

VALOR QUE GENERA UN PROCESO DE GESTIÓN DE CLIENTES EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA

DANIELA ARBOLEDA
LAURA ANGÉLICA PÉREZ RESTREPO
LAURA MARÍA SIERRA VÁSQUEZ
MANUELA VÁSQUEZ DIAZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIAN
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PUBLICIDAD
MEDELLIN
2013

VALOR QUE GENERA UN PROCESO DE GESTIÓN DE CLIENTES EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA

DANIELA ARBOLEDA
LAURA ANGÉLICA PÉREZ RESTREPO
LAURA MARÍA SIERRA VÁSQUEZ
MANUELA VÁSQUEZ DIAZ
TITULO DEL TRABAJO

Trabajo de grado para optar al título de publicistas

Asesor
ESTEBAN MEJÍA MESA
Publicista

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIAN
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PUBLICIDAD
MEDELLIN
2013

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 2 de Septiembre de 2013

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Pregunta general	16
1.3. Preguntas específicas	16
2. OBJETIVOS	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. METODOLOGÍA	19
4.1. Tipo y nivel de estudio	19
4.2. Fuentes	20
4.3. Técnica de investigación	20
4.4. Población objeto de estudio	21
5. GESTIÓN DE CLIENTES	22
5.1. Antecedentes	23
5.2. Expertos	27
5.2.1. Análisis significado y evolución	31
5.3. Concepto	87

	pág.
6. MARCO CONCEPTUAL: PASO A PASO EN LA GESTIÓN DE CLIENTES	89
6.1. Identificar	93
6.2. Diferenciar	96
6.3. Interactuar	101
6.3.1. Del diálogo a la rentabilidad	105
6.4. Personalizar	106
7. DATA MINING	109
8. ACIERTOS Y DESACIERTOS EN LA GESTIÓN DE CLIENTES	117
8.1. Errores más comunes	117
8.2. Casos de éxito	126
9. PROCESO GESTIÓN DE CLIENTES DELASCAR	134
9.1. El planteamiento	134
9.2. La propuesta	135
9.3. El objetivo	136
9.4. La ejecución	136
9.5. El resultado	139
9.5.1. Caracterización clientes Delascar por edad y estilo de vida	140
9.5.2. Caracterización de clientes Delascar por el valor que representan para la marca	143
9.5.3. Propuesta estratégica para comunicación con segmentos de clientes Delascar	145
10. CONCLUSIONES	153

BIBLIOGRAFÍA	157
---------------------	-----

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Ciclo de la gestión de clientes	43
Gráfico 2. ¿Cómo llegar del diálogo con el cliente a la rentabilidad de la compañía?	106
Gráfico 3. Proceso de KKD: <i>Knowledge Discovery in Databases</i>	114

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Guía de entrevista a empresas, expertos y profesores.	159
Anexo 2. Modelo de consentimiento Informado	161
Anexo 3. Guía de entrevista a propietarios Delascar	163
Anexo 4. Guía de entrevista a vendedores Delascar	165
Anexo 5. Modelo de encuesta a clientes Delascar	Ver PDF

RESUMEN

Identificar un único término que defina la acción de administrar correctamente a los clientes, resulta en un principio un poco confuso; entendiendo que conceptos como CRM, *marketing onetoone*, mercadeo relacional y gestión de clientes, tratan de explicarlo y conceptualizarlo, pero se define Gestión de clientes como el término más apropiado para abarcar todo lo que este proceso comprende.

Hablar de un proceso de **Gestión de Clientes** se refiere a la acción estratégica que genera relaciones duraderas con los consumidores, ubicándolos como principio y fin de la compañía e involucrando a cada uno de los miembros que la componen; donde la marca forja propuestas de valor acertadas gracias al conocimiento que tiene de sus clientes y al seguimiento continuo de sus acciones. Este trabajo de grado hace un recorrido histórico que permite comprender las diversas concepciones del tema y la forma como se replantea el valor del cliente, entendiendo que más allá de masas se tienen consumidores con gusto particulares,

Para lograr un conocimiento profundo de los clientes y desarrollar estrategias acertadas y oportunas, se proponen los siguientes pasos, tomados en parte como referente de los lineamientos dados por Rogers y Peppers: Identificar, diferenciar, interactuar y customizar.

La investigación también muestra los errores más comunes cometidos en esta labor, pues si bien dentro de un proceso de gestión de clientes se pueden mencionar un sinnúmero de errores en los que las compañías pueden llegar a caer fácilmente hay algunos más frecuentes. De igual forma se mencionan algunos casos exitosos en Colombia al implementar un proceso de gestión de clientes.

Finalmente el trabajo, presenta una aplicación del ejercicio investigativo, en la empresa Delascar, teniendo en cuenta los objetivos a lograr frente a sus clientes y el contexto de la marca y su categoría; se comenzó por un trabajo investigativo, con entrevistas a los vendedores y directivos de la marca, encuestas a los clientes y análisis del mercado y la categoría, se identificaron los segmentos de clientes y se plantearon acciones tácticas a desarrollar para cada uno de los segmentos y para cubrir las falencias identificadas en la marca respecto a su relación con el cliente.

Palabras clave:

- Gestión de clientes
- CRM
- Mercadeo relacional
- Segmentación de clientes
- Minería de datos
- Administración de la relación con los clientes

ABSTRACT

To identify a proper and unique term to define the action of managing costumers can be confusing because there are many ways to do it. For example, terms like CRM, marketing one to one, relationship management and customer management are common expressions. The most appropriate term that encompasses the entire process, is customer management.

Customer management is the process of undertaking strategic action to generate enduring relationships with the customers of a company. It's making clients the only reason for the existence of the corporation; it requires the attention and participation of every single member of the business. Since the focus of the corporation is to track and learn from their customers and their behaviors, the brand can generate valuable and successful added value propositions. This project develops a historical analysis of the different interpretations of customer management and various ways to rethink the value of a customer, understanding that beyond masses, consumers are individuals with particular preferences.

To gain a deep understanding of the clients and to develop accurate and timely strategies, the following steps are proposed: identify, differentiate, interact and customize. These steps are based on the guidelines of Roggers and Peppers.

This research paper also discusses the most common mistakes made when managing customers. Although in this process companies can make unlimited types of mistakes, there are some that are more frequent. Also, the paper highlight successful customer management cases in Colombia.

Finally, this paper presents an application of this research to the company Delascar. The research took into account what Delascar wanted to achieve with its customers, as well as the context of the brand. The research project included interviews with vendors and brand managers, customer surveys and market analysis in order to identify the different customer segments, to propose tactical actions to be developed for each segment and to cover the shortcomings identified in the mark regarding its relationship with the client.

KEYWORDS:

- Customer management
- CRM
- Relationship marketing
- Marketing one to one
- Customer segmentation
- Data mining
- Customer relationship management

INTRODUCCIÓN

Inspiradas por el deseo de tratar un tema que no sólo aportara a las autoras, sino también a la Facultad de Publicidad y a futuros estudiantes que se interesen en el tema, surge la iniciativa de investigar y tratar la temática de gestión de clientes, buscando unificar distintos conceptos y teorías en un texto práctico y fácil de entender.

Surge además como complemento al contenido académico visto durante los distintos semestres, pues si bien se menciona el tema, no se trata a profundidad; es por esto que se contó con el apoyo constante de un experto en el tema, Esteban Mejía Mesa, publicista egresado de la facultad, el cual fue clave a la hora de guiar a las autoras en un paso a paso hasta obtener los resultados esperados.

Desde el comienzo se pensó un tema novedoso, que generara impacto, y que fuera acorde con el perfil profesional de todas las autoras de este trabajo de grado. Un área enfocada y desarrollada desde el ámbito estratégico de la publicidad y el mercadeo, donde se incluyera la investigación y se tuviera una cercanía especial con el consumidor y donde los resultados pudieran ser medibles y más adelante adherirse a otras áreas de la publicidad.

Se espera que para el lector sea una fuente de información agradable y llena de conocimientos, así como fue para todas las autoras de este trabajo.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La gran saturación del entorno de los consumidores de mensajes publicitarios ha ocasionado, que al interior de las empresas, el valor de cada individuo como cliente sea replanteado.

Tener la demanda de su lado, satisfacerla y crearle barreras de salida para obstaculizar su abandono de la marca, es el propósito. Fidelizar ya no es una opción, es una necesidad, pero, ¿Qué tan difícil podría ser hablar de fidelización teniendo en cuenta que a medida que las compañías crecen, su número de clientes también va en aumento? Fue entonces cuando nació el mercadeo relacional que según la Revista PyM (No. 290 del mes de abril de 2005) es entendido como: “el proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y generarle el máximo valor al cliente” explicado así en su informe especial de “Mercadeo relacional e interactivo”.

“Este término (Relationship Marketing) surge a principios de los ochenta de la mano del profesor Leonard Berry, en la Universidad de Texas, en el transcurso de una conferencia que pasaría a los manuales de la historia” afirma la misma fuente. Sin embargo, para generarle la mejor experiencia al cliente había que conocerlo, saber exactamente cuáles son sus gustos, hábitos, rechazos, necesidades. Y esta vez, no como miembro de un gran grupo poblacional con una o dos características en común con los demás, ahora sería

indispensable descubrirlo al detalle de una forma más exclusiva y así personalizar los productos y servicios de cada empresa, en función de comprometerlo, hasta tal punto que ante el coqueteo de la competencia, se preguntara: ¿Qué puedo perder si dejo mi marca actual?

De repente, y de la mano de la estrategia de Mercadeo Relacional, se fortalecieron las bases de datos como una herramienta estadística y tecnológica útil para organizar la gran masa de información. Tener al día las preferencias, rutinas, quejas, características demográficas, entre otras particularidades, podría ser un caos. Por tanto, hicieron su entrada los software de CRM: Peoplesoft, SAP, expertos en sistematizar las variables. Rápidamente fueron el boom del mercadeo y cada vez fue más fácil para los directivos decir: “En mi empresa hacemos Mercadeo Relacional”, simplemente porque habían instalado uno de los famosos programas.

En este punto, la famosa estrategia one to one, tomó un rumbo inadecuado, ya que varios implementadores olvidaron la gestión humana y dejaron toda la tarea al software, opacando de esta manera el inmenso potencial de una correcta gerencia de las relaciones con los consumidores.

Situaciones como un cobro por parte del departamento de cartera un día, las felicitaciones por el cumpleaños enviadas a través de una llamada telefónica o una tarjeta virtual desde el área comercial, gracias a la sumisión a la máquina, la falta de actualización de los datos y la articulación de los procesos de la compañía en pro del cliente, son hoy en

día más frecuentes y las causantes en cierta medida, de la inestabilidad de la relación marca-cliente, un VALIOSO CLIENTE que ya en manos de la empresa, es considerado su mayor activo y el cual en términos de dinero, es más rentable conservarlo que capturar uno nuevo.

1.2. Pregunta general

¿Cuál es el valor que genera un proceso de gestión de clientes en una microempresa?

1.3. Preguntas específicas

- ✓ ¿Cuál es el significado de "Gestión de Clientes"?
- ✓ ¿Por qué nace el concepto de "Gestión de clientes" y cuáles son sus antecedentes?
- ✓ ¿Quiénes son los expertos en el tema y cuáles son sus distintas definiciones sobre Gestión de clientes?
- ✓ ¿Cuáles son los errores más comunes en un proceso de Gestión de Clientes?
- ✓ ¿Cuáles son algunos de los casos exitosos en Gestión de Clientes en los últimos 10 años en nuestro país?
- ✓ ¿Cómo desarrollar un proceso exitoso de Gestión de Clientes en una microempresa?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Conocer el valor de una adecuada gestión de clientes y su proceso de implementación en empresas de la ciudad de Medellín.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Comprender la importancia de la gestión de clientes.
- ✓ Conocer el origen y evolución del concepto.
- ✓ Reconocer los errores más comunes en un proceso de gestión de clientes.
- ✓ Proponer un plan de acción a partir de los conocimientos obtenidos en una microempresa de Medellín.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación dio a entender la estrategia empresarial de gestión de clientes como un asunto que va más allá del software y las bases de datos, entendiéndola como aquella que vincula cualquier tipo de acción que fortalezca la relación con los consumidores y permita su fidelización.

Así mismo, se encontró el valor que la correcta ejecución de la estrategia puede generar a una microempresa, logrando así, que éste nuevo enfoque corporativo se reconozca como una solución y lineamiento, que está cada vez menos ligado al tamaño del negocio o a su capacidad de pagar por costosas tecnologías, que no siempre implican un manejo inteligente del contacto que se lleva con el público.

Se encontraron distintos frentes desde los cuales puede hacerse Mercadeo relacional o CRM, desmitificando las concepciones inadecuadas que se tienen de la estrategia y dándola a conocer como una alternativa fácil de comprender y aplicar tanto para los profesionales del mercadeo y la administración, como para los pequeños y grandes empresarios. Lo anterior convierte a este estudio en un valioso aporte que ratifica la posición del cliente o del usuario como el principal gestor de una marca.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de estudio

Para el desarrollo de este proyecto de grado se definió la metodología de investigación cualitativa buscando cuáles son los ¿Por qué? y ¿Cómo? de la temática a abordar, más que los ¿Cuándo? o ¿Cuánto?

Se necesitaron razones, antecedentes, explicaciones que empezaron a orientar la búsqueda de la respuesta de la pregunta general y específica y el logro de los objetivos. Fue fundamental considerar que esta es una investigación detallada que busca entender y presentar de una forma más clara, un proceso de gestión de clientes, por lo cual sería poco medible y no tan efectiva en caso de desarrollarse desde una investigación cuantitativa.

Este trabajo se desarrolló desde un nivel descriptivo, ya que se precisó conocer más a fondo los datos y ahondar en detalles, dando una mirada profunda a los planteamientos de algunos de los expertos, a nivel mundial, sobre el tema. Se analizaron casos de éxito que permitieran identificar prácticas realmente efectivas en estrategias de gestión de clientes y se desarrolló un proceso activo y vivencial que fundamentó el proyecto, implementando todo lo estudiado en un proceso estratégico para una microempresa.

4.2. Fuentes

Fuentes: Primarias y secundarias

Las fuentes primarias correspondieron entrevistas que se desarrollaron a expertos o conocedores del tema en la ciudad de Medellín. Las fuentes secundarias, se obtuvieron a partir de la bibliografía y cibergrafía que permitió conocer más a fondo, el por qué nacen los conceptos de gestión de clientes y sus derivados como los programas de fidelización, así mismo que nos arrojaron definiciones y métodos de implementación de estas estrategias, permitiendo tener un mayor conocimiento, para así crear y desarrollar el enfoque y los planteamientos.

4.3. Técnica de investigación

Se utilizó como herramienta la entrevista a profundidad.

Se realizó una entrevista a algunos expertos y profesionales relacionados con el tema, fue una entrevista semi-estructurada que dio énfasis a entender los procesos y experiencias que se han desarrollado en cuanto a gestión y fidelización de clientes. Constituye una perspectiva importante que se tuvo tener muy en cuenta en la Investigación, pues además del fundamento teórico que encontraremos en las fuentes secundarias, estas entrevistas permitieron abarcar el tema desde varios enfoques, sobre todo, desde las experiencias en Colombia.

Al realizar la aplicación del trabajo de grado en la empresa Delascar, y con el fin de obtener la información necesaria, se utilizaron métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, como entrevistas semi-estructuradas, encuestas y observación no participante, según la fuente y la muestra a investigar.

4.4. Población objeto de estudio

Profesionales en áreas de mercadeo, publicidad y ventas, que estén relacionados y hayan tratado el tema de gestión de clientes y procesos de fidelización de los mismos, conscientes y capaces de transmitir ese “Know How” que han adquirido con la experiencia, y de centralizarlo en ideas y conceptos entendibles, para un público estudiantil con poca experiencia en el tema.

5. GESTIÓN DE CLIENTES

Al tratar de conceptualizar el tema de gestión de clientes, se encuentran una infinidad de términos y definiciones que, para comenzar, hacen confusa una diferencia entre cada uno de ellos.

Por un lado, está el concepto de “Mercadeo Relacional”, definido como el proceso que realizan las compañías para crear lazos con sus clientes buscando finalmente incrementar las ventas. De igual forma aparece otro término y seguramente más nombrado, denominado “CRM” (*Customer relationship management*) que en español traduce “Administración de la relación con los clientes” y que se refiere a incluir todos los ámbitos de la compañía ubicando al cliente como eje y fin principal de la misma, todo lo anterior con el objetivo de identificar los usuarios más valiosos. Por último, el concepto de “Gestión de Clientes”, que es la relación y conocimiento de los clientes como principal estrategia empresarial, también es abordado en textos y teorías del ámbito administrativo y mercaderista.

Bajo estos conceptos que poco difieren el uno del otro y que dejan claro que no son más que distintos nombres para una misma acción, se unifica “Gestión de Clientes” como el nombre que mejor define este proceso.

5.1. Antecedentes

Se puede hablar de los primeros acercamientos a lo que sería todo un “boom” en mercadeo, alrededor de los años 70 en Estados Unidos, cuando se comienzan a elaborar y desarrollar bases de datos estructuradas, enfocadas en obtener mayor información de los clientes tanto personal, como de sus comportamientos de compra. En el sector financiero y de seguros comenzó a tratarse fuertemente este concepto, resaltando el caso de *American Express* en 1978, quien innovó en la creación de un *call center* como soporte al cliente, obteniendo así amplias bases de datos.

No quiere decir que la idea de conocer mejor a los clientes para potencializar las ventas fuera algo totalmente nuevo, pues desde que el comercio se estableció como un intercambio de bienes con compradores constantes en su mayoría, el vendedor se ha interesado por conocer los gustos de sus consumidores y ha ido identificando las preferencias o desagradados de los mismos. No era extraño ver a mediados del siglo pasado, por ejemplo, a un vendedor de flores que consideraba a María una de sus clientes más constantes, pues cada viernes iba a comprarle rosas amarillas para su madre. Él, ese día, sabía que debía tener ese tipo de flores listas y en el empaque que a María le gustaba, exactamente a las 8:00 de la mañana; era así como ese vendedor creaba un vínculo con su cliente y lograba que ella cada semana prefiriera comprarle a él, pues la hacía sentir especial.

Lo anterior funcionaba muy bien y hacía parte de los distintos tipos de negocios, pero con el crecimiento de la economía el número de consumidores y de transacciones se volvieron inmedibles y fue entonces necesario recurrir a un proceso que recordara a las compañías la importancia de sus clientes, los cuales son el activo número uno, ya que era necesario tener más información para tomar decisiones acertadas.

Es conveniente anotar que en aquella época, las condiciones de las empresas ante los consumidores estaban cambiando, los clientes comenzaban a ser menos leales, buscaban estar más informados para tomar mejores decisiones de compra y demandaban recompensas por su fidelidad.

Más adelante en los años 80 fue cuando se comenzó a hablar de “CRM” (*Customer relationship managment*) como extensión estratégica a la obtención de bases de datos para crear una verdadera administración de la relación con los clientes; se empezaron a implementar comunicaciones de doble vía con ellos, ofreciendo cada vez más servicios o productos enfocados a las necesidades que expresaban.

La llegada de los años 90, contextualizó el auge de los programas de fidelización de clientes, donde se buscaba no sólo premiar la lealtad sino identificar y estimular a los no tan activos.

En Colombia marcas como Orbitel, Banco de Bogotá, Leonisa, Bancolombia, EPM y Protección, comenzaron a desarrollar estrategias de fidelización de clientes en esta década, siguiendo las pautas impuestas por Estados Unidos en el tema.

En el marco de estas nuevas ideas, nuevas tecnologías estaban posicionándose y el internet comenzaba a masificarse. Fue entonces el momento perfecto para que grandes compañías implementaran software, ayudándolas a potencializar la obtención y orden de las bases de datos. Y aunque fueron varias las herramientas tecnológicas que se utilizaron como solución para la administración de clientes, han sido dos las que han ido ganando mayor importancia:

El “almacén de datos” o Datawarehouse, como lo define Muñiz en su artículo *Marketing XXI*, “es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de Marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio”.

Con base al Datawarehouse se desarrollan análisis que arrojan datos sobre el comportamiento del consumidor y sus preferencias, datos que permitirán el desarrollo de actividades estratégicas para la compañía. En palabras de Muñiz, Data mining es, una herramienta tecnológica eficaz, basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas

a una población de datos registrada en el Datawarehouse, es decir, permite la modelización de la información recogida.

Su finalidad es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Es posible prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes. (Muñiz, 2012, <http://www.marketing-xxi.com/crm-costumer-relationship-management-o-gestion-de-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm>)

Luego de presentar los dos instrumentos esenciales desde el aspecto tecnológico a la hora de administrar clientes, vale la pena mencionar un tercer concepto: el Datamart, entendido también como un almacén de datos del cliente acorde a los intereses y métodos de recolección propios de un área específica de la empresa; a diferencia del *Datawarehouse*, encargado de guardar toda la información posible de los clientes, obtenida a través de todos los frentes de la organización.

Es importante resaltar, que muchas empresas han limitado el CRM a sólo la utilización de un software, olvidando que es necesario un trabajo conjunto entre la tecnología y la gestión humana.

Si bien es cierto, que lo anterior contribuyó en gran medida a los lineamientos para establecer buenos procesos de gestión de clientes, no determinó una metodología clara que orientara su ejecución. Por tanto, Martha Rogers y Don Peppers definieron lo que hoy son los cuatros pilares del “*CRM*” (diferenciar, interpretar, interactuar y personalizar) abriendo un camino más claro a la elaboración de la herramienta de CRM y evidenciando que más que un asunto tecnológico es un proceso estratégico.

Hoy en día existen miles de bases de datos, tanto propias de las marcas como alquiladas a empresas prestadoras de servicios de minería de datos. El reto se enfoca en que las compañías utilicen esta información para generar tácticas lo realmente creativas y rentables que configuren lo que podría denominarse “matrimonio con los clientes”.

5.2. Expertos

Al observar las diferentes posiciones frente al tema, se encuentran varios autores que plantean conceptos que difieren un poco unos de otros. Visto como una implementación de un software, una estrategia de negocio, un fundamento empresarial, un plan de fidelización de clientes o una táctica de venta, se encuentran ideas en común que dan esbozos a lo que será una definición completa.

Martha Rogers y Don Peppers se han destacado en el mundo empresarial y en el marketing como los gurús del “Mercadeo uno a uno”, nombre que le dan a su “*bestseller*”. En su propuesta afirman que la compañía debe cambiar de filosofía y el cliente deberá ser

el eje central de todas las acciones y determinaciones de la misma, buscando que el producto, servicio o las variables que lo rodean (entrega, formas de pago, empaque, comunicación, entre otras) sean tratados de forma más individual en función de satisfacer las necesidades de cada cliente, consolidando así vínculos más estrechos y creando mayor fidelidad por la marca.

En base a lo anterior, Don Peppers reconoce en una entrevista realizada por el portugués Jorge Nascimento Rodrigues, empresario y editor de dos sitios web de tendencias en administración y tecnología (www.janelanaweb.com y www.gurusonline.tv) que:

lo esencial del mensaje es que nos tenemos que adaptar y adaptar la empresa en su totalidad al cliente, tenemos que cambiar nuestro comportamiento en relación a él. No importa como se lo designe, si '1 to 1' (como nosotros) o CRM o 'intimidad con el cliente'. CRM será probablemente el término dominante y no tenemos ningún problema en adoptarlo". De igual forma aclara que cuando hablamos de CRM, estamos hablando de procesos de negocio, de cambio de cultura, incluso de alteración de incentivos, de estrategia. No estamos hablando de paquetes de software, de tecnología... El problema no es técnico. Nosotros acostumbramos decir: No basta instalar, es necesario adoptar! (Nascimento, 2001, <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing011103.shtml>)

Por la misma línea, Josep Alet –presidente de marketing.com- resalta la coordinación de todos los miembros y canales de la compañía con miras al mismo fin: el cliente, y define el mercadeo relacional como:

el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación (Alet, 1994, p. 35).

En consecuencia, según las teorías de los expertos anteriormente citados, una estrategia de administración de clientes se fundamenta en el conocimiento profundo del cliente que aunque requiere una herramienta tecnológica para ejecutarse ordenadamente no debe sesgarse a la instalación de un software. Hoy en día, no puede pasarse por encima un consumidor que cada vez pide más información, más interacción y más servicios o productos a su medida. Y dicha necesidad sumada a la llegada de la web 2.0 y las redes sociales ha ocasionado que las marcas hayan tenido que migrar sus formas de comunicación hacia las ya consolidadas y reconocidas comunidades virtuales.

Siguiendo con lo anterior, fue **Stan Rapp**, experto y pionero en la vinculación estratégica de las marcas con el consumidor, quien contribuyó a la transformación del marketing directo, afirmando que la forma más efectiva y rentable para desarrollar

relaciones sólidas con los clientes es aprovechando tecnologías digitales y la masificación de internet, para crear mensajes personalizados, interactivos y creativos.

En su último libro, “*Reinventing Interactive and Direct Marketing*”, Rapp indica que:

las habilidades más valiosas en las agencias ahora se convierten en un enlace interactivo con el cliente, en la destreza analítica con el flujo de generación de datos, en fuertes ‘*insights*’ recopilados de una relación ‘pie a pie’ y en todos los esquemas de monetización de los datos que construyen una línea del tiempo valiosa para el cliente. (Rapp, 2010, pág. 23)

Continuando con las distintas perspectivas de los expertos, el publicista y economista español **Pedro Reinares** en su libro “Los 100 errores del CRM” establece que:

el marketing relacional intenta conocer al máximo al consumidor, con el fin de poder ‘hablar’ en su mismo lenguaje, personalizando al máximo la relación, de tal modo que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. Es reconocer que cada consumidor tiene un valor potencial y diseñar una estrategia destinada a ‘realizar’ dicho potencial (Reinares, 2005, pág. 15)

Según lo anterior puede percibirse un lenguaje común en los conceptos de los distintos expertos, realzando la importancia que se le da al cliente, la información que

pueda obtenerse de él y las estrategias que a partir del conocimiento de sus gustos, necesidades y hábitos puedan establecer un fuerte lazo marca -consumidor. Y en este punto, es oportuno citar a **Injazz J. Chen** y **Karen Popovich** quienes reconocen dentro de una implementación efectiva de la administración de los clientes “la combinación de procesos, personas y tecnologías que buscan entender a los clientes de las compañías” (Chen & Popovich, 2003, pág. 672)

Para complementar las opiniones de los especialistas con respecto a este tema, se realizaron entrevistas con 15 expertos colombianos, quienes arrojaron información valiosa y de la cual se generó el siguiente análisis.

5.2.1. Análisis significado y evolución

Gestión de clientes: un diálogo de igual a igual.

El análisis de las respuestas y posiciones de los entrevistados; cuyas labores varían entre profesionales que actualmente participan en procesos de relacionamiento con los clientes de varias compañías y expertos, quienes debido a su experiencia en el mundo del mercadeo y su fuerte interés por la satisfacción del cliente, hoy en día asesoran diferentes empresas en sus acciones frente a uno de sus principales activos: los usuarios. Dichos expertos son invitados a compartir sus conocimientos, en seminarios y conferencias, en relación a este nuevo enfoque del marketing, la cual hace pensar que al parecer, el interés por lograr una adecuada gestión del cliente, llegó para quedarse.

Un buen cliente, cada vez cada vez es más valioso y una correcta estrategia al administrar los segmentos que va conformando, puede ser un excelente aporte de contenidos que orienten las nuevas decisiones frente al producto o servicio, que ofrezca la compañía.

Quienes compran dejaron de ser mudos, dejaron de pagar simplemente porque el precio que está en la etiqueta. Ahora las empresas son intermediarios que fabrican lo que la gente pide. A partir de una filosofía corporativa, se preparan para conquistar el mercado con ofertas que sólo los consumidores decidirán si será suerte de principiante o un líder de la categoría, que los competidores no dejarán de mirar.

El comercio, virtual o en supermercados, hoy en día es un diálogo. Y aunque la gestión de clientes siempre ha existido, tal y como lo reconoce Andrés Sierra, Director y socio fundador de SM Digital al afirmar que:

[...] es un concepto que esta inherente en cualquier negocio. Simplemente cualquier negocio por sencillo que sea. Cualquier negocio con cualquier empresa se denomina negocio o empresa cuando tenga clientes, cuando pueda vender, que haya compañías que hagan mal la gestión de clientes es una cosa, pero todos de alguna forma estamos gestionando clientes, digamos, algunos de una forma más empírica, otros de una forma más estructurada pero no se podría decir que existe una compañía que no tenga gestión de clientes (Sierra, 2013).

El objetivo hoy, es que en este diálogo, el cliente sea protagonista, hable mucho, lo exprese todo y se vea recompensado. Y no hable sólo, porque debe ser escuchado por la alta gerencia, por el personal del punto de venta, por la persona que contesta en el call center o quien le hace una llamada a recordar el pago vencido. Todos deben tener una actitud abierta y una fuerte disposición a satisfacer sus necesidades.

En este punto es pertinente reconocer entonces la gestión de clientes como una estrategia organizacional, por encima de acciones aisladas o de la implementación de un software. No porque se esté desconociendo las facilidades que representa el soporte tecnológico sino porque su valor no será suficientemente aprovechado sino está acompañado del talento humano, que sepa analizar los datos y tomar decisiones según los mismos.

Estas decisiones deben hablar por sí solas; dejando claro en el público el interés de la empresa por escucharlo y corregirse en función de mejorar la relación comercial, que debe ser beneficiosa para los dos y transparente desde ambas perspectivas.

En relación con lo anterior, las acciones implementadas deben ser coherentes con la filosofía y capacidad de la empresa. Nunca es bueno prometer lo que no se puede cumplir. Y a su vez, deben clasificarse según el ciclo de vida del cliente frente a la compañía, aclarando que este empieza desde la adquisición del cliente hasta la acción de recompra y que la idea, como lo reconoce Andrés Sierra, es que el ciclo no muera, que sea evolutivo.

Además de una estrategia que incluya todos los niveles de la organización, la gestión de clientes debe incluir todos los procesos, o por lo menos los que tengan que ver directamente con la prestación del servicio a los clientes. No obstante, se debe tomar con calma pues el propósito no es transformar el funcionamiento de toda la compañía de inmediato; sino ir modificando los asuntos que van impactando en el cliente. Si la queja es sobre los horarios de atención del punto de venta, probablemente el área de producción no pueda hacer mucho al respecto. Los cambios deben darse de forma prudente y planeada, no con el fin de estar a la vanguardia del último grito del mercadeo o imitar todo lo que hace la competencia.

Por lo anterior, y con el fin de avanzar asertivamente en pro de la satisfacción del cliente, es necesario, antes incluso de hablar con él y conocer su opinión, tener claridad frente a lo que se pretende lograr al ubicarlo en un lugar privilegiado de la compañía. Conocer el cliente a profundidad; segmentar el público consumidor; aumentar las ventas; entrar a un nuevo segmento; mejorar la calidad del servicio, pueden ser algunos de los propósitos. No obstante, fomentar la recompra y crear relaciones duraderas, son los objetivos más frecuentes mencionados por los entrevistados:

[...] la gestión de clientes es una estrategia corporativa, la cual le apunta a la fidelización de los clientes. Muchas empresas se concentran en conseguir nuevos clientes y la gestión de clientes; además de conseguir nuevos clientes, es crear relaciones de largo plazo con los

clientes existentes para poder fidelizarlos y que esos clientes compren más del mismo y producto y de otros productos. (Quintero, 2013)

Tal como lo menciona María Adelaida Quintero asesora en gestión de clientes, ambos propósitos responden al principio de la gestión de clientes de valorar la clientela actual y conquistar su potencial al máximo. Muy seguramente, una de las consecuencias sea el aumento de las ventas; que a su vez, no sería adecuado ponerlo como fin por sí solo de la estrategia de gestión de clientes, porque podría sugerir que cualquiera compre el producto o servicio de la compañía; olvidando en medio del afán de lograrlo características determinantes como: el segmento al que el cliente pertenece; el momento del ciclo de vida en el que se encuentra; el estilo de vida que disfruta; las experiencias previas con la marca, etc.

Las ventas siempre serán un fin de cualquier estrategia de mercadeo; sin embargo, el punto es ¿Cómo lograrlas? y es ahí cuando la gestión de clientes sugiere que la clave es valorar, conocer y entender tan bien a los clientes, que se sepa qué ofrecerles y cómo hacerlo.

El reconocimiento profundo de los clientes, debe llevar incluso, a salirse de los límites de un intercambio comercial entre comprador y oferente y empezar a humanizar la relación usuario-compañía, interiorizando que quién paga por el producto o servicio es más que eso. Es un ser humano con familia, pasatiempos, preocupaciones, temas de interés,...que deben servir de insumo para enriquecer lo que como compañía se ofrece.

Para confirmarlo, María Cecilia Calderón, experta en temas de relacionamiento con clientes, reconoce que más que la administración de clientes, “es una inteligencia de contenidos para segmentos específicos de mercado” en función de lograr una “Curaduría de audiencias”, que permita identificar los públicos con el fin de entregarle información de interés para cada uno.

También el cliente, es consciente de su poder sobre las marcas. Valorará ser escuchado; que sus sugerencias generen nuevas formas de servicio; que se les diga la verdad y rechazará la mala atención; las mentiras y los errores no reconocidos y la presión para que gaste su dinero porque sí. Se dará el lujo de esperar que las marcas en competencia hagan su mejor propuesta hasta definir su preferencia y esto no implicará necesariamente que siempre la escogida será la misma. Ganar el corazón y la mente de los usuarios es una lucha constante, exigente, asociada a principios humanos y sociales que jamás pueden olvidarse.

No importa si el plan para lograrlo se llama “gestión de clientes”, “acciones 1to1”, “CRM” o “mercadeo relacional”, para muchos es lo mismo, para otros es distinto; unos lo dicen en inglés, otros en español; existe una falta de claridad conceptual fruto de la apropiación que cada grupo o individuo hace del conocimiento y de la velocidad con la que viaja la información, que dificulta establecer quién tiene la razón ó cuál es la fuente certera. Lo cierto, es que el objetivo de la estrategia debe girar en torno al cliente y depender de un

alto reconocimiento del mismo, apoyándose en recursos técnicos que le faciliten la organización, actualización y análisis de la información:

La globalización de los mercados se desarrolla a nivel mundial, en los distintos sectores económicos (Industrial, comercial y servicio), donde la competencia ha evolucionado hasta el punto de modificar los planes estratégicos y de negocios tradicionales de las empresas, en un intento por mantener la fidelidad e ingresos obtenidos de sus clientes.

Asimismo, dentro de dicho desarrollo de los mercados, el cambio más importante que las empresas están viviendo (Chirinos & Vergara, 2010) hoy día no tiene que ver exclusivamente con la tecnología (herramienta de gran importancia para el desarrollo empresarial), sino también con una nueva cultura organizacional, en la que todas están orientadas al cliente, y no solamente en un área funcional como: informática, atención al cliente, comercialización, ventas, mercadotecnia, entre otras. (Chirinos & Vergara, 2010, p. 74)

Esto es uno de los métodos que están utilizando algunas empresas, no solo para ganar valor con sus clientes actuales, si no, para atraer nuevos consumidores de una manera más persuasiva y generando más valor en ellos que la competencia.

Desde la teoría y la práctica.

Gestionar clientes exitosamente es el resultado de mezclar: buen olfato para reconocer las oportunidades; experiencia que enseñe de los errores y permita reevaluar los éxitos para extraer de ellos todo el aprendizaje que en medio de la euforia quizá no fue retomado y curiosidad y actualización constante frente a lo que hacen y proponen los demás. Sin embargo, buenas bases teóricas y análisis de información ya documentada, puede ser la clave para ordenar las dudas y las ideas que se vienen a la cabeza en lo que se refiere a relacionamiento con clientes.

Teniendo en cuenta además que cuando se toma la decisión de generar un plan para administrar estratégicamente los clientes, las aspiraciones de la alta dirección y el área comercial son muchas y la inversión en ocasiones, muy alta. Se espera que los indicadores de ventas suban y el nivel de insatisfacción baje. Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, es necesario recordar que cuando la información corresponde a contextos empresariales, los responsables de diseñar las propuestas se apropian de los conceptos según la perspectiva que tengan del negocio y la conveniencia que representan para sus intereses.

No son muchos entonces, los autores que se reconocen como referentes de consulta para temas de relacionamiento con clientes. Marta Rogers y Don Peppers, cuyos planteamientos fueron tomados como base de este trabajo de grado; siguen reconociéndose como líderes en diseño de métodos y estrategias efectivas a la hora de fidelizar y

potencializar clientes. Fundadores de “Peppers and Rogers Group”, la principal consultora a nivel mundial en este ámbito y autores de varios bestsellers entre los que se cuentan: “One to One Future”, “One to One BtoB”, “Rules to Break & Laws to Follow”, siguen manteniendo su estatus de gurús del 1to1 y ganando mucho dinero de cuenta de sus experiencias.

Un factor de esta situación podrían ser quizá que no es hace mucho tiempo que se habla de gestionar los clientes. Siempre los clientes han sido importantes y mantenerlos una preocupación de todos los negocios; pero sólo hasta hace 10 años en promedio, se reconoce el término en Colombia como una oportunidad y un enfoque organizacional, cuyas aplicaciones aún se reevalúan, se analizan y se clasifican entre éxitos y fracasos según quien sea el autor.

Otra causa podría ser lo efímero de los *boom* del marketing. Mientras no se entienda que la satisfacción del cliente debe ser una prioridad de todos los procesos de la organización y siga tomándose como un capricho del área comercial, un gasto innecesario o por el contrario un simple requerimiento para comprar un nuevo software que en muchas ocasiones sólo lo maneja bien quien lo instaló; será muy difícil sacar las ventajas reales de una correcta gestión de clientes o por lo menos entenderlo como un proceso que no arroja resultados de la noche a la mañana sino que depende de una cultura organizacional de servicio, escucha y tolerancia y aprendizaje frente al error y la frustración, mientras se entiende a los clientes como lo que son: personas, más que números.

Es oportuno entonces dejar la teoría y pasar a la práctica. En la implementación de plan de gestión de clientes en los casos consultados es crucial el aprendizaje empírico. Según el modelo de negocio; el precio y la complejidad de su producto; y la cultura y la capacidad organizacional, cada compañía va diseñando sus guías y protocolos para orientar las relaciones con sus clientes. Ejemplo de esto, es lo expuesto por Andrés Cerro, Director de Social Business y RM de Pragma S.A., en la entrevista realizada para efectos de este trabajo:

Pragma tiene la particularidad de que apunta a que todas sus relaciones sean de largo plazo, nosotros no tenemos clientes incidentales, si no que todos son proyectos que se extienden en el tiempo, por el volumen, por el tipo de negocio nuestro, no nos sirve técnicamente como negocio para sostener un cliente incidental; entonces hay una parte de capturas de clientes que se hace asistida mediante una herramienta informática, en ese proceso lo que se hace es una carga de datos del cliente, se obtiene la mayor cantidad de información posible sobre ellos y esa información es consultada por el analista de preventa, con el fin de hacer una solución más o menos ajustada a las necesidades de ellos. (Cerro, 2013)

Revisar continuamente los pasos a seguir según las distintas situaciones que se presenten con el cliente, sean buenas, neutrales o malas es fundamental. Escuchar opiniones externas al negocio, que refresquen la subjetividad y el enamoramiento que a veces engeuecen a los miembros del mismo; documentar las soluciones y crear un manual frente

a PQR's (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) son algunas acciones útiles en el camino a la profesionalización de la gestión de clientes.

Interiorizar la importancia de una buena gestión de clientes, resulta también en nuevos caminos que pueden enriquecer la estrategia de una compañía. Es el caso que expone María Cecilia Calderón, quien como experta y directora ejecutiva de Cross Media (agencia de estrategias de comunicación y planes de contenido para medios multiformato) y a través de la ya mencionada “Curaduría de audiencias” encuentra nuevas ofertas de valor para sus clientes:

Ese término, fue un término que lanzó Randy Zuckerberg en su conferencia de Asobancaria el año pasado acá en Bogotá. Ella vino como directora de mercado de Google, vino a la asamblea o al congreso nacional de Asobancaria; ella hizo un rastreo de que estaba pasando en redes sociales en Colombia y el único caso que refirió en Colombia fue un caso que nosotros manejamos que es el de Patricia Vélez; ella soltó ese concepto ahí, ella dijo “En Colombia el único caso de people curators es Patricia Vélez cocina divertida”; entonces ella soltó ese concepto y como que nos alertó y ya empecé a buscarlo a investigarlo y a entender desde la concepción de las redes sociales que es people curators y entendí clarísimamente que es un tema de hacer curabilidad de las audiencias, qué te doy a ti, cómo te lo doy a ti, cómo te lo entrego a ti. Entonces por eso digo que siento que el nuevo concepto del CRM va enfocado es hacia allá. (Calderón, 2013)

Razones para fortalecer la gestión de clientes.

Las cadena de razones que se presentará a continuación corresponden más bien a la pregunta: ¿Por qué fortalecer la estrategia de gestión de clientes? por encima de ¿Por qué implementarla? ya que como se afirmó en un principio mientras exista un negocio, habrán clientes, muchos o pocos, y por tanto, una gestión de los mismos: regular o destacable, empírica o estructurada, innovadora o clásica.

Quizá en muchas empresas no se es consciente de esta realidad inherente que se asume al entrar en el mundo comercial; sin embargo, esto no excusa la responsabilidad de cada compañía de responder a quejas de mal servicio o de pérdidas de dinero en acciones mal fundamentadas y ejecutadas por el pobre conocimiento del cliente.

La gestión de clientes se presenta a manera de ciclo ya que cada “por qué” no resuelto o que no reciba la atención necesaria puede ir detonando nuevos inconvenientes que prendan la alarma activada por la opinión de un cliente disgustado. No posee un orden estricto; por el contrario, evidencian que la necesidad de gestionar estratégicamente los clientes puede detonarse desde cualquiera de las situaciones que componen la figura.

Gráfico 1. CICLO DE LA GESTIÓN DE CLIENTES

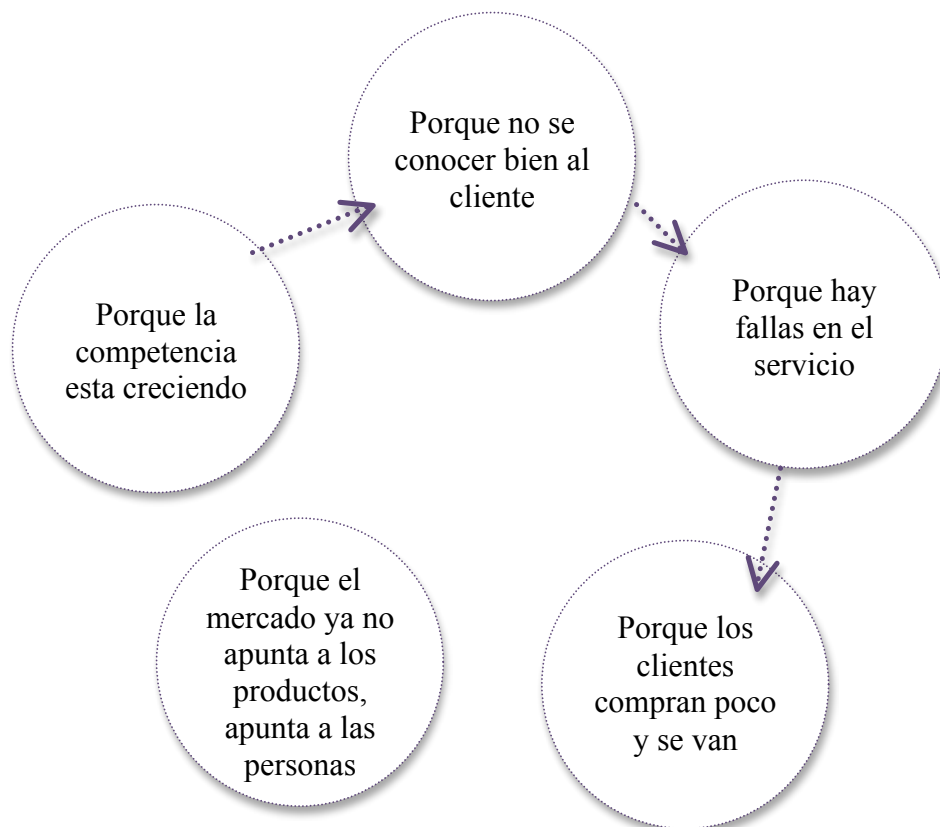


Gráfico elaborado por las autoras.

Casos como el de Avianca, conocidos de forma más cercana a través de la entrevista concedida por Paula Ayala, evidencian la ventaja competitiva que representa tomar las decisiones organizacionales en función de la satisfacción del cliente, evidenciando que incluso ya no se venden artículos tangibles sino experiencias de servicio:

[...] ésta es una compañía que ofrece servicios y yo creo que ninguna compañía que ofrezca servicios puede no tomar la decisión de tener un proceso de gestión de

clientes, aunque existen incluso, temas regulatorios, particularmente en aerolíneas, como es el caso de Avianca, donde la misma ley y el mismo reglamento aeronáutico exige que las compañías cuenten con un proceso para gestionar a sus clientes. Pero mucho más allá de lo regulatorio, esta es una empresa que se define como una empresa prestadora de servicio, donde lo que buscamos es excelencia en el servicio y garantizar la satisfacción del cliente, lo que vendemos es una experiencia de servicio y no solo un tiquete y en ese orden de ideas es indispensable contar con un proceso de gestión de clientes al interior de la compañía. (Ayala, 2013)

Dificultades y retos que llegan con la gestión de clientes.

La gestión de clientes como enfoque empresarial y bien ejecutado puede significar valiosos beneficios para la compañía e implica, como cualquier victoria, superar ciertas batallas. Las siguientes, son algunas de las dificultades y retos que pueden presentarse en la construcción de compañías enfocadas en la satisfacción del cliente; formas de superarlas y algunos ejemplos reales que algunos de los entrevistados presentaron en sus testimonios.

- **El crecimiento de las empresas:** Cuando hay compañías, pequeñas o medianas o con un potencial de crecimiento acelerado, la gestión de clientes exige velocidad también, porque si están creciendo es porque los clientes o las transacciones de estos están aumentando.

Hay que estar a la vanguardia del negocio, de la categoría, de los clientes pero no hay que proceder improvisadamente. Es mejor un golpe ágil, prudente y sorprendente que muchas respuestas desesperadas y monótonas.

Los clientes no pueden descuidarse por atender otras necesidades de la compañía, debe ser un trabajo en paralelo. Ponerse al día después en el conocimiento de sus necesidades y preferencias; actualizar sus datos y ganar un lugar en sus preferencias, puede ser más costoso.

- **Cultura organizacional:** como se mencionó en un principio, la gestión de clientes debe ser producto de la contribución de todas las áreas y procesos de la compañía. Probablemente, este sea uno de los retos que más esfuerzo y paciencia exijan. Sin embargo, hay que partir de la realidad de que el enfoque al cliente es un interés relativamente reciente al que no todos los departamentos, ni enfoques corporativos le otorgan igual importancia. Por otro lado, implica frecuentemente trabajo adicional. Tener que documentar todo los contactos que se tienen con un cliente, por ejemplo, es un esfuerzo que toma tiempo y debe aprenderse como hábito, analizar y revisar este historial antes de comunicarse con él nuevamente.

Muchas veces, implica también sacrificar reglas ya establecidas y nuevas inversiones de dinero. Ampliar los horarios de atención o los plazos para el pago, pueden ser algunos de los cambios que incomoden a más de uno.

Por tanto, la gestión de clientes debe ir apoyada por la alta gerencia que le otorgue un carácter serio y comprometedor a las acciones que bajo sus principios se desarrollen y una

campaña de concientización de los empleados de la compañía de los beneficios que generan la sonrisa de un cliente por una labor bien realizada.

- **La elección correcta del software:** Una de sus causas puede ser la concepción errada de que gestión de clientes es la implantación suelta de un software que los administre y organice y analice las bases de datos; pues concentrar toda la atención en el aspecto técnico puede llevar a la compañía y los encargados del plan de relacionamiento a tomar decisiones apresuradas sólo con el fin de ver el programa instalado en los computadores debido a la presión de mostrar avances, sin tener un objetivo claro frente a la información que se está recogiendo, o entender siquiera cómo funciona y cuáles son sus alcances y en el peor de los casos, sin considerarlo como una herramienta de trabajo útil y fuente de información valiosa que además, implica una inversión alta de dinero de la empresa.

Para una mejor ilustración, se presenta el caso de Leonisa, expuesto por Adriana Taborda, Jefe de Mercadeo Relacional de la compañía:

Normalmente una buena administración o gestión de clientes requiere un software. Ese software, nosotros al principio creo que nos empeliculamos demasiado y empezamos a investigar mucho acerca de plataformas que nos dieran esa gestión de clientes y cuando uno empieza a investigar eso se da cuenta que hay muchas plataformas pero eso es un maremágnum de información, eso es imposible de digerir. Entonces, lo que estamos haciendo, en eso nos hemos demorado mucho,

porque siempre tuvimos una aspiración demasiado grande porque ItoI ha tenido muy buenos resultados en la compañía y empezamos a investigar y encontramos unos software demasiado grandes y después nos dimos cuenta que ese no podía ser el camino; menos mal, no habíamos hecho ninguna compra de ningún software ni nada, pero ya en este momento la compañía está como más propensa, tiene como más clara la idea de meterse en un software de CRM por módulos; es decir primero tener el módulo de servicio al cliente donde se administran todas las gestiones que tenemos con ella, la llamamos para que hiciera un pedido, ella después nos llamó porque no le había llegado el pedido...tener primero toda esa gestión de todas las llamadas y contactos que tenemos; y luego empezarle a sumar los otros módulos, porque en una plataforma de CRM encontramos aplicaciones que tienen que ver desde ventas, CRM, gestión del presupuesto de ventas, gestión del inventario, o sea hay CRM's que se vuelven tan robustos o que alrededor del conocimiento del cliente son capaz de determinar cómo se podría mover la demanda de los productos, cuál sería la rentabilidad, el margen de rentabilidad, el ROI de cada estrategia y pues, eso suena todo súper chévere y suena muy atractivo tenerlos todo en la misma aplicación pero cuando uno trata de coger todo eso es demasiado ambicioso, entonces en este momento estamos optando por ir comprando como por módulos e irlo implementando por módulos. (Taborda, 2013)

- **Las transacciones por encima de las personas:** Las empresas conocen la venta de los productos y las transacciones que se generan alrededor de los mismos, pero no a las personas que están detrás, no le ponen cara y nombre a ese

producto; están convencidas de que tienen una buena base de datos, que al final no saben leer, ni humanizar. Lo anterior fue expresado por Raquel Ángel, Account Planner MSP-Cadena como una barrera difícil de superar. Seguida por el hecho de que cuando se tiene una base de datos, muchas veces los datos no corresponden o no existen lo que complica una comunicación dirigida con el cliente.

- **Pretender un milagro:** Creer que en simultánea la gestión del cliente va a subir las ventas y va a mejorar el servicio y la fidelización de los clientes, es una de las imposiciones de la alta gerencia que a expertos como Luis Germán Quintero, experto y asesor en gestión de clientes, le ha costado sortear.

La gestión de clientes es una estrategia, según lo expuesto claramente favorable, pero cuando se tiene un fin claro y se trabaja por etapas. Realizar un diagnóstico; conocer el público consumidor y ubicarlo en un contexto de competencia, son algunos de los primeros pasos que deben llevarse a cabo antes de establecer la verdadera necesidad y más aún, de ver resultados.

Después de expuestos los retos que representa esta estrategia organizacional, es pertinente recordar que los esfuerzos valen la pena, si se asume al usuario como un activador de marca; si se aprovecha su rol como “activo” en el sentido de la rentabilidad y en el sentido del aporte a los procesos de la compañía. De esta manera lo confirma Santiago Sánchez, Director comercial de SM Digital:

El objetivo es permitir un involucramiento muy poderoso de los clientes o de los usuarios con las marcas, a través de la capacidad de la marca de entregarle a él lo que realmente está esperando que le entreguen. Eso básicamente apunta a que uno como usuario, uno espera un contenido que lo quiere recibir y no que le “metan” a uno lo que la marca le quiere vender. Eso opera a nivel de contenido, opera a nivel de producto, opera a nivel de servicio y siempre tiene la misma lógica, nosotros como usuarios queremos recibir algo. Si la marca nos lo da, ahí nos quedamos. Si la marca simplemente nos entrega un mundo de cosas para mirar nosotros que hacemos, empezamos a buscar aquellas que sí se preocupan porque nosotros decidamos lo que de verdad queremos recibir. (Sánchez, 2013)

Proceso gestión de clientes

Al realizar las entrevistas y entender los distintos puntos de vista de los expertos, poco difieren unos de otros en el paso a paso del plan de acción. Sin embargo algunos de ellos ahondan más en ciertos puntos del proceso dando una aclaración más completa y otros unifican detalles.

A continuación se recopila la información dada y, teniendo en cuenta las anotaciones y comentarios de cada uno de los entrevistados, se esboza un camino claro y detallado al llevar a cabo un proceso de gestión de clientes.

Cultura organizacional

Se evidencia y clarifica un proceso organizado, que aunque para muchos expertos se podría resumir en pocos pasos, para otros claramente es un trabajo riguroso que involucra a toda la compañía y que implicará, en muchos casos, un cambio dentro de algunas áreas o departamentos de la empresa.

Se habla inicialmente de un cambio de cultura organizacional, donde cada uno de los empleados y colaboradores debe ser consciente y estar capacitado para ubicar al cliente en el centro de la organización y para hacer cada una de sus acciones pensando en él. Es decir, en algunos casos por ejemplo, será necesario que el área de producción cambie algunos procesos, o que el área de contabilidad cambie los plazos a de pago de los clientes.

Como bien lo menciona Juan Miguel Giraldo, profesor y consultor en marketing “[...] lo primero, y lo más importante no es pensar en la tecnología, sino en el interior de la organización, cambiar la cultura organizacional, hacer que todos los empleados empiecen a pensar en el cliente, eso es lo principal” (Giraldo, 2013).

En cuanto a esto, es muy importante que toda la compañía tenga conocimiento y dominio de los sistemas y herramientas tecnológicas, donde todos estén conscientes que hacen parte del proceso y que no es algo aislado que sólo corresponde o es responsabilidad del área de mercadeo. Bien sea desde la fuerza de ventas, el área comercial o de mercado,

todos los empleados deberán conocer y saber manejar la herramienta tecnológica, usándola como instrumento útil de trabajo y aprovechando los datos que ésta arroja. Sistemas como SAP, Orange, Sales Force o Microsoft Dynamics, más allá de recopilar datos, son generadores de información.

Luis Germán Quintero (2013), menciona algo relevante al respecto cuando define los mayores errores en un proceso de gestión de clientes

[...] yo defino una estrategia y les pongo una herramienta, pero la fuerza de ventas ni mira la herramienta. Les doy una herramienta donde les dicen: “cuando vayan donde un cliente, antes de ir miren la hoja de vida de él, miren que productos tiene, que quejas ha puesto, qué fue lo último que pasó”. En el contact center cuando alguien llama deben dar una cédula, nadie la mira. (2013)

De igual manera es evidente que este cambio, si está bien estructurado y estratégicamente pensado, se verá inmediatamente reflejado en los clientes, quienes darán respuesta, sea negativa o positiva, y harán parte de ese cambio de cultura que se requiere. Serán los clientes quienes reaccionen a los cambios de actitud del personal, a la distribución exhibición en los puntos de venta, a la resolución de quejas y reclamos, y en general a cualquier acción que la marca desarrolle dentro de su proceso de gestión de clientes.

En relación con lo anterior, María Cecilia Calderón, afirma que: “no es solamente un

cambio de cultura para la compañía que lo implementa, sino que el cliente también empieza a sentir una dinámica distinta de interrelación con las marcas”. (2013).

Diagnóstico y planteamiento de objetivos

De la mano de este cambio dentro de la organización, es fundamental realizar un diagnóstico general de la situación de la empresa, saber qué está pasando en los puntos de venta, en producción, con los proveedores, en ventas, en la gerencia, etc. Es indispensable recorrer todas las “venas” de la compañía para entender, posteriormente, qué piensa el cliente y por qué lo piensa.

Gracias al uso de herramientas de investigación, como grupos focales, que en este caso tendrían lugar al interior de la compañía y fuera de ella; entrevistas, encuestas y grupos de observación; se recopilará información de interés y relevante que evidencie las mayores falencias y fortalezas de la compañía en lo pertinente a la relación con el cliente.

Los hermanos Luis Germán Quintero y María Adelaida Quintero, quienes trabajan como asesores en gestión de clientes, coinciden en la importancia del diagnóstico y de lo relevante de investigar en cada una de las áreas, con el fin de entender y alinear muy bien lo que se quiere, ya que muchas veces hay diferencias entre un área y otra.

Luis Germán Quintero, lo expresa así

Primero es entender cómo está la compañía hoy en la gestión de sus clientes, es hacer un diagnóstico. Es definir distintas fuentes de dónde puedo entender qué está pasando con los clientes de esa compañía; es escuchar la fuerza de ventas, es escuchar la gente de mercadeo, es escuchar la alta dirección, analizar quién hace reclamos, escuchar la gente del contact center, hacer investigación de mercados. Todo eso me sirve para entender cómo está gestionando la compañía sus clientes y con base en eso defino el objetivo y el alcance de mi proyecto de CRM. (2013)

María Adelaida, agrega lo siguiente

En ese diagnóstico, nosotros nos reunimos con diferentes personas de la compañía; tenemos pues como unas preguntas establecidas y otras preguntas que se van presentando. Nos reunimos con Gerente o Presidente y personal directivo de la compañía; con personas de diferentes áreas y con personal de cara al cliente; o sea, si la compañía tiene puntos de venta, con personas de puntos de ventas; si la compañía tiene call center, con personas del call center; o sea, tratamos de reunirnos con muchas personas y de ahí lo que hacemos es diagnosticar cómo está el tema de relacionamiento: si la empresa está orientada al cliente; ¿Cuáles son las expectativas de las personas del proyecto de relacionamiento?, que es algo muy importante, porque encontramos que muchas veces en las empresas: el gerente quiere una cosa, el gerente de mercadeo quiere otra, el gerente de ventas quiere otra, entonces

digamos que el diagnóstico sirve para saber en qué está la empresa y para conocer las expectativas.

El segundo paso es: alineación de expectativas, ya conocimos cuáles son las expectativas de las diferentes áreas, lo que nosotros hacemos es decir: “con el proyecto que vamos a realizar, estas expectativas sí se van a cumplir, estas expectativas probablemente en una segunda fase y esto otro, esta fuera del alcance del proyecto.” Dejar eso muy claro como para que de pronto al final del proyecto no quede alguien insatisfecho con el desarrollo. Después de la alineación de expectativas, lo que hacemos y como de tener muy claros los objetivos generales y específicos, lo que hacemos es empezar a mirar el paso a paso del proyecto. (2013)

Es entonces cuando el diagnóstico se hace y cuando se entiende desde la marca cuáles son los resultados esperados, que podemos plantearnos un objetivo claro.

Existe o ha existido la creencia, que el realizar un proceso de gestión de clientes va siempre dirigido o focalizado en la fidelización de clientes; pero para algunos expertos este objetivo se definirá según las necesidades de la marca.

[...] puede ser, simplemente por conocer los clientes en una primera etapa, o puede ser por conocerlos y segmentarlos, o puede ser por temas de mercadeo, por temas de

servicio, por temas de ventas, por temas de fidelización; hay distintas razones por las cuales una compañía monta una estrategia de CRM. (Quintero, 2013).

Paso a paso del proceso

Una vez los objetivos estén claros y toda la organización sea consciente de ellos, se empieza un plan de acción que comienza en el análisis de la base de datos de los clientes. Se revisa entonces cómo está esa base de datos en calidad de información, en actualidad, en orden, en importancia o relevancia de sus datos; y si es necesario se desarrollan estrategias de recolección y actualización de base de datos, donde se eliminen los campos innecesarios, se asegure una buena tabulación en los campos y donde se obtengan los datos del usuario que sean de real utilidad para arrojar información de valor. Este paso es comúnmente llamado “Data Mining” o “minería de datos” ya que es allí donde estos datos finalmente arrojan resultados valiosos para las compañías. Es este paso comúnmente llamado “Data mining” o “minería de datos” pues finalmente lo que se realiza es una búsqueda dentro de los datos, la cual arrojará resultados.

Se evidencia un inconveniente para la recolección y organización cautelosa de los datos en la mayoría de los procesos. María Adelaida Quintero, afirma:

Lo que nos encontramos es que no hay cultura de datos en las empresas; de que la gente en los puntos de venta tiene un paradigma de que a la gente no le gusta dar datos, y no

es verdad, hay gente que no da datos, pero hay muchísima gente que da datos. Entonces hay que entender para ese negocio, cómo se le va a decir al cliente que va a obtener un beneficio por dar los datos y también incentivar al cliente. No es lo mismo que yo le diga que me dé los datos o a que me dé los datos porque le voy a enviar información que le va a interesar o a que me dé los datos y que participa en la rifa de... o que le voy a dar un bono de descuento; entonces hay pues como diferentes maneras, pero en un inicio es muy recomendable hacer un incentivo para el cliente final como para el cliente interno; o sea, si son puntos de venta que las niñas de los puntos de venta tengan también un incentivo porque de esta manera ellas rompen el paradigma de que a las personas no dan datos (2013).

Teniendo una base de datos con contenido e información de valor, se procede a identificar cada uno de los segmentos de los clientes. Como lo define el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., un segmento de mercado es

[...] un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, que permiten diferenciarlo claramente de los otros grupos, y que además, pueden responder a un programa de actividades de marketing específicamente diseñado para ellos, con rentabilidad para la empresa que lo practica. (Olamendi, 1999, pág. 307)

Resulta entonces fundamental clasificar y determinar criterios para segmentar a los clientes en diferentes grupos de acuerdo a su valor..

Raquel Angel, Account Planner de Cadena, expresa el caso de la marca de ropa colombiana Tennis:

Una empresa para implementar su CRM necesita tener datos de sus clientes, necesita conocer a sus clientes, no es que Tennis hoy diga, “yo voy a implementar un CRM”. No, lo va a implementar porque lleva sus veinte años de historia recogiendo sus datos de los cliente. Entonces por ejemplo Tennis, sabe quiénes son sus clientes, cómo se llaman, dónde viven, en qué ciudad, cuánto le compran, en qué almacenes le compran, cada cuánto le compran, o sea tiene un montón de datos con los que ya a partir de eso, dice “¿Qué hace el CRM?”, administrarlos, almacenar esos datos y encontrar oportunidades a partir de esos datos. Como te decía, el caso ahorita de los inactivos, pero entonces por ejemplo con Tennis, ¿Qué hace Tennis? él tiene todo un análisis de datos, nosotros les hacemos ese análisis de datos por ejemplo, donde vemos, que hacen esos clientes, entonces vemos por ejemplo que hay unas niñas de veinte a treinta años que le compran cada semana y aparte de eso cada vez que van le compran un millón de pesos, entonces esas clientas son demasiado importantes para Tennis, entonces uno dice, a ellas hay que hacerles algo, hay que hablarles de manera diferente, entonces a ellas es a las que se invita al desfile de Colombia Moda, a ellas es que se les manda un regalito en navidad, o cosas así. Entonces CRM se basa mucho en la segmentación de clientes porque tú no tratas igual a todos tus clientes, o

sea tú por ejemplo siendo Tennis no le vas a hablar a todo el mundo igual, al que te compró en navidad un regalo, porque allá compran el regalo, como a esas niñas top. Se basa mucho en la segmentación y en la inversión de recursos, porque entonces uno dice, si yo tengo un montón de clientes que son mi masa, son cien mil clientes por ejemplo, pero que cada vez que vienen me compran veinte mil pesos porque se compran un accesorio, de verdad a ellos yo no les voy a invertir, que les voy a enviar un correo directo porque me sale demasiado caro, sino que a ellos les mando un e-mail por ejemplo para mantenerlos ahí, entonces todo eso es CRM. CRM es pensar esa estrategia, es como los vas a accionar a cada tipo de cliente (2013)

Existen distintos modelos para clasificar los segmentos de clientes, definidos por la experta María Adelaida Quintero en 3 modelos: el modelo RFM (Recencia, Frecuencia y Monto) describiendo “Recencia” como el tiempo que ha pasado desde el último día de compra, “Frecuencia” como el número de compras promedio en determinado tiempo y “Monto” como la cantidad de compras realizadas por el cliente en determinado período de tiempo. El segundo modelo propuesto es el modelo de segmentación por potencial, donde aclara que:

[...] un cliente hoy puede que no me compre mucho pero tiene potencial de comprarme en el futuro; es decir, para un fondo de pensiones y cesantías, dos personas que aporten lo mismo en personas voluntarias, tiene una gran diferencia si una de esas personas tiene 30 años a si la otra tiene 50, porque el de 30 años tiene

un potencial de veinte punta de años para seguirme cotizando mientras que el de 50 pues está ad portas de jubilarse, entonces esa es como la segmentación por potencial. (Quintero, 2013)

Finalmente plantea el modelo de segmentación por necesidades, donde se identifican los distintos motivos o impulsos que llevan a una persona a tomar una decisión de compra.

Resulta entonces fundamental identificar los distintos tipos de clientes con los que cuenta la compañía, si es necesario nombrarlos, y determinar “si son clientes pareto, sí son clientes pequeños o si son clientes nuevos” (Tamayo, 2013). Según el valor que esos clientes le estén dando a la compañía se les categoriza y posteriormente se determina cuáles acciones de comunicación y relacionamiento se procederán a realizar con cada uno de los segmentos de clientes.

Antes de definir los medios o acciones de comunicación, es de gran importancia identificar los momentos de relación con el cliente, “solamente si se entienden y se encuentran los puntos en donde la empresa y los usuarios llegan por la misma autopista, es relacionamiento adecuado” (Sánchez, 2013). Es reconocer y cuantificar esos espacios y posteriormente analizar estratégicamente cómo potencializar esos momentos para lograr cumplir los objetivos que se plantearon desde un principio.

La experiencia metodológica de María Adelaida Quintero y su equipo es resumida así:

La metodología que nosotros utilizamos es pues, tener como descritos todos los momentos de verdad de la compañía y hacer una priorización de esos momentos de verdad; de esos momentos de verdad: cuáles son más importantes para el cliente; cuáles serían más costosos de intervenir; cuáles me podría copiar la competencia y cuántos clientes impactaría si modificara ese momento de verdad. Entonces ahí lo que hacemos es calificar cada momento de verdad bajo esos parámetros y elegimos los momentos de verdad más importantes; entonces en el caso de Speedo, el momento de verdad más importante es cuando el cliente entra al vestier a medirse alguna prenda, entonces cómo vamos a hacer que ese momento de verdad sea más agradable para el cliente: tenemos que ampliar el vestier; tenemos que poner espejos para que el cliente se pueda ver 360°, por delante, por detrás (2013).

El último paso se enfoca en la definición de la oferta y de los canales de comunicación para cada uno de los segmentos. Está claro que si lo que se busca es una buena gestión de clientes, se debe determinar y entender que no en todos los clientes se puede invertir lo mismo, ni a todos debe dárseles la misma oferta, no sólo porque no generen gran rentabilidad para la compañía, sino también porque para muchos clientes cierta oferta no representará nada.

En este punto no se debe olvidar el objetivo planteado en un principio, pues éste indicará cuál es el segmento más importante para la compañía y hacia quienes se deben enfocar las comunicaciones.

Es entonces fundamental identificar cuál es el segmento de mayor valor para la compañía y por consiguiente al que podrá “consentir” más y en el que podrá invertir más. Es en este punto en donde se toman decisiones importantes, como la creación de un plan de fidelización o de puntos, o donde por ejemplo se decide dar un trato especial a esos clientes en las tiendas.

Un caso actual de esto es Avianca, a través de su modelo de fidelización “Lifemiles”, pues no sólo premia a sus usuarios por viajar con la aerolínea, sino que crea para ellos salas VIP, oportunidades de *up-grade* en los vuelos, filas preferenciales, entre otros.

Así mismo, dentro de los miembros “Lifemiles” existen varias categorías que dan más o menos beneficios, es por esto que un cliente “Diamond”, quién recibe la mayor oferta de beneficios ofrecida por la aerolínea, no deja de volar en Avianca así deba pagar más. Esto se logra porque se está ofreciendo una verdadera oferta de valor y se crea un enlace motivacional con el usuario.

De acuerdo con lo anterior, María Adelaida Quintero, aclara lo siguiente:

En algunos libros dice que es una fidelización obligada cuando yo elijo y no me salgo de la marca porque perdería muchos beneficios; pero yo creo que en el caso de Avianca funciona muy bien. Entonces la personalización o la definición de oferta de valor se trata de eso: de definir si a todo el mundo lo voy a atender igual o cómo voy a atender diferente a mi grupo A. (2013)

Por otro lado Luisa Rojas, quien tiene más de 15 años de experiencia en distintas empresas y quien trabaja actualmente en Auteco como jefe de gestión de clientes, al hablar de los aprendizajes que ha vivido en sus años de experiencia, contrapone la posición de María Adelaida.

En términos de fidelización, aprendizajes enormes, tú no puedes lograr fidelización a través de programas de incentivos como puntos, que es tradicionalmente lo que se hace en las empresas. Tú logras fidelización, primero, lo que hagas, sino ofreces un servicio que genere satisfacción, lo que hagas no tiene bases sólidas (2013).

Paralelamente se definen las acciones a realizar para los demás segmentos, se establecen los canales y acciones de comunicación. Por ejemplo, se determina que con aquellos clientes que no representan gran participación o que no generan ingresos representativos, sólo se comunicará por medio de envíos de correos electrónicos, y que no se le dará un trato exclusivo.

Es probable que algunas compañías, dentro de sus objetivos, no quieran centrar sólo sus comunicaciones con aquellos que generan más ingresos, sino que quiera potencializar a otros que oscilan sus compras entre la competencia y su compañía.

Por último y no menos importante, se encuentra el mantenimiento de esa gestión, el cual va de la mano con lo que se defina o estructure para cada momento del ciclo de vida de los clientes. Se toma entonces la decisión de qué hacer cuando un cliente compra por primera vez o qué hacer en ciertos momentos importantes de la vida de éste como el matrimonio o el nacimiento de un hijo. Es esto algo muy variable en cada sector o industria, teniendo en cuenta los tipos de consumidores y estilos de vida se determinan estas acciones.

El seguimiento riguroso y constante permitirá que no sólo la empresa este adelantándose a su competencia, sino que le mostrará nuevas estrategias y le indicará cambios, de ser necesarios, en el momento correcto.

En este punto es crucial la retroalimentación del cliente, entender y conocer la respuesta de ellos ante cualquier acción que se realice. Es probable pensar que porque se está invirtiendo en la relación con los clientes y porque se está dando un cambio organizacional en función de éstos, se está caminando por buena ruta. Pero es factible que algunos caminos que se tomen sean erróneos, entonces será el usuario o cliente quien nos de esa información.

Bien lo menciona Luisa Rojas al decir

Además una contribución de un proceso de gestión del cliente es generar *feedback* a la compañía, la voz del cliente es vital para la calidad del producto, servicios, en fin, entonces en ese sentido, la permanente retroalimentación. Muchas veces la gente se despista un poquito y piensa que las quejas son un problema o simplemente se deben atacar desde el punto de vista numérico; es que, esto es una frase de cajón que dice mucha gente, las quejas son una fuente de calidad impresionante (2013).

Para aprender:

Las experiencias laborales en cada una de las empresas y para cada uno de los expertos claramente ha sido distinta, pero hay puntos en los que casi todos coinciden.

Comenzando por el reconocimiento que debe darse a los clientes, no dejando pasar fechas especiales, ofreciendo beneficios a los más fieles, entregando privilegios.

Un claro ejemplo de esto es Avianca. Paula Ayala, gerente de servicio al cliente de esta aerolínea y quién es experta en el tema, afirma que los casos de éxito en Avianca en este ámbito, han sido muchos y resalta los siguientes:

Poder actuar con pro actividad y no tener que esperar que venga el cliente cada vez que se le presente una dificultad, sino que sienta que la compañía está pensando en él y que por tanto cada vez que se presenta una dificultad la compañía, de manera proactiva, puede ir y contactar ese cliente, yo creo que en la medida en que uno logre garantizar eso el nivel de satisfacción del usuario es muchísimo más alto. Creo que por otro lado para que uno tenga una gestión de cliente exitosa, tiene que tener un perfil de colaboradores que atiendan a ese cliente, que se sientan identificados con él, que tengan orientación hacia el servicio, que puedan garantizar una escucha activa hacia ese cliente y por último creo que la gestión de clientes lo que espera es una solución efectiva y lo que uno tiene que garantizar o tiene que tratar de garantizar en todos los esfuerzos que hace, es que cuando ese cliente lo contacta se vaya al menos satisfecho por el servicio prestado, aunque eventualmente no comparta la política, eventualmente no comparta la regla que se tiene que aplicar, al menos pueda garantizar uno, que toda la información el cliente la tuvo, que hubo alguien que lo pudo escuchar, que pudo entender cuál era su situación y que pudo darle una respuesta coherente a esa situación. (2013)

Lo anterior revela un acompañamiento al cliente y una respuesta oportuna en el momento oportuno.

Se destaca también lo mucho que aporta la excelente calidad de un servicio o producto en el proceso de gestión de clientes, ya que una buena experiencia con el producto permitirá que el usuario lo recomiende y a la misma vez sea fiel al mismo. Además permitirá que se eviten los reclamos y quejas, los cuales requieren de personal capacitado y con conocimiento para darle respuesta al cliente.

Cabe resaltar el resumen hecho por el experto Luis Germán Quintero, quien destaca en puntos las claves o acciones exitosas a la hora de desarrollar un proceso de gestión de clientes, apelando al libro “Los 10 pecados capitales del mercadeo” del gurú del marketing, Philip Kotler (2004):

Primero: no conocer los clientes: una compañía que realmente quiera orientarse a los clientes, tiene que conocer muy bien los clientes. Y conocer los clientes, es tener buenas bases de datos, es tener conocimiento uno a uno de los clientes. Segundo: dice Kotler, no tener segmentación. De acuerdo, un proyecto de CRM es exitoso si tiene una buena segmentación. Tercero: cuando además del conocimiento y la segmentación, define una buena oferta de valor por segmento. (2013).

¿Cómo medir los resultados?

Se entiende que cada industria o tipo de negocio tiene su propio sistema de medición de la gestión, pues en cada una influyen distintas variables; así mismo los factores de medición cambiarán de acuerdo a los objetivos planteados desde el inicio del proceso.

Independientemente de cuáles sean esos indicadores, está claro que una de las ventajas de las herramientas de CRM y sistemas tecnológicos es que gracias a su gran labor en ingeniería de datos, puede arrojar estadísticas y resultados. El buen trabajo estratégico se evidencia es en la forma como las empresas tratan esa información para realizar acciones realmente efectivas.

Hay algo que está notoriamente delimitado y es la importancia de un seguimiento constante al cliente: bien sea a través de llamadas, encuestas de satisfacción, reuniones periódicas, etc. que vayan demostrando qué tiene en la mente ese usuario sobre la marca.

En la mayoría de casos, sea cual haya sido el objetivo, los resultados de un proceso de gestión de clientes se evidencian en las ventas, en la frecuencia de compra y en la cantidad de quejas y reclamos.

Andrés Sierra, director general de SM Digital, administrador de negocios y experto en el tema, afirma:

Los resultados se miden día a día con las ventas, hay que entender la gestión de clientes como el todo, se mide con las ventas, con la cantidad de clientes nuevos, se mide con la cantidad de clientes que se van, se mide con la cantidad de facturas por ejemplo que en algún momento hay que devolver porque el cliente no quedó satisfecho porque no se entregó el producto que era. Entonces hay una cantidad de indicadores atados a clientes, tipos de

clientes y a lo que te acabo de decir que es lo que nos permite a nosotros mirar si la gestión de clientes se está haciendo bien o no se está haciendo bien. También se mide la cantidad de quejas que llegan por parte de los clientes, muchas veces los clientes cuando están inconformes empiezan a escalar dentro de la organización hasta que llegan a la gerencia general cuando el problema es muy grave, entonces esos también son indicadores que nos permiten determinar si la relación con los clientes está bien o mal (2013).

Por su parte, Esteban Mejía, experto consultor y analista de CRM. Gerente fundador de la empresa Ibiika, comenta:

Hay métricas de primer nivel que van asociadas con ejecuciones, ejemplo en una estrategia de mailing. Mirar quién realmente compró y qué ingresos tuvo la compra; esos son indicadores de primer nivel, pero los indicadores más interesantes son los indicadores de fidelización, es saber cuál es mi tasa de retención y mi deserción neta o bruta, cuál es el valor proyectado a futuro en términos del valor que yo identifico que me puede generar ese cliente en términos de valor proyectado, es identificar el life time value, es establecer a nivel de cross selling y out selling qué oportunidades hay y qué ha sucedido, en términos porcentuales que capacidades yo he tenido de asociar categorías de producto con otras con el tiempo y qué crecimiento como resultado de eso yo he logrado generar, probablemente en categoría de producto que no se

movían muy bien de cara al cliente. En fin, son unos indicadores más macros que sólo yo puedo construir como resultado de hacer ejecuciones consistentes durante 3 o 4 años para saber qué está pasando, esos son realmente los indicadores que me hacen saber si soy realmente o no exitoso en lo que estoy haciendo. (2013).

Errores más comunes y soluciones

Dentro de un proceso de CRM con mucha frecuencia se es vulnerable a cometer errores, ya que éste se apoya en tres pilares fundamentales: 1. La tecnología, capaz de recoger toda la información procedente del relacionamiento con el cliente; 2. Los procesos, donde debe haber un cambio estructural dentro de toda la compañía, ya que todas las áreas deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, de la manera más rápida y efectiva posible; 3. Los recursos humanos, donde las personas son parte fundamental del éxito o del fracaso de estos procesos, y aunque su aporte a una estrategia de CRM frecuentemente no sea valorada, hay que guiar a los empleados para que apliquen determinados procedimientos de orientación al cliente, y hacerles entender cuáles serán los resultados y los efectos de sus acciones para que se consideren pieza fundamental en el sistema de relaciones.

A partir de las entrevistas realizadas a los diferentes expertos, se puede decir con respecto a la pregunta ¿Cuáles considera que son los errores más comunes que pueden darse dentro del proceso de gestión de clientes?, y si los han cometido, ¿Cómo los han

corregido? los entrevistados a partir de experiencias propias y de información obtenida en fuentes bibliográficas, coincidieron en que existen cuatro errores principales, que son los más fáciles de cometer dentro de un proceso de gestión de clientes.

El primer error más frecuente y además el más fácil de cometer, es el de pensar que un proyecto de gestión de clientes se basa simplemente en la implementación de un software, y además, que éste va resolver todos los problemas relacionados con los clientes.

Edgar Realpe Analista de información en prensa en la universidad Eafit, ha tenido experiencias en compañías con respecto a este tipo de error:

Errores que he vivido con otras empresas, donde se asume que con el hecho de implementar un software ya se tiene ganado el mundo, todo deber ser acorde a las necesidades de cada empresa, debe ser un estudio minucioso, y no pensar que solo el software te va a solucionar todos los problemas, es una estrategia desde la gerencia hasta el último de los empleados de la empresa (2013).

Federico Tamayo explica lo que podría pasar al enfocar todo el presupuesto de una empresa en la compra de un software.

Buscando la mejor tecnología y la mejor aplicación, se encuentra la mejor tecnología y la mejor aplicación de CRM, muy costosa, muy fácil de implementar porque indudablemente tiene muchas ventajas, pero gran parte del presupuesto que

podría haberse distribuido de manera más equilibrada entre los tres grandes componentes fue a la aplicación. (2013).

Luisa Rojas cree que sí es necesario en algún momento dentro de una compañía obtener un software para apoyar todas las estrategias relacionadas con la gestión de clientes, pero previamente explica cual debería ser ese proceso a desarrollar antes de la obtención de este software.

Antes de decidir qué software comprar, hay que montar los procesos, establecer lo que quieres lograr, alinear a las personas dentro de la compañía, o sea para definir los procesos tienes que tener la gente alineada, define lo que quieres lograr y ahí sí, compra la herramienta y adáptala a tus necesidades. (2013).

Como segundo error, está el de la actualización de base de datos, casi todos los entrevistados coincidieron que si no se tiene una base de datos actualizada, todo lo que viene detrás de esto no va a tener los resultados esperados, puesto que el data mining es la base para todos los procesos de gestión de clientes. María Cecilia Calderón explica un poco más de por qué este error se comete con tanta frecuencia.

Lograr conseguir una base de datos y dejarla desactualizada, es más frecuente de lo que uno se imagina, muy frecuente porque el peso y el costo de actualizar bases de datos a punta de procesos de actualización es carísimo, la manera como las bases de

datos se mantienen dinámicas es estableciendo relaciones donde yo te obligo a que me contestes cosas, a que me des nuevos datos y así es como las bases de datos siempre, siempre, siempre están actualizadas. (2013).

Andrés Sierra explica un caso que está relacionado con la actualización constante de las bases de datos de las empresas, donde al pensar que recolectando la información de los clientes una sola vez, no se tiene que hacer un seguimiento y un reajuste constante de éstos.

A la hora de atender un cliente, se cobra como no es, se entrega un mal servicio, y entonces hay veces por el afán generar la primera venta, por recolectar datos en el primer encuentro y cumplir un presupuesto, se puede dejar a un cliente desprotegido y mal atendido, sin la oportunidad de generar una segunda venta y allí obtener información valiosa sobre el cliente. (2013).

Muchas de las empresas creen que si se tiene un solo acercamiento con el cliente, va a bastar para generar una relación constante con él y no se preocupan por generar un segundo encuentro o una segunda venta. María Cecilia Calderón introduciéndose más en el tema, explica un poco más el error que cometen las compañías por la falta de constancia en las actualizaciones de las bases de datos.

vos empezás a hacer un proyecto de CRM y vos empezás a mermar el ritmo de contacto con el cliente y el cliente inmediatamente lo nota, entonces cuando no hay constancia el CRM también se muere. La actualización de las bases de datos es

fundamental y la única manera como los datos están actualizados es usándolos, porque yo no te puedo estar llamando cada cuatro meses a decirte 'verifíqueme sus datos', '¿no se ha cambiado de casa?', '¿todavía su teléfono es tal?', no, la única manera como yo se que estas activa y que estás viviendo allí, que tu teléfono es éste, que tu mail sigue siendo aquel, es en medio de la dinámica de la comunicación que tenemos esa información. (2013).

Pasando al tercer error más común (Cerro, 2013), se habla de, querer abarcar al 100% de los clientes, donde por lo general 20% de los clientes generan el 80% de la utilidad, entonces al hablarle al 100% y no a ese 20% que realmente genera la utilidad, se estaría perdiendo muchísimo dinero en algo que no retornaría esa inversión. Andrés Cerro explica con más profundidad este error.

Pensar que la gestión de clientes tiene que ver con mi base de datos completa. Ustedes ya lo saben, uno lo lee en la teoría pero le cuesta aplicarlo en la operación de la estrategia, la relación de paretos se aplica con mucho rigor, por lo general 20% de los clientes me generan el 80% de la utilidad, sin embargo uno implementa estrategias que buscan impactar a la base total de clientes, si yo trato a todos mis clientes de la misma manera estoy tratando al peor como si fuera el mejor, eso no tiene sentido; debo identificar cuáles son mis clientes de mayor rentabilidad que solo puede hacerse con data mining. (2013)

Esteban Mejía presenta una solución a la hora de seleccionar los clientes a los que

me voy a dirigir en un proceso de gestión de clientes.

No abarcar o impactar al 100 por ciento de los clientes, lo importante es establecer quiénes son esos clientes de mayor valor, de mayor facturación, quienes son los que tienen mayor potencia de crecimiento para que sobre ellos se concentre toda la inversión de incentivos y nuestros procesos de comunicación. (Mejía, 2013).

Como cuarto y último error está el de creer que es un proyecto de una sola aérea, y al no tener una cultura de servicio clara establecida, el proceso se convierte en algo débil y difícil de sacar adelante, tiene que haber un compromiso por parte de todas las aéreas y sobre todo de los empleados.

María Cecilia Calderón explica un poco más este error.

El pecado más grande es pensar que esto es un proyecto de un área y que es un proyecto o de mercadeo, o de sistemas, o de comunicaciones; esto es un proyecto en compañía, ese es el primer error, que se queda en un departamento entonces uno va a el de mercadeo como un loquito vendiendo la idea del CRM y nadie le copia. Si esto no es decisión política no va; ese es un error. (Calderón, 2013).

Se debe tener en cuenta que además cuando se cometen este tipo de errores, también tiene que haber una reacción inmediata y soluciones certeras por parte de la empresa, para que ese cliente que se fue por un error cometido en ese proceso de gestión de clientes se

vuelva a enamorara de la empresa y se convierta otra vez en un cliente fiel, estos esfuerzos deben estar dirigidos directamente a ese consumidor, pero de una forma más “agresiva” y obviamente más costosa, donde se requiere una gran cantidad de energía por parte de la empresa y de los empleados, y al final no se sabe si va a dar resultado o no, como lo afirma Andrés Sierra “hay que hacer re procesos y re procesos y hay veces el cliente no ha quedado contento” (2013) pero que independientemente de saber si da resultado o no, es algo que se tiene que hacer, ya que sería más costoso perder un cliente fiel que volver a recuperarlo.

Casos de éxito en la gestión de clientes.

Al preguntarle a los entrevistados sobre los casos de éxito más destacados en los que a su criterio se ha realizado una buena aplicación de gestión de clientes, casi todos coincidieron en que los casos colombianos son pocos, pero que hay ejemplos muy claros que lo han hecho bien y han tratado de cambiarle el rumbo al manejo que se le ha dado al tema en el país. Por el contrario, los casos internacionales mencionados, han sido más completos y eficaces a la hora de su planeación e implementación.

Casos colombianos mencionados como Protección, Avianca, Carvajal, Une, Carulla, Familia, Pintuco, Argos, Juan Valdez, Suramericana, Almacenes Éxito, Bancolombia y el MAMM, se conocen más por su ejecución ya que la mayoría de casos como estos no están documentados.

Como lo menciona Esteban Mejía, los casos de éxitos en Colombia son muy pocos, que estén documentados, mucho menos, lo que afirma que la mayoría de los casos reconocidos han tenido un registro importante en el momento de su ejecución no desde el inicio de la planeación de la gestión de sus clientes. Por esto se crea el interrogante, si las empresas cuando hablan de gestión de clientes están hablando de los resultados que obtuvieron o realmente son los resultados de un gran proyecto como tal. Además Esteban afirma que “con frecuencia se habla más de ejecuciones tácticas puntuales” que de CRM.

Los expertos Federico Tamayo, Luis Germán Quintero y María Adelaida Quintero, afirman que entre los más importantes y reconocidos casos en el ámbito de gestión de clientes en Colombia se encuentra como el mejor y más grande ejemplo Protección; que comenzó por investigar muy bien a sus clientes y que gracias a identificar todo su entorno, lo que en realidad querían, lo que les gusta, qué los mueve, entre muchas otras variables, logró mostrarse como una de las empresas que son modelo a seguir. Protección creó una estrategia donde se acercó mucho más al corazón de las personas (Top of heart) investigando todo su entorno y mostrando al cliente como lo más importante para la compañía.

A partir de este momento se desprende el protagonismo que tiene el cliente dentro del CRM. Para muchas empresas es difícil entender cuál es el objetivo principal del proceso y caen en lo que muchas compañías hacen actualmente, nada diferencial. Las empresas que triunfan en su estrategia son las que tienen muy claro para donde van, las que tienen una meta definida y propuesta desde el principio, las compañías en las que todos están unidas

en pro de alcanzar este objetivo y las que indudablemente trabajan por el cliente y para el cliente, haciendo algo más que vender, ya que indudablemente es mucho más que eso, es hacer un relacionamiento diferencial con el cliente y que a éste nunca le queden ganas de marcharse por ningún motivo.

Claramente, Avianca también ha marcado un buen camino por a su conocido servicio al cliente y los resultados que ha obtenido, gracias a las exigencias que se manejan internamente y el compromiso de cada uno de los miembros que forma parte de esta empresa; todo esto hace que sea una empresa líder en su proceso de CRM y que sea también un ejemplo a seguir, no solo por otras aerolíneas sino también por todo tipo de compañías. La gerente de Servicio al cliente de Avianca, Paula Ayala, ha sido parte de esta situación que se vive al interior de esta reconocida compañía, una aerolínea exitosa que desde la persona con el puesto más alto, hasta un operador, tiene una creencia profunda que su empresa lo que brinda es servicio, donde primero es el cliente. Paula Ayala manifiesta habría sido imposible poder lograr todo el camino que han recorrido con su servicio al cliente si todos no se hubieran metido en la cabeza desde lo teórico hasta lo práctico que estaban ahí para servir a un usuario, y que es fundamental que este usuario sienta que tiene el apoyo incondicional de cada uno de los miembros de Avianca, que inmediatamente requiera una respuesta la tenga, que cuando haga un reclamo se le tome de una manera respetuosa y cordial, que además cuando realice una solicitud sienta que hacen lo posible por cumplirla. La idea central de esta reconocida compañía es asegurarle al usuario que cuenta con todo su personal y que siempre están allí para ellos.

En el ámbito internacional, se conocen muchos más casos reconocidos gracias a que le han logrado dar una vuelta de 360° a la idea de gestión de clientes. Los entrevistados en este trabajo de grado comparan el nivel que maneja nuestro país en el tema y manifiestan que todavía le falta mucho desarrollo y hay muchos detalles que deben cambiar y que las compañías tienen que entender y aprender.

Ejemplos internacionales como Chevrolet, Amazon, Zara, la aerolínea Virgin, Southwest Airlines, Victoria Secret, Starbucks, Ferrari, BMW, Mercedes Benz y Liberty fueron las marcas que entre expertos, personas de mercadeo y/o servicio al cliente y docentes catalogaron como exitosas en el tema de relacionamiento con los clientes, tanto en la planeación que han realizado como en la ejecución y los resultados obtenidos. La mayoría de estas empresas invierten mucho de su capital en sus estrategias de CRM porque indudablemente han conseguido lo que son gracias a sus clientes que hacen que cada vez se les impulse más a continuar con una idea como estas.

Un caso bien argumentado por Esteban Mejía (2013) es el de Zara, la cadena de tiendas de moda española que refleja todo lo que conoce de sus clientes en las colecciones, hace lo que muchas marcas no han logrado, utilizar esa información en pro del negocio y generar una conexión directa con el consumidor. Zara utiliza toda la información que recoge de sus clientes con el fin de plasmarla en sus colecciones, coger lo que identifica a un grupo de personas y hacerlo físico al lograr poner esos toques de personalidad en las prendas de vestir.

Existen muchas maneras de impactar a un cliente, esto es posible si se les conoce lo suficiente como para llegar a saber esos puntos en los que ellos se pueden impactar. Estas empresas lo tienen muy claro, no se trata de un programa de puntos, ni de un plan de incentivos, es pensar en el personal que hay dentro de la compañía, en los detalles que nadie nunca piensa, en algo que se puede hacer diferente donde la columna vertebral de todo sea el cliente; como lo dice Esteban Mejía la idea central es “tener el personal correcto, es presentar al cliente la oferta adecuada y en el momento adecuado para generar recompra”, aunque cabe aclarar que no solo se trata de ventas, es lograr que el cliente se quede y que este tan satisfecho con lo que se le está ofreciendo, que no se le pase por la cabeza cambiar en algún momento.

Otro gran ejemplo que vale la pena mencionar es Amazon, que según Andrés Cerro es una de las mejores empresas a nivel de gestión de clientes ya que tienen un proceso muy bien pensado y estricto a la hora de realizar CRM. Tienen ventajas muy grandes en comparación con otras empresas del mismo gremio y de otros, como por ejemplo que todas las transacciones que realizan los usuarios son muy fáciles de hacer, además de tener una excelente gestión de las bases de datos que hacen que desde sus inicios el proyecto planteado tenga unos cimientos estables donde todo pueda llevarse a cabo con la misma rigurosidad con la que se pensó. Ellos estudian al consumidor, saben todos los movimientos que realiza y lo analizan con detenimiento para estudiarlo y captar los detalles relevantes. Según Cerro, quién haya comprado en Amazon se da cuenta de lo mucho que lo han estudiado, ya que al usuario le llegan boletines de los temas que anteriormente estuvo buscando, le llega la información compatible con la personalidad del cliente, con el fin que

sea utilizada y que no se tenga un riesgo muy grande que la información y los esfuerzos realizados se pierdan. Los boletines que llegan a los recientes compradores, hacen igualmente parte de esa investigación que se está realizando hasta llegar a detalles que el sistema pueda identificar exactamente quién es el usuario y qué es lo que quiere ver; el sistema se acomoda a los hábitos del investigado haciendo que la satisfacción del cliente este por encima de cualquier cosa realizando una tarea de gestión de clientes multifuncional donde

por un lado es el tema técnico muy riguroso en términos de la gestión de los datos del usuario y por otro lado una disciplina organizacional de poner por encima la satisfacción del cliente, por encima del margen de utilidad. (2013)

Se hace importante aceptar que el nivel de un país en vía de desarrollo como Colombia en ámbitos del CRM no es el mejor, que las empresas están tratando de aumentar su nivel y tomar el ejemplo de grandes multinacionales o compañías que en el margen internacional han sabido manejar esta estrategia de la mejor manera desde el principio hasta el fin, donde se encuentran de cara a los resultados.

Todos los entrevistados, teniendo en cuenta los casos de éxito que mencionaron, llegan a un mismo punto de encuentro, la gestión de clientes es un proceso riguroso y detallado, que se debe replicar en toda la empresa y que los casos más mencionados y reconocidos por tener un buen proceso de CRM se basan en estudiar detalladamente al cliente y realizar lo que él espera y quiere de una manera creativa e inteligente de hacerlo.

La gestión de clientes y las PYMES.

Para una microempresa es totalmente factible y viable entrar en un proceso de gestión de clientes, si tiene ciertos criterios para cumplir y le dedica capital humano y tiempo a esta estrategia. Ésta es de forma genérica la opinión que todos los expertos, profesores y profesionales, le dieron a la idea que una PYME comenzara un proceso de CRM.

Como factor primario la empresa debe comenzar por cuestionarse sobre los productos que tiene, si son de buena calidad, si cumplen con lo que ofrecen y si ayudan con solucionar algún tipo de necesidad de cualquier índole. Se debe comenzar mirando lo que se está realizando internamente, si las cosas se están haciendo bien para poder ofrecerle lo mejor de todo el esfuerzo interno al cliente. Lo que se pretende con esto, es que no se vayan a realizar esfuerzos económicos y de todo tipo de recursos, si esa pequeña o mediana empresa no cumple con requisitos de calidad o si sus productos o servicios tienen algún tipo de falencias que no hayan sido reparadas.

No importa que tan pequeña sea la empresa, lo importante es que se vea una necesidad de comenzar a identificar los clientes, con la condición de ofrecerles a los más valiosos un buen servicio o algo extra para que se puede comenzar un relacionamiento con ellos. No se trata de tener un software comprado o de haber invertido mucho dinero en algo que nadie puede manejar, se trata de saber cómo comenzar a hacer la diferencia dentro del

negocio en el que cada empresa se mueva. Es indiferente si la PYME tiene pocos clientes, lo importante es que estos hablen bien y generen un voz a voz que tenga la capacidad de crear curiosidad.

Es muy frecuente ver como las pequeñas, grandes y medianas empresas tienen la intención de comenzar con un proceso de gestión de clientes, hablan en su proyecto anual en el tema, consultan sobre éste y en muchas ocasiones hacen una propuesta sobre el cómo implementarlo y qué resultados positivos pueden obtener. En la mayoría de ocasiones queda ahí el CRM porque es responsabilidad de una persona o del departamento de mercadeo, así las cosas quedan en una simple idea que no va más allá de su presentación o que comienza y se queda en la mitad del camino, porque como lo dice Adriana Taborda

Con seguridad siempre van a haber otras prioridades en esa construcción de esa empresa, entonces van a ver prioridades como: inversión en publicidad, inversión en mercadeo, van a haber otras cosas que pueden hacer pasar a segundo plano el tema de gestión de clientes, sobre todo por el tema del software, de la plataforma. (2013)

No ven el impacto a futuro que esto puede tener, lo importante es que haya personas que tomen la iniciativa y que todos en la empresa se unan a esta causa, esta es la única forma de hacerlo bien y lograr los objetivos.

Aprender a leer a los muchos o pocos clientes que se tenga, aprender a como segmentarlos y cuál es el trato adecuado, es el paso más mínimo para que se puedan

construir cimientos en el tema. Comenzar paso a paso con el proyecto es fundamental como lo plantea María Adelaida Quintero (2013) cuando relata el modo en el que en su empresa de asesorías maneja estos temas, “nosotros por ejemplo recomendamos uno empezar por fases, no empezar con todo al mismo tiempo”. Esto evita que se cometan errores desde el principio y que la PYME se adelante a muchos hechos que deben surgir paso a paso, con la velocidad que el negocio y la misma empresa lo requiera y pueda.

La empresa indudablemente va a tener que destinar unos porcentajes para lograr estos objetivos, no se trata de comprar software, se trata de comenzar con capital humano el cual trabaje en el tema de recolección de datos e investigación del consumidor; esto puede generar un gasto muy variable dependiendo de la PYME. Todo se debe llevar a cabo con un proceso impecable en temas de organización, ya que como reafirma Esteban Mejía, hay microempresas muy desorganizadas que nunca en su interior van a tener la disponibilidad económica de hacer algo, por ende se debe tener claro la parte financiera, que se tenga una madurez organizacional (que puede tenerla cualquiera microempresa así sea muy pequeña), que este coordinada logísticamente incluyendo todos los departamentos, si existen, o en otros casos las labores por persona deben estar muy claras. A pesar que Esteban Mejía opina “He encontrado una o dos microempresas en Colombia que estén en la capacidad, que tengan la madurez suficiente para poder disparar procesos de este tipo...” se cree claramente que puede ser posible.

Dentro de los requerimientos importantes también está incluido como tema relevante los sistemas de información, porque si se comienza con un proceso de gestión de

clientes es claro que la información va a aumentar y la PYME debe estar preparada cuando suceda este hecho porque si no la información se puede perder y con ella el trabajo realizado hasta el momento; como lo manifiesta Andres Sierra “si una compañía quiere pensar en eso, tiene que empezar a pensar en esa infraestructura que muchas veces puede ser tan sencilla como un programa de Excel [...]”. (2013) Si la microempresa lo tiene pensado y calculado desde el principio, es mucho más fácil encontrar soluciones en el momento oportuno y aquí es donde llegamos al tema de la cultura en la gestión de clientes, en este caso en una PYME. Al cliente hay que brindarle todos los beneficios y hacer que su experiencia de compra o consumo sea excelente, tanto que no se quiera ir y que pueda en un futuro recomendar. Para toda esta cultura se debe pensar en el capital humano y todo lo que conllevan las capacitaciones correctas y adecuadas a los empleados, para que desde que el cliente llegue se le sepa saludar, que el lugar este agradable y limpio como debe ser, que todo este en el lugar indicado, que se le atienda bien desde que coge el producto o toma el servicio, hasta que paga por ellos. La razón de ser de una empresa de cualquier tamaño y discriminando el tipo de negocio debe ser el cliente, eso ha sido así por mucho tiempo y ahora mucho más con el tema de la competitividad y el top of heart. Si el cliente no está, la microempresa no va más, “ la forma como hagan esa gestión es lo que va a permitir que su negocio crezca en el futuro y tengan clientes estables”. (2013)

Identificar los momentos de verdad del cliente es otro factor fundamental que se cruza dentro de toda la investigación que se realice acerca del consumidor. Lo que está haciendo día a día la gestión de clientes es buscar esos momentos de verdad “perfectos” para el cliente, de allí algunos de ellos se van sistematizando y se van volviendo procesos

aplicables dentro del servicio, que aunque no sea muy evidente en ocasiones, toman una relevancia tanto para la PYME como para el cliente como tal; de esta forma se crea poco a poco esa cultura que hace que se vaya dando pasos y progresando en muchos sentidos frente al mercado.

Para este proceso es necesario pensar muy bien en los incentivos para que las personas puedan proporcionar la materia prima, los datos. Debe ser una idea ganadora, creativa, donde el cliente no se sienta obligado o incomodo, por el contrario, donde se sienta con tranquilidad, con confianza, que sienta que lo que está haciendo es correcto y así evitar que se llenen los datos de manera errónea con el fin generar el menor número de desperdicios que sean posibles. Es evidente que la gestión de clientes no es un proceso que se plantee e inmediatamente se quiera construir con un paso a paso estricto, así no aplica y mucho menos para un microempresa que apenas está comenzando, se trata de hacer análisis y pensar creativamente cómo se va a cautivar la atención del consumidor de una forma sutil y que funcione correctamente.

Es mucho más factible que una empresa nueva pueda comenzar a implementar un proceso de CRM y más este sector de pequeñas y medianas empresas, porque si ya se llevan muchos años hacer el cambio cultural es complicado, así como lo es las finanzas que nunca se habían destinado para este tema. También se debe tener presente que es mucho más fácil que lo haga una PYME que está comenzando que una que lleva muchos años aunque en todos los panoramas es viable.

Aunque una estrategia de CRM con todos sus contenidos se ve globalmente complicada, hay que intentar usar términos simples que el cliente pueda identificar y entender fácilmente, además deben ser situaciones realizables, de nada nos sirve crear algo tan “creativo” que nadie lo entienda, seguramente no va a funcionar. Todo esto con el fin de darle la mayor prioridad a la necesidad del cliente, de hacer que realmente se cumpla todo lo que la empresa propone que éste realice. Todo lo anterior basado en que “toda su cadena esté construida alrededor de una necesidad puntual” y muy clara para ambas partes como lo manifiesta. (Cerro A., 2013)

La validación del cliente es uno de los pasos que va más adelante cuando se está llevando a cabo la implementación de la estrategia. Preguntarles cómo se sintieron, qué les hizo falta, qué hay por mejorar, qué fue lo que más les agrado, es fundamental para poder tener todos los testimonios desde todas las caras posibles. No es quedarse con lo que escuché o con el “yo creo” que quedo satisfecho; se trata de ponerle frente a el tema y ser capaz de reaccionar a una queja, a un concejo o a un reclamo por parte de todos y cada uno de los clientes porque finalmente ellos son los que escogen con quién quieren quedarse y su fidelidad hacia dónde va.

Actualmente el mercado de las pequeñas y medianas empresas no entiende la oferta, les es algo desconocido y solamente aplicable en grandes compañías, no conocen los beneficios y creen que es un tema ajeno a ellos, en su mayoría por el factor costos. Se ha convertido más en un paradigma que en otra cosa, a sabiendas que es un proceso que claramente es demorado y puede generar gastos, pero en el que los beneficios para que la

PYME crezca y se fortalezca en el mercado van a poder ser visibles y las oportunidades mucho más fáciles de alcanzar. Se trata de saber cómo hacerlo, de un compromiso por parte de toda la microempresa, no de una sola persona o de un pequeño departamento que va hacia un lado cuando todos los otros van en otra dirección, de invertir el tiempo y los espacios y de conocer a tu consumidor tanto como para saber realmente quién es, qué piensa, cómo actúa, qué espera, etc., esa persona que es el protagonista y el directamente responsable que esa PYME este en el mercado de productos o servicios.

5.3. Concepto

Hablar de un proceso de **Gestión de Clientes** se refiere a la acción estratégica que genera relaciones duraderas con los consumidores, ubicándolos como principio y fin de la compañía e involucrando a cada uno de los miembros que la componen; donde la marca forja propuestas de valor acertadas gracias al conocimiento que tiene de sus clientes y al seguimiento continuo de sus acciones.

Ampliando esta definición, un proceso de gestión de clientes debe comenzar por poner al cliente como centro de la compañía, tratar de establecer su estilo de vida considerando aspectos como: comportamientos y frecuencias de compra, usos del producto, volumen de ventas, etc. Cada uno de estos ítems debe considerarse en cada usuario en particular, sirviéndose de programas operativos que soporten la creación y actualización constante de base de datos, las cuales permitirán conocer mejor a los clientes más valiosos

y potenciales, a partir de un buen análisis (Datamining) que tendrá como resultado información útil y fiable.

Finalmente dicha información pasará a convertirse en nuevas oportunidades de crecimiento para la compañía, construidas a partir de acciones valiosas para el cliente, quien cada vez dudará menos en preferir su marca frente a la de la competencia.

6. MARCO CONCEPTUAL: PASO A PASO EN LA GESTIÓN DE CLIENTES

El propósito al establecer una metodología para ejecutar una adecuada gestión de clientes, no es fijar unas reglas estrictas que deban seguirse al pie de la letra; es más bien propagar la voz de los expertos, Marta Roggers y Don Peppers (1999) y tenerlos como referentes, pues desde su experiencia han definido cuatro pasos que constituyen un buen camino a seguir a la hora de administrar clientes:

- Identificar
- Diferenciar
- Interactuar
- Customizar

Ellos incluso, en su reconocido libro “The One to One Fieldbook. The Complete toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program”, señalan en varias ocasiones que cada empresa decidida a enfocar su negocio hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, está en plena libertad de tomar lo que le sea útil y pertinente del proceso a seguir, y que pueden asumirlo en el orden que prefieran. Aclaran por ejemplo, que es muy posible que lo que ellos establecen como tercer paso (Interactuar), pueda ser en algunos casos para ciertas organizaciones el primer paso, pues posiblemente no se cuente aún con una base de datos para comenzar y sea preciso iniciar la gestión del cliente por la interacción con

quienes visitan el punto de venta, compran el producto o hacen parte de la comunidad virtual lograda desde la página web o las redes sociales.

No obstante, la única acción que debe ser general y estar desde el comienzo en cualquier empresa cuando ésta decida gerenciar inteligentemente sus clientes, es la disposición a transformarse en función de los mismos, no toda la organización de entrada, pues los gastos de tiempo y dinero podrían ser muy altos considerando que pueden existir procesos que hasta el momento marchen bien y no sea oportuno modificarlos intempestivamente, además muchas veces es posible que dichas áreas de la compañía no sean responsables de las quejas de los usuarios.

Adicionalmente, el nuevo enfoque requiere como plataforma, una cultura organizacional fundamentada en tener a los clientes satisfechos con lo que se les ofrece, y no será de la noche a la mañana que cada miembro de la empresa logre concientizarse de los beneficios que éste puede traer; de la importancia de su participación en la nueva misión y menos aún que consiga desempeñar cada una de sus tareas en función de mantener una conquista constante de los consumidores actuales y potenciales.

La gestión de clientes no es un mandato que se impone desde la gerencia y se obtiene por arte de magia. Es una causa de la cual todos deben estar convencidos, viendo en las diferencias de sus clientes nuevas oportunidades de desarrollo de productos, servicios y comportamientos, que los enamoren y los comprometan con la marca, oscureciendo el panorama de la competencia. Ningún contacto con los consumidores es pequeño, es la

ocasión perfecta para saber qué se está haciendo bien y en qué se está fallando, para mejorar y consolidar relaciones armónicas, más de aciertos que de errores a largo plazo. Así lo confirman Peppers y Rogers:

"En el fondo, el marketing uno a uno (1x1), es un tipo de mercadeo relacional. Pero no todo lo que se podría llamar "marketing relacional" es, de hecho, marketing uno a uno (1x1). Para ser un auténtico mercaderista 1to1, usted tiene que ser capaz y estar dispuesto a cambiar el comportamiento de su empresa hacia un cliente individual, basado en lo que sabe acerca de ese cliente y lo que el cliente le dice.

Entonces, marketing 1 a 1 es básicamente una idea simple: Tratar a los diferentes clientes de manera diferente. (Peppers & Rogers, 1999, Pág. 1)

Pero antes de explicar con mayor detalle el paso a paso de la gestión de clientes, vale la pena preguntarse por la materia prima de la misma: las bases de datos. Datos que antes de cualquier procedimiento deben estar organizados y actualizados, sin información del mismo cliente en varios campos; direcciones o teléfonos errados o viejos; o características que se incluyen en la base de datos porque sí, sin cuestionarse cuál es la revelación útil detrás de la dirección de la casa de cada uno de nuestros clientes o su estado civil. Estos son algunos de los errores más comunes que cometen las empresas cuando no se hace un análisis previo y estratégico de los propósitos que se buscan al administrar las relaciones con los clientes, y se asume el enfoque como un antojo pasajero del departamento de mercadeo, creyendo de forma equivocada que con comprar un software y acumular sin filtro alguno campos con datos de los consumidores, es suficiente.

Hay dos formas básicas para construir bases de datos, de manera propia, desde las acciones generadas por la misma empresa para lograr obtener la información de sus clientes, o pagar los servicios de agencias dedicadas a recolectar bases de datos segmentadas, las cuales venden, alquilan o administran.

Aunque las dos son válidas, lo ideal es que la organización se tome el tiempo de conocer a sus clientes, los que realmente lo compran, visitan sus puntos de venta, su sitio web y están al tanto de sus nuevos desarrollos. Según esto, la organización puede plantear un modelo de base de datos acorde a las características y hábitos que realmente le conciernen de su público. La fecha de cumpleaños puede ser clave para empresas cuyo servicio y comunicaciones va directamente al consumidor final, pero posiblemente no lo será en medio de un negocio Business to Business, dónde hay involucrados tantos canales y personas, que es difícil definir quién será el comprador y beneficiado final del producto.

Puede ser que cuando se busquen clientes potenciales para un nuevo lanzamiento de producto o servicio, las bases de datos alquiladas sean una buena fuente, pero no se puede olvidar que siempre es mejor empezar por conocer y reconocer a quién ya ha comprado alguna vez. En la mayoría de los casos esta persona, por la previa experiencia vivida con la marca, estará dispuesto a comprar nuevamente o por lo menos tendrá mejor disposición a escuchar lo que se tiene para ofrecerle, que aquel que quizá no conoce o nunca ha oído sobre la marca.

Después de tener en orden y al día las bases de datos, se procede entonces a seguir los pasos enumerados al inicio del capítulo. El orden en que serán presentados, evidencia la complejidad de cada uno de ellos; es decir, cada paso exige mayor compromiso, trabajo y orden que el anterior y lo ideal es que no se proceda con el siguiente, si el que se está trabajando no está resuelto completamente hasta el momento.

6.1. Identificar

De acuerdo con lo anterior, en la primera etapa se identifica a cada uno de nuestros clientes y la mayor cantidad de detalles posibles que se puedan recolectar sobre ellos.

Segmentar la audiencia del producto o servicio que se ofrece, puede considerarse un primer acercamiento a la identificación y una muestra de interés de la compañía por conocer mejor su público: ¿Qué le gusta?; ¿Qué prefiere?; ¿Por qué me compra?; sin embargo, cuando se habla de “Identificar” en la gestión de clientes, es conocer por lo menos a los mejores con nombre propio e involucrar sus opiniones en las decisiones que se tomen, con el fin de comprometerlos más con la marca, incrementar su lealtad y disminuir su intención de comprar al competidor.

Es importante tener en cuenta que los datos a identificar de cada cliente, deben ir más allá de su nombre, dirección, teléfono y correo electrónico. Deben incluirse también hábitos; preferencias asociadas al producto o servicio de la empresa; frecuencia de compra; momentos de uso. La decisión de la información que se pretende obtener de cada

consumidor, como ya se ha dicho anteriormente, es de la empresa. Ella deberá establecer cuáles datos se necesitan realmente y posteriormente realizar un análisis de los mismos. Es esta reflexión la que verdaderamente orientará de ahí en adelante el comportamiento de la compañía. Saber si los clientes en su mayoría son casados o solteros, permitirá descubrir por ejemplo: ¿Para quién compra el producto?; ¿Quién está detrás de su decisión de compra?; ¿Qué nuevas ofertas podrían atraerle? o ¿Con quién probablemente visitará el punto de venta?

Un aspecto crucial de la identificación de clientes es la organización de la información obtenida. Los siguientes tres pasos, planteados por Rogers y Peppers, evidencian la trascendencia de la participación de la tecnología en este punto:

A. La creación de la base de datos es esencial. Existen software especializados en la tarea; sin embargo, considerando los costos y el hecho de que en empresas pequeñas todavía pueden no ser tan urgentes, Excel es una excelente herramienta para construir las. Lo importante, es que la base de datos se encuentre en un medio electrónico, facilitando la intervención y actualización constante. Para nutrirlas, hay que recoger toda la información posible, interna o externa, todo lo que se haya recibido a través de los distintos medios de contacto con los clientes: tarjetas de crédito, *web site*, *call center*, etc.

B. Incluir en la base de datos toda la información disponible en los archivos de las distintas áreas de la empresa. Debe organizarse, eliminarse los duplicados y detectar los comportamientos que agradan a los clientes o los que en algún momento han generado

inconvenientes. Esto con el fin de reevaluar los procesos conflictivos, mejorarlos y evitar que vuelvan a presentarse.

C. Finalmente y para mantener las bases de datos al día y encontrar en cada contacto con el cliente elementos que enriquezcan la organización, conviene desarrollar estrategias constantes para seguir recolectando información de los clientes y llevar a cabo su posterior análisis. Como táctica, debe incluirse la recompensa a quienes voluntariamente actualicen su información en situaciones como cambio de domicilio.

Podrá ser posible que mientras más clientes e información se tenga de los mismos en la base de datos, más difícil será identificar uno a uno. Para esto existen tácticas como tarjetas de fidelidad; de membresía como cliente VIP de la marca; códigos asignados a cada cliente individualmente o usuarios y contraseñas que lo identifican en la comunidad virtual. Por un lado, estas acciones son efectivas, pues permiten que el cliente al visitar el punto de venta se identifique a través del mecanismo y registre sus compras e información personal en el sistema voluntariamente. Pero, por otro lado, la compañía no puede afirmar que esta medida constituye una estrategia de gestión de clientes total y exitosa, tiene que estar acompañada del buen desempeño de otros procesos que estén de cara al usuario y el frecuente monitoreo de otras interacciones con el mismo, distintas al punto de venta.

Optar por el número de cédula o la fecha de cumpleaños, es una buena manera de identificar a cada cliente en el sistema, evitando que la forma de escritura individual o la ortografía de quien digita, afecten la limpieza y orden de la base de datos. Adicionalmente,

no se puede pasar por alto que con la gestión de clientes, el usuario no sólo entrega su dinero, también pone su vida personal a disposición de la compañía. Por tanto el trato amable y prudente a la hora de solicitar nueva información, y el manejo respetuoso y discreto de lo que se sabe de cada uno, constituye el fundamento ético de una adecuada administración de relaciones con los clientes.

Ellos no son sólo campos de bases de datos que se explotan para lucrar la compañía, son personas que cada vez más quieren vincularse de forma más humana con las marcas que prefieren y desechar aquellas que no les están entregando valor agregado.

Una buena parte del éxito de la identificación está en entender que lo que cada cliente compra revela mucho de lo que es. Por lo anterior, el producto que se ofrece, el cual los miembros de las empresas afirman conocer tan bien, es también una excelente fuente de conocimiento de la forma de ser y actuar de los consumidores.

En pocas palabras, identificar es: reconocer a cada cliente, en cada interacción, a través de cada canal y desde todas las divisiones y funciones de la empresa.

6.2. Diferenciar

“La diferenciación de los clientes es quizá el más poderoso de los cuatro principios de implementación del uno-a-uno, ya que sienta las bases sobre cómo la empresa debe

comportarse realmente hacia cada cliente individualmente” (Peppers & Rogers, 1999, Pág.56)

Debe darse desde dos perspectivas: La primera, es desde el valor que cada cliente representa para la empresa y la segunda, es desde las necesidades que cada uno satisface con el producto o servicio que se le ofrece.

El valor de cada cliente se define a partir de las ganancias que éste genera, no sólo por el valor total de la última compra realizada, sino también por aspectos como su capacidad de aumentar la reputación de la marca y de referir nuevos clientes potenciales. Dentro de este punto de vista es importante tener en cuenta el valor estratégico entendido como el crecimiento del valor actual de un cliente debido a una estrategia de la compañía diseñada especialmente con este fin.

Un ejemplo pertinente sería que un concesionario de vehículos proyectara a partir de estudios y mediciones del comportamiento de sus ventas, las preferencias de las personas que deciden comprar carro y las tendencias del mercado, por mencionar ciertas consideraciones significativas en el momento; cuándo alguno de sus compradores anteriores podría cambiar su vehículo actual para preparar una oferta suficientemente atractiva que lo convenza de tomar la decisión y proceder a elegir entre el portafolio propio, olvidando las alternativas de la competencia.

Continuando con la distinción del cliente por el valor que implica para la empresa, se presentan posteriormente tres categorías propuestas por Peppers y Rogers en su obra:

A. CMV –Clientes más valiosos-: Poseen el valor más alto por cliente. El objetivo es retenerlos por encima de cualquier circunstancia, no permitir que miren hacia los competidores, fidelizarlos y construir a partir de vínculos a largo plazo, relaciones de aprendizaje que mejoren la calidad de lo que como empresa puede ofrecérsele. Escucharlos atentamente, corregir los asuntos puntuales frente a los que se han quejado y abrir espacios en los que expresen sus opiniones, orientando nuevos desarrollos y oportunidades de mercado son algunas de las acciones que deben ejecutarse de su mano.

B. CPV –Clientes potencialmente valiosos-: No tienen el valor actual tan alto como los del primer grupo pero poseen un crecimiento potencial que puede explotarse. El propósito en esta clasificación es hacerlos crecer y tratar de convertirlos en CMV.

C. BZ –Bajo cero-: Son los que aparentemente nunca van a generar una rentabilidad suficiente para invertir en ellos. Aquí caben aquellos que le generan pérdidas a la empresa, pues es más costoso mantenerlos que dejarlos ir. Sin embargo, no se puede subestimar su papel de clientes pues pueden generarse incentivos que reactiven sus compras y aporte positivo a la organización o su insatisfacción o pasividad pueden traducirse en comentarios negativos que afecten la marca.

Respecto a la diferenciación del cliente según sus necesidades, es recomendable agrupar éstas a su vez en necesidades comunitarias e individuales. Las comunitarias se refieren a las que son comunes en varios consumidores. En una tienda de libros por ejemplo, implicaría conocer bien tanto a las personas que leen ciencia ficción y a las que leen novelas históricas, permitiendo así anticiparse a sus gustos antes de que ellas mismas lo sepan. Las individuales son las que no se comparten entre un número significativo de clientes; el envío de un memo recordando al cliente el cumpleaños de su madre de parte de una floristería es una ilustración sencilla de cómo satisfacer dichas necesidades.

Cada diferencia que permita individualizar los miembros del target, sea por su valor o por sus necesidades, orientará desde la empresa una nueva estrategia de ventas, por esto se debe procurar definir una trayectoria para cada cliente dentro de la organización basada en la proyección futura de comportamientos pasados. De igual manera, será útil ubicarlos en un ranking que permita distinguirlos entre sí, ya sea teniendo como referencia las categorías anteriormente presentadas (por valor y por necesidad) o establecer criterios que se consideren más pertinentes para el negocio.

Vale la pena aclarar respecto a las categorías mencionadas que no todos los clientes caben en ellas; la empresa deberá ser muy meticulosa en la ubicación de cada uno de sus consumidores dentro de las mismas y si es preciso deberá proponer nuevos grupos que le ayuden a entender mejor el comportamiento de su público y el significado de quienes lo componen en términos de rentabilidad, relación futura con la compañía y gustos o demandas que busca satisfacer con ella.

Hablando de nuevos grupos, existe un tipo de clientes que no puede olvidarse: los influenciadores. Su contribución, aunque en muchos casos no es monetaria, es esencial para el negocio. Periodistas, editores, conferencistas, asesores, personas del común que proponen, producen para la marca o la adoran, son algunos de los personajes cuya opinión puede, como lo dice su nombre, influir en la decisión del público objetivo atrayendo clientes potenciales interesados en seguir a su legitimador, quien esta vez, afortunadamente para la compañía, habló bien del producto, servicio, valor agregado, actitud del personal, o cualquier otro aspecto.

Por tanto, es fundamental innovar en las propuestas que se le hacen al cliente, entendiendo que cada vez este espera menos que le hable una empresa fría, ambiciosa y egoísta y más una organización humana preocupada por consentirlo, sorprenderlo y cambiar su rutina. Lograr que no la olvide y que juegue con la marca será una estrategia determinante para fidelizar al público consiguiendo más que compras, excelentes comentarios atractivos para quienes quizá aún no conocen el producto o servicio.

Conservar constantemente la atención de los influenciadores y considerarlos un grupo de clientes que debe ser categorizado independientemente según el papel que juega para la empresa, entendiendo que significan prensa y posibles consumidores potenciales, es una jugada inteligente que en los negocios que así lo han asumido, hace la diferencia dentro de una era donde las comunicaciones y el qué se dijo de quién, es crucial a la hora de tomar decisiones de compra y preferir uno sobre los demás.

En conclusión, la clave al diferenciar es concentrarse más en los clientes que compran, hablan o proponen para la marca más que por los productos que se les ofrece. Pues son ellos quienes llevan el compás del siguiente paso que deberá dar la compañía para mantenerlos contentos. Diferenciar correctamente permitirá crear relaciones de aprendizaje con los clientes y asegurar su lealtad.

6.3. Interactuar

Interactuar con el cliente, establecer un diálogo dentro del cual se sienta cómodo y revele sus intereses, necesidades, quejas e incluso proponga nuevas ideas para la empresa.

Debido a la trascendencia de la participación del cliente en este principio, podría afirmarse que la interacción es la más visible de las etapas del proceso de implementación de la gestión de clientes en una compañía, pues el grado de involucramiento del consumidor a los procesos de la misma debe ser alto y constante, lo que le dejará ver una organización preocupada por él e interesada en conocer su opinión, no sólo en vender sino en construir una relación donde ambos se beneficien.

De igual manera, es el inicio de un rápido comienzo de una estrategia de gestión de clientes pues muchas veces no puede empezarse por la identificación ya que la idea que se tiene de ellos es muy general, vaga y poco determinante a la hora de individualizar sus comportamientos por lo que es preciso hablarles en el punto de venta, a través del sitio web,

cuando llamen a solicitar información y conocer así qué los caracteriza y cómo se diferencian unos de otros.

Al interactuar con los clientes, hay tres objetivos que deben cumplirse, según lo expuesto por Peppers y Rogers en su “The One to One Fieldbook. The Complete toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program”:

- La minimización de la inconveniencia del cliente.
- El resultado de la interacción debe materializarse en un beneficio real para el consumidor.
- Debe influir en el comportamiento de la compañía frente al cliente.

Es oportuno en esta parte recordar que muchos de los diálogos entre los clientes y personas facultadas para tomar alguna decisión en la compañía o por lo menos en el punto de contacto directo con los usuarios, se dan a partir de una queja o reclamo, generando un mayor compromiso de cambio y mejoramiento. No tendría sentido preguntarle a alguien qué le molestó del servicio, qué no le gusta del producto, por qué no ha vuelto a comprar, si no se toma su respuesta como una guía de transformación del detalle mencionado; no necesariamente tener a los clientes contentos implica esfuerzos costosos por parte de la empresa, muchas veces una sonrisa y palabras más amables hacen la diferencia.

Las interacciones con los clientes no deben excederse. Lo ideal es sólo contactarlos cuando algo extraordinario ocurra. No puede olvidarse que aunque las marcas pretendan ser cada vez más humanas, están creadas por empresas interesadas en promover sus productos o servicios, y los consumidores no quieren ni tienen el tiempo para estar respondiendo el por qué de sus preferencias, recordando cuando fue la última vez que compraron, qué esperan encontrar en el punto de venta, por qué no compraron a la competencia o molestos explicando qué fue lo que dijo un vendedor malhumorado.

Y es precisamente por esto que cada interacción debe ser aprovechada al máximo. NO EXISTE CONTACTO PEQUEÑO CON EL CLIENTE y menos cuando es voluntario. Entre la información que puede obtenerse está:

- Su valor estratégico: ¿Cuánto puede crecer como cliente para la compañía? En un momento oportuno y evaluando su disposición a la conversación puede ser muy útil preguntarle sus planes de vida, qué hace actualmente y qué pretende alcanzar
- Las necesidades que tiene como consumidor o simplemente ¿Cuáles son sus gustos o preferencias?, sus respuestas ayudarán a su ubicación en la clasificación por necesidades.
- El nivel de satisfacción que tiene frente al producto; conocer sus reclamos o requerimientos, logrando así que no sea una “víctima silenciosa” de los errores que se cometen como empresa y descubrir entonces ¿Cómo mejorar su experiencia?

Después de registrar, organizar y analizar las consultas anteriores es que se puede hablar de “Relaciones de aprendizaje”, cuando de alguna manera los comentarios obtenidos tienen influencia en las decisiones que empiezan a tomarse dentro de la compañía.

Hay que recordar igualmente, que cada interacción tiene un costo: una llamada telefónica, un correo electrónico, el desplazamiento de algún miembro de la compañía al punto de venta, todo cuesta. Es por esto, que el ranking de los clientes por su valor, permitirá definir en cuáles clientes vale la pena invertir más a la hora de contactarlos y cuál será el medio más adecuado para hacerlo, pues los clientes también se diferencian por los medios de comunicación que prefieren, frecuentan y confían.

El papel esencial de la interacción con los clientes y el uso de ésta de forma cada vez más frecuente como herramienta de desarrollo estratégico para muchas compañías, ha generado la concientización del usuario frente a la importancia de la información que entrega. Hoy en día, tiene mayor conocimiento de cómo sus datos pueden ser usados o abusados, y son una mina de oro para organizaciones que después de obtenerlos, los intercambian o para algunas dedicadas únicamente a recolectarlos y venderlos.

Es entonces, cuando el tema ético vuelve a hacer su aparición, pues parte del éxito de la implementación de la gestión de clientes es garantizar la seguridad del cliente, de manera que él se sienta en confianza para compartir su vida con quien en el momento se lo está solicitando, no con empresas desconocidas que parecen estar tras la caza de su

teléfono, correo electrónico y dirección para bombardearla de mensajes publicitarios sin su autorización.

Las políticas explícitas de protección a la privacidad son esenciales en todos los momentos de contacto con el cliente, quien debe saber abiertamente la verdad frente al tipo de información que se le va a solicitar, cómo va a ser usada y cómo no va a ser usada. Incluso, en una conversación informal entre miembros de la compañía y usuarios en el punto de venta por ejemplo, o en la calle, estos últimos deben sentir confianza y tranquilidad aunque vayan a responder una o dos preguntas aparentemente simples.

En los sitios web que requieran que quienes los visiten llenen formularios o respondan encuestas, dichas políticas por ejemplo deben presentarse en un lugar visible. Este tipo de acciones logran a su vez, que el cliente perciba una marca confiable y transparente con la que vale la pena conservar una relación.

Y ninguna relación existe sin diálogo. Un buen diálogo entre una marca y sus usuarios es sinónimo de mejores experiencias, de bienestar, de aprendizajes construidos, de rentabilidad.

6.3.1. Del diálogo a la rentabilidad

Gráfico 2. ¿Cómo llegar del diálogo con el cliente a la rentabilidad de la compañía?

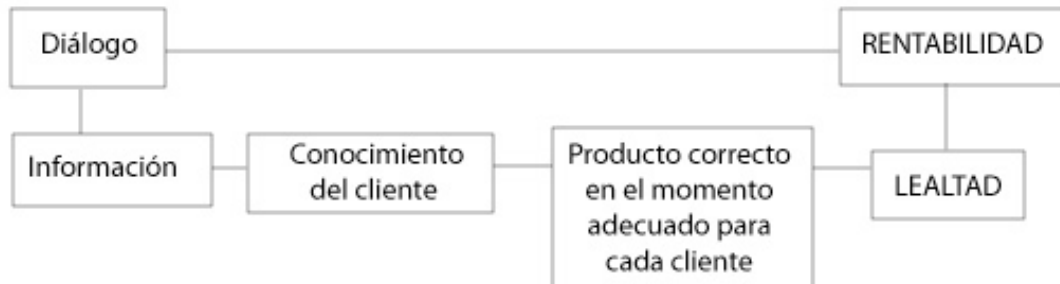


Gráfico elaborado por las autoras.

6.4. Personalizar

Es la cuarta etapa y la esencia de la gestión de clientes. Debe ser el resultado de las tres acciones anteriores en conjunto o de cada una de ellas si hiciera parte de una metodología de relacionamiento con el cliente distinta a la propuesta.

Personalizar es la muestra de que la empresa tiene a su cliente como centro; sin olvidar que generar un cambio inmediato en todos los procesos más que costoso no es necesario. La transformación, como se mencionó anteriormente puede darse de forma paulatina y en la medida que el cliente lo vaya requiriendo. Si el cliente se queja del servicio en el punto de venta, para que apresurarse a modificar los procesos en el área encargada de la negociación con proveedores.

Es posible que muchas veces, lo que el cliente perciba sea una cadena de acciones constituida entre varios departamentos de la empresa, sin embargo, el punto es atacar los aspectos más vulnerables de la relación con el mismo, los que pueden generarle mayor molestia y después revisar como optimizar las demás actividades para lograr una gestión de clientes exitosa, dosificada y cuyos costos de tiempo y dinero no excedan la capacidad de la organización, ni entorpezcan las labores habituales de sus colaboradores.

Al hablar de personalizar, lo primero en lo que se piensa es personalización de producto, sin tener en cuenta que cualquier modificación al mismo puede ser costosa y por tanto, el servicio de diseño del bien a pedido del cliente muchas veces está reservada para empresas negocio-a-negocio (BtoB) o para productos de alto precio como maquinaria industrial que depende de la función y el contexto empresarial dentro del cual se va a instalar.

Otras empresas para personalizar su producto pre-producen modelos estándar que después, según las tendencias del mercado o las preferencias por ejemplo de color de cierto número de clientes, adaptan y le agregan detalles que se acerquen cada vez a lo que el consumidor espera.

No obstante, al personalizar se debe pensar más allá de las características físicas del producto, partiendo de la existencia de distintas variables que pueden modificarse para entregar un valor agregado al cliente:

- Empaque y presentaciones
- Entrega y logística acorde al calendario del cliente, no de la empresa
- Servicios auxiliares
- Facturación
- Formas de pago
- Ubicación de los puntos de venta
- Desplazamiento de asesores
- Comunicaciones oportunas
- Términos de negociación

Evaluar cuidadosamente los detalles que pueden afectar la percepción del cliente frente a la marca, es la clave para una buena personalización y a su vez la conclusión del paso a paso de la gestión de clientes anteriormente presentado, que no puede cerrarse sin recordar que los clientes no están esperando más productos o más información sino propuestas de servicios más humanos, oportunos, acordes a sus estilos de vida, que reconozcan en ellos personas, más que medios lucrativos. Fortalecer las relaciones y proyectarlas como un vínculo a largo plazo, no como una sola venta es la clave para lograr que vuelvan al punto de venta y dejen de mirar hacia la competencia.

7. DATA MINING

“Data mining” ó “Minería de datos” es un proceso de extracción y análisis que busca aportar valor a la extensa información que se acumula en la bases de datos de las compañías. Ayuda a descubrir y relacionar los datos que pueden ser utilizados para dar respuesta a los distintos objetivos planeados por una compañía; buscando patrones, relaciones, reglas o asociaciones que sea útiles para la toma de decisiones.

La tecnología actual brinda la oportunidad de almacenar gran cantidad de datos; pero estos, por sí solos no son suficientes. La idea central es tratar de organizarlos y darles un sentido. Con este fin, existen herramientas que trabajan sobre dicha inmensidad de datos y orientan un análisis estadístico.

Las empresas, por años, han almacenado información poco aprovechada sin dimensionar el insumo que representa a la hora de proceder estratégicamente y tomar mejores decisiones en pro de su negocio.

Para el estudio de la información, es necesario utilizar técnicas sofisticadas como la inteligencia artificial, que según la ingeniera Lucy Medina, docente de la Universidad Sergio Arboleda, se aplica con el objeto de encontrar relaciones, patrones, perfiles y tendencias a través de análisis de los datos, utilizando tecnologías de reconocimiento de patrones, redes neuronales, clustering (extracción y recuperación de la información),

clasificación, predicción y otras técnicas avanzadas de análisis de datos de estos volúmenes de información (Medina, 2011)

Encontrar la información escondida dentro de las bases de datos de negocios o compañías que en algunos casos puede estar almacenada sin ningún uso o función específica es el fin del data mining. Con este objetivo, quienes recolectan inicialmente la información que alimentará dichas bases de datos, en muchas ocasiones, son sólo el puente de conexión; las herramientas inteligentes, son las que arrojan análisis y asociaciones. A partir de este momento, es que el recurso humano interviene y convierte esa información en un elemento poderoso y fortalecedor de sus próximas acciones.

Adentrar en la información, organizarla y estudiarla, implica descubrimientos valiosos e inesperados que pueden ser la base del éxito; por ende, es importante, que cuando se tome la decisión de implementar este método de valoración, la compañía esté dispuesta al cambio, de lo contrario puede resultar un esfuerzo en vano.

La minería de datos se compone de cinco tipos de información:

- Asociaciones
- Secuencias
- Clasificaciones
- Agrupamientos

- Pronósticos

Y sus fases, sensibles al proceso y la compañía que lo asuma, pueden enumerarse inicialmente de la siguiente manera:

1. Filtrar los datos.
2. Selección de las variables.
3. Extracción de conocimiento.
4. Interpretación y evaluación.

Estas fases arrojarán como resultado patrones de comportamiento y completarlas no significa la finalización de la extracción del conocimiento; de hecho, todas juntas constituyen sólo entre un 15% y 20% de la estrategia global de gestión de clientes de una compañía.

El siguiente paso sería el KKD -Knowledge Discovery in Databases-, entendido como el método que se implementa en la minería de datos, con el propósito de conocer ciertos parámetros usando el procesamiento de las bases de datos y llegando a una conclusión, comparando tales patrones, con la estrategia inicial.

A pesar de la naturaleza técnica del datamining, su proceso puede plantearse de manera más simple y como evidencia, una vez más, de que la gestión de clientes es una herramienta disponible para todos: pequeños, medianos y grandes negocios. Es necesario reconocer, sin embargo, que esta tarea es la que exige un manejo más experto, analítico y

estadístico de los datos. No puede tomarse a la ligera pues finalmente es el conversor de miles y miles de celdas llenas de números y letras en conclusiones que resumen las tendencias de comportamiento de los clientes allí recogidos.

Tomando como base a (Vallejos, 2006), se presenta a continuación el paso a paso de la extracción de conocimiento a partir de las bases de datos:

1. Determinar cuáles van a ser las fuentes de información. Deben ser útiles, confiables y efectivas.
2. Diseñar el esquema del almacenamiento de datos (Data Warehouse), donde se unificará de manera operativa toda la información recolectada.
3. Implementar el sistema de almacenamiento, en el cual la navegación y la visualización previa de los datos sea efectiva, para buscar y encontrar la información correcta y poder filtrar los aspectos más relevantes a ser estudiados. Esta puede ser la etapa que más tiempo consume por el volumen de información.
4. El siguiente paso y uno de los más importantes, es la selección de la información realmente útil. Lograrlo, implica una limpieza y transformación de datos para que después sea posible analizarlos. De igual manera, es vital, una estrategia clara de gestión de clientes definida por la compañía, saber por qué y para qué se está realizando todo el proceso: ¿Para vender?; ¿Para fidelizar?; ¿Para llegar a un nuevo segmento? O cualquiera que sea el propósito.

5. Clasificación, agrupaciones y clustering. Se definen los algoritmos necesarios y se transforman los datos al formato requerido con el fin de aclarar los patrones que puedan expresarse como un modelo. Es preciso entonces especificar los criterios de preferencia y de nuevo, tener en cuenta la estrategia inicial.
6. Evaluación, interpretación, representación y transformación de los patrones anteriormente extraídos. Esto puede tener como consecuencia verse obligado a devolverse en el proceso y repetirlo de nuevo. En muchas ocasiones implica plantear una nueva estrategia, patrones o seleccionar algoritmos diferentes. Esta etapa puede complementarse con el proceso de visualización y sirve también para borrar los patrones irrelevantes o repetidos.
7. Uso y difusión del nuevo conocimiento. Ya todos los conflictos deben estar resueltos y los modelos claros; pues a partir de este punto se identifican las acciones a realizar, llegando a conclusiones precisas referentes al comportamientos del cliente, que después serán difundidas en las áreas de interés y que tienen que ver con la estrategia que desde el inicio fue diseñada. (Vallejos, 2006)

Gráfico 3. Proceso de KKD: *Knowledge Discovery in Databases*

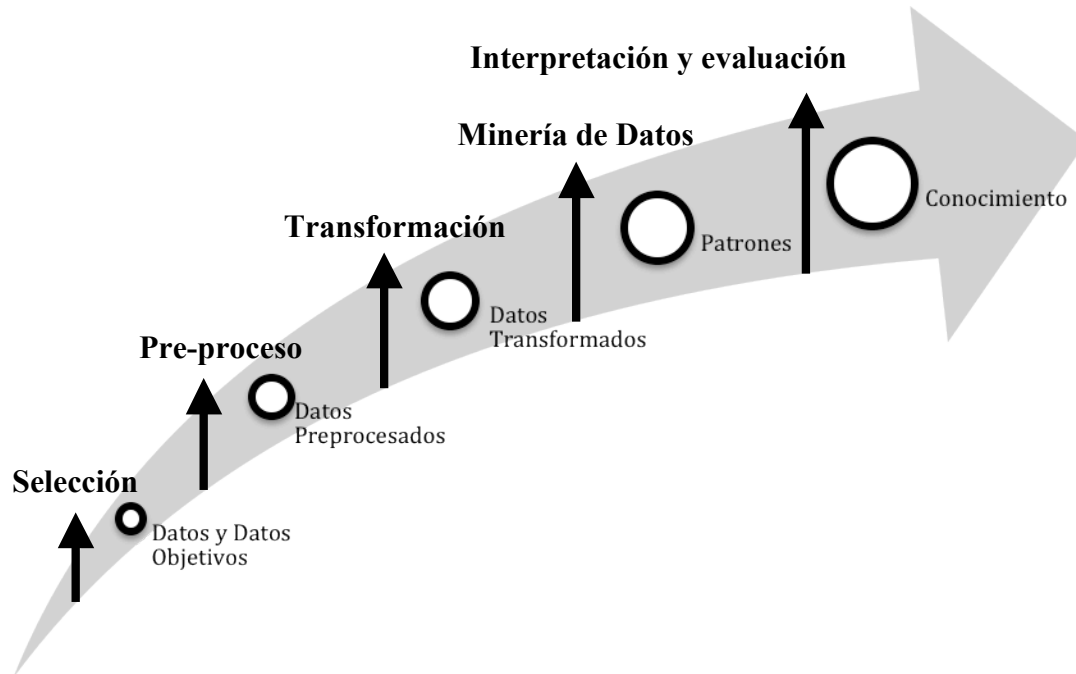


Gráfico elaborado por las autoras.

Lo valioso del data mining no es cómo la tecnología convierte en números o ecuaciones los resultados, sino la intervención humana que a partir del análisis de los mismos orienta el proceder de la compañía. Quien interprete mejor los datos; quien tenga la capacidad de obtener lineamientos que nadie más haya obtenido y aplicarlos de forma coherente con la filosofía de la compañía hará del data mining una ventaja competitiva, logrando así: incrementar las ganancias; maximizarla eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del cliente.

No obstante, las revelaciones no son siempre las esperadas, ni constituyen la solución absoluta a todas las dificultades de la compañía, así lo manifiestan los participantes del CONTESECSI –Congreso Internacional de Gestión de la Tecnología y Sistemas de Información-:

Se deben tener ciertas consideraciones para el uso de la minería de datos ya que descubrir conocimiento en bases de datos no es, ni será la solución total para resolver problemas de una organización altamente compleja, ni las herramientas actuales son totalmente adecuadas, debido a que los patrones encontrados no siempre cumplen con las expectativas del usuario (Ferruccio, García, & Gómez, 2004)

La capacidad de almacenar datos en las compañías ha crecido exponencialmente, pero la calidad del proceso de análisis no se ha incrementado de la misma manera. Por tanto, la minería de datos se presenta como una herramienta de apoyo para explorar, analizar, comprender y aplicar el aprendizaje que nace en los altos volúmenes de datos recolectados.

Es interesante como este proceso contribuye a detectar nuevas oportunidades y soluciones frente al comportamiento cambiante del mercado y las crisis que a veces genera.

Resulta entonces muy valioso saber qué piensa el cliente, por qué lo piensa y qué prefiere respecto a las ofertas que le brinda el entorno. Esta posibilidad permite tocar esos

puntos sensibles del consumidor; predecir su comportamiento futuro y retenerlo el mayor tiempo posible con propuestas diferentes y atractivas según su estilo de vida.

La implementación de un proceso como data mining no se da inmediatamente; es necesario planearlo, tomarse el tiempo de recurrir a expertos; tener disposición al cambio y asumir la herramienta como una buena guía a consultar a la hora de tomar decisiones en cada una de las áreas que impacten al cliente y que finalmente deben estar coordinadas con la meta general de la organización.

8. ACIERTOS Y DESACIERTOS EN LA GESTIÓN DE CLIENTES

8.1. Errores más comunes

Dentro de un proceso de gestión de clientes se pueden mencionar un sinnúmero de errores en los que las compañías pueden llegar a caer fácilmente. Se encuentran desde el planteamiento de la estrategia hasta el final cuando todo se percibe como un logro.

De acuerdo a un estudio realizado por la firma A.T Kearney, el 70% de las empresas que han puesto en marcha una estrategia de gestión de clientes, lo han hecho a través de un enfoque inadecuado. Muchas de éstas comienzan con estas iniciativas pensando que pueden ser realizadas a corto plazo y la aplicación puede tardar entre tres y cinco años.

Todos los errores que se puedan llegar a detectar, desde el más grande hasta el más pequeño, hacen que un proceso de gestión de clientes pueda fracasar o simplemente que no de los resultados esperados que la compañía se propuso desde sus inicios.

Dichas fallas pueden dividirse en cuatro grupos. Inicialmente, están los errores que consisten en tener mal enfocada la estrategia desde el planteamiento. Seguidamente están los errores que parten del mal manejo que se le da a los recursos tecnológicos como el internet y los software desarrollados para hacer gestión de clientes, error que comenzó a tomar fuerza desde que este medio se hizo popular dentro de estas actividades empresariales. El tercer grupo importante de errores trata el mal manejo de las “bases de

datos”, “minería de datos” o “data mining”; que constituyen el centro de una buena gestión de clientes pues debe tenerse muy claro qué se pretende lograr con la información obtenida. Por último, encontramos errores en el corazón del proceso: los clientes, cuando las acciones hacia ellos están mal enfocadas o en muchas ocasiones no se les da la importancia necesaria o por el contrario se sobrevaloran.

Errores divididos en grupos de ideas similares			
Mal enfoque en la estrategia	Errores en el uso de la tecnología	Errores en las bases de datos	Mal enfoque que se tiene del cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Anteponer la tecnología a la estrategia - Realizar un programa de gestión de clientes para ocultar carencias o fallas de un producto - No saber gestionar relaciones con otros públicos que pueden crear valor, dejando a un lado (dependiendo del negocio) los canales, los distribuidores y en muchos casos consumidores finales - Automatizar las relaciones para ahorrar costes más que para facilitar procesos de comunicación, dejando a un lado el aspecto humano - Ofrecer palabras y buscar culpables cuando el cliente desea que se le solucione el problema inmediatamente, donde posteriormente requiera disculpas y un seguimiento al caso - Pretender hacer una estrategia de gestión de clientes que de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Creer que la gestión de clientes es responsabilidad directa del departamento de sistemas o de un software - Utilizar el potencial de internet en contra de la empresa - No asumir las limitaciones que tiene el internet como la inseguridad, su usabilidad limitada para gestión de clientes, las fallas técnicas y la complejidad - Adoptar modelos de negocios complejos basados 100% en internet, 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas deben tener una visión clara al recolectar información, porque llegan a un punto que no saben qué hacer con tanta información - Utilizar la información que se tenga del consumidor en su contra, creándoles rechazo por la empresa - Preguntar repetidas veces la misma información a los consumidores ya que genera desconfianza - Suponer que se tiene una muy buena base de datos donde los 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar a los mejores clientes por sus ‘ingresos’ mensuales, donde ese posiblemente no sea el valor diferencial de los clientes - Poco valor al consumidor fidelizado, ya que éste tiene una mayor capacidad de recomendación - Presuponer que los clientes son leales a una sola empresa - Creer que la ‘personalización’ para dirigirse a un cliente es su nombre y dirección - Pensar que lo único que se pierde es el dinero, cuando se deja ir a un cliente - No generar valores añadidos cuando se

inmediatos en toda la empresa, olvidado la implicación no solo del público externo sino también del interno	incorporándolo al mismo nivel que otros instrumentos convencionales	clientes más antiguos son mis mejores consumidores	le pide más al cliente, buscando que éstos consuman productos y no experiencias - No saber aprovechar los sentimientos que se generan el cliente hacia la marca
---	---	--	--

Cuadro elaborado por las autoras.

Después de ver los errores más comunes cometidos dentro de la gestión de clientes, cabe tomar algunos ejemplos mencionados en el libro “Los 100 errores del CRM” escrito por Pedro Reinares, quién con ejemplos reales de empresas internacionales muestra aspectos en los que se fallaron, que pueden ser relacionados con cada uno de los cuatro aspectos que se resaltan anteriormente en este capítulo.

Los ejemplos mencionados a continuación, darán una claridad frente al tema y cabe mencionarlos de la manera que lo hace Reinares, pues más que criticar describe acciones inadecuadas a partir de las cuales muchas empresas pueden enriquecerse a la hora de crear su propia estrategia de gestión de clientes buscando que sea exitosa.

El valor de analizar los errores radica en reconocer que muchas empresas lo han intentado y corregir los inconvenientes para que el mundo empresarial y académico se

entere del gran avance que la gestión de clientes puede llegar a adquirir si todo se analiza cuidadosamente.

Se comienza con la marca DELL, la cual tuvo un enfoque errado en una sus estrategias de gestión de clientes. Automatizar los procesos es una buena idea, lo hacen muchas compañías en el mundo, el problema es que no todas saben implementar de manera correcta estos procesos y mucho más cuando se trata de conocer a los consumidores, de fidelizar y de crear una serie de relaciones personalizadas con ellos, que como ya se sabe tienen características muy diferentes.

Es muy habitual encontrar errores en la estrategia cuando se está intentando bajar costos impactando aspectos como la calidad del personal. Numerosas empresas se han inclinado por el “ahorro” que puede obtenerse al cambiar especialistas en este caso en CRM por teleoperadoras automáticas, que son mucho más económicas y pueden estar en servicio las 24 horas del día, los 7 días a la semana. Esto fue lo que hizo DELL dentro de su plan estratégico que siendo una compañía que se basa en la web y en el comercio electrónico creyó que todos los consumidores que contactaban su línea de atención telefónica lo hacían porque tenían una determinada duda o problema que podría ser resuelta mediante la automatización. El detalle que se le pasó por alto, fue qué tanta confianza podía generarle a sus consumidores que sus dudas o quejas fueran resueltas por un monitor; olvidó que a pesar de la reducción de costos no puede igualarse la capacidad humana para analizar el requerimiento y responder.

Claramente, en casos muy complejos las teleoperadoras automáticas no podían resolver muchas dificultades y los usuarios se quedaban sin respuesta y con sinsabores frente al servicio, haciendo que la empresa perdiera credibilidad.

En el momento del uso de la tecnología se pueden ilustrar muchos ejemplos.

A continuación, se presenta un caso acerca de cómo las empresas no tienen el poder suficiente de controlar su estrategia de gestión de clientes cuando entregan todo al internet o la herramientas tecnológicas que son muy útiles en este proceso pero sin la participación y la reflexión del ser humano pueden ocasionar ejecuciones equivocadas. Una importante universidad privada de España, creó un nuevo call center automatizado para atender las más de 100 llamadas por hora que recibía de alumnos potenciales quienes a través de este medio entregaban sus datos y recibían información completa sobre los servicios de la universidad. El sistema de teleoperadoras que poseía la institución, solo podía recibir 20 llamadas por hora debido a la forma diseñada para atender a los estudiantes. La falta fue ignorar al implementar el sistema, que el equipo de operadoras anterior era 100% conocedoras de los servicios que ofrecía la universidad pues estaba conformado por secretarias de esta institución hace muchos años.

El fracaso de este call center fue evidente y habría podido predecirse desde un principio ya que no era una necesidad urgente de la universidad, simplemente obedecía a la idea de reducción de costos y a pretender “mejorar” su imagen como una universidad moderna en sus procesos. En el periodo siguiente se gestionaron 200% más de llamadas, sin embargo el número de matrículas bajó en un 15%. Se había conseguido estandarizar los

procesos de información, pero la poca demanda mostraba insatisfacción de los estudiantes con la atención.

Se debe tener en cuenta que la educación universitaria es un servicio intangible, con elementos complejos y extensos de comunicar y pequeños detalles pueden hacer la diferencia considerando las necesidades de cada público. Las “antiguas” secretarias eran capaces de determinar qué decir o qué punto omitir, de elegir qué aspecto se deben reforzar y de dar información mucho más específica de los programas brindados por la universidad. Como lo menciona Pedro Reinares “Todavía hay directivos que creen que la responsabilidad directa del CRM es del departamento informático (sistemas). Está probado que el éxito de una estrategia relacional sólo depende en un 25% del software, el resto vendrá por los procesos, la organización, las personas, etc.; en definitiva por la estrategia”

La implementación de una buena estrategia relacional, se basa en la obtención de las bases de datos sobre los consumidores. Antes de proseguir en los pasos de la estrategia es importante saber qué uso se le va a dar a la información, con el fin hacer las cosas de una manera efectiva donde no se discriminen ni se subestimen los datos. En el siguiente ejemplo, se podrá detectar la falla en el planteamiento de la estrategia de la gestión de clientes.

Safeway, una línea de supermercados ingleses, a principios de los noventa fue la primera en promover de manera exitosa las tarjetas de fidelización en el mercado minorista de alimentación. Muchas compañías en el mercado de ese país lo habían intentado pero

había sido un completo fracaso; sin embargo Safeway se arriesgó a lanzarlas realizando una estrategia que para ellos sería un éxito y sería ejemplo de un gran avance no sólo en la categoría sino en todo el entorno comercial.

Su plan arrojó un gran número de segmentos, la empresa estaba feliz con los resultados de su tarjeta de fidelización, y pasó de tener seis tipos de segmentos de clientes a tener más de doscientos, todos diferentes aunque algunos entre sí compartían características similares.

La gran cantidad de información nueva encontrada sobre el público objetivo pasó a manos del departamento de marketing, el cual fue incapaz de generar estrategias para cada uno de esos segmentos encontrados que según lo planteado en un principio debían incluir tácticas de producto, precio, distribución y comunicación para esos segmentos dependiendo de los detalles encontrados.

Lo que sucedió con “Safeway” pasa frecuentemente cuando se hace una recolección de bases de datos. Se tiene una investigación de mercados completa en la que encuentran pero a la hora de procesar la información se hace muy complicado poder clasificarla y manipularla si desde el principio no se hizo una rigurosa selección de los datos que podían servir para cumplir los objetivos de las estrategias de cada una de los departamentos de la compañía. De esta forma es difícil poder realizar una acción de marketing individualizada y la mayoría de la información recolectada pasó a simplemente ocupar espacio en los servidores de la compañía.

Pedro Reinares (Reinares, 2005), refiriéndose al tema de la recolección de información confirma que:

Es lamentable la falta de visión para gestionar acciones diferenciales basándose en los datos que a escaso coste recogen estos programas. Después vienen las lamentaciones de los directores de marketing de los supermercados, cuando los estudios de imagen afirman que no existen diferencias sustanciales en la percepción de los que compran con total indiferencia. (pág. 36)

Como último ejemplo cabe mencionar un caso interesante donde los consumidores son los protagonistas. En la gestión de clientes el objetivo es reconocer la importancia para una compañía de un consumidor fiel, pues genera beneficio intangible fundamental para el mantenimiento de la relación cliente - marca. Se dice que este cliente estaría dispuesto a pagar mucho más por los servicios o productos de la empresa con la cual ha creado una relación estrecha que difícilmente podría romperse y aunque es importante consentirlo no puede creerse que la marca es la única que está diseñando nuevas y atractivas ofertas para él porque la competencia puede estar haciendo otras propuestas que podrían llamar su atención.

Siguiendo con lo anterior, hay consumidores poco sensibles al precio y que posiblemente ya tienen clara su preferencia por cierta marca, pero eso no siempre quiere

decir que están dispuestos a pagar una cantidad mayor si no les ofrece nada a cambio por el excedente.

Éste fue el caso banco holandés ING Direct que desarrolló una acción titulada “cuenta naranja” que tenía como objetivo la captación de clientes nuevos que al abrir una cuenta recibían remuneración por sus depósitos a través de intereses del 3%, algo que hasta el momento ningún banco había ofrecido. La campaña finalizó satisfactoriamente y su éxito evidenció desde el comienzo, adquirieron una buena cantidad de nuevos clientes y gracias a eso se tomó la decisión de implementarla nuevamente.

Los clientes ya titulares de las primeras cuentas que se habían beneficiado de los intereses a corto plazo, se interesaron de nuevo en aprovechar la campaña para obtener por segunda vez los intereses por los depósitos que mantenían hace un tiempo con la compañía. La sorpresa fue que al comunicarse con el call center para volver a ser parte de la campaña, se les informó con un tono muy amable que no podían participar de ella ya que únicamente era para clientes nuevos. Muchos de los consumidores insistieron en que ellos comenzaron con el banco por la rentabilidad que la “cuenta naranja” les entregaba y que hace poco la habían adquirido.

Fueron inútiles la cantidad de peticiones que los clientes de ING Direct hicieron a la empresa y debido a la negativa, el banco perdió gran cantidad de clientes adquiridos recientemente convencidos por los beneficios ofrecidos en la “cuenta naranja”. Retiraron su dinero de cuentas que ahora no les representaba los intereses que habían llamado su

atención y que podían recibir en otros bancos; quizá no tan altos como en su momento lo estableció ING pero por lo menos obtenían alguna retribución por conservar el producto.

De esta manera, dicha compañía del sector bancario perdió además de clientes, la buena imagen que proyectaba de sus servicios, todo incentivado por una estrategia mal direccionada hacia el cliente actual y creyendo que siempre estaría de su lado sin que se le ofreciera nada a cambio, olvidando que la competencia no desaprovecharía descuido alguno.

En conclusión, es necesario crear incentivos promocionales con el fin de convocar más clientes pero las condiciones de los mismos deben ser claras desde el principio.

Los beneficios adicionales son una excelente manera de atraer clientes que estén dispuestos a pagar más; pero no se les puede engañar, ni olvidar cuando ya han comprado el producto o servicio, puesto que la imagen y la relación con la compañía puede deteriorarse con facilidad.

8.2. Casos de éxito

Cuando las empresas piensan en implementar estrategias de gestión de clientes dirigidas específicamente a sus consumidores, siempre estarán esperando recibir resultados exitosos y que parte de este proceso les genere una visión del negocio de 360 grados, con el fin de poder organizar la información del cliente e impulsar nuevas líneas de negocios,

reduciendo así los costos de adquisición de consumidores y de generación de nuevos productos.

Otro de los objetivos principales de las empresas hoy en día es que todas las estrategias implementadas dentro de ésta, estén dirigidas al aumento de la retención y satisfacción de sus clientes, para que finalmente se incrementen los ingresos a un bajo costo.

En Estados Unidos y algunos países europeos, son muy conocidos los casos de éxito de empresas que han implementado un CRM (gestión de clientes), estos al ser países industrializados y con multinacionales, tienen la capacidad tanto económica como profesional para crear las estrategias necesarias, con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores sin importar la inversión que ésta conlleve. En América Latina el tema es un poco más selectivo en cuanto a empresas que lo han implementado, solo las compañías verdaderamente grandes se han animado a entrar en esta filosofía, debido a que representan el compromiso de muchos recursos y esfuerzos por parte de estas. Por ello, muchas empresas no están dispuestas a correr riesgos en épocas de recesiones económicas y crisis como las que hoy en día se están viviendo. Dentro de los países latinoamericanos se encuentra Colombia, el cual no lleva un registro de las empresas que han implementado la gestión de clientes con resultados exitosos, esto se debe a que es un término del cual no se tiene un conocimiento muy amplio y donde no existe la confianza para que las empresas inviertan en estrategias costosas sin saber que tan certeros van a ser sus resultados.

A continuación se mostrarán ciertos casos de empresas colombianas que a través de la gestión de clientes han podido generar estrategias con respuestas exitosas por parte de sus consumidores.

El amigo de **Totto** el mundo:

En 1987 nace Tutto, con un estilo y dinamismo que se enfoca en recorrer el mundo buscando tendencias y diseños innovadores, convirtiéndose así en el amigo incondicional del viajero urbano del mundo. El problema se fundamentaba en que Tutto como conocía a tantas personas en todo el mundo, no sabía quiénes eran sus verdaderos amigos para así poder confiar y contar con ellos siempre. Él se investigó y descubrió que lo que tenía que hacer era crear un programa de gestión de clientes, generar una base de datos de sus compradores, implementar un modelo de segmentación claro para enfocar sus acciones de mercadeo, tener ticket promedio por comprador, información de compras por perfil del cliente, mantenerse dentro de un mercado cada vez más agresivo con mayores y mejores competidores, y finalmente aumentar la fidelidad de los clientes más importantes, buscando con ello incrementar la rentabilidad del negocio

La solución planteada para que Tutto pudiera lograr todos estos retos que encontró en el camino y para averiguar quiénes realmente eran sus verdaderos amigos, se basó en el diseño y lanzamiento del programa “CRM de Tutto”, que consistió en encontrar quienes eran los amigos más fieles, para poderse comunicar y dirigir a ellos de una manera diferente y más especial que con los demás.

Después de un tiempo se arrojaron resultados como la definición del modelo de Segmentación por Valor y Lealtad que significa la profundidad en el conocimiento de compra del cliente (dónde compran, cuándo, qué y cada cuánto compran). “La tasa de efectividad de clientes inscritos al programa llegó a un 57,1%; el incremento del ticket promedio en los clientes de CRM fue del 193%; las ventas en clientes CRM sobre el total de éstas fue de un 4,4%; el costo promedio por contacto de clientes del plan de Fidelización se calculó en \$2.507; la tasa de efectividad en los envíos de mails fue del 100%; igualmente la tasa de efectividad de la lectura de mails se tradujo en un 61%; por último la tasa promedio de redención de campañas fue de un 15%.”. (Arkix, 2012, <http://www.arkix.com/web/CRM/Casosde%C3%A9xito/Totto.aspx>)

La marca que quería ser an**Tena** para ser vista por todos:

Tena, que nació en Colombia y es hija de Familia Sancela - Inco, se dedica a fabricar y distribuir absorbentes para adultos. Familia, su madre, fabrica y comercializa productos de aseo personal para el hogar y es reconocida a nivel nacional e internacional, con categorías como papeles suaves, protección femenina, protección para bebés, incontinencia e institucional. Tena tenía un sueño desde pequeña que era ser famosa y que principalmente fueran los droguistas quienes más la conocieran y se enamoraran de ella. Familia sabiendo el sueño de su hija, empezó a buscar oportunidades dentro del mercado para que Tena saliera adelante, y encontró que los problemas internos que su hija tenía, se fundamentaban en las bajas ventas en el canal, en el poco conocimiento de los droguistas

acerca de la incontinencia y de los productos relacionados, además de la poca exhibición del producto en el canal.

Para cumplir el sueño de penetrar las droguerías independientes del canal tradicional, con alto potencial de crecimiento incrementando las ventas de Tena, se planteó una solución: crear un programa de relacionamiento con el canal, basado en el conocimiento de la marca y el desarrollo de variables como la exhibición, marcación de precios, material POP, política de precios y pedido sugerido. Finalmente, se pudieron obtener buenos resultados con “un crecimiento del 130% de ventas en nueve meses, las droguerías crecieron ventas en un 95% y el porcentaje de droguerías capacitadas en incontinencia fue de un 78%” (Arkix, 2012, <http://www.arkix.com/web/CRM/Casosde%C3%A9xito/Totto.aspx>).

Un matrimonio fructuoso entre **Avianca** y **Taca**.

Después de anunciar su compromiso el 7 de octubre de 2009 TACA y Avianca dos de las aerolíneas más grandes y reconocidas de Latinoamérica, deciden unificar sus cualidades y ventajas frente a sus competidores, y con lo mejor de los programas “AviancaPlus” de Avianca y “Distancia” de Taca, presentan un nuevo sistema unificado y mejorado para esos viajeros más frecuentes y fieles a la compañía, llamado LifeMiles. Este programa creado en el 2011 fue desarrollado debido al gran éxito que las dos compañías habían tenido con sus otros programas de fidelización de clientes, y a un estudio de mercado sustentado por las tendencias del viajero frecuente en el mundo. Lo que se quiere

lograr con este nuevo reto es que se ofrezcan servicios y beneficios para premiar la lealtad de los viajeros más frecuentes. Como lo afirma Matthew Vicentt, vicepresidente de programas de lealtad de Avianca-Taca "Buscamos convertir la milla LifeMiles en una divisa que nuestros clientes puedan usar para adquirir toda una gama de productos y servicios. Creemos en la filosofía de ganar-ganar generando cada vez más valor para el cliente". Algunos de los beneficios que obtienen sus clientes a través del programa son: más oportunidades para usar sus millas, sillas con menos millas, más formas de ganar (acumular) y disfrutar (redimir) millas, convenios con almacenes, restaurantes, spas y mucho más.

Como resultado de este nuevo programa de fidelización de clientes, el nivel de consultas y tráfico en página web y call center, se duplicó durante las primeras semanas del lanzamiento de éste y la respuesta de los consumidores fue inmediata, al utilizar de forma efectiva todos los beneficios y servicios que la nueva alianza de Avianca-Taca creó a través de su programa LifeMiles. Generando así un reto para la compañía de crecer cada vez más, creando siempre beneficios para sus consumidores de una manera rápida y efectiva.

El mundo de **Nosotras** para ellas:

En 1975, toallas femeninas Nosotras entra al mercado, bajo el respaldo de Familia. Como estrategia de involucramiento con el consumidor y con el objetivo de crear una comunidad de las consumidoras para las consumidoras se crea un sitio web llamado nosotras online (www.nosotrasonline.com), que nace como una estrategia para acompañar

a las niñas desde muy temprana edad en todo este proceso que conlleva ser mujer y que a veces se vuelve un reto. Con toda una plataforma montada a través de la web Nosotras crea esta comunidad a partir de las comunicaciones de las niñas, con el propósito de que sean ellas quienes creen su página ideal, un lugar ideal para que naveguen todo el tiempo.

Una de las tácticas que cabe resaltar dentro del sitio web, es la creación de tres personajes principales, Mia, Tamy y Mar, ellas son creadas con la intención de que las consumidoras se identifiquen con una de ellas, por eso todas son diferentes, y cada una refleja un tipo de personalidad distinta, que se puede ver a través de la ropa que usa, de la música que escucha, y demás aspectos que crean en ellas un personaje de la vida real. Otra de las acciones más importantes dentro de Nosotras online es el cuarto, este es un lugar que cada niña crea y puede personalizar a medida que vaya participando en otras actividades de la página web; este espacio se crea porque Nosotras se da cuenta que el único lugar que las niñas sienten realmente de ellas y privado es el cuarto, y que allí ellas se pueden expresar libremente. A partir de esto entonces, encontraron una oportunidad de venderles lo que ellas mismas están creando. Hoy en día este proyecto arroja resultados en algunos de sus espacios como Facebook donde el número de fans excede de 8 mil y algunas de las aplicaciones de Facebook han sido utilizadas por más de 20 mil personas. Esto se ha logrado a través de un trabajo constante, coherente y convergente.

A partir de estos casos de éxito, se puede concluir que no existe una esquema a la hora de saber qué estrategias servirían o no en el momento de implementar un proceso de Gestión de clientes dentro de una empresa, pues hay compañías que están dentro de

categorías de productos o servicios muy diferentes y que lo que en algún momento le sirva una no necesariamente le va a servir a la otra, porque todo depende de cómo, cuando y a quién se dirija.

9. PROCESO GESTIÓN DE CLIENTES DELASCAR

9.1. El planteamiento

Después de la definición del anteproyecto; la construcción del marco teórico y el estudio de las entrevistas y tal como estaba consignado en los objetivos iniciales, se pretendió aplicar los conocimientos aprendidos y entender desde la práctica cómo debía llevarse a cabo un proceso de gestión de clientes. Vivir cada una de sus etapas; comprender la mirada de los públicos involucrados (clientes, directivos, empleados) y desarrollar estrategias que generaran valor para la compañía elegida y fueran percibidas de esta manera por parte de quienes debían ejecutarlas, era el reto.

Con este fin, lo primero en ser definido fue el sector de la empresa que se tomaría como contexto. El sector textil y de moda, representó una oportunidad viable debido a la buena cantidad de organizaciones de este tipo presentes en la ciudad; a las dinámicas del negocio aptas para ser entendida por las autoras del trabajo de grado; a la facilidad de contacto con distintas opciones de compañías que podían estar interesadas y a la posibilidad de trabajar sobre un tráfico de consumidores y compradores constante, en diferentes puntos de venta y con varios segmentos de clientes.

Ya teniendo la claridad del sector, los esfuerzos fueron concentrados en la búsqueda de la empresa hasta llegar a un acuerdo con las tiendas de ropa masculina Delascar.

Delascar es una Compañía Antioqueña, dedicada a la comercialización de prendas masculinas producidas por altas marcas internacionales como: Nautica, Oscar de la Renta, Ralph Lauren, Rockport, Mirto; marcas nacionales como. Gambinelli y una marca propia “Delascar”.

Cuenta con cuatro puntos de venta en la ciudad de Medellín ubicados en tres centros comerciales: Oviedo, Sandiego y dos en el Tesoro.

Se caracteriza por ofrecer productos de calidad a precios altos.

Sus propietarios: Jaime Andrés Gómez y Ana María Velásquez, expresaron el interés de apoyar y favorecerse con la aplicación de un proceso de gestión de clientes realizado principalmente por las autoras de este trabajo de grado orientadas por Esteban Mejía, director del mismo e Isabel Torres, docente encargada del acompañamiento por parte de la universidad y guía en lo que respecta a los protocolos de investigación.

9.2. La propuesta

La invitación planteada a los propietarios de la empresa ya mencionada fue permitir a las autoras estudiar información relacionada con los clientes. Visitar los puntos de venta; establecer diálogos y entrevistas con los empleados y ellos mismos; tener accesos a las bases de datos, si ya estaban generadas y dedicar parte de su tiempo a atender dudas y diferentes situaciones que pudieran presentarse, fueron los requerimientos realizados por

las estudiantes. A cambio, Delascar recibió una propuesta juiciosa compuesta por acciones encaminadas a fortalecer la relación con los distintos tipos de clientes, previamente definidos y caracterizados por sus transacciones asociadas a la marca.

9.3. El objetivo

Partiendo de los intereses, el momento actual de la empresa y el enfoque del proyecto, el objetivo que se estableció fue segmentar a los clientes valiosos y generar acciones de comunicación con cada uno de los grupos identificados.

9.4. La ejecución

En primer lugar, se firmó un acuerdo de confidencialidad entre las estudiantes y la empresa con el fin de proteger la información entregada.

En segundo lugar, se determinaron las fuentes de información y los públicos que influían en el impacto generado en los clientes cuando entraban en contacto con la marca; es decir, los responsables de lograr una gestión de clientes adecuada y agradable para los consumidores desde el momento de la compra.

Para ellos: vendedores, propietarios, los clientes mismos, se diseñaron entrevistas semiestructuradas y encuestas, que pueden apreciarse en los anexos.

Las entrevistas se plantearon para vendedores y propietarios pues se consideró que una conversación planeada pero de carácter informal permitiría leer en el entrevistado la pasión, actitud y posibles molestias frente a su papel dentro del negocio.

Para los consumidores en cambio, se pensó en encuestas que reunieran la opinión de una muestra de doscientas personas que visitaron las tiendas en un período de un mes; 50 encuestas fueron dispuestas en cada uno de los cuatro puntos de venta de la marca.

Frente a la primera herramienta de investigación: las entrevistas, se observó disposición para responder las preguntas. Los propietarios especialmente, demostraron claridad y convicción en las metas que tienen con su negocio.

En los vendedores; de los cuales uno por tienda fue entrevistado, fue evidente una actitud prudente por su posición dentro de la empresa y compromiso con su trabajo.

Respecto a las encuestas, la fluidez de la ejecución de la acción, no fue la esperada. Convencer a los clientes de que después de su compra, mientras realizaban el pago, respondieran una encuesta corta fue una tarea con cierto grado de dificultad pues se negaban frecuentemente por motivos de tiempo, seguridad o desinterés.

Al revisar la situación, se percibió también que los vendedores, a veces, no inducían a los clientes a realizar la encuesta apelando a la incomodidad frente a la oposición de los clientes a contestar por los motivos ya mencionados. Por tanto, se pensó en un incentivo

para lograr que los vendedores promovieran la acción: una invitación a almorzar en Crepes and Waffles o El Corral, para cada uno de los empleados del punto de venta que lograra terminar las 50 encuestas correspondientes en una fecha límite.

La tienda ganadora fue la del Tesoro Multimarca. Con las 50 realizadas por esta y las demás, excepto Tesoro Label donde no se realizó ninguna de las encuestas, se logró un total de 95 encuestas, que fueron revisadas y tabuladas.

Uno de los requerimientos presentado a los propietarios previamente a la realización del proyecto fue la base de datos de clientes, si la tenían. Esta fue entregada, después de considerar ciertas especificaciones frente a los datos que debían estar incluidas. En forma general se pretendía conocer:

1. Registro Transaccional del POS
2. Portafolio de productos

Este material fue entonces el consolidado sobre el que se trabajó, cruzándolo con la tabulación de las encuestas ya mencionadas y constituyo el mayor acercamiento que la empresa tenía a una acción de gestión de clientes, hasta ese momento.

Otra fuente de información, más pragmática y experiencial fue un evento realizado por la marca con motivo del día del padre, que reunió a los mejores clientes para ofrecerles descuentos en las marcas nacionales, internacionales y propia y al que fueron convocadas

las autoras de este trabajo de grado. En este espacio, se presentó la oportunidad de conversar con vendedores, propietarios y la diseñadora de la marca Delascar; observar a los clientes en el momento de la compra y vivenciar la forma en que la marca se relaciona con diferentes públicos: clientes, empleados y medios de comunicación.

9.5. El resultado

Ya con las fuentes consultadas: entrevistas a vendedores, propietarios, encuestas a clientes se procedió a realizar la propuesta de comunicación con diferentes segmentos para la marca Delascar.

Vale la pena resaltar que este proyecto dejó en sus autoras aportes prácticos a partir de la aplicación de un ejercicio académico en un caso real, en el cual pudieron observarse: obstáculos como la obtención de base de datos; la falta de experticia para realizar minería de datos; la falta de asimilación del proceso de gestión de clientes como algo valioso para la compañía por parte de los empleados vinculados con el mismo; y retos como relacionamiento con cliente real (Delascar); trabajar por la implantación de nuevos procesos que generen valor para la marca; pensar en estrategias viables para una compañía con bajo presupuesto; análisis de contexto y búsqueda de soluciones y cumplimiento a las expectativas de la compañía.

A continuación puede leerse la caracterización de los segmentos encontrados y la propuesta estratégica de comunicación con los mismos:

9.5.1. Caracterización clientes Delascar por edad y estilo de vida

Clientes Teen Delascar:

Son los más jóvenes, están entre los 26 y 29 años y pertenecen a los niveles socioeconómicos 5 y 6.

Son hombres que están empezando su vida laboral y tienen entre sus objetivos montar su propio negocio; administrar negocios familiares; llegar a altos cargos en empresas grandes y reconocidas o trabajar en el exterior.

Estudian carreras como Negocios Internacionales, Administración, Ingenierías o afines a áreas como la economía, las finanzas y las ventas.

Tienen alto poder adquisitivo y buena parte de los ingresos que reciben lo destinan para sus gustos y pasatiempos como: clubes, deportes extremos, golf, viajes con amigos, entre otros. Su supervivencia y la de su familia no depende de su trabajo.

Viajan con frecuencia con fines turísticos y académicos.

Necesitan mucha aprobación social en sus proyectos, compras y relaciones personales.

Son socialmente muy activos, y frecuentan lugares innovadores, costosos, como restaurantes, bares, en los cuales puedan sentirse exclusivos y bien atendidos.

Realizan sus compras en centros comerciales como Tesoro y Oviedo, y no escatiman a la hora de comprar ropa, tecnología, y todo lo que proyecte un estatus alto. No obstante, y debido a que viajan durante el año, prefieren comprar ciertas marcas de alto valor en otros países, en los cuales se consigue con mayor facilidad y a mejores precios.

Cientes Delascar Officer:

Están entre los 31 y 40 años de edad.

Son clientes que están en el periodo de estabilidad laboral y sus ingresos se distribuyen de forma más consiente, lo que implica que ya la manutención de hijos, las pensiones, las inversiones están entre sus prioridades.

Muchos de ellos, tienen familia, hijos o una pareja con la que conviven; por lo que sus decisiones de compra ya son compartidas y precisan de ponerse de acuerdo con alguien más para adquirir ciertos bienes.

El tiempo libre lo invierten en su familia o en planes que les genere descanso o dispersión de los temas laborales. Ir a restaurantes, asistir a reuniones familiares, hacer deporte son algunos de sus pasatiempos.

Cumplen varios roles y deben atender compromisos en el día de diferentes tipos: son padres, amigos, profesionales, lo que implica que sus jornadas son largas, de agendas apretadas y actividades variadas.

Sus viajes empiezan a reservarse para las vacaciones con su familia o amigos o para asuntos de negocios.

Cientes Delascar Senior:

Los hombres Delascar Senior, son mayores de 46 años y son quienes compran las líneas más clásicas, pero al mismo tiempo buscan verse jóvenes y conservados. Su decisión de compra normalmente la hacen en compañía de su pareja, que es quien muchas veces compra por ellos.

Son maduros y seguros, fieles a las marcas y críticos al probar nuevas cosas.

Son racionales y piensan siempre en la estabilidad económica y en su familia, es por esto que planean y organizan la distribución de su dinero, pero buscan darse gusto y complacer a sus seres queridos.

Cuentan con una estabilidad laboral, tienen experiencia en lo que hacen y buscan tener varias fuentes de ingreso, es por esto que invierten y ahorran.

Disfrutan de los espacios y eventos familiares. Sus pasatiempos como viajes y deportes adquieren gran importancia para ellos, lo que los impulsa a invertir más tiempo y dinero en los mismos.

9.5.2. Caracterización de clientes Delascar por el valor que representan para la marca

Clientes “Muy alto”:

Segmento al que pertenecen la mayoría de los clientes Delascar, compuesto por 152 clientes únicos, los cuales realizaron compras iguales o mayores a \$600.000 (netos antes de IVA) en el último año (junio de 2012 a junio de 2013).

La tienda donde se facturaron la mayoría de compras en este período es Oviedo.

Son clientes que no han realizado devoluciones, y compraron 3 o más veces en alguno de los puntos de venta.

Los productos que más adquieren son camisas y zapatos. De las primeras las referencias más vendidas son:

- Se vendieron 377 unidades, que aportaron 80.351.720.
- De los segundos, las referencias más vendidas son:
- Se vendieron 212 pares que significaron 55.304.133

Desde Marzo de 2013, 83 clientes de los 152 del segmento “Muy alto” han realizado compras. 69 no lo han hecho.

Este segmento tiene un valor promedio de compra de \$246.940, compra 1,8 unidades por visita y realiza 3,8 compras promedio en el año en las tiendas Delascar.

Cientes TOP:

Cumplen todos los parámetros anteriores y adicionalmente visitaron lastiendas durante el tiempo que se hicieron las encuestas.

Su valor corresponde al hecho de pertenecer a la base de datos, lo que implica que son recurrentes y han realizado 3 o más compras en el último año (junio de 2012 a junio de 2013) y a su disposición para responder la encuesta, lo que indica que seguramente están interesados en retroalimentar a la marca y entregarle su información personal.

9.5.3. Propuesta estratégica para comunicación con segmentos de clientes Delascar

1. Fidelización de Clientes TOP: Desarrollar beneficios exclusivos para ellos y comunicarles la importancia que tienen para la marca:

-Asesoría de personal shopper una vez al año durante una hora. Se sugiera que ya que son pocos clientes Top, sea la diseñadora de la marca. Este espacio es redimible durante el mes del cumpleaños.

-Desayuno Sábado Delascar: se sugiere que se realice una vez al año, de 8 a 10 a.m., en el cual se abrirá la tienda exclusivamente para estos 12 clientes, los cuales recibirán atención personalizada de los mejores de la marca.

Este evento debe llevarse a cabo en época fría (temporadas sin fechas especiales), puede ser el primer trimestre del año y se recomienda definir un descuento para las compras de marca Delascar.

-Acción de mailing personalizada, teniendo en cuenta las preferencias de cada cliente frente a las marcas de la tienda Delascar, donde se le comunique promociones y nuevas colecciones de su marca y categoría de producto favorita.

-Enviar las prendas ajustadas en sastrería a la casa, con el fin de incrementar la percepción de buen servicio. Es importante en esta parte, asegurarse de que la entrega no

supere los 8 días; debido a que en las entrevistas a los vendedores, algunos comentaron que los arreglos se tomaban mucho tiempo y los clientes se quejaban al respecto.

Beneficio para la marca: Se fortalecen como “promotores” de Delascar; se conservan fieles a la misma y se aumentan los espacios de compra para ellos.

Audiencia: Todos los clientes que estén en lista “Clientes Top” sin importar el segmento de edad al que pertenezcan.

2. Incremento de las ventas en clientes “Muy alto”:

-Sortear un bono por el valor más alto de la compra realizada durante el año por el cliente ganador.

Esta iniciativa debe comunicarse durante todo el año aclarando que está dirigida a clientes que realicen compras mayores a \$600.000 antes de IVA, durante el último año.

Beneficio para la marca: Motivación a los clientes para comprar más en cada compra con el fin de que el bono a ganar sea mayor sin generar un gasto muy alto para Delascar.

Audiencia: Todos los clientes “Muy alto” sin importar el segmento de edad al que pertenezcan.

3. Posicionamiento de marca:

-Enviar mini boletín trimestral informando al cliente frente a asuntos de su interés que no necesariamente tienen que ver con el negocio; con el fin de fortalecer la imagen de Delascar como un experto, que sabe de lo que habla, mostrándole que entiende su estilo de vida y puede darle este tipo de contenidos de su interés.

Temas a tratar: viajes, libros, películas, eventos.

Beneficio para la marca: Afianzar la imagen de “experta” de Delascar frente a sus clientes.

Audiencia: Todos los clientes “Muy alto” sin importar el segmento de edad al que pertenezcan, de los cuales tengamos correo electrónico. Es pertinente verificar la ley “Habeas Data” con el fin de realizar un manejo adecuado de los datos personales de nuestros clientes.

-Invertir en bebidas como: tinto, agua, o Hatsu (para los mejores clientes) con el propósito de que se sientan cómodos y vivan una experiencia agradable dentro del punto de venta. En esta acción, es esencial el criterio del vendedor, quien debe reconocer a quien es pertinente consentirlo de esta manera.

Pueden entregarse también, dulces a los niños que acompañen a los clientes para generarles una distracción y evitar que impacten el momento de la compra.

Beneficio para la marca: Mejorar y facilitar la experiencia del cliente dentro del punto de venta buscando que tenga más deseos de regresar.

4. Cautivar nuevos clientes:

-Activación de marca en ceremonias de postgrados de EAFIT, EIA, CES y UPB. Se propone que una promotora con excelente presentación personal, se ubique a la salida del evento, entregándoles una pieza que les comunique el interés de la marca por felicitarlos en este momento tan importante y un descuento pequeño redimible durante los próximos dos meses.

Beneficio para la marca: Impactar clientes potenciales que aún no la conocen en un momento relevante para sus vidas.

Audiencia: Teen Delascar y Delascar Officer (Clientes potenciales)

Patrocinio de postres de cumpleaños en tres restaurantes de la ciudad durante viernes y sábado del mes de aniversario de la marca

Una persona, contratada por la marca (joven, con excelente presentación personal), realizará un recorrido por los establecimientos definidos, con el fin de entregar 2 postres por restaurante que den a conocer la marca y a través de un descuento, definido por la misma, invite a acercarse al punto de venta y realizar la compra.

Se generará un listado de las personas impactadas con el fin de que puedan redimir el beneficio en ese mes de cumpleaños del cliente y de Delascar.

Audiencia: Clientes potenciales.

5. Plan de incentivos con puntos para los vendedores: Estimular en ellos cualidades como el buen servicio, la honestidad, la proactividad, la puntualidad y el interés de trabajar bien porque se les valora lo que hacen bien.

Comportamientos a tener en cuenta para entregar los puntos:

- Llegar temprano.
- Aprovechar el tiempo en el que no se está atendiendo clientes.
- Generación de ideas viables en pro de la compañía y los aportes sinceros.
- Registro juicioso de bases de datos a partir de la conversación en la que puedan averiguar sutilmente información del cliente.
- Cumplimiento de ventas.

- Captura de nuevos clientes.
- Servicio cálido y personalizado.
- Promoción de la marca propia.

Premios sugeridos: con ciertas cantidades de puntos predeterminados por la compañía podrán reclamar:

- Día libre
- Comida para dos personas
- Cine para dos personas
- 1 mes de gimnasio

Formas de medición:

- Comprador en cubierto.
- Seguimiento por parte de administradores y propietarios (Jaime Andrés y Ana María)
- Cámaras de vigilancia.
- Revisión de sistemas internos (bases de datos).
- Comentarios de los clientes.

Descripción de la mecánica del concurso:

Enviar una comunicación sencilla, informando sobre el nuevo plan de incentivos y los comportamientos que serán incluidos en el mismo.

Cada comportamiento equivaldrá a cierta cantidad de puntos por vendedor o por tienda que podrán acumular para redimir por premios.

Audiencia: Cliente interno.

6. Acciones digitales:

Contratar Community Manager por 1 ó 2 horas semanales según la capacidad de la marca y demanda de los seguidores., con el fin de mantener administración constante de las siguientes redes:

- Facebook:
- Vértices de contenido:
- Nuevas colecciones y promociones
- Eventos de fechas especiales
- Pinta del día
- Viajes
- Gastronomía (maridajes)

- Agenda de ciudad
- Recomendados por Delascar
- Tráfico a página web

Es pertinente aclarar que esta acción estará dirigida al segmento Delascar Teen y Delascar Officer, quienes pasan gran parte de su tiempo en este medio y muchas veces, es la primera fuente a la que recurren para buscar información.

- Página web:

Construcción y lanzamiento de sitio web; a pesar de que puede tener un costo considerable, es crucial para atraer a nuevos y jóvenes consumidores y se convierte en un canal de comunicación esencial que no precisa de tanta gestión diaria y presenta un espacio a los clientes para que expongan sus preguntas, quejas y reclamos.

Beneficios para la marca: Presencia en un medio fundamental para comunicarse como marca con los consumidores y donde cada vez, más personas, pasan gran parte de su tiempo.

10. CONCLUSIONES

La gestión de clientes, por encima de una responsabilidad exclusiva del área de mercadeo debe ser una estrategia organizacional; concentrada en aprovechar el ciclo de vida del cliente, quien en cada una de sus etapas y según el segmento al que pertenezca expresa unas necesidades y preferencias que deben orientar las acciones de la compañía.

No puede hablarse de gestión de clientes si no hay una transformación de los procesos de la compañía que influyan directamente en el cliente o en la percepción que éste tenga de la misma, ya que todos estos procesos deben ir alineados, desde el personal que labora en la compañía, hasta todo lo que se genere internamente dentro de la misma.

Es imposible pensar que una compañía no realiza gestión de clientes, pues es claro que para que una organización exista y sobreviva debe contar con clientes. La diferencia radica en qué tan bien se da y se gestiona este proceso, y es ahí donde quienes le dan el protagonismo y la relevancia a esta labor, marcan la diferencia.

Cuando se habla de clientes a gestionar, deben incluirse tanto los actuales como los potenciales. Por encima de definir quiénes son más importantes, deben a su vez segmentarse por necesidades, intereses y rentabilidad que representan a la organización y desarrollar propuestas atractivas que resuenen con los perfiles diseñados.

La gestión de clientes, no implica que el cliente es el nuevo gerente de la compañía. Las acciones planteadas con el fin de satisfacerlos deben ser coherentes con la filosofía y personalidad de la empresa y no prometer más allá de lo que se está en capacidad de entregar.

No existe un acuerdo entre profesionales y expertos en temas de mercadeo y relacionamiento con clientes, frente al concepto de “gestión de clientes”. No en cuanto a la definición del mismo, ni de los elementos que un proceso de gestión de clientes debe tener. Es más frente a la forma de llamar a las estrategia organizacional. Unos hablan de “gestión de clientes”; otros de “CRM” y los demás de “1to1” o de “mercadeo relacional”. Incluso algunos los asumen como asuntos diferentes. Lo más importante es entender que para llevarlos a cabo es necesario crear una conciencia organizacional donde se ubique al cliente como eje central de la misma, y donde todas las áreas de la compañía, sea cual sea su qué hacer, estén conscientes que su labor repercutirá en la percepción y experiencia del usuario.

La gestión de clientes, como estrategia organizacional, debe perseguir un objetivo claro y definido antes de proceder con las acciones. Este propósito no siempre es “fidelizar” puede ser: “Consecución de nuevos clientes”; “Fomentar la recompra”; “Crear comunidades de marca”; “Incrementar las ventas”; etc. Todo dependerá de la situación actual y capacidad de la compañía que decida administrar sus clientes de forma inteligente y eficiente.

La gestión de clientes, exige un profundo conocimiento del cliente; desde sus características demográficas y sus transacciones frecuentes hasta sus preferencias frente a asuntos que quizá a primera vista, poco tienen que ver con el producto ofrecido.

Esto permitirá definir temas y un estilo de vida que enmarque las propuestas de valor que se entregan al cliente. Aclarando que la amplitud, profundidad e impacto de estas ofertas de la compañía a sus públicos, dependen siempre del objetivo definido al inicio del proceso. Mientras para una empresa puede ser útil, generar contenidos que informen a sus consumidores en cuanto a tendencias de moda en Europa; para otra, sólo será necesario definir nuevas formas de pago o entrega del producto o servicio.

Existen un error visible frente al concepto de gestión de clientes en algunas organizaciones o personas del gremio del mercadeo, pues consideran que CRM es simplemente un software y que al comprar e invertir altas sumas de dinero en uno de éstos (SAP, Orange, Sugar, Salesforce, Microsoft Dynamics, entre otros) están realizando una buena gestión de clientes, olvidando que se requiere de un gran proceso investigativo y estratégico para obtener resultados óptimos.

Frente a procesos investigativos como recolección de bases de datos, actualización de datos, entrevistas al consumidor, encuestas, etc. se deben plantear acciones estratégicas que permitan que el cliente de abiertamente esta información a la marca. Esta estrategia será distinta según el tipo de negocio, de clientes y de marca; pero sí es importante enfatizar que los clientes sí dan información pero se debe saber incentivarlos. Para esto se pueden

crear desde guiones o entrenamientos a la fuerza de ventas hasta desarrollar concursos o rifas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arkix. (25 de Octubre de 2012). *www.arkix.com*. Recuperado de [www.arkix.com](http://www.arkix.com/web/CRM/Casosde%C3%A9xito/Totto.aspx): <http://www.arkix.com/web/CRM/Casosde%C3%A9xito/Totto.aspx>
- www.aviancataca.com*. (22 de Febrero de 2011). Recuperado de <http://www.aviancataca.com/lang/es/noticias/noticias06.html>
- Ayala, P. (11 de marzo de 2013). Acerca de la gestión de clientes. . (L. Sierra, Entrevistador)
- Calderón, M. C. (21 de febrero de 2013). Acerca de la gestión de clientes. . (M. Vásquez, & L. Sierra, Entrevistadores) Medellin, Antioquia, Colombia .
- Cerro, A. (6 de marzo de 2013). Acerca de la gestión de clientes. . (M. Vásquez, & L. Pérez, Entrevistadores) Medellín , Antioquia, Colombia.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology* (Vol. 9). Ohio, United States of America : MCB UP.
- Chirinos, D., & Vergara, O. (2010). *www.publicaciones.urbe.edu*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/485/1206>
- Ferruccio, M. A., García, A. I., & Gómez, S. X. (2004). 1 CONTECSI. *Congreso Internacional de Gestión de la Teconología y Sistemas de Información*. Sao Paulo.
- Gestiopolis. (20 de Octubre de 2012). *gestiopolis.com*. Recuperado de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm): <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>
- Kotler, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del mercadeo*. John Wiley & Sons.
- Muñiz, R. (2012). *Marketing XXI*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2012, de <http://www.marketing-xxi.com/crm-costumer-relationship-management-o-gestion-de-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm>
- Medina, L. (11 de abril de 2011). *Minería de datos o Data mining*. Recuperado de http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=369:miner%C3%ADa-de-datos-o-data-mining&Itemid=235&tmpl=component&print=1:
- Nascimento, J. (27 de octubre de 2012). *Mujeres de empresa*. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing011103.shtml>

Nosotras Colombia. (27 de octubre de 2012). *www.facebook.com/NosotrasColombia*. Recuperado de *www.facebook.com/NosotrasColombia*: <http://www.facebook.com/NosotrasColombia>

Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *The One to One Fieldbook* (Primera ed.). New York, United States of America : Currency Doubleday.

Pragma. (23 de octubre de 2012). *pragma.com*. Recuperado de <http://www.pragma.com.co/>

Quintero, M. A. (17 de abril de 2013). Asesora en gestión de clientes. (D. V. Arboleda, Entrevistador) Medellín.

Reinares, P. (2005). *Los 100 errores del CRM*. Madrid, España: ESIC.

Sánchez, S. (26 de marzo de 2013). Acerca de la gestión de clientes. (L. Sierra, Entrevistador) Medellín, Antioquia, Colombia.

Sierra, A. (12 de febrero de 2013). Acerca de la gestión de clientes. (L. S. Vásquez, Entrevistador)

Taborda, A. (18 de febrero de 2013). Acerca de la gestión de clientes. . (M. Vásquez, & L. Pérez, Entrevistadores) Medellín, Antioquia, Colombia .

Tena. (24 de octubre de 2012). *tena.com.co*. Recuperado de <http://www.tena.com.co/>

Totto. (25 de octubre de 2012). *totto.com*. Recuperado de <http://www.pragma.com/>

Universidad Sergio Arboleda. (2000-2010). Recuperado de http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=369:miner%2c..

Vallejos, S. J. (2006). *Minería de Datos*. Argentina: Trabajo de Adscripción, Universidad Nacional del Nordeste.

ANEXO 1
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PUBLICIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA: TRABAJO DE GRADO GESTIÓN DE CLIENTES
ENTREVISTA A EMPRESAS

Presentación: Buenos días (tardes), somos estudiantes de Publicidad y estamos realizando nuestro trabajo de grado acerca de Gestión de clientes.

Objetivo: Nuestro interés con esta entrevista es conocer como se ha llevado a cabo la gestión de clientes en el ámbito empresarial. Esperamos profundizar en los procesos que se han diseñado e implementado para administrar eficientemente los distintos tipos de clientes de las organizaciones, así como los aciertos y dificultades a los que se han enfrentado. Aclaramos que al referirnos a Gestión de clientes, pretendemos abarcar los conceptos de CRM, Mercadeo relacional, Marketing one to one, y cualquier otro término asociado al proceso de administración de clientes.

Significado de Gestión de clientes

1. ¿En su opinión que es la Gestión de Clientes?

Evolución del proceso dentro de la empresa

2. ¿Al interior de la empresa ustedes implementan la Gestión de Clientes?, ¿Por qué se tomó la decisión de implementar un proceso de Gestión de Clientes dentro de la compañía?
3. ¿Qué dificultades han tenido a la hora de implementar el proceso?

Proceso de Gestión de clientes dentro de la compañía

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Gestión de Clientes?
5. ¿Cuáles acciones considera exitosas dentro de un proceso de Gestión de Clientes?
6. ¿Qué resultados han obtenido de este proceso y cómo se miden esos resultados?

Errores más comunes

7. ¿Cuáles considera que son los errores más comunes que pueden darse dentro del proceso?
8. ¿Qué errores han cometido ustedes? ¿Cómo los han corregido? Podría darnos algunos ejemplos.

Gestión de clientes y PYME

9. A partir de su experiencia ¿Qué representaría para una pequeña empresa implementar un proceso de Gestión de Clientes? (en términos económicos, de infraestructura, de servicio, etc)
10. ¿Qué fuentes bibliográficas o aportes de profesionales en el tema utilizó la empresa a la hora de implementar este proceso?

ENTREVISTA A EXPERTOS Y PROFESORES

Significado de Gestión de clientes

1. ¿En su opinión que es Gestión de clientes?
2. ¿Desde cuándo tiene noción de este concepto?
3. ¿Qué autores conoce y tiene como referencia respecto a este tema?

Evolución del proceso dentro de la empresa

4. ¿Por qué se debería tomar la decisión de implementar un proceso de Gestión de clientes dentro de una compañía?
5. Según su opinión ¿Cuál debería ser el objetivo que se busca lograr con este proceso?

Proceso de Gestión de clientes dentro de la compañía

6. ¿Ha participado en algún proceso de Gestión de clientes dentro de una compañía?
7. ¿Cómo se debe llevar a cabo el proceso de Gestión de clientes según su criterio?
8. De acuerdo con su experiencia ¿es posible medir los resultados de un proceso de Gestión de Clientes, cómo?

Errores más comunes

9. ¿Cuáles considera que son los errores más comunes que pueden darse dentro del proceso?

Éxitos en gestión de clientes

10. ¿Qué empresas considera que realizan una gestión de clientes realmente exitosa?

Gestión de clientes y PYME

11. A partir de su experiencia ¿Qué representaría para una pequeña empresa implementar un proceso de Gestión de Clientes? (en términos económicos, de infraestructura, de servicio, etc)

ANEXO 2

Consentimiento Informado para participantes de la investigación

Fecha:

La presente investigación es conducida por Laura Pérez Restrepo, Laura Sierra Vásquez, Daniela Arboleda Peláez y Manuela Vásquez Díaz, estudiantes de pregrado de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana. La finalidad de este estudio es conocer el valor que genera un proceso de gestión de clientes en una microempresa, los resultados de la investigación serán expuestos en el trabajo de grado y en un artículo de revista de divulgación. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente treinta minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es voluntaria. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán analizadas para dar el cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, usted tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Laura Pérez Restrepo, Laura Sierra Vásquez , Daniela Arboleda Peláez y Manuela Vásquez Díaz, autorizo a que se publique la siguiente información:

Nombre:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Cargo:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Empresa	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Firma del Participante: _____
Nombre:

Cédula: _____

Laura Pérez Restrepo

Laura Sierra Vásquez

Daniela Arboleda Peláez

Manuela Vásquez Díaz

ANEXO 3
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PUBLICIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA: TRABAJO DE GRADO GESTIÓN DE CLIENTES
ENTREVISTA A PROPIETARIOS DELASCAR

Entrevistados: Ana María Velásquez y Jaime Andrés Gómez

Buenos días. El propósito de esta entrevista es conocer la situación actual de la marca y las acciones realizadas para gestionar a sus clientes, desde la perspectiva de sus directivos. Es la primera fase hacia el cumplimiento del objetivo del proyecto acordado entre la empresa y estudiantes de la UPB (dentro de su proceso de trabajo de grado) y definido como segmentación de clientes y generación de acciones de comunicación con cada grupo identificado.

1. ¿Cómo nace la empresa?
2. ¿Cuál es la esencia de Delascar?
3. ¿Quién es su principal competidor?
4. En su opinión, ¿Qué los diferencia de los demás?
5. ¿Cuántos puntos de venta tienen? ¿Cuáles son las características
6. ¿Cómo se ven en 10 años? ¿Cómo quieren posicionarse?
7. ¿Cómo les gustaría que los identificara su público?
8. ¿Quiénes son sus clientes?
9. Para ustedes, ¿Quién es un buen cliente? ¿Cómo lo diferencian de los demás?
10. ¿Qué los impulsó a querer llegar a un cliente más joven? ¿Quién es ese cliente más joven? ¿Cómo lo describirían?
11. ¿Cómo es su estrategia actual de ventas y de mercadeo?
12. ¿Cómo es su estrategia de servicio?
13. ¿Cuáles son las temporadas del año de más movimiento en términos de ventas?
¿Qué estrategias desarrollan durante estas temporadas y durante los tiempos muertos?
14. ¿Cuál es su marca más vendida?

15. ¿Cómo nace la marca propia? ¿Qué los impulsó a crearla? ¿Cómo la han recibido los clientes?
16. ¿Cómo describirían su fuerza de ventas?
17. ¿Cómo es la gestión de clientes que realizan actualmente?
18. ¿Hacen recolección de bases de datos?
19. ¿Cuál es el objetivo de este proceso de gestión de clientes y recolección de bases de datos? ¿Cómo está estructurado?

ANEXO 4
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PUBLICIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA: TRABAJO DE GRADO GESTIÓN DE CLIENTES
ENTREVISTA A VENDEDORES DELASCAR

Objetivo:

Buenos días. El propósito de esta entrevista es conocer la situación actual de la marca y las acciones realizadas para gestionar a sus clientes, desde la perspectiva de ustedes, los vendedores que son los que más contacto directo tienen con el público a estudiar. Es la primera fase hacia el cumplimiento del objetivo del proyecto acordado entre la empresa y estudiantes de la UPB (dentro de su proceso de trabajo de grado) y definido como segmentación de clientes y generación de acciones de comunicación con cada grupo identificado.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en las tiendas DELASCAR?
2. ¿Cómo describe usted a los clientes DELASCAR? (preguntar si hay diferentes tipos de clientes y si es así, que describan cada uno de ellos, cómo son, van solos o acompañados, etc)
3. ¿Cuáles son los días y las horas más frecuentadas por los clientes?
4. ¿Qué cree que prefieren los clientes:
 - a. Respecto a los productos
 - b. Respecto al punto de venta
 - c. Respecto al servicio
5. Describa por favor el proceso de relación con los clientes, ¿en qué consiste?, ¿cuándo inicia y cuándo termina?
6. ¿Conoce las políticas de relacionamiento de clientes de la empresa? En caso de responder afirmativamente ¿Cuáles son?
7. ¿Cuál considera usted que son los mejores clientes para la empresa y por qué?
8. ¿Cómo es su relación con ese tipo de clientes?
9. ¿Qué proceso tienen ustedes para esos buenos clientes después que han realizado la compra?
10. ¿Cuáles son los clientes menos importantes para la marca y por qué?
11. ¿Cuáles son las reclamaciones más comunes de los clientes?
12. ¿Cómo es el proceso que ustedes manejan para hacer la recolección de datos de los clientes? (¿Qué hacen con la información?)
13. ¿Cómo la marca define a los clientes?
14. ¿Qué ventajas cree usted que tiene la marca en comparación con las demás?
15. ¿Cómo percibe usted el comportamiento de la marca con sus clientes?

16. ¿Qué cambiaría usted de la marca actualmente?
17. ¿Alguna historia en particular que nos quiera compartir acerca de una situación vivida con un cliente dentro del punto de venta?

