino que se puede llevar manualmente o en programas simples como el Access.

Un problema que se puede presentar algunas veces en las empresas de menor tamaño es la falta de formalización de los procedimientos y la falta de interés de los empleados por interiorizarse en la importancia que tienen estos y en la filosofía de trabajo de la empresa. (Aldo, SF). Párr. 39-43.

1.4. ¿Cómo implementar CRM?

Para implementar CRM en una empresa se deben seguir los siguientes pasos:

1. Análisis;
2. Diseño;
3. Estrategia de implementación;
4. Puesta en marcha

El primer paso es el de análisis en el que se debe incluir un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los proveedores.

En la etapa de diseño es muy importante tener en cuenta que si tenemos éxito en la implementación del CRM el resultado lógico será el crecimiento de la empresa por lo que tenemos que hacer una planificación del mismo.

También nos encargaremos de diseñar: el método a utilizar para obtener información de los clientes; la forma de intercambiar información entre los distintos sectores de la empresa; la plataforma tecnológica.

Cuando hablamos de estrategia de implementación nos referimos a que aplicar CRM no se trata de instalar un software y esperar los resultados sino que se trata de un cambio total de la filosofía de la empresa que a partir de ese momento debe estar en su conjunto centrada en lograr satisfacer al cliente, por lo que se debe capacitar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que tiene que todos los departamentos estén integrados y orientados a la atención del mismo.

Cuando la implementación se realizara en una PyMe o microempresa algunos de los puntos antes citados pueden quedar excluidos y otros adquirir una mayor importancia. Un punto que debe ser muy tenido en cuenta en la aplicación de la gestión de las relaciones con los clientes en empresas de este tamaño es el de la capacitación del personal, ya que muchas veces estos no están interiorizados en la visión de la compañía.

En las empresas más pequeñas la plataforma tecnológica suele no ser un gran problema, dado que muchas veces la información se puede manejar desde una sola computadora.

Otro punto al que se le debe prestar más atención de la que se acostumbra en las pequeñas empresas es el seguimiento de los cambios en el mercado y las preferencias del cliente. Una vez que se cumplieron todos los pasos anteriores la empresa puede empezar a operar con su nueva filosofía pero siempre controlando y monitoreando de cerca para poder reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y solucionar los errores que puedan surgir. (Aldo, SF). Párr. 44-53.

1.5. Herramientas para adaptar y adoptar

Para solucionar los problemas que hemos mencionado en el apartado anterior, la microempresa que estamos analizando debería adoptar y adaptar las siguientes herramientas y modos de trabajo.

Promociones: en este rubro las ventas se incrementan en los fines de semana y feriados por lo que sería bueno para la empresa ofrecer promociones de lunes a jueves para mantener una afluencia de clientes al negocio y estrechar los lazos con estos, siempre y cuando la empresa preste un servicio.

Tiempo de espera: se deben establecer tiempos máximos aceptables de espera tanto para la comida para llevar como para el delivery que sirva de parámetro y cuando no se cumplen se debe recompensar al cliente.

Limpieza: tener una política de limpieza fácilmente observable por el cliente.

Vestimenta: los empleados que tienen contacto con el público (los dos de atención y los dos de delivery) en este caso deben utilizar un uniforme que represente a la marca.

Formalización de la atención: se debe formalizar cada uno de los contactos que tienen los empleados con los clientes, desde cómo tratar a la persona que asiste al local hasta el comportamiento de los encargados del delivery; pasando por el modo de atender el teléfono y la respuesta que se debe dar a las quejas. (Aldo, SF) Párr. 65-71.

1.6. Diseño e implementación de CRM

Para comenzar con el diseño y la implementación se considera que es fundamental que el dueño o administrador sea consiente que la inversión en el CRM no es una inversión única, sino que requerirá adaptarse constantemente a las preferencias de los clientes y al crecimiento de la empresa, lo que traerá aparejada una inversión constante.

Una vez que el dueño o administrador tenga en claro y acepte lo ante dicho, la empresa deberá cumplir y desarrollar los siguientes pasos para lograr una implementación exitosa del CRM en su organización:

Recopilar la información de ventas a través de una planilla para conocer las preferencias de los clientes. Esto le permitirá adaptar su oferta al gusto de sus clientes y le da la posibilidad de enviar periódicamente promociones especiales preparadas de acuerdo a sus compras más frecuentes.

Se debe capacitar al personal de contacto, directo e indirecto, con el cliente.

Concientizarlos sobre las claves para comprender su aplicación, brindarles la información suficiente para que conozcan con exactitud el negocio, productos y servicios que ofrecen.

Además deben saber el segmento en el que están posicionados, para adaptarse a los cambios de las necesidades, gustos y costumbres de sus consumidores. Un punto muy importante para comunicar a su gente es la diferenciación de nuestro servicio o producto, ya que si esto no está claro en el cliente interno va a ser imposible que las herramientas de comunicación lo transmitan.

Realizar un Plan de Acción estableciendo parámetros para adaptarse al crecimiento esperado de la empresa, tanto en infraestructura como en personal. (Aldo, SF). Párr. 72-78.

Capítulo dos: La captación y el modelo de relación

La captación de clientes no consiste en obtener una transacción comercial. Para captar a nuestros clientes es necesario establecer un vínculo, una relación duradera en el tiempo que permita que esa transacción se repita en el tiempo.

Un modelo de relación es un conjunto de pautas y políticas definidas con claridad y replicables de forma obligatoria para dirigir la manera en la que realizamos intercambios con la otra parte. (SN, Pymesyautónomos.com, 2015, pág. 256).

Respecto a la relación, se entiende que es un proceso en el que se producen intercambios de distintos bienes, servicios y otros aspectos con otra parte (cliente, empresa, institución, etc. Esto supone que en toda relación siempre se intercambia algo, ya sea tangible o intangible. (Fajardo, 2011, pág. 122).

2.1. Aspectos básicos de la captación del cliente

Diferenciación y valor añadido: Aunque puedas pensar que el sector está colapsado de grandes profesionales, lo cierto es que todo el mundo tiene un elemento diferenciador que le puede permitir destacar frente a la competencia de cara a determinados sectores o clientes. Encuentra y potencia tu valor añadido, céntrate en tu nicho de cliente y verás cómo resulta mucho más sencillo destacar.

Céntrate en la atención al cliente: Uno de los campos donde mejor puedes marcar la diferencia, especialmente cuando se ofrece servicios, es en la atención al cliente. No se puede pasar por desapercibido que los negocios se hacen a través de las relaciones persona a persona y conseguir una buena conexión resulta cada vez más importante, no solo para captar clientes sino también para retenerlos y fidelizarlos.

Internacionalización: No le pongas límites al campo. Traspasa fronteras y disfruta de las ventajas de este mundo globalizado en el que vivimos. Ya sea para centrarte en grandes multinacionales o para expandir tus conocimientos en un determinado sector, acudir a otros países puede ser una de las técnicas de captación de clientes más productivas.

Diversificación y alianzas estratégicas: Especialmente los consultores freelances suelen tener trabas para llegar a grandes empresas por no poder abarcar todos sus requerimientos. Sin embargo, con unas adecuadas alianzas estratégicas con profesionales y empresas complementarias a tus conocimientos puedes presentar propuestas realmente completas e interesantes.

Promociones: Aunque se ha mencionado que se puede descartar entre las técnicas de captación de clientes la tan concurrida oferta que podemos ver en determinados sectores, eso no quiere decir que se tenga que negar a todo tipo de promoción. Se puede promocionar determinados productos con los que se lograra captar leads, como por ejemplo ebooks con un precio especial.

Freemium: El modelo del servicio o producto freemium es también una buena alternativa a la clásica “oferta”. En este caso, ofrecemos servicios o productos básicos gratuitos que nos permitan captar leads que podamos convertir a venta de productos más avanzados. Por ejemplo, puede crear una herramienta gratuita para analizar el SEO de una web, pero que te permita quedarte con los emails de esas personas para contactarlas ofreciéndoles servicios más avanzados de consultoría y análisis SEO.

Analiza los puntos flacos de la competencia: Todo el mundo tiene sus defectos y virtudes. Si consigues detectar cuáles son los puntos flacos de la competencia y posicionarte con un enfoque que haya énfasis en la mejora de ese aspecto, es posible que pronto consigas nuevos clientes atraídos por solucionar ese problema. Por ejemplo, las grandes consultoras suelen pecar de tener un equipo extenso pero generalmente muy cargado de trabajo y no siempre con los expertos, es necesario ante momentos de grandes cargas de trabajo. Por ello, si lidera su consultora tratándolos personalmente los proyectos será una buena forma de diferenciarte y posicionarte.

Co-marketing: La tendencia del consumo colaborativo donde los consumidores se reúnen por un bien común también ha llegado al campo de las empresas mediante el llamado co-marketing basado en el principio de que uno más uno es más que dos. Colaborar con otros profesionales le permitirá reforzar tu marca personal y reunir esfuerzos para llegar a más gente y conseguir leads conjuntos que puedas explotar por ambas partes.

Nuevo producto para nuevos segmentos: El lanzamiento de nuevos productos/servicios centrados en determinados segmentos que estén en plena expansión es otra de las técnicas de captación de clientes que podrás explotar. Por ejemplo, puedes ofrecer un servicio especial de asesoría SEO para bloggers que quieren transformar su afición en su sustento de vida.

Venta cruzada: En ocasiones, ofrecer un plan completo de consultoría a una empresa puede suponerle una gran preocupación por la toma de una decisión tan grande. Si se trabaja con pequeñas empresas quizás se lograra desglosar más los servicios para ofrecerles planes concretos con una duración corta y objetivos a corto plazo, para una vez conseguidos poder realizar la venta cruzada de un servicio adicional que permita potenciar la situación.

Fomenta la boca-oreja: La mejor forma de conseguir clientes dispuestos a confiar 100% en ti es que te vengan recomendados por otro cliente. Para ello, se puede indicar a los clientes actuales o futuros que harás descuento, promoción o regalo si ellos llegaran a recomendar a sus contactos de otras empresas, o a personas de otros departamentos de la misma empresa que necesiten de tus servicios de consultoría.

Networking, ferias y conferencias: Un buen lugar donde tener un primer contacto y conseguir muchas tarjetas de visita son los eventos profesionales. Trata de acudir no solo a los relacionados con el marketing, pues allí encontrarás más colaboradores y competencia que otra cosa. Lánzate a las ferias sectoriales con productos y servicios especialmente pensados para ellos.

Visitas comerciales: Un clásico del mundo de las ventas son las visitas comerciales. Para ello se deberá conseguir una reunión con el director o responsable de la empresa donde se crea que necesitan y contarle todo lo que se puede hacer por ellos, poner ejemplo de los trabajos realizados anteriormente y los casos de éxitos que se han logrado con el fin de lograr convencer que la empresa necesita personas adecuadas para lograr realizar esta gestión con los clientes.

Otras técnicas de captación de clientes: Por último, no olvidar todo lo que se maneja sobre consultoría digital y aplicarlo. La publicidad online (campañas de display, retargeting, afiliados...), una buena estrategia de contenidos y SEO, la creación de landing page para promociones especiales, las redes sociales, una buena estrategia de email marketing y gestión de base de datos, son algunas de las posibilidades que controlar y puede explotar para su propio beneficio. (SN, academiadeconsultores.com, SF)

2.2. La oferta del valor

Hablar de los productos y servicios en un plan de negocios no es sólo señalar sus aspectos técnicos, también es fundamental detallar cómo se diferencian de la competencia. Así se construirá una oferta más potente y estratégicamente preparada para competir.

Comprender la propuesta de valor para los clientes y sobre todo saber explicitarla, es uno de los elementos principales que debe quedar claro en el plan de negocios. Ello, permitirá comprender que ha logrado diseñar una oferta concreta y atractiva que a la larga, se transformará en un negocio interesante para quien esté dispuesto a invertir en él. Como sugerencia, es recomendable que la propuesta sea incluida en el resumen ejecutivo de su plan de negocios.

Todo parte por comprender a nuestros clientes, sólo de esta forma será capaces de entregarle algo que realmente desee o necesite. Esto en otras palabras, se conoce como la "Oferta de Valor".

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes, y a su vez una empresa, resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consiste en un conjunto seleccionado de productos y/o servicios que abastece a las necesidades de un segmento específico de clientes. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación o paquete de los beneficios que una empresa ofrece a los clientes.

Si por lo general en toda empresa es necesario saber: ¿por qué un cliente debería elegirla? Dicho de otro modo, la propuesta de valor es la promesa que uno ofrece al cliente, de modo que se puede incluso definir como: algo que en lo, que la empresa u organización debe estar presente y es que si está dispuesto a que los clientes me cobren.

Por evidente que parezca, es importante comprender que una propuesta de valor tiene que crear valor para un cliente. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, rapidez del servicio, etc) o cualitativos (el diseño, la experiencia del cliente, etc) Ahora bien, a la larga, todos estos valores se traducen en los llamados atributos del producto o servicio.

La propuesta de valor puede orquestarse de diversas formas, de modo que los atributos apunten a ofrecer algo: Novedoso, mejorado o customizado. Esto último tiene que ver con la adaptación del producto a las necesidades específicas de cada uno de los clientes. Algo así como los trajes de vestir “hechos a medida”.

Hay muchas formas para lograr una nueva ecuación que refleje una propuesta atractiva. Para ello, puede usar el diseño, la marca o el precio, por ejemplo. Todos estaremos de acuerdo en que Apple es un gran ejemplo de cómo usar el diseño para ofrecer una propuesta de valor altamente atractiva. Otro caso es el de Volvo, una marca potente en un atributo en especial: la seguridad. Un ejemplo en cuanto al atributo “precio”, es el de la cadena de supermercados que señala: “los precios más bajos siempre” ¿Qué es lo que está haciendo? Simple, posicionar el atributo que según esta cadena los clientes valoran más.

Cabe destacar que los atributos de la propuesta de valor no necesariamente tienen que ser temas de tecnología. Así lo identificó Swatch hace unos años cuando notó que las empresas japonesas invadían el mercado con relojes digitales. Swatch reflexionó y decidió evitar la guerra tecnológica con un movimiento táctico brillante.

Por ejemplo un reloj barato, distinto y de diseño atractivo. Con este concepto, hoy es la mayor empresa de relojes del mundo. Una vez su CEO se refirió a esta materia en una entrevista, señalando que swatch era un artefacto “exclusivamente de moda, de bajo costo, y bueno, que también daba la hora”. (SN, eclass.com, SF) Párr. 1-9.

2.2.1. Curvas de valor

Una vez que se tienen claro los atributos y cualidades de su propuesta, existe una herramienta sencilla y visualmente práctica para ilustrar cómo se comportan sus productos y servicios en comparación a los de la competencia: las “Curvas de Valor”.

Veamos por ejemplo. Como la empresa u organización refleja atributos de valor para los clientes los cuales se consideraron: tamaño, procesador, memoria, conectividad y precio. (SN, eclass.com, SF) párr. 11-12.

2.2.2. Elementos de valor para el cliente

Generar valor para el cliente significa dar algo en lo cual se sienta realmente agradecido, haber cumplido con lo que se esperaba o, aún mejor, haber cumplido con lo que se necesitaba y lo que se quería la clave para dar valor a sus clientes está en los pequeños detalles (Avaloz, 2017, pág. 65).

2.2.2.1. Precio

Precio óptimo

Innovación en precios

Dirigir la decisión de compra a otros valores. (Colomer, 2011)

2.2.2.2. Exclusividad

Marca y diferenciación

Diseño

Seguridad. (Colomer, 2011).

2.2.2.3. Servicio, Vivencia/experiencia

Conversión del servicio en experiencia

Creatividad en zonas de producto aumentado

Vinculación de empleados. (Colomer, 2011).

2.3. La satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta.

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, por lo que la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia siendo la empresa mayor beneficiaria en un determinado lugar ante la participación en el mercado. (Thompson, 2005, pág. 187).

2.4. El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad

Las causas que conducen hacia una rentabilidad en las organizaciones empresariales se pueden deducir que empiezan con una adecuada gestión de los recursos humanos logrando una mayor productividad y satisfacción del personal apoyándose en una adecuada política de incentivos y formación en continuidad.

Además se pondrá especial atención en los procesos internos relativos a la atención de los clientes, un producto de calidad, una entrega puntual y una logística adecuada con lo que la relación con los clientes y la disminución de costes será factible, obteniéndose una mayor nivel de satisfacción de los clientes , para alcanzar un incremento de ventas , con lo que conjuntamente llegara a obtener una mejoría en los resultados económicos y financieros y, por tanto en la rentabilidad de la empresa, y correspondiente satisfacción de los accionistas.

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa.

De la frase de P.Drucker en que manifestó que la primera tarea de una empresa era crear clientes, posteriormente, se llegó a lograr la satisfacción del cliente dando una respuesta válida a sus necesidades, para actualmente llegar a la premisa de no solo captar sus necesidades actuales y futuras, sino adivinar con el fin satisfacerlas sus expectativas futuras.

Hoy en día, el objetivo estratégico prioritario debe ser la fidelización del cliente, por lo que las empresas deberán trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores.

Esta percepción de las relaciones entre instituciones empresariales y clientes, ha originado diversas estrategias y asimismo generado los conceptos de la propuesta de valor al cliente, el de la satisfacción del cliente, junto a sus métodos de medición y el de la fidelización y consecuente lealtad del mismo hacia la empresa suministradora del producto o servicio. Seguidamente, trata de clarificar dichos conceptos del valor, satisfacción y fidelización y su aplicación en la gestión empresarial. (Manene, 2011).

2.4.1. El valor del cliente y su propuesta

La finalidad última de la implantación de un modelo de crecimiento estratégico continuo es la de obtener un crecimiento de manera continua y sostenida en el transcurso del tiempo apoyándose en la creación de valor y en su difusión a todos los agentes que participan en la gestión de la organización, como son: los clientes, empleados y accionistas.

Para lograr una dinámica que movilice la consecución de un crecimiento estratégico en continuidad se necesitara la sucesión escalonada de una serie de factores de manera que cada uno de ellos se apoye en el siguiente y asimismo se relacione indirectamente con el resto de los factores.

Dichos factores son, por orden de influencia en la dinámica a desarrollar para obtener un crecimiento continuo y crear valor, los siguientes:

1. Liderazgo.- los directivos deben liderar la puesta en marcha del modelo influyendo en las actitudes de los clientes y empleados
2. Valor al personal.- el personal tiene que percibir ventajas en remuneración e intangibles
3. Satisfacción del personal.- incrementar la motivación de los empleados con respecto a sus expectativas en comparación con el valor percibido.
4. Vinculación del personal.- el compromiso y vinculación con su trabajo de los empleados es influyente en su rendimiento y comportamiento
5. Valor al cliente.- los clientes deben percibir valores en mejores prestaciones tangibles y que otorguen diferencia con respecto a la competencia.
6. Satisfacción del cliente.- la diferencia entre el valor percibido y las expectativas del cliente dará su grado de satisfacción con lo se obtiene fidelidad.
7. Lealtad del cliente.- siempre los clientes premian la calidad del servicio recibido con unos comportamientos leales con su permanencia en el tiempo, incremento en sus compras, no excesiva atención al factor precio y recomendaciones a otros.

La propuesta de valor al cliente define la empresa a los ojos del cliente. Las propuestas de valor dictan que actividades deben realizarse, siendo las mismas los ingredientes básicos para obtener ventajas competitivas creadoras de valor para los clientes. Luego hay que:

Encontrar cuales son los clientes a los que hay que servir, y mejorar el valor de los productos y servicios que ofrecemos

Alinear a los clientes con las propuestas de valor y con el poder de fuertes ventajas competitivas y procesos implicados.

Pensar como los clientes, para decidir en qué nicho de mercado atacar, asegurándose en entregar más valor que la competencia

Desde la perspectiva de las propuestas de valor a los clientes se logra considerar tres diferentes estrategias a seguir:

1. Liderazgo en el producto
2. Excelencia operativa
3. Vinculación con el cliente

De tal manera se especifican las características, tipos de clientes según propuesta de valor, las actividades más relevantes y los indicadores o medidores de gestión para cada una de las estrategias anteriormente mencionadas.

Es fundamental conocer bien a los clientes y saber qué es lo que buscan, a qué le dan valor. Es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor con las limitaciones del coste del producto o servicio a adquirir, su accesibilidad y su propia renta personal, creándose una expectativa sobre el valor a recibir, actuando de acuerdo a la misma, con lo que finalmente tienen una percepción del valor recibido, el cual afecta a su nivel de satisfacción y a probabilidad de repetición en la compra realizada.

Para ello, disponen de una amplia gama de productos o servicios, precios y suministradores potenciales donde escoger.

Las empresas de éxito son aquellas que de forma consciente y voluntaria logran generar una mayor percepción de valor en sus mercados en sus tres facetas o dimensiones del valor: valor de compra, valor de uso y valor final. Pero la buena gestión empresarial se basa en mantener en equilibrio el coste, precio y valor vigilando las tendencias y cambios que puedan alterar el equilibrio en el futuro, bien sea para bien o para mal.

El cliente normalmente compra a la empresa que le proporciona la mayor expectativa de valor, entendiendo como “valor percibido” a la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre. El “valor total recibido” es el conjunto de ventajas que espera recibir, y el “coste total del cliente” es el conjunto de costes que tendrá que aceptar el cliente a la hora de valorar, adquirir, utilizar y retirar el producto o servicio comprado.

En cualquier caso es importante saber que los clientes actúan con diferentes jerarquías de valor, que se puede distinguir con cuatro niveles de atributos, a saber:

1. Básico: Atributos absolutamente esenciales, en ellos no tiene ningún sentido la compra.
2. Esperado: Atributos que el cliente da por supuestos como consecuencia de las prácticas habituales del mercado.
3. Deseado: Atributos que el cliente no espera necesariamente pero que conoce y aprecia.
4. No previsto: Atributos imprevistos sorpresa que agregan valor para el cliente más allá de sus deseos o expectativas lógicas.

Para establecer una propuesta de valor para cada mercado se deberá responder a las tres cuestiones siguientes:

1. ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y que consigue su lealtad?
2. ¿Qué esperan los clientes de la empresa como propuesta de valor?
3. ¿Cuál es la importancia, como parte de propuesta de valor, del tipo de relación personalizada o masiva que se ofrezca?

Siempre tendremos que el cliente busca una satisfacción y la empresa suministradora una rentabilidad.

El balance entre el beneficio percibido por el cliente y el recibido por la empresa es lo que genera verdaderos productos y servicios que constituyen el valor superior para el cliente y la empresa.

Para la empresa es importante las características del cliente en cuanto a su:

1. Capacidad de compra y pago.
2. Su liquidez
3. Bajo riesgo
4. Posibilidad de venta cruzada
5. Ubicación geográfica
6. Relaciones con otros clientes
7. Lealtad
8. Relación precio-costos
9. Etc.

La competitividad del producto o servicio frente a los competidores se evalúa según sean las siguientes características del mismo, a saber:

1. El precio
2. El tiempo de entrega
3. El proceso de venta
4. El servicio post-venta
5. El nivel de asesoría
6. El nivel de información
7. El nivel de innovación y tecnológico del producto o servicio. (Manene, 2011).

2.4.2. Elementos de la propuesta de valor

Desde el punto de vista del cliente

1. Descripción del cliente: características de los clientes que forman parte de cada mercado objetivo.
2. Necesidades del cliente: especificación de lo que los clientes esperan obtener y necesitan satisfacer.

3. Motivaciones del cliente: razones de compra y lealtad con la marca.
4. Descripción del producto o servicio y sus características: hay que vigilar que las características lo hagan competitivo con relación a la competencia.
5. Estándares de servicios: como se atiende, se entrega, se forma, se instruye, se presenta, etc., la propuesta de valor y sus productos.
6. Precio y condiciones de venta y financiación y su comparación con la competencia.
7. Fuerza de ventas: definir quiénes serán los que vendan y atiendan a las necesidades del cliente(la voz del cliente) con relación a los productos o servicios ofrecidos y también vigilar que tipo de relación se quiere establecer con los clientes, es decir. Cercana, frecuente o personalizada.
8. Canal o canales de distribución y sus servicios.
9. Sistemas de prospección y comunicaciones con el cliente.
10. Sistemas de postventa: errores, quejas, reclamaciones, devoluciones, dificultades, nuevos servicios, etc.

Desde el punto de vista económico de la empresa, la noción de empresa es bastante clara, es una organización de elementos personales y patrimoniales para la producción de bienes y servicios en el mercado

Objetivo estratégico del mercado: saber que pretende la empresa en cada mercado y con cada producto o servicio, en cuanto a su rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelidad, u otros ingresos.

1. Estrategia comercial: establecer como llevar la propuesta de valor al mercado, para que sea percibida por el cliente como de valor superior.
2. Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, humanos, de capital o financieros.
3. Inversiones involucradas: a considerar las necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos o servicios y la propuesta de valor.
4. Nivel de riesgo aceptable: criterio de aceptaciones del cliente y riesgo global esperado de los productos o servicios
5. Rentabilidad esperada: pérdidas o ganancias del producto o servicio.

6. Plan de ventas: precio, promedio, profundidad, penetración y tamaño del mercado objetivo y del real.
7. Sistemas de información gerencial: para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control presupuestario.
8. Sistemas de procesamiento: las facilidades donde se opera el producto o servicio y sus especificaciones técnicas.
9. Estándares de calidad: las especificaciones sobre el producto o servicio, el tiempo de entrega, el costo de producción, etc.

2.4.3. La satisfacción del cliente

Es absolutamente necesario orientar la empresa hacia el cliente, de forma que una vez haber entendido sus necesidades hay que hacerlas llegar hasta el último rincón de la empresa liderando una cultura empresarial de orientación hacia el cliente.

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y este está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce como y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se lograra que todos actúen en la misma dirección.

La respuesta adecuada para lograr la llamada satisfacción del cliente es orientar la empresa hacia la consecución de un Servicio Excelente.

La satisfacción es una valoración emocional y personal de carácter subjetivo, es un juicio posterior a la compra y un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva en base a una referencia inicial.

Se puede definir la satisfacción del cliente mediante el cociente entre el rendimiento y las expectativas, en donde:

Rendimiento es la valoración efectuada por el cliente de la calidad de producto y calidad de servicio recibido tras la compra.

Expectativas es lo que el cliente espera recibir en el momento de su decisión de compra.

Consecuentemente, para optimizar la satisfacción del cliente se tendrá que actuar sobre los términos del cociente formulado, a saber:

Adecuar las expectativas de la empresa u organización en la que los departamentos técnicos o de desarrollo deben hacer hincapié en aspectos técnicos que garanticen la confiabilidad de las características técnicas y de rendimiento de los productos; así como de la aptitud de los procesos.

Ante unas necesidades manifiestas, el cliente busca el modo de acercarse a la total satisfacción de las mismas, bien mediante actuaciones internas o búsqueda de productos de diferentes proveedores, decidiendo acerca de cómo dará respuesta a las necesidades planteadas. Las necesidades están muy unidas a las expectativas, de manera que las empresas excelentes pretenden no solo cumplir con las expectativas sino satisfacer totalmente las necesidades de sus clientes e incluso superarlas sorprendiéndoles positivamente.

Las expectativas son aquello que el cliente espera recibir del proveedor con lo que se podría identificar con los requisitos explícitos o contractuales o implícitos.

Las mismas son variables entre los distintos segmentos de clientes y entre distintas familias o grupos de productos o servicios para un mismo segmento de clientes. También son cambiantes a lo largo del tiempo debido principalmente a las siguientes consideraciones:

Trabajo: Las expectativas dependen del precio y en general del esfuerzo o trabajo que los clientes deben realizar para realizar el proceso de la compra.

Experiencias: Las experiencias de consumo o utilización pasadas en los productos o servicios de la empresa suministradora o los de la competencia, modifican las expectativas futuras. Así tendrá que si introducir nuevas prestaciones en los productos está serán valoradas por los clientes, y lograr diferenciar de los competidores.

Comunicación: La manera de comunicarse con los clientes puede poner de manifiesto características o prestaciones de los productos antes desconocidas, modificando también las expectativas de los clientes.

Actitudes: Los valores sociales, hábitos de comportamiento y las actitudes evolucionan en la sociedad y sus relaciones con el paso del tiempo, lo cual puede llegar a modificar las expectativas de los clientes.

Los errores más habituales en la gestión de las expectativas de los clientes son los siguientes:

Desconocimiento de las expectativas: El error más grave es no conocer cuáles son las expectativas de los clientes o actuar solo en base a suposiciones basadas en impresiones particulares o meras intuiciones.

Promesas excesivas: Exagerar las virtudes de los productos o servicios ofrecidos en la publicidad o en las presentaciones comerciales crea expectativas por encima de lo que realmente la empresa está en condiciones de entregar.

Entorno fuera de control.- La dedicación y esfuerzo que habitualmente se emplea en los contenidos de la publicidad o los elementos descriptivos del producto no se realiza para el control de todas las actividades que desarrollamos con el cliente durante el proceso de compra.

Es decir que puede transmitir una atmósfera de relación muy diferente en las diversas fases del proceso, generando expectativas que pueden verse frustradas más adelante.

Falta de transparencia: Algunos detalles que complementan un producto o servicio no se desvelan al cliente inicialmente o aparecen en la letra pequeña de un contrato, con lo que al llegar el momento de su aplicación el cliente descubre la realidad con lo que es posible nos retire su fidelidad.

Ventas a corto plazo: Si generamos una necesidad ficticia en el cliente para materializar una venta seguro que probablemente perderemos el cliente para siempre. Asimismo si intentamos convencer al cliente de que sus expectativas están fuera de lugar o recurrir a los precios u otras consideraciones para tratar de compensar el desfase que se producirá conducen a un craso error que originara la insatisfacción y por tanto la pérdida del cliente.

Incrementar el rendimiento: El rendimiento se expresa en una doble dimensión: Calidad de producto y calidad de servicio.

La percepción de lo que se recibe como calidad de producto y el modo de recibirlo como calidad de servicio es lo que determina el rendimiento.

La gestión adecuada del rendimiento supone un conocimiento preciso de la valoración del cliente de los diferentes aspectos del producto y servicio proporcionados, evitando de este modo aportar algo que el cliente no valora.

Un incremento del rendimiento puede acarrear un aumento de coste, por lo que los esfuerzos en esta área deberán concentrarse en aquellos aspectos que generen un incremento del valor percibido por el cliente, sensiblemente superior al coste añadido.

Si se logra conseguir este efecto, la rentabilidad a largo plazo está asegurada por producirse los siguientes efectos:

Repetición de compra: Los clientes satisfechos son más leales a sus proveedores y se muestran dispuestos a repetir compras de los productos o servicios utilizados y a comprar otros productos de la empresa.

Reducción de costes comerciales: Es fácil lograr una compra repetitiva que captar un nuevo cliente, con lo que la empresa no tiene que invertir tiempo y recursos en convencer al cliente para que compre sus productos, además de que los costes relacionados con los procesos administrativos de tratamiento de pedidos, envíos, facturaciones, etc. Se reducen considerablemente.

Marketing gratuito: Un cliente satisfecho actúa como un vendedor más de la empresa, ya que la publicidad boca a boca es más efectiva que ningún otro medio de comunicación, por lo que las comunicaciones de marketing resultan menos costosas y más efectivas.

Reducción de fallos: En el proceso de intentar incrementar el rendimiento, las empresas llegan a conocer tan bien a sus clientes que cometen pocos errores, tanto en el lanzamiento de nuevos productos como en los suministros habituales.

Mayor nivel de precio: Los clientes satisfechos están dispuestos en muchos casos a pagar un poco más a cambio de la satisfacción extra que obtienen, por lo que la empresa puede mantener un nivel de precio más alto o cuando menos no verse obligada a realizar descuentos, promociones especiales, etc.

En resumen, la satisfacción del cliente generada como comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido es la base para fidelizar a los clientes y perpetuar la rentabilidad de la empresa.

La satisfacción del cliente y su proceso para decidir la compra y efectuar la correspondiente comparación que mida el grado de satisfacción alcanzado y la fidelización como resultado.

Es importante que aparte de centrarse en los clientes del nivel A nos fijemos en aquellos clientes que aun siendo de los niveles B o C tienen fuertes opciones de poder ser del nivel A, debido a su cuota de cliente o capacidad de compra sin utilizarse, ya que su potencial de compra es inferior a lo que podrían realizar en los productos o servicios de la empresa.

Al seleccionar la cartera de clientes a elegir, se tendrá muy en cuenta los atributos que más interesen para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y su misión, visión y valores.

Recomiendo la lectura del post “ C.E.C. clasificación estratégica de clientes como un buen sistema para definir a los clientes más interesantes a vigilar su grado de satisfacción.

En los análisis de satisfacción de clientes se cometen sistemáticamente tres grandes errores, a saber:

No integrar el análisis de satisfacción de clientes dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes.

No desarrollar correctamente los análisis de satisfacción del cliente por no haber identificado los distintos tipos de clientes, no disponer de metodología adecuada ni conocimientos estadísticos para el análisis, no efectuar una buena recolección de información, etc.

No considerar otras fuentes de información sobre los clientes, como contactos con los clientes en la actividad diaria, reclamaciones, informaciones sobre la competencia, etc.

La metodología para desarrollar correctamente el análisis de la satisfacción de los clientes consiste en los siguientes diez pasos a seguir:

1. Integrar el análisis de satisfacción de los clientes dentro de una estrategia de gestión de relaciones con los clientes.(marketing relacional)
2. Definir exactamente cuáles son los objetivos del análisis dentro de la estrategia de marketing relacional prefijada.
3. Definir los parámetros clave que establezcan la calidad del producto o servicio mediante entrevistas con los clientes y ayuda de expertos internos y externos.
4. Definir el método de muestreo y el tamaño de muestra a considerar.
5. Diseñar los cuestionarios, definiendo sus elementos y redacción de los mismos, seleccionando el formato de encuesta y realizando un test con un grupo de clientes para evaluar el cuestionario.
6. Difundir los cuestionarios mediante entrevistas personales, medios virtuales, teléfono, fax, etc.
7. Hacer un tratamiento estadístico de la información recogida.
8. Extraer las conclusiones finales del grado de satisfacción encontrado.
9. Establecer un plan de mejora del nivel de satisfacción.
10. Efectuar un seguimiento de las soluciones empleadas.

2.4.4. La medición de la satisfacción de los clientes

Lo que no se puede medir es difícil que mejore, por lo que es necesario establecer en las empresas un sistema de medida de la satisfacción del cliente como centro básico de la actividad empresarial.

Con frecuencia los métodos utilizados para poder medir esta satisfacción son indirectos y poco fiables. Si tomamos como indicadores la participación en el mercado y el volumen de ventas nos estaremos enterando de la situación de la empresa con respecto a la competencia, pero no nos darán ninguna pista real de como el cliente nos está contemplando, ni cuánto de satisfecho esta de los productos o servicios que compre.

El mero hecho de que no se reciba quejas o de que interpretemos que los productos suministrados por la empresa están a la altura de los de la competencia, no nos marca ninguna pauta para progresar en el concepto de la satisfacción del cliente.

Los sistemas tradicionales de controlar las quejas y sugerencias de los clientes, no son lo suficientemente eficaces , ya que, se estima que de cada cuatro compras, los clientes se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero solo un 5% lo manifiesta a la empresa, con lo que la mayoría se pasara a la competencia en lugar de quejarse.

Esto hace que las empresas no deban utilizar el nivel de quejas y reclamaciones como una única herramienta de valoración del grado de satisfacción de su cartera de clientes. Tanto es así, que también se utilizan otros sistemas de información entrando en contacto directo con los clientes o por medio del envío de cuestionarios o telemarketing telefónico, solicitando datos sobre el nivel de satisfacción de los productos o servicios suministrados, y su punto de vista sobre la competencia, su intención de recompra y de recomendación a otros clientes potenciales. Incluimos un formato Word de una encuesta de varias preguntas a enviar por correo.

Por tanto, la recopilación de información se podrá realizar basándose en cualquiera de las técnicas mencionadas, que se aplicaran en función de la tipología del universo a estudiar y del nivel de información a conseguir.

También se pueden contratar a personas u otras instituciones que actúen como compradores potenciales o clientes fantasmas e informen sobre sus experiencias, comparando los productos o servicios de la empresa en cuestión con los de la competencia. Para ello, pueden incluso plantear problemas para comprobar la capacidad de respuesta y servicio post-venta. Asimismo, los directivos de la empresa deberían, en lo que sea posible, convertirse en compradores en los puntos de venta de los competidores y experimentar personalmente el trato que reciben como clientes.

El sistema de medición indicara la importancia de cada una de las dimensiones de calidad en la consecución de la satisfacción global del cliente, así como el grado de cumplimiento actual por parte de la empresa de las exigencias del mercado.

Lo realmente importante es captar de alguna manera la voz real del cliente para poder actuar en consecuencia y seguir mejorando la competitividad de la empresa. Los tipos de contacto normalmente utilizados por las empresas suelen ser los siguientes:

Recepción de quejas: La atención a las quejas que se planten a la empresa es una vía importante para corregir los aspectos insatisfactorios de la actividad de la empresa.

Atención a las consultas de los clientes: Las consultas de los clientes nos pueden ser útiles para conocer sus demandas siempre que intentemos su recopilación y análisis.

Visitas del departamento comercial: Estas visitas, no solo de los comerciales de la empresa, sino también por personas de otros departamentos, permitirán identificar aspectos que un comercial difícilmente ve.

Grupos de discusión : Mediante reuniones en las que un grupo de clientes debate sobre una serie de aspectos como los productos actuales, los que necesitarían en el futuro o el servicio u otro aspecto a exponer, se podrá lograr profundizar sobre distintos aspectos a considerar.

Sondeos : Los sondeos , tanto los realizados por la propia empresa, como los subcontratados, son un complemento importante con el que resolver las limitaciones que encierran los contactos planteados anteriormente que difícilmente permiten medidas cuantitativas con la que establecer comparaciones fiables. (Manene, 2011).

2.5. La mediación de la satisfacción de los clientes

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado.

Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización. Para eso, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente (Método práctico, 2007, pág. 176).

2.6. El modelo de la relación y la atención al cliente

El modelo de relación y la atención al cliente este se relaciona con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

1. Captación de clientes.
2. Fidelización de clientes.
3. Estimulación de las ventas, venta sugestiva.

Sin embargo siendo algunas de las formas de relación con clientes que pueden coexistir en una organización:

Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana, el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

Asistencia personal exclusiva: En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.

Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

Autoservicio: En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

Servicios automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

Creación colectiva: Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. (garcia M. , 2012, pág. 39)

Capítulo tres: Técnicas estratégicas para la gestión de la relación de los clientes

Toda la estructuración que ha tenido la empresa al enfocarse totalmente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores o usuarios, al clientelizar la organización, perderían su impacto si el estratega no configura de manera simultánea proyectos que le permitan llevar a cabo una óptima gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos.

Adicionalmente, la gerencia debe haber tomado conciencia de la necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, la cual se potencializa con la personalización e individualización de las relaciones, que entrarán a programarse gracias a la accesibilidad a nuevas tecnologías y en el marco de nuevos conceptos mercadológicos.

Desde el punto de vista de los referentes conceptuales, el marketing uno a uno es el pilar fundamental sobre el cual se construyen una serie de conceptos derivados, como:

1. Marketing relacional
2. Marketing de base de datos
3. Marketing directo integrado
4. C.R.M. (Customer relationship management)
5. E-commerce.

(Martínez Lizarazo, gestipolis.com, SF)

Así mismo el CRM es una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad siendo estos los ingresos, y la satisfacción del cliente, mediante la organización de la empresa en torno al segmento de clientes, fomentando una conducta y aplicación de todos los procesos orientada al consumidor.

La información del cliente recogida se transforma en conocimiento para las empresas que conduce a las actividades que se aprovechan de la información y las oportunidades del mercado; por lo tanto, el CRM implica un cambio de procesos de negocio y la introducción de nueva tecnología (Gutiérrez, 2004)

El C.R.M. involucra toda la gestión mercadológica y su aplicabilidad facilita eventos como:

1. Análisis del mercado
2. Gestión del servicio al cliente
3. Operativización de las labores de tele mercadeo
4. Planeación y operativización de la gestión de ventas
5. Agendamiento de actividades comerciales
6. Gestión de la base de datos
7. Operativización del e-converse
8. Soporte de actividades de cartera y logística
9. Retención y fidelización de clientes

Dado que el C.R.M. supone sistematizar una amplia gama de procesos, habrá que tener suficiente claridad sobre cuáles serán seleccionados, haciendo una evaluación que permita verificar si éstos ya han sido validados y se encuentran debidamente documentados, en coherencia con los lineamientos institucionales y el objetivo de mejorar las diferentes etapas de trabajo del equipo comercial, priorizando el impacto que se logre en el mercado por encima del impacto tecnológico que pueda implicar. (Martínez Lizarazo, Gestipolis, 2005).

3.1. Telemarketing y ventas (CALL Center)

El Telemarketing son servicios de apoyo a las tareas comerciales prestado a través del teléfono, por empresas especializadas en este campo. Cada vez son más las empresas que utilizan esta técnica para la gestión de sus servicios de Atención al Cliente (Call center) (Marketing, 2018).

Vender es el proceso de pasar bienes y servicios de las manos de quienes los producen y distribuyen a aquellos que se beneficiarán de ellos utilizándolos también es el arte de tentar, persuadir, influenciar y convencer a los demás (Ulloa, 2015).

El telemarketing crea expectativas, le permite a los potenciales saber lo que se tiene para ellos, permite que el cliente y la marca se conozcan más.

Las tele ventas convierten esas oportunidades en negocios concretos solo cuando se es consistente de la diferencia principal entre las dos actividades se puede escoger que servicio atiende mejor a las necesidades de su negocio. (Quispe, 2016, pág. 78).

3.1.1. Beneficios del Telemarketing

Comunicación personal con los clientes: Tener la posibilidad de hablar directamente con los clientes nos permite tener conocimientos detallados de primera mano: qué demandan y qué necesidades tienen. Además, podemos identificar a nuestro interlocutor (nombre, área, departamento) válido para futuras acciones de marketing. Interactuar con él será fundamental para transmitirle, desde el primer momento, nuestra profesionalidad y capacitación

Inmediatez: Ninguna otra acción de marketing es más directa, otro tipo de acciones se basarán en lanzar mensajes y esperar para obtener respuestas. La comunicación telefónica nos permite buscar a nuestros clientes y conocer de manera inmediata qué piensan de nuestros productos, servicios. De este modo, podemos cuantificar los resultados apenas iniciada cualquier campaña.

Flexibilidad: Por un lado flexibilidad geográfica, ya que a través del teléfono se puede llegar y desplazarse de forma rápida de una empresa a otra, llegar al pueblo de al lado, la provincia de enfrente sin pérdida de tiempo. Hay algunas ventajas de usar una campaña de telemarketing. Debido al contacto personal con el cliente o cliente potencial, un agente de telemarketing es capaz de calibrar inmediatamente el nivel de interés del cliente respecto al producto o servicio. Las compañías son capaces de alcanzar una audiencia mayor con el telemarketing al vender a distancia, y el telemarketing llena la necesidad de interacción y servicio de ventas personalizado. (Tu-voz, SF).

3.1.2. Desventajas del Telemarketing

Algunas técnicas de telemarketing pueden resultar agresivas e intrusivas; una interrupción o una llamada en mal momento pueden ser interpretadas como una invasión a la intimidad. Para evitarlo algunos países ya lo legislan y existe un registro “do not call” para restringir las llamadas recibidas.

1. Reputación: una mala práctica puede arruinar la reputación de la empresa para una persona que recibe una llamada que le incomoda.
2. Teleoperadores poco formados: la responsabilidad final de la acción recae en el teleoperador, es decir, el éxito de la estrategia depende de su habilidad comercial. El telemarketing sin experiencia puede resultar muy costoso.
3. Base de datos: en la calidad de la base de datos reside el éxito de una campaña de Una lista adquirida y no segmentada provocará que las llamadas sean inapropiadas ya que no se estará atacando una necesidad real.
4. Guion telemarketing: se tiene que usar un guión para realizar las llamadas, optimizarlo requerirá tiempo. Por suerte hay software de telemarketing que ofrece un guión integrado.
5. Control: en caso de subcontratar el servicio que se pierde el control y corre el riesgo de una mala ejecución.
6. Automatizado: aunque puede considerarse una ventaja, el marketing automatizado suele no gustar a los que reciben la llamada de una máquina (Telemarketing, 2018).

3.1.3. Telemercadeo, técnicas de ventas

Como vimos en su definición, pretende generar oportunidades mientras que la venta telefónica busca convertir contactos en clientes.

En una llamada en frío a una base de datos no se debe intentar vender en la primera llamada, el telemarketing busca el primer contacto para ofrecer y obtener información que sirva para la posterior venta telefónica. Ambos procesos podrían hacerse en la misma llamada, pero debemos distinguirlos.

Que el producto o servicio sea sujeto a venderse por teléfono. Sensibilidad para interesar y negociar (Soto, 2005). Párr. 12.

3.2. Automatización de la fuerza de ventas, gestión de campañas

Según Richard Sandhusen, una de las principales tendencias en las ventas es la automatización de la fuerza de ventas o aplicación de nuevas tecnologías para lograr que las ventas personales y la administración de ventas sean más eficaces respecto al costo

Por otra parte, según Philip Kotler y Gary Armstrong, muchas empresas han adoptado sistemas de automatización de la fuerza de ventas, en el que los vendedores utilizan computadoras portátiles, dispositivos de cómputo de bolsillo, y tecnologías de web, junto con software para el contacto con clientes y para la administración de las relaciones con clientes (CRM), para crear perfiles de clientes y prospectos, analizar y pronosticar las ventas, manejar cuentas, programar visitas de ventas, efectuar presentaciones, ingresar pedidos, revisar inventarios y la situación de los pedidos, preparar informes de ventas y gastos, procesar correspondencia y realizar muchas otras actividades.

Junto a éstas herramientas: laptops, dispositivos móviles, celulares, faxes e internet., el software especializado va cobrando cada vez más importancia porque permite explotar al máximo esas herramientas. Gracias a ello, el vendedor puede realizar tareas tan importantes como:

1. Manejo de agenda
2. Administración de la ruta de visitas
3. Personalización de las entrevistas con los clientes
4. Toma de pedidos
5. Verificación del nivel de stock en tiempo real
6. Facturación
7. Revisión del histórico de pedidos y pagos de cada cliente
8. Mensajería con otros vendedores
9. Contacto con la gerencia de ventas

10. Obtención de datos del mercado de clientes y de la competencia. (Thompson, 2005).

3.2.1. Beneficios de la automatización de la fuerza de ventas

Una adecuada utilización de las herramientas electrónicas (laptops, dispositivos móviles, celulares y faxes), además del internet, del software especializado (como el software CRM para gestión de contactos) y de la base de datos de la compañía, proporciona los siguientes beneficios:

1. Fuerza de ventas mejor informada: Porque tiene la opción de obtener los datos que necesita en tiempo real. Esto es determinante cuando los vendedores tienen que tomar decisiones para cerrar ventas, por ejemplo: Cuando el cliente solicita un descuento especial por la compra de un determinado volumen de productos o cuando necesita que se le asegure la cantidad de stock disponible para entrega inmediata.
2. Clientes satisfechos: Este beneficio es el resultado de brindar una atención ágil y personalizada a los clientes gracias a un sistema automatizado que se utiliza adecuadamente, por ejemplo: Cuando el cliente solicita algún tipo de información relacionado con el producto, éste le llega en un tiempo muy corto e incluso en el momento. Por otra parte, el vendedor le demuestra durante la entrevista que sabe el tipo de productos que ha estado comprando últimamente y las condiciones de pago que prefiere. Y para terminar, el cliente recibe la cantidad de producto que el vendedor le ha prometido proveerle y en el tiempo acordado.
3. Gestiones de venta ágiles y dinámicas: Esto es posible cuando la fuerza de ventas puede tomar pedidos en su PALM y enviarla vía internet para una facturación inmediata.

4. Retroalimentación en tiempo real al departamento de marketing: Gracias a las herramientas electrónicas y al internet, los vendedores pueden enviar a través de su laptop un correo electrónico en el que informan los nuevos precios de la competencia, el lanzamiento de un nuevo producto, la oferta especial que le hicieron a un cliente.
5. Ahorro en gastos administrativos, en desplazamientos y en la reducción de errores: Con un buen sistema de automatización, la tarea de facturación no necesita de personas que "typeen" los pedidos que obtienen los vendedores porque éstos son transferidos desde una PALM a la computadora central para una facturación en tiempo real de esa manera se reducen algunos costos administrativos.
6. Dirección, motivación y monitoreo más efectivo de la fuerza de ventas: Los gerentes de ventas y supervisores pueden dirigir, motivar y monitorear a todos los vendedores a su cargo sin tener que estar junto a cada vendedor, por ejemplo, a través del celular, el correo electrónico, el fax y mediante una revisión de los reportes enviados desde la PALM de los vendedores.
7. Banco de datos actualizados: Gracias a las herramientas electrónicas existentes (como las PALMS) y el software especializado (como el software CRM para gestión de contactos), los vendedores pueden obtener continuamente información de sus clientes y enviarlas vía internet a una computadora central que organiza y clasifica cada dato recibido. De esa manera, la empresa puede tener información actualizada de cada cliente (Thompson, 2006).

3.3. Análisis del ciclo de vida del cliente (CVC)

Consiste en definir las fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra (o alquila), y usa los productos que ofrece una compañía o empresa. Su propósito es, también, definir el proceso de negocio apropiado que utiliza una compañía para mover a sus clientes a través del ciclo de vida del cliente (CVC).

Los gerentes del negocio requieren una comprensión detallada de cada fase del CVC para poder organizar, identificar y manejar las interacciones con el cliente. (Cristhian, 2015, págs. parr, 3). Ver figura 3.1.

Figura ciclo de vida del cliente

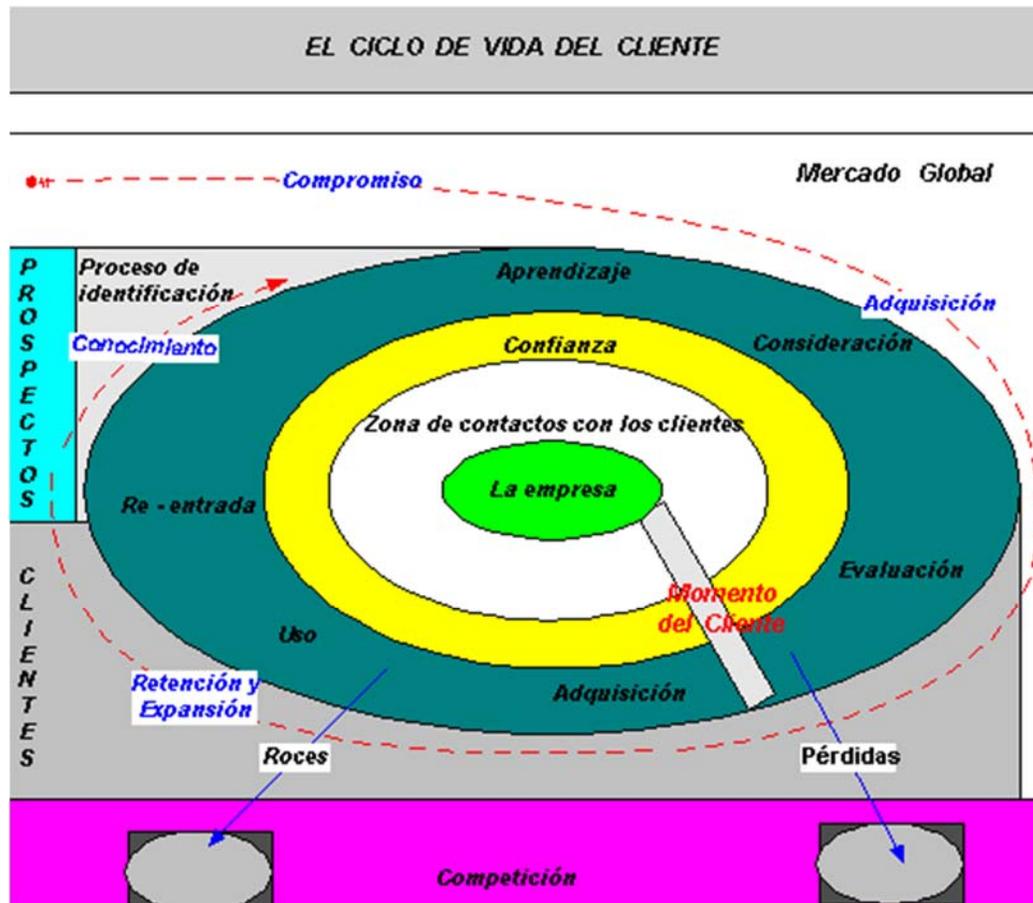


Figura 3.1. (herrera, adictos al trabajo , 2005)

Se grafica al ciclo de vida del Cliente como un círculo o elipse para representar el hecho de que éste es, efectivamente un ciclo, e idealmente las empresas quieren mover a sus clientes a través del mismo, una y otra vez, con el fin de obtener los mejores réditos de estos. (herrera, adictos al trabajo , 2005)

El cliente genérico en las fases que se muestran representa procesos típicos para clientes y compañías. Aunque estas fases pueden o no cambiar, es probable que el proceso de negocio difiera de compañía a compañía.

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, atraviesa por una serie de procesos o fases identifica todo lo que tiene que llenar formas, garantías, solicitudes, etc.

Por un producto o servicio disponible para la compra, Intentar desarrollar un conocimiento acerca de la organización, que le ofrece el producto o servicio, y que podría satisfacer su necesidad, Considera cómo los productos y servicios ofrecidos por la organización satisfacen o no sus requerimientos.

Evalúa los productos y servicios de la compañía contra otros, la competencia para identificar el que mejor satisface sus necesidades, decide comprar el producto o servicio de la compañía, o en su defecto las adquiere a un competidor. A esta fase se la conoce como el momento del cliente.

Una vez que el cliente ha sobrepasado ésta fase y decide comprar el producto o servicio ofertado por la compañía, pasa a convertirse en un cliente real. En ese momento las fases en el CVC sufren una transición desde un enfoque basado en las decisiones de compra de los clientes, hacia un enfoque establecido en función de la satisfacción del cliente con los productos o servicios que ha adquirido.

En cambio, los clientes satisfechos pueden volverse clientes de por vida, seguirán adquiriendo muchos productos y servicios, y al mismo tiempo sus comentarios y recomendaciones los convertirán en excelentes generadores de ganancias para la organización. Después del momento del cliente en el CVC se incluyen los siguientes eventos:

1. Adquisición del producto o servicio: Representa la entrega física del producto o servicio, y se constituye en la primera interacción que el cliente tiene con la organización después de decidirse por la compra del bien ofertado.
2. Uso de los productos y/o servicios: Se produce durante el ciclo de vida del producto, y a veces más allá de éste. Por ejemplo, muchos productos requieren de la venta posterior de repuestos o suministros para continuar funcionando.
3. Reentrada en el CVC: Representa la decisión positiva, por parte del cliente, de realizar negocios adicionales con la organización. Los clientes satisfechos son quienes reeditan su experiencia con la compañía una y otra vez. (herrera, 9, 2005, pág. 9).

3.4. Captación selectiva

La clave de toda estrategia de captación selectiva de clientes se basa, principalmente, en la capacidad lograda para identificar de manera correcta y precisa nuestro target objetivo por lo tanto, disponer de un instrumento que nos permita, no sólo identificar el colectivo, sino asociar, a cada uno de sus componentes, una puntuación que sirva para ordenar su predisposición a responder positivamente a nuestra comunicación es, claramente, el componente diferenciador en este tipo de estrategias. (inloyaltytc, 2017).

Pasos para elaborar una estrategia

1. Público objetivo
2. Segmentación de mercado
3. Disponer de productos que se adecuen a estos clientes
4. Desarrollar el área comercial
5. Escoger el canal de venta correcto
6. Conocer la competencia
7. Ofrecer un valor diferenciador

Estrategias de captación masiva: Redes sociales, diarios populares, pequeños stand en tiendas, tarifas a bajo costo, el club se podría potenciar, Realizando gama de celulares propios, identidad, expandir su publicidad masiva a regiones, reconocimiento estrategias de captación selectivas, locales, ubicación, altos costos, productos exclusivos, estatus, diseño de sus productos , lugares de venta. (aravena, 2014, pág. 276).

3.5. Segmentación estratégica

La segmentación consiste en dividir un mercado, sector o industria en partes o grupos en función de las necesidades o características de los clientes. Esto es debido a que los mercados o sectores no son homogéneos, sino que se componen de clientes o consumidores con intereses, necesidades, gustos y preferencias distintos.

Para la empresa, la segmentación supone poder separar a los clientes en grupos, con el objeto de ofrecer un producto/servicio en las mejores condiciones posibles (Kluwer, s. f).

El primer paso consiste en determinar los criterios a través de los cuales se va a realizar la segmentación, para lo cual habrá que conocer las características de los clientes que forman el mercado en el que compete.

Criterios basados en los clientes o compradores:

1. Clientes industriales: según sector, según tamaño, según sofisticación técnica y según fabricante de equipos (originales/reposición).
2. Clientes domésticos: según demografía, según nivel de vida y según oportunidades de compra.
3. Canales de distribución: según tamaño, según distribución/agente, según sea exclusivo o no exclusivo y según sea generalista o especialista dentro de la zona geográfica.
4. Criterios basados en los productos/servicios que ofrece la empresa: tamaño físico, nivel de precio, característica, tecnología/diseño e inputs empleados. (wolters, 2015).

3.6. Ventas cruzadas

El principal objetivo de las ventas cruzadas es vender los productos o los servicios a las personas que conocen y confían en cada negocio. Es más factible que ocurra esto a que se ponga en el centro de atención a los que quieren comprar por primera vez. (benjamin, 2015).

La venta cruzada es una forma de incrementar la transacción promedio que realizan los clientes vendiéndoles productos complementarios o adicionales a los que estos ya han comprado o bien ofreciéndoles versiones más costosas o mejoradas del mismo producto o servicio algo que se conoce como cross selling o venta cruzada se trata de una acción sencilla, pero para obtener los beneficios es necesario conocer tanto el cliente asiduo como los productos o servicios del negocio . (isaza, 2015).

Diagrama de relaciones de la cadena de mercado: La cadena de resultados es una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos. (Arbour, 2016). Ver figura 3.2.

Figura cadena de resultados

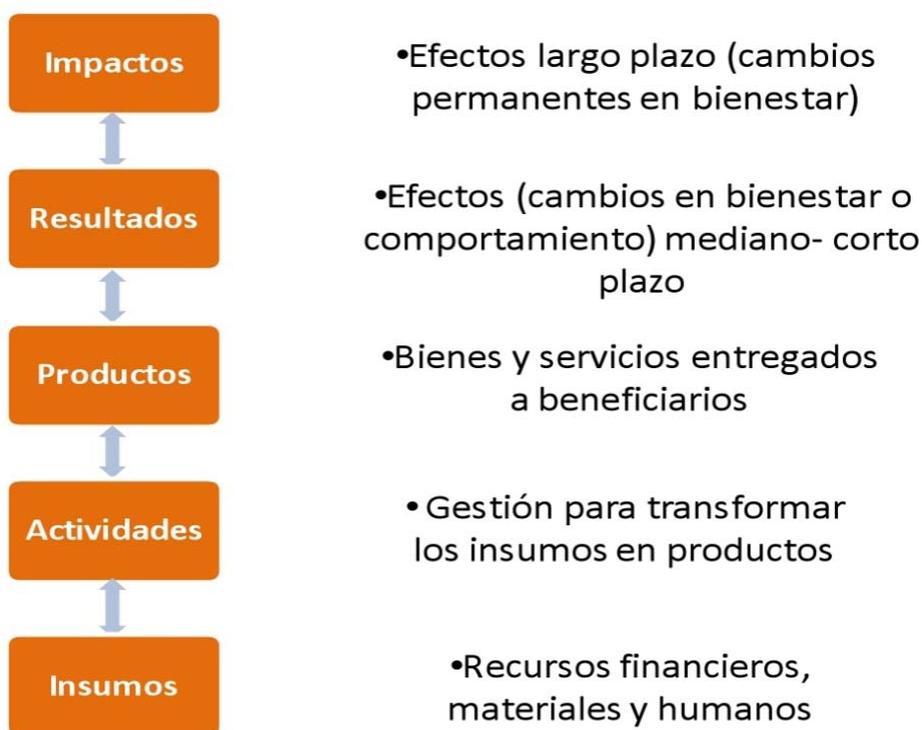


Figura 3.2. (Arbour, 2016)

3.6. Prevención del abandono

En nuestro actual mundo marketiniano, estamos viendo como las tasas de abandono de clientes se disparan cada año, cada vez es más difícil y costoso retener a nuestros clientes, cada vez son más exigentes y están más informados

La estrategia básica para reducir el abandono de clientes podemos focalizarla en 7 puntos sencillos, lógicos pero complicados de implementar:

1. Analizar: los perfiles de las personas que abandonan así como los momentos de riesgo en el que este ratio se dispara.
2. Estudiar y entender: las causas que motivan y propician este abandono.
3. Creación de perfiles: definir los perfiles de los clientes que abandonan
4. Valor de cliente: realizar un profundo análisis sobre los perfiles de los clientes que abandonan, determinar si valor real para la empresa y así poder comprender la capacidad y recursos que se pueden dedicar para evitar su abandono según su valor y rentabilidad.
5. Acción: crear y poner en marcha las acciones determinadas en función de los perfiles y valor de cada perfil.
6. Activar: a los clientes dormidos con acciones de fidelización, promoción... todas las empresas tienen clientes dormidos que quizás por desconocimiento, pocos recursos de marketing y /o ventas... pueden quedar desatendidos y olvidados.
7. Retener: cada cliente, cada perfil tiene unas necesidades y nosotros una capacidad de inversión para la retención. A los clientes se les puede retener de muchas maneras, pero hay que determinar aquellas más adecuadas.

3.6.1. Herramientas de prevención de abandono

Mapas de Fuga de Clientes: aprender por qué se van los clientes es fundamental, toda empresa debe crear su propio mapa de abandono de clientes: Por lo general los motivos más importantes de abandono son: servicio al cliente, calidad y precio.

Aunque debemos afirmar que por lo general las razones aportadas por el cliente de las que piensa la empresa son bastante diferentes.

Cuadro de valor y riesgo de clientes: tenemos que crear un segmentación de clientes y agruparlos en varios "clúster" y cada uno de ellos determinar el Valor de ese cliente así como el Riesgo del mismo. La idea es determinar hasta donde se puede invertir por retener a un cliente en función de su valor para la empresa. (cost, 2014).

3.7. Fidelización y lealtad del cliente

La fidelización de clientes tiene como objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguna de nuestros productos o servicios nos siga comprando y se convierta en un cliente habitual.

Para fidelizar clientes, además de lógicamente tratar de ofrecer el mejor producto posible, también es necesario poner en marcha estrategias específicas de fidelización.

Programas de fidelización, es una solución veterana y clásica que, no obstante, sigue teniendo una gran efectividad. Se puede implantar el típico programa de puntos con premios para los clientes que llegan a un cierto nivel de consumo de nuestros productos, o bien optar por estrategias más innovadoras.

Ofrecer apoyo incondicional a tus clientes, como complemento a una buena comunicación y feedback con el cliente (algo totalmente imprescindible hoy en día), la marca puede convertirse en una especie de "mecenas" del propio cliente, dándole apoyo en sus proyectos personales

Buscar la excelencia en el servicio al cliente, especialmente en el periodo de postventa, este aspecto es fundamental para lograr la satisfacción completa del cliente, un paso que resulta básico y muchas veces definitivo para conseguir su fidelización

Estrategias específicas de inbound (entrante) marketing para satisfacer al cliente.

A través del inbound marketing también es posible fidelizar al cliente. Para ello debemos enfocar nuestros esfuerzos en:

Ofrecer contenidos de máxima calidad y lo más personalizados posible. Poner en marcha una estrategia de geomarketing que consiste en volver a mostrar anuncios al usuario por los que anteriormente ha mostrado interés, pero en esta ocasión centrándonos en los contenidos.

Generar una comunidad de clientes en las redes sociales, donde puedan intercambiar experiencias y todo tipo de comentarios e información de nuestros productos y servicios. (InboundCycle, 2018, pág. 66).

3.7.1. Diferencia entre fidelización y cautividad del cliente

Está claro que en casi todos los mercados existe una opción razonablemente competitiva para cualquier producto; fidelizar a un cliente implica que éste escoja los servicios de la empresa aun cuando otras opciones existen. Para lograrlo el cliente debe percibir que existe un factor diferenciador que le aporta valor, que bien puede ser parte del producto en sí o un beneficio agregado que fue generado gracias a la relación existente entre las dos partes a lo largo de la vida del cliente con la empresa.

Por otro lado, el modelo de cautividad significa que el cliente no tiene opción al momento de escoger; siendo así cautivo del proveedor y obligado a establecer relaciones comerciales por falta de alternativas en el mercado.

En ambos casos el modelo de negocio puede ser rentable. Sin embargo la pregunta no es si el negocio puede o no ser rentable, sino más bien, si un modelo puede sostenerse en el tiempo. Se puede evidenciar fácilmente el beneficio del modelo de fidelización de cliente por medio de un marco de actuación de estrategias CRM. (fraggati, 2018)

3.7.1.1. El valor añadido, resultado de la innovación y factor diferenciador competitivo

El valor añadido es algo que a priori todos conocemos. Todas las empresas hablan de él como algo habitual y cotidiano que ponen en práctica en sus estrategias y que les sirve para diferenciarse de su competencia y conseguir nuevos clientes así como para fidelizar los ya existentes.

El valor añadido implica en sí mismo un “algo más”, un aspecto diferencial respecto de la competencia que sea entendible y atractivo para el usuario o potencial cliente: seguridad, confianza, transparencia, pero sobre todo credibilidad y la creencia de que el que lo ofrece es realmente experto en lo que hace. (alcocer, 2012)

La innovación como la creación o modificación de un producto, así como su introducción en el mercado.

Tradicionalmente, la perspectiva que mayoritariamente ha predominado en el mundo empresarial ha sido la de considerar la innovación como un resultado, fruto de las acciones y esfuerzos en investigación y desarrollo realizados por las empresas, más allá de su definición académica. Pero el conocimiento empírico ha demostrado que, más que un mero resultado, la innovación es un proceso mediante el cual las empresas aprenden y mejoran de forma continua. Esto no implica que la innovación no sea en cierto modo un resultado, sino que significa verla como un proceso de aprendizaje que nos conduce a alcanzar los resultados

En resumen, la innovación no es un fenómeno espontáneo que surge de forma periódica sin que podamos fomentarlo ni guiarlo. La innovación conlleva todo un proceso de aprendizaje que parte de la detección de una oportunidad, y que se sirve del desarrollo de un conocimiento profundo sobre el problema que propicia dicha oportunidad para lograr aprovecharla y poder así ofrecer soluciones innovadoras, con lo que el resultado será la creación de valor para los clientes (garcia G. d., 2013).

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial sostenible en las características de una empresa o un producto que los consumidores o clientes perciben como único y determinante, lo que los coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

La ventaja competitiva o el factor diferencial de una compañía no es inamovible y perdurable para siempre, si no que a medida que evoluciona y cambia el mercado, la ventaja competitiva debe ir adaptándose y mejorando continuamente. (melchor, 2018).

3.8. Geomarketing

El Geomarketing es una herramienta que forma parte del marketing y se emplea para analizar el estado o la situación de un negocio a base de localizar con total exactitud varios elementos: la clientela, los puntos de venta, la competencia y las sucursales.

Todos ellos se colocan en un mapa que puede ser impreso o incluso digital, siendo representados a través de un código de formas y colores.

Su utilidad es máxima a la hora de conocer datos por regiones o incluso ubicaciones de interés a nivel comercial.

Su uso, además, se ha potenciado en los últimos años gracias a la cantidad de información que se otorga en redes sobre estos aspectos, como también a las facilidades que brindan las nuevas tecnologías cuando se busca ubicar algo o encontrar una dirección exacta.

Es algo que puede aprovechar cualquier negocio a día de hoy. Antes era algo únicamente disponible para grandes marcas con elevados presupuestos para invertir en este sector; ahora, con los avances tecnológicos, se ha convertido en algo mucho más asequible y, por tanto, accesible.

Todos los datos extraídos a través de las herramientas del Geomarketing sirven para, después, elaborar estrategias con las que alcanzar las metas comerciales que se hayan establecido o incluso detectar oportunidades para conseguir una mayor rentabilidad, sea a través de algo tan básico como colocar publicidad o abrir una nueva sucursal en un punto clave.

El Geomarketing sirve, en su forma más básica, para conocer la localización tanto de clientes como de competencia, además de los propios establecimientos que pueda tener un negocio. No obstante, su utilidad va mucho más allá de eso.

Aprovechándolo, una compañía puede mejorar el diseño de sus puntos de venta, conocer datos de ventas por cliente, localizar las oficinas que tenga repartidas por diferentes lugares e incluso mejorar las localizaciones para aumentar la rentabilidad. (geomark, 2018).

3.8.1. Localización de los clientes y de la competencia

La consecución y obtención de clientes es costosa e implica para las compañías la inversión de recursos que muestren lo atractivo de sus servicios por lo tanto los planes y estrategias de mercadeo deben estar enfocados más a la conservación y consentimiento de los mismos que en ahorrar esfuerzos al momento de su desvinculación. Si bien se pretende mostrar la importancia que existe en la satisfacción del cliente, por ello el éxito o fracaso de muchas organizaciones radica en el enfoque errado al momento de implementar sus planes de conservación o incluso en algunas no existe.

Además porta de una ampliación de los canales de comercialización es importante reaccionar y no dejarse sorprender por los efectos de la internacionalización de la economía. Por tal razón es importante implementar planes de contingencia que blinden los efectos que no pueden ser controlados o regulados por las protecciones gubernamentales de la avalancha de competidores.

Por lo tanto se tiene que tener presente que es el cliente quien finalmente toma la decisión de lo que desea adquirir, consumir o invertir. De modo que señores empresarios, presidentes de compañías, el administrador de su propio negocio y todo aquel que tenga bajo su dirección y responsabilidad los destinos de un proyecto o empresa, hay que confiar en que los clientes desean obtener de lo que ofrecemos una completa satisfacción. (gestiopolis , 2000, pág. s.f).

La competencia puede ser directa cuando se trata de empresas que producen o venden productos similares a los de uno, o indirecta cuando se trata de empresas que producen o venden productos sustitutos a los de uno (por ejemplo, una empresa que produce mermelada sería la competencia indirecta de una que produce mantequilla.

Pero por lo general, al menos en el caso de las pequeñas y medianas empresas, para realizar el análisis de la competencia solo se suele tomar en cuenta la competencia directa.

El análisis de la competencia es el análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa, que se realiza con el fin de poder, en base a dicho análisis, tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible. (Arturo, 2018, pág. 54).

3.8.2. Conocimiento de su entorno

El análisis del entorno empresarial, es de vital importancia para cualquier empresa, la empresa que se debe analizar desde sus caracterizada por un amplio sector competitivo y que por lo tanto debe tener especial interés en ambiente externo en todos los ámbitos: socio-cultural, y político-económico.

Como consecuencia de fluctuaciones y coyunturas económicas la empresa empieza a revisar en qué medida se relaciona sus aspectos organizativos con la situación externa y contribúan a la deficiencia en el desempeño de sus actividades.

El análisis consiste en determinar cómo influyen los factores externos: economía, política y social; en la situación interna de la empresa, y como se proyecta la misma en su entorno industrial. (Manolo, 2017).

3.8.3. Zona de expansión y crecimiento

En muchos negocios la estrategia y crecimiento pasa por la expansión la red comercial tiendas oficinas delegación es especialmente en la expansión es clave acertar en la ubicación de los nuevos establecimientos para garantizar supervivencia y rentabilidad a largo plazo de los negocios y empresas.

La expansión geográfica puede ser de dos tipos:

1. Consolidación en un área tradicional, incrementando la cuota de mercado geográfica a través de la mayor capilaridad
2. Conquista de nuevas áreas geográficas, donde los nuevos establecimientos quedarán “aislados” entre la competencia y probablemente sin el apoyo de una imagen de marca consolidada (robles, 2005).

Capítulo cuatro: Fundamentos para establecer una estrategia CRM

El cuadro estratégico de CRM se basa en varios conceptos que analizan las dinámicas del mercado actual, entre ellos:

La evolución de las expectativas de clientes es poner en marcha una estrategia CRM implica más que simplemente crear soluciones que den soporte a áreas de gestión de información de clientes como la automatización del marketing, sino más bien es que estas iniciativas obedecen a una serie de principios que hacen que el negocio evolucione alrededor del conocimiento de clientes.

La naturaleza de la relación proveedor-cliente siendo en tal caso la relación de mercado se basa principalmente en el intercambio de dinero por valor entre dos partes, siendo una la empresa o proveedor y otra el objeto del servicio, es decir el cliente. Esta relación se mantiene siempre y cuando las dos partes se benefician.

Diferencias entre fidelización y cautividad del cliente. Está claro que en casi todos los mercados existe, por lo general, una opción razonablemente competitiva con cualquier producto dado; fidelizar a un cliente implica que este escoja los servicios de la empresa aun cuando estas opciones existen. Para lograrlo el cliente ha de percibir que existe un factor diferenciador que le aporta valor, que bien puede ser parte del producto en sí o bien como un beneficio añadido generado gracias a la relación existente entre las dos partes a lo largo de la vida del cliente con la empresa.

Por otro lado, el modelo de cautividad significa que el cliente no tiene opción en el momento de escoger entre varias opciones ya que no existe una alternativa, siendo así cautivo del proveedor. (Hashimura, 2015).

4.1. Políticas de orientación al cliente

La orientación al cliente es uno de los puntos relevantes de la fidelización. La orientación al cliente es la determinación de la empresa de enfocar todos sus esfuerzos en generar un valor superior para el cliente, su satisfacción y su fidelización.

Las características de la orientación al cliente son:

1. Descubrir y estudiar las necesidades, los deseos, los gustos y las expectativas del cliente.
2. Desarrollar productos y servicios en función de dichas necesidades, los deseos, los gustos y las expectativas.
3. La calidad de los productos y servicios la definen los clientes.
4. Flexibilidad y adaptabilidad para responder con rapidez a los cambios de necesidades, los deseos, los gustos y las expectativas de los clientes.
5. Establecer estrategias y políticas a largo plazo.
6. La cultura y la estrategia de la empresa están alineadas con los intereses de los clientes.
7. Coordinación interdepartamental para lograr y mantener la lealtad de los clientes.
8. Análisis y control de la rentabilidad de los productos y servicios por cliente.
9. Mejora continua de la prestación del servicio para brindar una atención excepcional y sorprendente.
10. Fortalecer con los clientes las relaciones basadas en la confianza mutua, el compromiso y la comunicación bidireccional. (Designroc, 2018).

4.2. Marketing relacional y CRM como estrategia de negocio

La estrategia consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especiados, que conjuran una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros.

La dirección estratégica sigue un proceso laborioso para recoger todas las informaciones básicas sobre la competitividad de la empresa en los distintos mercados en las que participa, frente a los competidores y el entorno. Por ello la estrategia nos permite concentrarnos en dos áreas básicas esenciales:

La decisión de inversión en producto / mercado, que define el alcance de la estrategia en términos de productos y mercados, y la asignación de las inversiones en ellos.

El aspecto más importante del marketing relacional es la interacción con el cliente. No sólo se busca el contacto con los clientes para darles información acerca de nuestros productos, sino también para recibir de ellos la información necesaria que permita a la empresa satisfacerlos cada vez mejor sus exigencias, sus gustos sus necesidades; de este modo, el marketing no se ve aislado en la empresa, pues otras áreas como la facturación, despachos, créditos, cobranzas, etc., se convierte en fuentes contables de lo que el cliente desea. (Araoz, 2011).

El CRM (Customer Relationship Management por sus siglas en inglés) es una plataforma de trabajo que te permite centrar la operación de tu empresa en los clientes, desde la gestión completa de los contactos, acercamientos, ventas y seguimiento; campañas de marketing y redes sociales; el soporte técnico y atención a usuarios; incluso la administración interna de las actividades del personal que atiende a los clientes, ya sea en recursos humanos, financieros, facturación y planeación, etc.

El CRM es una tecnología para establecer una estrategia de negocios que ponga en el centro la relación con los clientes. Hay CRM que ofrecen la ventaja adicional de que no necesitan de equipo de cómputo especial ni licencias onerosas, porque opera desde la Nube, lo que permite usarlo desde cualquier dispositivo móvil o fijo con conexión a internet.

El CRM permite una visión periférica de 360 grados de toda tu empresa, lo que aporta mayor control, supervisión y seguimiento de cada área. Está creado para ofrecer todas las herramientas necesarias para tener mayor número de clientes satisfechos (Zoho, 2015).

4.3. Tipos de CRM

Es posible diferenciar entre diferentes tipos de CRM, siendo este para la empresa u organización el conjunto de herramientas de monitorización, análisis y seguimiento de las relaciones con los clientes:

1. CRM estratégico: se trata de un modelo base sobre el que se establecen los protocolos que regirán los procesos empresariales desde su implantación. El objetivo es mejorar las ventas y la experiencia del cliente, y este tipo de software CRM orientará a la compañía para que todas las actividades que realice vayan encaminadas a conseguir ese objetivo.
 2. CRM analítico: es el tipo de programa de gestión clientelar cuyo objetivo es almacenar todo tipo de datos para poder administrarlos de la forma adecuada a los intereses de la compañía.
 3. CRM operacional: este tipo de software relaciona los procesos de back office y front office.
 4. CRM colaborativo: este tipo de CRM permite una gran interacción entre clientes y empresas, al incorporar muchas de las novedades dentro del ámbito de las telecomunicaciones y la informática. Ofrece la posibilidad de interactuar mediante todos los canales posibles y las distintas herramientas de fidelización y gestión de clientes.
1. Por último, la estrategia de negocio necesaria para llevar a cabo todos los objetivos propuestos pasa por un cambio en la cultura empresarial. De nada sirve implantar un software CRM para mejorar la relación con los clientes si el personal empleado no es capaz de cambiar la forma de mejorar las relaciones con los usuarios. (Quonext, 2015).

4.4. Medidas con indicadores directos

Para facilitar el proceso de toma de decisiones, el método más utilizado es Balanced Scorecard (Indicadores equilibrados de rendimiento), por su capacidad de integrar las acciones estratégicas, de funcionamiento y de organización de una empresa, al mismo tiempo que permite la definición de las estrategias de negocio, la gestión empresarial o gestión de los servicios y el enfoque total en la calidad.

Algunos de los principales tipos de indicadores de rendimiento son:

2. Time to market o el tiempo de comercialización: corresponde al tiempo de lanzamiento de un producto, desde la creación del concepto hasta su disponibilidad para la venta.
3. Lead time o plazo de entrega: es el tiempo de duración de un proceso determinado.
4. Stock out: indica el número de veces o días que un artículo o producto en stock tiene su saldo en cero.
5. Market share o participación en el mercado: indica la cuota de mercado ganada por un producto durante un determinado periodo.
6. Ociosidad: calcula el porcentaje de tiempo que una máquina, equipo o una unidad de construcción no está produciendo.
7. Rotación de inventario: relación directa entre el consumo (o salida) y el saldo medio en stock.
8. Turnover: tasa de reemplazo de los empleados, corresponde a la diferencia numérica entre las admisiones y despidos.
9. Ticket medio: los ingresos totales dividido por las ventas totales. (Heflo, 2014).

4.5. ¿Cómo implementar CRM?

La implementación de un CRM otorga grandes ventajas y beneficios a las empresas, indiferentemente del tamaño o el sector de la misma:

1. Agiliza la toma de decisiones,
2. Mejora el seguimiento y la gestión de contactos,

3. Consigue reportes ágiles,
4. Optimiza los procesos de comunicación,
5. Contribuye con la fidelización de los clientes,
6. Favorece la personalización de la oferta según el perfil y el historial de los clientes y clientes potenciales,
7. Facilita el flujo de trabajo,
8. Ayuda a planificar y gestionar las oportunidades de venta de manera más eficiente.

En definitiva, el sistema de gestión de relaciones con los clientes favorece la optimización de los procesos de trabajo.

Entiende el ciclo de vida del cliente: Analiza la comunicación con los agentes que intervienen en tu ciclo de ventas. Estudia los pasos que la empresa realiza desde la prospección hasta el cierre de la venta. Incluye el seguimiento del cliente (propuestas presentadas, emails, llamadas telefónicas) y presta especial atención a las oportunidades perdidas. A esto nos referimos cuando te recomendamos que incorpores a todo el personal en el proceso de elección e implementación de nuevas herramientas: es importante tener en cuenta a todo el equipo de la compañía, desde el director hasta el departamento administrativo.

Define los objetivos: La decisión de incorporar un CRM está tomada, pero necesitas definir los objetivos por departamento para evaluar el avance. Si se espera medir los resultados de la nueva gestión con un CRM, se deberá cuantificarlos: nivel de satisfacción, resolución de problemas, tiempo hasta la primera venta.

Al especificar las necesidades y adaptarla el CRM: La solución CRM es a medida: se recapacita en el modo de personalizar la herramienta según tu proceso de venta y los objetivos determinados. Agregar a los módulos básicos aquellos que garanticen la información relevante para los departamentos de la empresa que intervienen.

Para ello es necesario prepara el equipo, Incluso las pymes y las startups, más ágiles por tamaño y necesidad, requieren un equipo preparado para ejecutar el software.

Prueba antes de la implementación definitiva: Imprescindible en el proceso de implementación. Comprueba que el sistema funcione antes de su incorporación definitiva. Una vez completada la prueba y rectificadas los problemas, la empresa está a un paso de su utilización con confianza.

Monitorear y evaluar: El paso final de un despliegue con éxito del CRM es evaluar sus resultados de modo continuo. ¿El ROI es el esperado? ¿Estoy alcanzando los objetivos propuestos? Las respuestas negativas llevarán a adaptar la estrategia para alcanzar los objetivos de negocio. (Albornoz, 2018).

4.6. “Marco de estrategias” para establecer una orientación CRM

Para emprender una buena estrategia CRM en la empresa, se debe tener en cuenta previamente algunas particularidades o estar seguro de que es lo que se necesita y requiere para hacer crecer la empresa u organización de forma más eficiente:

Definir la proposición de valor de tu empresa.

1. Visión y misión definidas.
2. Tener seguimiento de los clientes (que deben ser el núcleo central).
3. Objetivos de ventas claros.
4. Miras en la satisfacción del cliente.
5. Contar con una cultura corporativa a largo plazo.
6. Mentalidad de servicio al cliente entre los empleados.
7. Alinear la filosofía de empresa a los objetivos de fidelización del cliente.
8. Generar valor añadido. (suma crm, 2017).

4.7. Beneficios generales para la empresa

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la compañía a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos a la par que se les motiva y desarrolla.

Debido a esto, la evaluación del desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible fungiendo como un elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa al permitirle detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento.

Entre otros, los principales beneficios que obtendrás en la compañía al evaluar periódica y estandarizadamente al equipo de trabajo son:

1. Establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual de cada miembro de la organización.
2. Alinear las metas individuales con las de cada departamento y éstas a su vez con las de la compañía.
3. Optimizar los niveles de desempeño.
4. Reconocer el desempeño sobresaliente así como identificar el desempeño débil de tus colaboradores.
5. Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias de tu personal.
6. Recompensar el esfuerzo de tus empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva.
7. Conocer las áreas de oportunidad de cada departamento.
8. Lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa.

En la actualidad la evaluación del equipo de trabajo se ha convertido en una práctica cada vez más recurrente en las compañías, más allá de ser una metodología de medición de resultados, lo interesante es observar cómo las personas buscarán llegar a concretar los objetivos que la empresa les asigna y con esto colaborar al beneficio global de toda la organización trabajando en equipo, lo que otorga a la empresa una importante ventaja competitiva. (Pérez, 2014).

Conclusiones

Exponiendo las generalidades de la gestión de relación con los clientes (CMR: customer relationship management), se expresa como una técnica que ayuda a fortalecer los registros de todos y cada uno de los clientes y consumidores en la adecuación de estrategias correctas dentro del marketing de servicios, con el fin de mantener siempre al consumidor o cliente satisfecho.

La identificación de la captación y el modelo de relación con los clientes tanto potenciales como reales, aseguran a las organizaciones prestadoras de bienes y servicios a ser más y mejor competitivo, ya que esto permite ampliar sus mercados, desarrollarse con nuevos productos a segmentos de mercados totalmente identificados por medio de la gestión de clientes.

Enumerando las técnicas estratégicas para la gestión de relación de los clientes, determina de manera específica cual será el camino correcto en el que se desarrollarán las empresas en el marketing de servicio, permitiéndoseles así, generar ventajas competitivas hacia sus rivales.

La definición de los fundamentos para establecer una estrategia de gestión de relación con los clientes, permitirá a muchas organizaciones del sector servicio, crear mecanismos de recolección de datos en cuanto al proceso de compra, comportamiento del consumidor, cultura de consumo, gustos y preferencias, entre otros y con ello establecer políticas, procedimientos en cuanto a la calidad del servicio respectivamente, fortaleciendo así la cadena de valor de los servicios que se ofertan en determinadas organizaciones.

Analizando la gestión de relación con los clientes a través de las diferentes teorías relacionadas a desarrollar una buena estrategia en las organizaciones, facilita con ella formular, crear e implantar estrategias para la creación de un buen marketing de servicio en todas y cada una de las empresas de bienes y servicios con el único fin de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y fortalecer su ventajas competitivas en el mercado o sector al que atienden.

Bibliografía

- alcoer, a. (23 de abril de 2012). *societic*. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de <http://www.societicbusinessonline.com/2012/04/23/el-valor-anadido-clave-en-los-procesos-de-captacion-y-fidelizacion-de-clientes/>
- Aldo, M. (SF). *Monografias.com*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <http://www.monografias.com/trabajos29/gestion-relacion-cliente/gestion-relacion-cliente.shtml>
- Araoz, R. B. (2011). *marketing relacional como estrategias de los negocios del peru* (Vol. 19, pág. 16). peru. Recuperado el 06 de febrero de 2019, PDF.
- Arbour, L. (2016). Recuperado el 5 de febrero de 2019, de (12).pdf
- Gutiérrez, J. S. (2004). *La administración del Relación con el Cliente (CRM) como fact.* Recuperado el 23 de Enero de 2019, PDF
- keller, kotler. (2012). *Dirección de Marketing* (Vol. Decimo cuarta). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 23 de Enero de 2019
- kotler, k. (2012). *El marketing y el valor para el cliente* (Vol. Decimocuarta edición). Mexico: person. Recuperado el 22 de Enero de 2019
- kotler,keller. (2012). *Marketing de Relaciones* (14 ed., Vol. Decimocuarta edición). mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 22 de Enero de 2019
- Oropesa, J. (17 de Abril de 2016). *Emprendimiento Digital y el Marketing*. Recuperado el 23 de Enero de 2019.
- philip kotler, keller. (2012). *Direccion de Marketing* (Vol. DECIMOCUARTA EDICIÓN). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de Person
- Quispe, I. (14 de marzo de 2016). *Marketing branding*. peru. Recuperado el 19 de febrero de 2019
- Soto, M. D. (2005). *Telemarketing*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de [telemercadeo-como-herramienta-de-ventas.pdf](#)
- Ulloa, D. (2015). *Telemercadeo*. Recuperado el 23 de Enero-como-herramienta-de-ventas.pdf

Vega, K. (01 de julio de 2017). Las 7 estrategias de Marketing para el siglo XXI de Philip Kotler. En L. 7. Kotler (Ed.). Recuperado el 20 de febrero de 2019

wolters. (2015). *segmentacion estrategica*. Recuperado el 04 de febrero de 2019

Web grafía

(s.f.).

(09 de Marzo de 2015). Recuperado el 22 de Enero de 2019, de Comunicacion y Marketing: <https://www.omniacomunicacion.com/el-marketing-centrado-en-el-cliente-y-sus-7-pilares-basicos/>

Albornoz, A. (18 de julio de 2018). *appvizer*. Recuperado el 07 de febrero de 2018, de <https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/implementar-crm-en-una-empresa>

Alcaide, D. J. (2015). *Conocer las expectativas del cliente para lograr su satisfacion*. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de <http://www.marketingdeservicios.com/blog/fidelizacion-declientes/conocer-las-expectativas-del-cliente-para-lograr-su-satisfaccion/>

alcocer, a. (23 de abril de 2012). *societic*. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de <http://www.societicbusinessonline.com/2012/04/23/el-valor-anadido-clave-en-los-procesos-de-captacion-y-fidelizacion-de-clientes/>

Aldo, M. (SF). *Monografias.com*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <http://www.monografias.com/trabajos29/gestion-relacion-cliente/gestion-relacion-cliente.shtml>

Araoz, R. B. (2011). marketing relacional como estrategias de los negocios del peru. En *marketing relacional como estrategias de los negocios del peru* (Vol. 19, pág. 16). peru. Recuperado el 06 de febrero de 2019, de <https://www.researchgate.net/publication/>

aravena, f. (4 de octubre de 2014). *slide share*. (f. aravena, Editor) Recuperado el 04 de febrero de 2019, de https://es.slideshare.net/fe_lix/estrategias-de-captacin-de-clientes

Arbour, L. (2016). Recuperado el 5 de febrero de 2019, de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/5\(12\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/5(12).pdf)

Ártica, P. F. (03 de Diciembre de 2015). (P. F. Ártica, Ed.) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://blog.pandorafms.org/es/herramientas-crm-y-monitorizacion-crm/#MonitorizacionconPandoraFMS>

- Arturo. (10 de septiembre de 2018). (arturo, Editor) Recuperado el 06 de febrero de 2019, de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Avaloz, D. (2017). *Generar valor para el cliente*. Mexico: Coordinador de Mercadeo en GIZN. Recuperado el 17 de febrero de 2019, de <http://mercadeoparaemprendedores.com/blog/generar-valor-para-el-cliente/>
- benjamin, p. (1 de julio de 2015). *mater marketing*. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de <http://mastermarketingla.com/que-es-la-venta-cruzada/>
- Carmencita (Ed.). (13 de Novirmbre de 2018). Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://blog.eclass.com/clase-la-oferta-de-valor>
- Colomer, J. V. (5 de Octubre de 2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. (J. V. Colomer, Ed.) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de Modelo de creación de valor para el cliente: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- cost, I. (15 de junio de 2014). *Pasos para reducir el abandono de clientes*. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de marketing: <https://marketinggratis.wordpress.com/2014/06/15/churn-7-pasos-para-reducir-el-abandono-de-clientes/>
- Costa, J. (Ed.). (15 de agosto de 2018). Recuperado el 22 de Enero de 2018, de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/retencion-de-clientes-como-estrategia-de-marketing>
- Cristhian, h. (05 de junio de 2015). *adictos al trabajo*. (c. herrera, Editor) Recuperado el 04 de febrero de 2019, de <https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/>
- Designroc. (2018). *el comerciante*. (Designroc, Editor) Recuperado el 06 de febrero de 2019, de <http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap03.htm>
- Dionisio. (24 de septiembre de 2016). (pastora, Editor) Recuperado el 16 de febrero de 2019, de EmprendePyme.net: <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-un-crm-en-la-empresa.html>
- Duque, F. A. (Ed.). (17 de Febrero de 2010). *Estrategias básicas de Captación de clientes*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de InfoMercadeo.com:
- Eusko. (12 de 05 de 2014). *desarrollo economico*. Recuperado el 20 de enero de 2019, de <http://e-forma.kzgunea.eus/mod/book/view.php?id=8375>: <http://e->

- Fajardo, Ó. (9 de Enero de 2011). *Friendely Bussines*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://fbusiness.wordpress.com/2011/01/09/como-crear-un-modelo-de-fragati>. (2018). Recuperado el 05 de febero de 2019, de <http://www.fraggati.com/CRM/Fidelizacion>
- garcia, G. d. (28 de mayo de 2013). Recuperado el 05 de febrero de 2019, de Innovation Factory Institute: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/innovacion-resultado-o-proceso-de-aprendizaje/>
- garcia, M. (Ed.). (5 de Julio de 2012). *Cómo te relacionas con tus clientes?* Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.bevator.com/como-te-relacionas-con-tus-clientes/>
- geomark. (2018). *Neoattack*. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de <https://neoattack.com/neowiki/geomarketing/>
- gestiopolis* . (2000). Recuperado el 06 de febrero de 2019, de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/clientes-competencia-empresarial/>
- Gutiérrez, J. S. (2004). *La administración del Relación con el Cliente (CRM) como fact.* Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/2c.pdf>
- Hashimura, H. E. (08 de julio de 2015). (H. E. Hashimura, Editor) Recuperado el 06 de febreo de 2019, de <http://www.todomanagement.com/?p=1315>
- Heflo. (2014). *heflo*. Recuperado el 07 de febrero de 2019, de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/tipos-indicadores-rendimiento/>
- herrera, c. (20 de junio de 2005). Recuperado el 04 de febrero de 2019, de 9: <https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/>
- herrera, c. (20 de junio de 2005). *adictos al trabajo* . Recuperado el 04 de febrero de 2019, de adictos al trabajo : <https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/>
- Hontanilla, C. (16 de Octubre de 2016). *Cómo segmentar a tus clientes*. (C. Hontanilla, Editor, C. Hontanilla, Productor, & Hontanilla, Cristina) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.commerce360.es/blog/como-segmentar-a-tus-clientes/>

- InboundCycle*. (2018). Recuperado el 05 de febrero de 2019, de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>
- inloyaltytc*. (20 de marzo de 2017). *inloyaltytc*. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de <http://inloyalty.rocketstudio.es/?p=1231>
- isaza, j. j. (1 de Octubre de 2015). *bienpensado*. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de <https://bienpensado.com/que-es-venta-cruzada/>
- Joaquín Costa. (8 de Noviembre de 2016). *EAE Business*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://retos-directivos.eae.es/cual-es-la-tipologia-de-los-clientes-de-tu-empresa/>
- Kluwer, W. (s. f). *Segmentación estratégica*. (S. estratégica, Ed.) Recuperado el 19 de febrero de 2019, de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/>
- Manene, L. M. (1 de Septiembre de 2011). Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>
- Manolo. (2 de noviembre de 2017). *monografias.com*. Recuperado el 06 de febrero de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos5/entemp/entemp.shtml>
- Marketing de Relaciones*. (22 de Enero de 2019). Obtenido de Marketing - Free.com: <http://www.marketing-free.com/glosario/definicion-marketing-relaciones.html>
- Marketing, D. (2018). *El Marketing del Futuro, hoy*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.foromarketing.com/glosario-de-marketing/>
- Martina, A. (21 de Enero de 2018). <https://www.monografias.com/trabajos29/gestion-relacion-cliente/gestion-relacion-cliente.shtml>. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos29/gestion-relacion-cliente/gestion-relacion-cliente.shtml>
- Martina, Aldo. (21 de enero de 2019). *monografias.com*. Recuperado el 21 de enero de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos29/gestion-relacion-cliente/gestion-relacion-cliente.shtml>
- Martínez Lizarazo, E. A. (17 de Marzo de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-gestion-relaciones-clientes/>

- Martínez Lizarazo, E. A. (SF). *gestiopolis.com*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-gestion-relaciones-clientes/>
- melchor, m. (26 de enero de 2018). *marketingestrategico* . Recuperado el 05 de enero de 2019, de www.mariamelchor.com/blog/has-oido-hablar-del-factor-diferencial-de-tu-negocio
- <https://jhonnanoropeza.wordpress.com/2016/04/17/marketing-de-clientes/>
- Pérez, O. (11 de noviembre de 2014). *peoplenext*. Recuperado el 07 de febrero de 2019, de <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Quispe, I. (14 de marzo de 2016). Marketing branding. peru. Recuperado el 19 de febrero de 2019
- Quonext*. (29 de octubre de 2015). Recuperado el 07 de febrero de 2019, de <https://www.quonext.com/blog/tipos-crm-eleccion-mejor-estrategia-negocio/>
- redk. (12 de abril de 2016). *ventajas que aporta el crm para tu empresa*. Recuperado el 2019 de 01 de 22, de marketing@redk.net: <http://www.redk.net/ventajas-sistema-crm-empresa/>
- robles, A. (Ed.). (12 de febrero de 2005). *unca,360*. Recuperado el 06 de febrero de 2019, de <https://www.unica360.com/servicios/geomarketing-y-redes-comerciales/plan-de-expansion-geografica>
- Rouse, M. (18 de Enero de 2019). <https://searchdatacenter.com>. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>
- Sanchez, J. L. (01 de Noviembre de 2011). *Marketing y Ventas* . (J. L. Sanchez, Editor, & J. L. Sanchez, Productor) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <http://julusagi.blogspot.com/p/segmentacion-de-clientes-marketing.html>
- Serrulla, I. M. (2 de Octubre de 2011). *Conocimiento de los Clientes*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://es.slideshare.net/blogdeirene/crm-conocimiento-de-los-clientes>
- SN. (6 de Marzo de 2015). *Pymesyautónomos.com*. (Fosterwit, Editor) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.pymesyaunomos.com/vocacion-de-empresa/la-captacion-de-clientes>

- SN. (SF). *academiadeconsultores.com*. Recuperado el Febrero de 25 de 2019, de <http://www.academiadeconsultores.com/tecnicas-de-captacion-de-clientes/>
- SN. (SF). *eclass.com*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <https://blog.eclass.com/clase-la-oferta-de-valor>
- SN. (SF). <https://de.ccm.net/contents/1127-customer-relationship-management-crm-verwaltung-der-kundenbe>. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de ccm.net.
- Soto, M. D. (2005). *Telemarketing*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/telemercadeo-como-herramienta-de-ventas.pdf>
- suma crm*. (agosto de 2017). Recuperado el 07 de febrero de 2019, de <https://www.sumacrm.com/soporte/estrategia-crm-negocio>
- suma crm*. (22 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/herramientas-crm>
- Thompson, I. (09 de Julio de 2005). (I. Thompson, Ed.) Recuperado el 23 de Enero de 2019, de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Satisfaccion_del_Cliente.pdf
- Thompson, I. (mayo de 2006). *promonegocios.net*. (I. Thompson, Productor) Recuperado el 23 de febrero de 2019, de Automatización de la Fuerza de Ventas: <https://www.promonegocios.net/venta/automatizacion-fuerza-ventas.html>
- Thompson, I. (01 de Julio de 2009). *PromonegocioS.com*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Tricoci, G. (18 de Enero de 2019). *www.monografias.com*. Obtenido de www.monografias.com
- Tu-voz. (SF). Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <https://www.tu-voz.com/las-3-grandes-ventajas-del-telemarketing/>
- Ulloa, D. (2015). *Telemercadeo*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/telemercadeo-como-herramienta-de-ventas.pdf>