



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM PARA LA GESTIÓN DE
CLIENTES EN EMPRESAS DE CONTROL DE CONSUMO ENERGÉTICO: EL CASO
DE CLARITY ENERGY**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

JESSICA ALEJANDRA ROJAS OLIVARES

PROFESOR GUÍA

PABLO ISLA

PROFESOR CORREFERENTE

FRANCESCO PONTARELLI

ENERO 2023

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecerles a mi mamá y papá por apoyarme a lo largo de toda esta travesía y ser los primeros que me inspiraron en tener un futuro mejor. Por escucharme y aconsejarme en todos esos momentos en los que me sentía triste, ansiosa y estresada por no estar logrando los resultados que yo esperaba. Por celebrar conmigo cuando las cosas estaban resultando mejor y siempre estar alegres con mis pequeños triunfos. Sabíamos que este camino no sería sencillo y que tendría que realmente esforzarme si quería terminarlo con éxito, pero tenerlos siempre conmigo fue la principal razón que me dio la confianza para llegar hasta aquí, por lo que nunca habrá suficientes palabras para agradecerles.

Quiero darles las gracias a mis familiares y conocidos que se dieron el tiempo de acompañarme durante estos años de carrera, siempre preocupándose por cómo me estaba yendo y felicitándome por mis logros. Igualmente agradezco el haber tenido la oportunidad de conocer a tan lindas personas gracias a la universidad y que hoy en día puedo llamarlas mis amigas y amigos. Pasamos por esto todos juntos y nadie podía haber entendido mejor el esfuerzo que se necesita para terminar con esta etapa de nuestras vidas, por lo que estoy muy feliz de haber estado junto a ustedes hasta el final.

Finalmente, agradezco a todos mis profesores y profesoras que me guiaron en este camino y me entregaron todas las herramientas necesarias para ser una gran profesional.



Resumen

Con el notorio cambio en las exigencias del consumidor actual, acompañado del aumento de competidores en el mercado, han provocado que diversas empresas opten por emplear herramientas de automatización que les brinden nuevas ventajas competitivas, incluso aquellas que iniciaron recientemente y se encuentran en plena etapa de crecimiento.

De esta manera, Clarity Energy busca lograr una mayor cercanía con sus clientes actuales y potenciales incorporando un software CRM en el área comercial y servicio al cliente, por lo que esta investigación está centrada en la búsqueda de un sistema que se adapte a sus necesidades y objetivos actuales basándose en un análisis externo, interno y FODA.

Palabras clave: Clientes, Gestión de Clientes, CRM, Modelo CRM, Crecimiento Empresarial.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	6
Problema de Investigación	7
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Estado del Arte	11
Desarrollo de Clientes	11
Definición de Cliente	11
Tipos de Clientes	11
Ciclo de Ventas	14
Cartera de Clientes	23
Gestión de Clientes	24
Cultura Orientada al Cliente	27
Crecimiento Empresarial	29
Desarrollo Empresarial	33
Gestión de Oportunidades	34
Mejora Continua	36
Customer Relationship Management (CRM)	37
Definición	37
Historia	38
Tipos de CRM	40
Modo de Implementación	42
Beneficios	45
Dificultades	46
Indicadores	47
Propuesta de Modelo	51
Análisis de la Empresa	51
Análisis Externo	53
Análisis Interno	55
Análisis FODA	58
Definición de Objetivos	59
Selección del Sistema CRM	60

Servicios más Populares	60
Características.....	60
Comparativa.....	61
Mejor Opción.....	62
Modelo CRM.....	65
Conclusiones	67
Anexos.....	69
Entrevista.....	69
Referencias.....	72

Índice de Tablas

Tabla 1 Tipología de clientes.....	13
Tabla 2 Ejemplos de desafíos y oportunidades empresariales.....	17
Tabla 3 Proceso de gestión de oportunidades.....	35
Tabla 4 Comparativa de softwares CRM.....	62

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas del ciclo de ventas.....	15
Figura 2 Gestión de la cartera de clientes	23
Figura 3 Elementos del sistema del CRM.....	40
Figura 4 Etapas para implementar un sistema CRM	42
Figura 5 Indicador NPS	48
Figura 6 Indicador CSAT.....	49
Figura 7 Indicador CAC.....	49
Figura 8 Tasa de retención.....	50
Figura 9 Cómo funciona el servicio ofrecido	53
Figura 10 Matriz FODA de la empresa Clarity Energy	59
Figura 11 Modelo CRM.....	66

Introducción

Los avances tecnológicos han permitido diseñar excelentes sistemas para gestionar las relaciones con los clientes y estos no han tenido un propósito más importante que aumentar la cercanía de las empresas con sus usuarios. Pese a que los sistemas CRM han cambiado completamente el modo en que se interactúa con los consumidores y han permitido que un sinnúmero de empresas crezcan a grandes escalas, aún existen cientos de negocios que no han considerado estas plataformas por diversas razones, entre estas, encontramos el miedo al cambio, falta de presupuesto, falta de conocimiento en el uso de tecnologías, entre otros.

Se han realizado múltiples estudios que han dejado en evidencia que “aproximadamente alrededor del mundo se pierden entre el 40% y 50% de las ventas por falta de seguimiento; pero, en Latinoamérica esta cifra se incrementa hasta un 80% por la falta de conocimiento en sistemas” (Equipo Editorial Upnify, 2021, párr. 1). De acuerdo con el Diario Financiero (2021), en el caso de Chile, solamente un 5% de las empresas utilizan una plataforma CRM en sus procesos actualmente, cifra que está muy por debajo de grandes países como Estados Unidos, Bélgica, Holanda, Finlandia, etc.

Lo más importante para revertir esta situación en nuestro país es conocer ¿por qué las empresas no se arriesgan con estos sistemas? ¿qué se puede hacer para que las organizaciones se informen sobre todos los beneficios de gestionar la relación con los clientes? ¿estas tienen algún tipo de conocimiento sobre las etapas básicas para implementar un CRM? Por lo anterior, en esta investigación se responderán gran parte de estas incógnitas a base de un caso de estudio en una startup chilena.

Problema de Investigación

En la actualidad, constantemente se están creando y desarrollando nuevas empresas catalogadas como “Startups” o “Empresas Emergentes” que buscan ingresar al mercado enfocados en resolver y/o mejorar aquellos problemas que aún se les presentan, tanto a individuos como a otras empresas, en el día a día. Por lo anterior, referente a la definición entregada por Steve Blank y Bob Dorff (2013), una Startup se puede entender como aquella “organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable” (p.27), siendo uno de los conceptos que ha tenido un considerable aumento en su popularidad ante un entorno conformado por cada vez más emprendimientos y negocios, terminando por caracterizarse por integrar aspectos como la innovación, el alto uso de tecnología y el crecimiento rápido.

Sin embargo, pese a que durante estos “últimos 20 años Chile ha tenido dos grandes oleadas de creación de startups, principalmente de foco tecnológico” (Fajardo & Zúñiga, 2021, párr. 1), aún existen factores significativos que dificultan a que la mayoría de estas lleguen a consolidarse completamente en el mercado y sólo una minoría logra el éxito con su negocio pasado los primeros años de actividad. Por consiguiente, el alto porcentaje de fracaso que puede tener un negocio recientemente establecido, cercano al 75% durante los primeros 2 años de actividad (Gavasa, 2018, párr. 3), conlleva a que la mayoría de las empresas busquen nuevas herramientas que permitan no sólo alcanzar los objetivos que ya se hayan planteado, sino que mitiguen alguno de los posibles errores a futuro y que puedan ser causa para detener el funcionamiento y crecimiento del negocio.

En virtud de lo anterior, las startups - en sus inicios - suelen enfocarse más en las necesidades inmediatas para poder resistir ante la dura competencia, más que por encaminarse en aquellas que les serán más beneficiosas a largo plazo. Esto último, puede ser una razón que repercuta negativamente en uno de los elementos más fundamentales de una empresa, los clientes,

ya que se espera que no sólo que sean capaces de identificar al tipo de consumidor al que se dirigirán, sino que puedan establecer un contacto con este, gestionar la relación que tengan con cada uno de estos, y aspirar en crear una relación de confianza y fidelización a través de un mejor entendimiento de sus necesidades.

Entre las diversas investigaciones que se han realizado con respecto a la búsqueda y retención de clientes se ha concluido que “cuesta 5 veces más captar a un nuevo cliente que mantener a los existentes” (Patel, 2017, párr. 3), razón por la cual se ha advertido en reiteradas ocasiones sobre la importancia de proteger - desde un comienzo - la relación comercial que se tiene con estos. A su vez, atraer o perder a un consumidor dependerá de la imagen corporativa que se presente al público en donde podrá variar según el tipo de información que se comparte entre los clientes sobre su experiencia final con la empresa, dicho esto, la NewVoiceMedia afirmó que:

Un 56% de los encuestados que ha pasado por una mala experiencia con una marca, jamás volvería a comprar nada relacionado con esta. Asimismo, un 27% dijo que estaba dispuesto a contarle a sus conocidos y un 19% a divulgarlo por redes sociales. (Sodexo Chile, 2018, párr. 14)

Para nuestro país, esta situación se da - en parte - por la falta de interés que tienen las empresas para darles una solución rápida y adecuada a los inconvenientes que han tenido los clientes con el servicio entregado en donde “cuatro de cada diez reclamos son respondidos negativamente” (24Horas.cl TVN, 2016, párr. 4). Igualmente, se presenta una falta de seguimiento durante el ciclo de ventas que, de acuerdo con la empresa Fidelis que cuenta con más de 17 años de experiencia en proyectos de fidelización y servicio al cliente, ha provocado que:

Entre un 25% y 50% de los clientes de una empresa se pierdan en menos de un año. Sin embargo, según sus datos, si 20% de estos son fidelizados y retenidos pueden representar



el 80% de los ingresos de la empresa. Esto gracias a que siguen siendo fieles a la marca y, más aún, incrementan su gasto. (Sodexo Chile, 2018, párr. 9)

De esta manera, y para el caso de la startup de esta investigación, Clarity Energy se está viendo afectada no sólo por su poca visibilidad al ser una empresa que tiene poca actividad y experiencia en el mercado, sino que se tienen dificultades al darles seguimiento a los clientes, actuales y potenciales, para generar una relación a largo plazo que permita aumentar el volumen de venta y así finalmente aprovechar las posibles oportunidades de negocios asociados a un mejor uso de la información adquirida de sus consumidores.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la implementación de un CRM en la startup Clarity Energy que permita gestionar la relación con sus clientes por medio de un análisis interno y externo de la empresa.

Objetivos Específicos

- Comprender el alcance de los programas de gestión de clientes, a través de una revisión bibliográfica, para contribuir en el crecimiento empresarial.
- Realizar un análisis FODA por medio de una entrevista para identificar las necesidades actuales de la empresa.
- Definir los objetivos del proyecto, basados en un análisis interno de la empresa, para eventualmente ser comparados con el desempeño real y tomar posibles acciones correctivas.
- Evaluar criterios básicos, a través de una tabla comparativa, para seleccionar un software que se adapte a lo requerido por la empresa.
- Diseñar un modelo a base del análisis de las funciones del software elegido para representar los cambios que habrán en la empresa.

Estado del Arte

Desarrollo de Clientes

Definición de Cliente

El término cliente proviene del latín *cliens* y se puede entender como aquel que adquiere un bien o servicio ofrecido por una empresa, ya sea en forma habitual u ocasional. En otras palabras, “mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (Sánchez Fernández & Jiménez Castillo, 2020, p. 37).

Tradicionalmente una persona es considerada cliente después de haber concretado una compra, sin embargo, hoy en día algunas empresas los consideran clientes desde el primer momento en el que se interesan por cualquiera de sus productos o servicios. Además, dependiendo de las características que se le atribuyan al cliente, este podrá ser considerado o catalogado como “comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio)” (Maldonado, 2015, p. 85).

Tipos de Clientes

Los clientes son el elemento que toda empresa busca complacer a la perfección, ya que estos se relacionan directamente con el éxito o fracaso de su negocio. Para mantener su funcionamiento y crecimiento a largo plazo, será necesario que se identifiquen los tipos de clientes en el mercado con el fin de enfocar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de estos.

Cliente Interno. Se definen como el conjunto de personas que ofrecen mano de obra en el mercado laboral para producir bienes y servicios que cumplan con las necesidades de los consumidores. Estos colaboradores serán seleccionados en función de las necesidades, valores y

objetivos que la empresa estime conveniente, es por esto, que representarán cierta imagen corporativa frente a los actuales y potenciales clientes.

Para ofrecer productos y servicios de calidad al consumidor final se necesitará un óptimo desempeño de los colaboradores, en consecuencia, las organizaciones no sólo supervisarán a los clientes internos, sino que buscarán satisfacer todas aquellas necesidades que les permitan desenvolverse adecuadamente en su trabajo.

Ciente Externo. Pasan a ser todos aquellos consumidores, usuarios y empresas que adquieran o contraten los bienes y servicios de un determinado mercado. Es una parte esencial para toda organización, ya que corresponden a su principal fuente de ingresos y por lo tanto son aquellos que mantienen la continuidad de estas.

Consecuentemente, para lograr los resultados esperados por la empresa, será necesario incrementar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes externos, sin embargo, como los clientes se comportan de manera distinta, es decir, no todos tendrán la misma personalidad ni las mismas necesidades, resultará imprescindible que las empresas adapten su oferta a las características de ellos.

Generalmente nos encontramos con dos tipos de clientes que toda empresa puede reconocer, estos son:

- Clientes actuales: Son todos aquellos que adquieren un producto y/o servicio de forma recurrente o reciente. Por consiguiente, y conforme a lo descrito por María P. Martínez (2014), estos serán “aquellos que generan el volumen de ventas actual; por tanto, son la fuente de ingresos que percibe el negocio en la actualidad” (p. 70).
- Clientes potenciales: “Son aquellos que no le realizan compras al negocio en la actualidad, pero que son vistos como posibles clientes en el futuro porque tienen la

disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar” (Martínez, 2014, p. 70). Las características para este segmento suelen estar relacionadas con el perfil que busca la empresa y tienen el potencial para ser una fuente de ingresos en un futuro próximo.

Por otro lado, los clientes no sólo pueden ser desglosados entre las dos categorías señaladas en el párrafo anterior, sino que también se encuentran algunas subcategorías que entregan mayor detalle sobre otras características que tienen los clientes actuales y potenciales, y que pueden interesarle a una empresa.

En la Tabla 1 podemos encontrar un resumen con las subcategorías de los tipos de clientes mencionados por M. Martínez (2014) en el libro “Atención al Cliente” (pp 71-72):

Tabla 1

Tipología de clientes

Subcategoría	Tipo de Cliente	Descripción
Vigencia	Activos	Son aquellos que en la actualidad están consumiendo o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo.
	Inactivos	Son aquellos que han realizado su último consumo hace bastante tiempo.
Frecuencia	Consumo Frecuente	Son aquellos que realizan consumos a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre un consumo y otro es más corto que el realizado por el resto de clientes.
	Consumo Habitual	Son aquellos que realizan consumos con cierta regularidad porque están satisfechos con el negocio, producto y el servicio.
	Consumo Ocasional	Son aquellos que consumen en nuestro negocio de vez en cuando o una única vez.
Volumen de Consumo	Volumen de Consumo Alto	Son aquellos que realizan consumos en mayor cantidad que el resto de clientes, hasta tal punto que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50% y el 80%.

	Volumen de Consumo Medio	Son aquellos que realizan consumos en un volumen que está dentro del promedio general.
	Volumen de Consumo Bajo	Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio.
Satisfacción	Satisfechos	Son aquellos que han percibido el desempeño del negocio, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas.
	Insatisfechos	Son aquellos que han percibido el desempeño de la empresa, el producto y/o servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor.
Influencia	Influyentes	Son aquellos que producen una percepción positiva o negativa de nuestro negocio en un grupo de personas.
	Regular Influencia	Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos. Dentro de ellos se encuentran los clientes de influencia a nivel familiar.

Nota. Esta tabla muestra la clasificación de los clientes de acuerdo a las subcategorías de vigencia, frecuencia, volumen de consumo, satisfacción e influencia.

Ciclo de Ventas

Toda empresa o negocio independientemente de sus características y mercado en el que se encuentre, tendrá bien definido su ciclo de ventas en donde se hayan establecido todas aquellas acciones que debe realizar su departamento comercial para concretar una posible venta con un prospecto. Este conjunto de actividades toma lugar desde el momento en que la empresa identifica el segmento al cual irá dirigido y con el que posteriormente se procederá a establecer un contacto para promover la adquisición de un producto y/o servicio; también se incluyen aquellas tareas

necesarias para dar un correcto servicio de postventa que permitan asegurar la satisfacción del cliente al final de este camino.

Si bien pueden existir ciertas variaciones entre un ciclo de ventas y otro, podemos hacer hincapié en las siguientes 7 etapas que – de acuerdo con la empresa especializada en atención al cliente Zendesk - crean la base para tener un proceso de venta idóneo para la mayor parte de empresas, que puede ser modificado de ser necesario.

Figura 1

Etapas del ciclo de ventas



Etapas 1 – Prospección. En esta fase se comienza con la búsqueda del comprador ideal basada en la segmentación de clientes la cual “permite a las organizaciones dividir un mercado en subconjuntos de clientes que tienen, o al menos se percibe que tienen, necesidades, intereses y prioridades comunes, y diseñar e implementar a continuación estrategias orientadas específicamente hacia ellos” (CGAP, 2022, p. 3). Este proceso de investigación permitirá definir el perfil del cliente que coincida mejor con las características de los bienes/servicios que se desean

ofrecer y con el que eventualmente se espera tener más posibilidades de fidelizar a largo plazo, por consiguiente, se necesitará no sólo analizar minuciosamente las ofertas del mercado, sino que también conocer el comportamiento y necesidades de nuestros posibles clientes para así localizar todas aquellas carencias claves que puedan ser solucionadas a partir de lo que ofrezca esta empresa.

Entre los puntos más relevantes de la fase de segmentación, y en conformidad a lo mencionado en el Manual de Segmentación de Cliente (CGAP, 2022, pp 6-8), podemos obtener los siguientes beneficios:

Mejorar su comprensión de los clientes actuales y potenciales. Parte importante de lo que implica dividir y clasificar a los consumidores, radica en el nivel de cercanía que se puede alcanzar con estos. Enfocar los esfuerzos de la empresa por entender las características, necesidades, deseos y molestias de un grupo de prospectos en específico permite generar una mejor experiencia del cliente y ganar más confianza con ellos para así obtener retroalimentaciones o comentarios que resulten en posibles mejoras para los bienes y servicios brindados, incluyendo la oportunidad de crear nuevos productos complementarios que contribuyan al nivel de innovación de la organización. En la medida que se desarrollen mejores fases de estudio, se obtendrán resultados que orienten las ofertas del mercado a lo que realmente buscan los usuarios.

Abordar los desafíos y oportunidades de negocio. Cada año surgen nuevos desafíos que impiden el desarrollo de nuestro mercado, entre estos, lograr un mayor crecimiento y conquistar a los clientes serán los principales problemas que afectarán a las empresas chilenas en los próximos 3 años, según el 31% y 28% de los participantes en la encuesta “Desafíos y Tendencias de las Empresas en Chile 2022”, respectivamente (EY, 2022, p. 4). Ahora bien, si las organizaciones son capaces de comprender mejor a sus clientes actuales y potenciales podrán no sólo encontrar

posibles soluciones a estos retos, sino que progresar frente a nuevas oportunidades de negocio como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Ejemplos de desafíos y oportunidades empresariales

	DESAFÍO	OPORTUNIDAD
ADQUISICIÓN	Aumentar la concientización de los clientes	Ampliar la base de clientes
USO	Reducir la inactividad en las cuentas	Incrementar la adquisición de productos y servicios Mejorar la propuesta de valor para los clientes
RETENCIÓN	Fomentar la fidelización de los clientes	Incrementar el valor del ciclo de vida de los clientes
AMPLIACIÓN	Ahorrar para un posible estancamiento del crecimiento	Penetrar un nuevo mercado Lanzar un nuevo producto o servicio

Nota. Esta tabla muestra algunos de los desafíos y oportunidades que pueden afrontar las empresas en temas de adquisición, uso, retención y ampliación. Tomado de Manual de Segmentación de Clientes (p. 6), por CGAP, 2022.

Identificar y cuantificar las oportunidades de mercado. Las personas tienden a probar nuevos productos/servicios cuando los que compran y utilizan actualmente ya no les están funcionando por lo que quedan con una necesidad insatisfecha. Este grupo de usuarios son considerados como potenciales clientes para otras empresas competidoras y pueden ser cuantificados en base a la oportunidad de mercado que conllevan, por ende, el tamaño de estos segmentos se volverá un factor importante para poder proyectar los recursos a utilizar, posibles mejoras en el servicio entregado y los ingresos futuros que ganará la organización cuando entregue una mejor propuesta de valor.

Adaptar los productos, servicios y experiencia del cliente. Conociendo los distintos tipos de consumidores y las características que engloban a estos segmentos se continuará con una fase

de evaluación y adaptación de la oferta actual que coincida mejor con las necesidades y preferencias del usuario objetivo. Una de las herramientas que fomentan estos cambios es la experiencia del cliente que puede traer consigo tanto buenas como malas críticas, pero que serán un gran aporte para el desarrollo continuo de la empresa.

Adecuar las comunicaciones. Cada segmento de clientes adquiere información sobre aquel producto y/o servicio que logra captar más su atención, por ello, puede ser contraproducente utilizar el mismo mensaje para todos estos. Distinguir las preferencias de cada uno permitirá comunicar con más claridad el valor del producto y resaltar los beneficios de la empresa por sobre sus competidores.

Etapa 2 – Contacto. Toda la información y características que se recopilaron en la etapa de prospección se encontrarán almacenados en bases de datos (usualmente en la nube) con tal de proporcionar un acceso más rápido y eficiente. Entre estos datos se considerarán aspectos como la edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel educativo, hábitos de consumo, etc.

Para realizar el primer contacto con un consumidor y transmitirle el mensaje de venta será crucial utilizar la información anterior para adaptarse a los intereses y necesidades de este. Por su parte, planificar este primer encuentro favorece en obtener mayores coincidencias entre las características, beneficios y ventajas del producto/servicio con lo que busca el usuario; de lo contrario, no se logrará llamar su atención y terminará acercándose a la competencia.

Entre los elementos que se deben considerar a la hora de querer entablar una conversación con un lead encontramos, en primer lugar, las habilidades de comunicación que sirven como un “medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer ideas, facilitar procesos, armonizar puntos de vista ... es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal, un intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos” (Cardozo &

Silvana, 2007, pp 198-199); en segundo lugar, tenemos las diferentes técnicas y estrategias de comunicación que pueden ser del tipo:

Inbound Marketing (Marketing de Atracción): Este es uno de los medios que “permiten llegar a nuestros públicos objetivo de una forma no intrusiva ..., y sin crear en ellos la percepción de que se les está “vendiendo” algo que no tienen la necesidad ni el deseo de comprar” (Carreras et al., 2018, p. 3). Su fundamento engloba todas aquellas técnicas “Earned Media” que son utilizadas en el marketing digital u online para llamar la atención del usuario, tal es el caso del posicionamiento en buscadores web (SEO), Analítica Web, Email Marketing, Redes Sociales, etc. Se pueden obtener grandes beneficios de utilizar este tipo de comunicación bidireccional que involucra mejor al mercado meta en la etapa de creación y adaptación de contenido, resultando en la entrega de información más relevante y valiosa que contribuya a mayores ventas a futuro.

Lo complicado de este método es lograr que los potenciales clientes sean los primeros en acercarse a las empresas, y no al revés, ya que se puede abrumar al consumidor con información que no deseaba recibir y perjudicar una posible venta. Por lo mismo, se obtendrán resultados óptimos en un largo plazo basados en el nivel de creatividad y esfuerzo durante este proceso, pero a un costo menor que en el marketing tradicional.

Outbound Marketing (Marketing de Interrupción): A diferencia del anterior, esta técnica tradicional se “basa en conseguir la atención del usuario contratando publicidad” (Vivancos, 2017, p. 34), utilizando herramientas “Paid Media” como los carteles publicitarios, anuncios en la televisión, radio y/o periódicos, correos spam, volantes, catálogos, entre otros. El objetivo de este medio es entregar el mensaje de la empresa al mayor número de consumidores posible para dar a conocer más la marca, sin enfatizar demasiado en la interacción directa con los potenciales clientes.

La gran desventaja de utilizar estos medios pagados para llamar la atención del público objetivo recae en la alta inversión que puede, o no, lograr su cometido.

La evolución del marketing tradicional a lo que conocemos hoy en día, se vio altamente influenciado por el aumento en el uso de plataformas digitales, mayor número de compras en el e-commerce, priorización de las reseñas y recomendaciones de terceros, consumidores más informados, nuevas oportunidades de negocios y nuevas necesidades que satisfacer. Por tal motivo, cuando se decide escoger por una opción u otra dependerá de distintos factores y circunstancias en las que se encuentre la empresa dado que cada una de estas realizará su propia investigación previa (identificar público objetivo y encontrar la manera más adecuada para llegar a él), se tendrán distintos grupos generacionales que se manejan y prefieren contactarse con ciertas tecnologías y/o canales, también existirá un presupuesto establecido para sus estrategias de comunicación, siendo todo lo anterior, y más, lo que finalmente los guiarán a tomar una decisión final.

Etapas 3 – Calificación. Más allá de contactar a la mayor cantidad de prospectos para que conozcan tanto a la empresa como el producto/servicio que se está ofreciendo, será común encontrar cierta parte de los leads que no terminen de concretar una compra o se les deba dedicar más tiempo del usual para finalizar una venta.

Lo que se busca alcanzar durante esta etapa es separar aquellos que tengan más probabilidades de finalizar este ciclo del resto de usuarios contactados utilizando herramientas como el embudo de ventas (también conocido en inglés como Sales Funnel) que “nos muestra de una forma gráfica la labor metódica que hay que realizar con los clientes desde la prospección hasta que finalmente obtenemos el pedido” (García Bobadilla, 2009, p. 220). También es importante recordar que no todas las empresas necesitan dedicarle el mismo tiempo y esfuerzo a esta fase de clasificación, sin embargo, se prevé que en muchas ocasiones la calidad de los clientes

potenciales traerá más beneficios a largo plazo que la cantidad sobre todo “si el producto es requerido por un público reducido o cuando su costo es elevado” (D. da Silva, 2020a).

Por último, es posible automatizar la mayor parte de estas actividades a través de softwares (por ejemplo, los “chats de ventas” en sitios web) que no sólo realizan el seguimiento de esta clasificación, sino que miden los resultados y su impacto en el desarrollo de la organización.

Etapas 4 – Presentación. En esta oportunidad se le presentará el producto y/o servicio al cliente potencial haciendo énfasis en los beneficios y el valor que le pueden añadir con esta transacción a las actividades de su día a día.

Durante estas instancias se debe mantener una “estructura básica de apertura, diálogo y cierre” (D. da Silva, 2020a) que demuestren - en pocas palabras - la importancia de adquirir dicho bien con esta empresa, esperando fidelizar a la mayor parte de estos consumidores. Por su parte, será ideal que el equipo de ventas se adapte al tipo de persona al cual se va a dirigir para que sea una conversación fructífera en donde ambas partes queden conformes.

Etapas 5 – Evaluación. Es normal que un consumidor sienta dudas sobre si debe o no adquirir un bien o servicio, por estos casos, será responsabilidad de las empresas poner a disposición del cliente al personal necesario para aclarar cualquier inconveniencia u objeción que haya surgido durante las etapas anteriores del ciclo de ventas y lograr convencerlo de continuar con ellos.

Proporcionar el tiempo necesario para que el usuario considere todos los detalles de esta transacción facilitará en la continuación del proceso de compra y su posterior seguimiento en el postventa, además de ser una de las mejores instancias para obtener información o retroalimentación que favorezca el desarrollo de la empresa en cuanto a las estrategias, objetivos y negociaciones vigentes. Lo anterior también puede ser automatizado por medio de softwares

CRM que les permiten a las organizaciones mejorar la interacción con sus clientes potenciales y actuales para así brindar la mejor de las atenciones durante este proceso comercial.

Etapas 6 – Cierre. Una vez que el prospecto haya resuelto todas sus preguntas u objeciones con el vendedor, conoce los beneficios sobre el producto/servicio, se presentaron las condiciones y/o características de la venta, y finalmente se generó un sentimiento de confianza entre empresa y usuario, será el momento adecuado para dar por termino a la compra.

Ser capaz de concretar esta etapa con éxito dependerá claramente de los resultados que se hayan obtenido previamente, por lo que puede variar el tiempo que le toma a un vendedor para pedir el cierre.

Etapas 7 – Postventa. Tras haber transcurrido un periodo de tiempo desde que el cliente adquirió un bien o servicio, las empresas suelen entregar asistencias adicionales que complementan el ciclo de ventas. Conocer la opinión del usuario y verificar que su compra ha cumplido, o no, con sus expectativas será de gran ayuda para mejorar permanentemente y encontrar nuevas oportunidades de negocio en el camino. Un término bastante utilizado en esta etapa sería el Close the loop que se define como “el proceso mediante el cual las empresas se ponen en contacto uno a uno con sus clientes de forma personalizada y rápida para conocer y/o resolver sus motivos de insatisfacción o quiebres de interacción” (Neira et al., 2022, p. 27).

Evitar entregar malas experiencias o un mal servicio al cliente no sólo previene de las pérdidas a futuro, sino que aumentan las posibilidades de fidelizar al cliente, asegurar su retorno y fomentar la buena imagen de la marca a través de las recomendaciones que se producen entre familiares, amigos y conocidos. En este proceso se pueden utilizar programas que sistematicen la atención al cliente y proporcionen métricas de desempeño para contrastarlas con los objetivos definidos por la alta dirección.

Cartera de Clientes

Este concepto hace referencia al “registro que permite ordenar y clasificar a los clientes de una empresa o negocio, ya sean actuales o potenciales” (Silva, 2020, párr. 1). Asimismo, puede ser una herramienta que “brinda un amplio conocimiento acerca de los clientes o empresas con las que se tiene relación, prioriza contactos y ayuda a personalizar la atención para generar oportunidades comerciales” (Palacios, 2022, párr. 4).

Como se puede ver en la figura 3, una cartera de clientes es considerada idónea cuando está conformada únicamente por aquellos clientes que provean de mayores beneficios para la empresa, igualmente, en la medida en que sea más limitada/reducida también permitirá “conocer mejor las características y necesidades específicas de cada cliente y ofrecerles un trato más personalizado. Resultará, por tanto, una cartera más fácil de defender frente a los ataques de la competencia” (Cambra Fierro, 2005, p. 177).

Figura 2

Gestión de la cartera de clientes

	RENTABLES	NO RENTABLES
FIELES	PROFUNDIZAR Y FORTALECER	MANTENER
NO FIELES	FORTALECER	OLVIDAR

Nota. La tabla muestra la relación entre los criterios de fidelidad y rentabilidad, indicando la decisión que debería tomar la empresa ante un cliente. Tomado de *Gestión Estratégica de una*

Cartera de Clientes Industriales en un Contexto Relacional (p.179), por Jesús J. Cambra, 2005, Revista de Dirección y Administración de Empresas.

Gestión de Clientes

A medida que pasa el tiempo, las empresas llegan a conocer e interactuar con un grupo de clientes cada vez más grande, los cuales también representarán uno de los recursos más esenciales con los que trabajarán y que eventualmente tendrán que proteger para continuar desarrollando y creciendo con su negocio. Con la modernización que ha sufrido el mercado y los cambios en el comportamiento de los consumidores, se introdujeron nuevos métodos para crear valor en el ciclo de ventas donde son cada vez más las organizaciones que apoyan estas innovadoras ideas que fomentan los nuevos enfoques, técnicas y estrategias para abordar mejor el panorama actual, considerando que se han perfeccionado características que van más allá de las políticas y objetivos.

Una de las filosofías que se encarga de estudiar las relaciones con los clientes se conoce como marketing relacional que involucra el “identificar, establecer, mantener, intensificar y, cuando sea necesario, terminar las relaciones con los clientes y otras partes interesadas, con el fin de obtener un beneficio para todas las partes implicadas” (Sarmiento Guede, 2016, p. 10), también siendo contempladas las relaciones como un elemento de “carácter intangible, inimitable, valioso e insustituible” (Cabanelas Omil et al., 2007, p. 134) que pueden conllevar a ser una característica diferenciadora bastante importante para las empresas que puedan implementarlo exitosamente.

Tratar de mantener estable la relación con un cliente, ya sea actual o potencial, dependerá de distintos factores que pueden generar un impacto positivo o negativo en los resultados de esta interacción entre ambas partes, algunos de estos son:

Conocimiento sobre los clientes: A medida que las empresas invierten más tiempo en conocer los gustos y preferencias de sus clientes durante la primera etapa de prospección, se podrá

minimizar considerablemente el número de modificaciones que se deban realizar al producto y/o servicio para acoplarse a las expectativas del cliente, además de facilitar una atención rápida y pertinente ante eventuales reclamos, peticiones, sugerencias o quejas de los usuarios con base en el comportamiento observado previamente por los equipos y colaboradores, para así obtener un mayor nivel de satisfacción al final del ciclo.

Si bien lo ideal es tener la facultad para gestionar gran parte de los recursos y procedimientos en función del cliente, puede llegar a ser complicado para algunas organizaciones debido a que existen más de una prioridad en el corto plazo, por ende, se puede descuidar la principal razón que brinda viabilidad al negocio, la fidelización.

Personalización de los productos y/o servicios: Es bien sabido que no todos los clientes son iguales aun cuando puedan ser agrupados por algunas características, ya sean por sus preferencias o intereses, por lo que no es completamente seguro que el producto o servicio entregado pueda satisfacer perfectamente sus necesidades y expectativas.

Durante el ciclo de ventas se estableció la etapa de evaluación donde el cliente puede exponer sus inquietudes y demandas con más confianza ante la empresa, siendo una de las instancias donde la personalización del producto/servicio puede significar una gran ventaja para cerrar la venta. En este sentido, se ha buscado informar continua y progresivamente sobre los cambios más notables en los consumidores, ya sea por su forma de pensar o el comportamiento de compra que ha adquirido hoy por hoy, considerando que:

Los atributos funcionales, como pueden ser el precio o la calidad, han dejado de ser el principal factor a tener en cuenta a la hora de adquirir un producto, y por ello, ahora más que nunca, es cuando las empresas tienen que buscar esa diferenciación. (Lozano Aranda, 2019, p. 19)

Finalmente, adecuar la oferta en función del usuario también se convertirá en una oportunidad para demostrar la importancia que le atribuye la organización como cliente y evitar así que este considere a la competencia como una segunda opción.

Incorporación de soluciones tecnológicas: La implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC, por sus siglas en español) en los procesos de comercialización y postventa no sólo ayudan a simplificar los canales de comunicación que se tengan definidos para interactuar con los clientes actuales y potenciales, sino que proveen de mejores circunstancias para recopilar y analizar la información que es recibida por medio de los feedback al terminar una compra. De acuerdo con la investigación realizada por Deloitte Digital y DEC Chile (Neira et al., 2022, p. 19) en donde se encuestaron a 104 profesionales que representaban a 64 empresas de distintos tamaños y sectores industriales, algunos de los canales más utilizados para obtener su feedback fueron el e-mail (75%), redes sociales y otros portales (41%), y los call center (38%).

Entre los softwares más populares del mercado y que tienen más relación con la gestión de clientes serían los sistemas CRM que favorecen la comunicación de doble vía entre las empresas y los usuarios. Asimismo, estos implican una manera mucho más precisa y eficiente para acceder, administrar y transmitir la información obtenida durante el ciclo de ventas al resto de áreas y departamentos establecidos, incluyendo a sus respectivos directores, gerentes, supervisores y equipos de trabajos.

Otra de las ventajas más fundamentales de estos softwares es obtener una visión de 360 grados del cliente, la cual se entiende a grandes rasgos como:

Una colección de datos intrínsecos del cliente, generalmente en un sistema de gestión de datos maestros ... Estos datos a menudo se combinan con datos de sistemas

transaccionales, como información de un CRM, contacto o cliente potencial. La combinación de datos de todas estas aplicaciones crea una vista de 360 grados. (TIBCO, 2022, párr. 2)

En resumen, dependiendo del nivel de inversión que disponga la empresa para automatizar las actividades en torno al cliente y su esfuerzo por fomentar el buen uso de esta información, se obtendrán mejores resultados que impliquen no sólo mayores ganancias, sino que se adquiere una característica diferenciadora por sobre la competencia.

Utilización de indicadores: Puede ser útil tener una idea de qué indicadores permitirán medir el desempeño real de este proceso de gestión de los clientes, ya sean de carácter comercial, de eficiencia o desempeño. El mayor aporte que se le atribuyen a estos datos cuantitativos radica en el nivel de control que tiene la empresa sobre sus procesos y equipos de trabajo, por ende, facilitan la identificación de aquellos cambios que han contribuido, o no, en el logro de los objetivos y metas planteados en un inicio. En el caso que no se estén obteniendo los resultados esperados, se pueden tomar acciones correctivas que disminuyan el impacto de estas variaciones y orienten correctamente la toma de decisiones, tanto de índole estratégica como operativa, en virtud de lograr con éxito el crecimiento del negocio.

Cultura Orientada al Cliente

A raíz del aumento en las exigencias por parte de los consumidores e incluso la gran cantidad de opciones que les entrega el mercado para satisfacer sus necesidades y preferencias, ha provocado que sean cada vez más las empresas que buscan encontrar ventajas competitivas para ser capaces de captar y retener a más clientes frente a este nuevo panorama comercial. El objetivo de mostrar esta imagen más innovadora es hacer que la empresa pueda utilizar sus:

Fortalezas y oportunidades e idear acciones y optimizaciones que permitan sobresalir del resto. Esta es una manera efectiva de aportar un valor agregado a los clientes para que continúen adquiriendo lo que ofrece la compañía, logren fidelizarse y se vuelvan sus promotores. (L. Silva, 2022, párr. 7)

Para lograr tener éxito en este proceso se necesita un alto nivel de compromiso en cuanto a mejorar constantemente las características producto/servicio y crear una experiencia gratificante durante todo el proceso de compra del usuario, siendo un cambio que debe comenzar desde la alta dirección hasta el nivel operacional en donde interactúan directamente con los consumidores de tal modo que sus acciones tengan un fin en común, ya que “sólo aquellas organizaciones que sean reconocidas por entregar una experiencia única, diferencial y rentable, serán las que finalmente generen vínculos estables con sus clientes y resultados sostenibles en el tiempo” (Neira et al., 2022, p. 4). Lo anterior, en simples palabras, busca introducir estos cambios como una responsabilidad transversal que guíe con éxito las asignaciones de todo el personal en función de lograr los resultados esperados.

No obstante, por más que las empresas quieran empezar a tomar esta iniciativa de crear estrategias y programas centrados en el cliente es una decisión que conlleva mucho tiempo de investigación y coordinación dado que siempre está la posibilidad de fallar en el intento. Esto nos hace pensar en ¿cuántas empresas han tenido la voluntad para seguir este camino y lo han logrado con éxito?, para las empresas que ya han iniciado nuevos proyectos ¿están verdaderamente orientados al cliente?, y sobre aquellas que aún no han intentado seguir este nuevo pensamiento de negocio ¿realmente están capacitadas para enfocar sus actividades en beneficio del cliente e involucrando la opinión de estos en cada decisión que tomen?

Para Chile, uno de los retos más notorios e investigados durante el presente año ha sido lograr que la “Voz del Cliente sea correctamente interpretada e integrada en el quehacer de todos los equipos y colaboradores” (Neira et al., 2022, p. 4), por lo que ciertamente no se ha logrado coordinar sus esfuerzos en comprender lo que verdaderamente espera recibir el cliente de la propuesta ofrecida por la empresa. Lo anterior, se ha visto altamente influenciado sobre todo por la falta de apoyo, compromiso y liderazgo - por parte de la alta dirección y gerencias - que no permiten materializar este nuevo pensamiento a lo largo de toda la organización.

Por último, algunas de las posibles mejoras para mitigar estos problemas sería revisar periódicamente los cambios que puedan surgir en cuanto al comportamiento y experiencias que han tenido los usuarios, y responder rápidamente con una solución para cada uno de los contratiempos detectados, lo que demostrará no sólo la importancia que le da la empresa a los consumidores, sino que destacará su constante búsqueda por entregar un servicio cada vez más ágil y eficaz.

Crecimiento Empresarial

Ante el desarrollo que se ha visto en la economía a nivel mundial durante estos últimos años ya sea por la aparición de nuevas tecnologías, la diversificación de mercados, las nuevas tendencias de negocios, la creciente necesidad que han tenido las empresas por sobresalirse frente a la intensa competencia, entre otros, han dado lugar a una época en donde hablar sobre el concepto de crecimiento empresarial se vuelve mucho más popular en el mundo de los negocios y, por ende, se ha convertido en una de las primeras metas planificadas a largo plazo frente a la cual todos esperan lograr con éxito algún día.

Por lo demás, este es un término que ha sido estudiado durante un largo tiempo bajo las perspectivas de un sinfín de autores, por lo que no es de extrañar que no exista una definición única

que sea aceptada de forma general entre los distintos círculos empresariales. No obstante, conforme a lo investigado por F. Blázquez, J. A. Dorta y M. C. Verona (2006) este puede ser entendido como:

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo. (p. 187)

Aspectos importantes que podemos destacar de la definición anterior son, en primer lugar, que este es un proceso que puede iniciarse ya sea por la debida necesidad de la empresa de no ceder ante los abruptos cambios del entorno en el que opera, o bien, por el gran interés que tiene la alta dirección en encontrar nuevas oportunidades de negocios que les generen más beneficios económicos; en segundo lugar, las empresas están conformadas por un conjunto de activos que son distribuidos entre distintas actividades operativas, no obstante, esta etapa de crecimiento se produce en la medida que exista un excedente de recursos que puedan ser empleados en nuevas áreas de actividad que favorezcan en el logro de sus metas y objetivos; en tercer lugar, es común que la mayor parte de los colaboradores tienda a presentar una alta oposición y resistencia ante cualquier eventual variación dentro de sus actividades o labores que ya solían considerar como rutinarias, por lo mismo, para expandir las operaciones satisfactoriamente es importante que no sólo se tenga la infraestructura necesaria para abordar este crecimiento, sino que exista un consenso a largo de toda la organización; finalmente, este propósito organizacional se puede hacer realidad

si se cuentan con los niveles de liquidez suficientes para continuar con esta transición hasta el final y lograrlo con éxito.

Esta es una condición que se ve afectada por múltiples factores de los cuales habrán algunos que tengan un mayor o menor impacto en el nivel de crecimiento, por consiguiente, se explicarán sobre algunos de estos en virtud de lo señalado por Blázquez Santana et al. (2006):

- **Tamaño y Edad:** La base que sustenta esta primera relación es la Ley del Efecto Proporcional de Gibrat en donde se explica que “la probabilidad de un cambio proporcional en el tamaño de una firma durante un periodo específico es la misma para todas las firmas en una industria ... por lo que el crecimiento es aleatorio e independiente de su tamaño” (Bardales, 2006, p. 2), sin embargo, esta es una postura bastante cuestionada debido a que se han presentado situaciones en donde pequeñas empresas han demostrado tener mayores niveles de crecimiento a comparación de las grandes empresas, por lo que se contradice con la afirmación inicial. En cuanto al crecimiento empresarial según la edad de la organización, Elston (2002) plantea que “las empresas más jóvenes/más pequeñas crecerán más rápido hasta que alcancen algún tamaño crítico o sostenible” (p. 2) dado que una vez logrado este objetivo se suelen guiar por “una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se halla estabilizada” (Correa Rodríguez, 1999, p. 300).
- **Motivación:** Como se explicó anteriormente, también existen factores internos que influyen en la toma de decisiones para orientar las actividades de la empresa en esta búsqueda de crecimiento permanente, por ejemplo, pueden atribuírsele al “aumento

del prestigio, al incremento del salario y a una mayor sensación de poder y dominio que se genera en las grandes empresas” (Blázquez Santana et al., 2006, p. 46), donde cada uno de estos motivos se asocian a lo que vendría siendo el éxito personal y profesional. Por otro lado, se afirma que incluso “la necesidad de establecer un contacto más estrecho con el cliente y adquirir un mayor compromiso con la calidad del producto o servicio que se comercializa” (Blázquez Santana et al., 2006, p. 46) pueden ser elementos que impacten de forma positiva en el crecimiento empresarial a un corto plazo.

- Estructura de Propiedad: Este factor tiene lugar cuando “la actitud inherente al directivo en busca del éxito personal se ve frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa” (Blázquez Santana et al., 2006, p. 46), esto quiere decir que cuanto más acciones posean los directivos, más afectada se verá su capacidad de decisión y eso conllevará a obtener diferentes resultados, por un lado, será menor el riesgo que tomarán frente a nuevas inversiones que les podrían generar a la empresa una oportunidad de crecimiento rentable, o por el otro, se arriesgarán en exceso ante nuevos proyectos de alto riesgo que no generen beneficio alguno para el personal y sólo involucren deudas que provoquen el quiebre del negocio.
- Gestión del Conocimiento: Los activos intangibles tienen una relación positiva con respecto al crecimiento empresarial dado que les permiten a las empresas ser más competitivas basadas en un mejor grado de diferenciación, por ende, no sólo se alcanzarán niveles de productividad óptimos, sino que también se podrán maximizar sus niveles de rentabilidad. Por lo mismo, aquellas que “sepan crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas

tecnologías y productos” (Blázquez Santana et al., 2006, p. 48) tendrán más posibilidades de introducir nuevas ventajas competitivas que favorezcan el crecimiento a largo plazo.

Finalmente, y a modo de complementar lo que ya fue mencionado con anterioridad, se analizarán algunos de los conceptos que integran el desarrollo empresarial y que serán presentados a continuación.

Desarrollo Empresarial.

Cuando una empresa inicia actividades, en primera instancia, atraviesa una época en donde se generan muchos obstáculos que pueden terminar con el negocio, por lo que no es fácil encontrar el equilibrio perfecto entre sobrevivir en un entorno siempre cambiante y aspirar en tener un mejor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, con el paso de los años, las empresas que van adquiriendo más experiencia y disponen de una cuota de mercado mucho más importante, se pueden enfocar nuevamente en cumplir con lo que tenían previsto en un comienzo.

Este es un panorama que suele relacionarse con el desarrollo empresarial y el cual se puede definir como el “conjunto de acciones para el cambio de una empresa que tiene por finalidad el crecimiento y la mejora de su desempeño, sea aumentando su presencia en el mercado o su competitividad” (González Dias, 2014, pp 91-92), lo que en otras palabras significa que:

Hace referencia a las acciones que llevan a una empresa para ir de un punto A, inicial, a un punto B, deseado, en el cual se cumplen objetivos económicos y sociales de la organización. Por tanto, el desarrollo empresarial abarca las etapas de la evolución de una empresa: nacimiento, desarrollo y evolución. (García Gómez, 2019, p. 12)

Incluso una parte importante de este proceso es utilizar adecuadamente los recursos disponibles en función de cumplir con las metas y objetivos previamente planificados, por ende,

resulta claramente necesario tener la habilidad de toma de decisiones para fijar prioridades y concentrarse en aquellas actividades que son más beneficiosas para la empresa, ya sea para mejorar sus niveles de competitividad, obtener mayores utilidades, ser más innovadora, creativa y vanguardista, identificar nuevas oportunidades de negocio, etc.

Otro de los factores más fundamentales es la capacidad de dirección y planificación - por parte del nivel corporativo - para convertir el esfuerzo de cada uno de los miembros de la empresa en una ventaja que permita tener éxito frente a un entorno que se presenta de una forma hostil y cambiante. Asimismo, estar preparados frente a cualquier posible inconveniente, mediante planes de acción que estén diseñados para prever y afrontar cualquier contingencia, también serán esenciales para poder continuar con sus actividades enfocadas en el desarrollo a largo plazo.

¿Ahora bien, de qué manera podemos relacionar el desarrollo con el crecimiento empresarial bajo este contexto? De acuerdo con la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, por sus siglas en español) ambos son resultado “de la tendencia natural del transcurso del tiempo, de la experiencia adquirida y del entorno en el que se desenvuelve la empresa” (Blásquez Santana et al., 2006, p. 171), sin embargo, el crecimiento se asocia más con los cambios del tipo cuantitativo como las ventas, volumen de producción, inversiones, deudas, gastos, entre otros; y el desarrollo con los del tipo cualitativo como la gobernanza corporativa, ventajas competitivas, modelo de negocio, niveles de gestión, etc.

Gestión de Oportunidades.

Si bien las empresas proveen de todos sus recursos, tiempo y esfuerzo en función de satisfacer cada una de las demandas de los consumidores y así concretar una venta, considerando que son el principal factor que influye en la rentabilidad de su negocio, puede volverse uno de los objetivos más desafiantes de cumplir, ya que no siempre se logra convertir esta interacción inicial

en una relación duradera que involucren beneficios permanentes para ambas partes. Asimismo, esta es una etapa de la cual no se obtendrán ganancias hasta que el consumidor realice su compra y pase a ser oficialmente un cliente de la empresa, por lo que cada prospecto implicaría una nueva oportunidad de venta para explorar.

De esta manera, se le llama gestión de oportunidades al “proceso de seguimiento de todos los posibles clientes potenciales que pueden generar conversiones positivas en todo el embudo de ventas” (Vtiger, 2021, párr. 2), situación que estará directamente relacionada con la capacidad de obtener información – idealmente en tiempo real - que pueda ser analizada y empleada en su debido momento. El objetivo de realizar esta evaluación es crear “una base de selección y cualificación de oportunidades, para establecer prioridades en los esfuerzos como vendedor y en cuanto a los recursos de la organización” (Estévez, 2011, pág. 29).

En la tabla 3 se pueden encontrar los cuatro pasos más esenciales del proceso de gestión de oportunidades:

Tabla 3

Proceso de gestión de oportunidades

Etapa	Descripción
Iniciación de Ventas	Convierta los clientes potenciales en oportunidades al comprender el marco de tiempo, el presupuesto y las necesidades de su cliente. Una oportunidad es más compleja y tiene un ciclo de vida del proyecto de ventas más largo que un cliente potencial. Identifique si existe la posibilidad de un trato comprobando si el cliente potencial tiene una necesidad genuina de sus productos o servicios.
Calificación	La etapa de calificación lo ayudará a decidir si una oportunidad necesita que invierta tiempo, dinero y recursos. Si es así, mueva el trato al siguiente paso en la tubería y concentre los esfuerzos en la conversión.
Propuesta	Aproveche los datos recopilados en la etapa de generación de leads para hacer una oferta personalizada. Prepare una propuesta detallada con precios y adjunte cualquier documento vinculado al trato. Mantenga la propuesta breve y sencilla para que los clientes potenciales puedan conocer los términos y condiciones rápidamente.

Contrato	Cierre el trato asegurándose de que ambas partes firmen un contrato legalmente vinculante: seguimiento con los clientes para mantener relaciones a largo plazo y generar ingresos recurrentes.
----------	--

Nota. Adaptado de *Sistema de gestión de oportunidades*, por Vtiger, 2021.

Para finalizar, los avances tecnológicos han podido complementar gran parte de estas actividades a través de softwares CRM que no sólo automatizan los procesos y los vuelven más eficientes, sino que distribuyen la información a cada área de la empresa de tal modo que todos los colaboradores trabajen bajo la misma línea.

Mejora Continua.

Una de las filosofías que sentó las bases de lo que hoy en día conocemos como mejora continua es el término japonés “Kaizen” que se puede entender como una serie de pequeños cambios continuos que tienen la finalidad de contribuir con el logro de las metas y objetivos planificados a largo plazo, incluyendo la participación de cada uno de los miembros de la organización. Entre las características que destacan a este proceso o método son:

- Que puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa independientemente de su actividad económica, tamaño, constitución jurídica, alcance geográfico, etc.
- Se generan cambios sistemáticamente de tal forma que los colaboradores se adaptan progresivamente.
- No requiere técnicas y/o tecnologías avanzadas, por lo que no deberían existir grandes inversiones en el transcurso de este.

En conformidad con lo mencionado por la Organización Internacional de Normalización a través de la norma ISO 9000 se estableció que el “objetivo de la mejora continua es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas” (2005, p. 6), reforzando gradualmente la capacidad competitiva de la empresa y obteniendo como resultado un crecimiento permanente.

En la actualidad, nuestro entorno nos obliga a trabajar bajo constantes cambios tales como “la demanda del mercado, los productos comercializados, los medios productivos (materias primas, maquinaria o mano de obra), y los procesos. En consecuencia, se está siempre en un proceso de desarrollo y cambio, con posibilidades de mejorar” (Asturias Corporación Universitaria, 2020, p. 3). De esta manera, gran parte de las organizaciones se enfocan en evaluar sus actividades diarias y proponer soluciones innovadoras que puedan ser más beneficiosas a largo plazo, incluso utilizando la información proveniente de la retroalimentación de sus clientes.

En este sentido y para complementar este propósito, lo ideal será contar con el “liderazgo de la dirección, la centralización de su gestión, la implantación de un Sistema (objetivos, organización, procedimiento y metodología, planificación, etc.), la formación y motivación continua de la organización, y la participación activa de todas las personas” (Asturias Corporación Universitaria, 2020, p. 3).

Customer Relationship Management (CRM)

Definición.

El concepto de Customer Relationship Management o Gestión de la Relación con los Clientes se define como un “enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad” (Swift, 2002, p. 12), teniendo como principal objetivo el fortalecer la relación existente entre una empresa y un consumidor, mediante un mejor entendimiento de sus necesidades, expectativas y demandas.

Asimismo, puede ser considerado como una herramienta/tecnología que no sólo permite centralizar la información con la que trabaja el departamento comercial (Marketing, Ventas y Posventa), sino que también contribuye a la alineación, gestión y supervisión de la mayor parte de

sus funciones. Se crea una ventaja en donde el equipo comercial es capaz de conectar con cada uno de sus clientes y tiene mejores probabilidades para aumentar la cartera de clientes, tanto actuales como potenciales (leads), fomentando así el crecimiento permanente de la organización.

Historia.

Antiguamente era común almacenar la información de los clientes en libretas de direcciones las cuales solían ser bastantes simples con un diseño similar a una tarjeta, sin embargo, la adopción de nuevas tecnologías durante la década de los 80 hizo que estas bases de datos se actualizarán a través de los primeros gestores de contactos. En el año 1986, Pat Sullivan y Mike Muhney crearon el software Automated Contact Tracking (ACT, por sus siglas en inglés) que ayudaba no sólo a gestionar los procesos de ventas, sino que también a ocuparse de las relaciones con los clientes a base del uso de ordenadores. Poco tiempo después, específicamente en el año 1989, se comenzó a utilizar el primer Sales Force Automation (SFA, por sus siglas en inglés) elaborado por Jon Ferrara cuya finalidad era automatizar algunas de las actividades más reiterativas de los equipos de ventas para así permitirles enfocarse en tareas más importantes, incluso generando informes que pudieran ser estudiados por los directivos para corroborar la eficacia en los procesos.

En los inicios de la década de los 90 ya existían una gran cantidad de aplicaciones que brindaban asistencia para gestionar la relación con los clientes, entre estas, se destaca a Tom Siebel quien fundó en 1993 a la empresa Siebel Systems la cual “comienza como un SFA, pero se expande en un corto espacio de tiempo a un software de CRM, marketing y servicios de soporte” (Sánchez Fernández & Jiménez Castillo, 2020, p. 27), siendo el pionero del término Customer Relationship Management. Posteriormente, Marc Benioff y su equipo desarrolla el software Salesforce en el año 1999 y que significó un gran avance para la gestión de clientes, ya que ahora toda la

información se encontraría almacenada en Internet (en la nube) denominándose e - CRM o sistemas CRM.

Si bien hubo una época en donde se dudaba de la eficacia de este tipo de soluciones, puesto que a lo largo del año 2005 cerca de un 65% de las empresas estaban comenzando a tener problemas a la hora de implementar estos sistemas, ya con las mejoras que han tenido los softwares hasta el día de hoy, han hecho que se vuelvan cada vez más fáciles de usar y más populares entre las pequeñas, medianas y grandes empresas dado lo accesible y beneficioso que puede llegar a ser esta herramienta, siendo utilizada prácticamente en cualquier tipo de organización y mercado que tenga por objetivo centrarse cada vez más en sus clientes, actuales y potenciales, permitiendo así que un negocio obtenga una ventaja competitiva que le conlleve al crecimiento y desarrollo a largo plazo.

En resumen, nuestro panorama actual se ve caracterizado por:

La naturaleza cambiante de los clientes, el poder que les ha concedido la tecnología en las relaciones comerciales, la amplia oferta existente en el mercado y la gran cantidad de estímulos comerciales que reciben a diario los consumidores, provocando que la captación de clientes sea cada vez menos efectiva, la interacción más difícil y la fidelidad de los clientes a las empresas ciertamente inestable. (Sánchez Fernández & Jiménez Castillo, 2020, p. 6)

Por lo mismo, se sigue fomentando el uso de estos sistemas que contribuyen en esta búsqueda por estrechar las relaciones con los clientes, optimizan el manejo de la información, proporcionan un servicio distintivo, facilitan la toma de decisiones, entre otros.

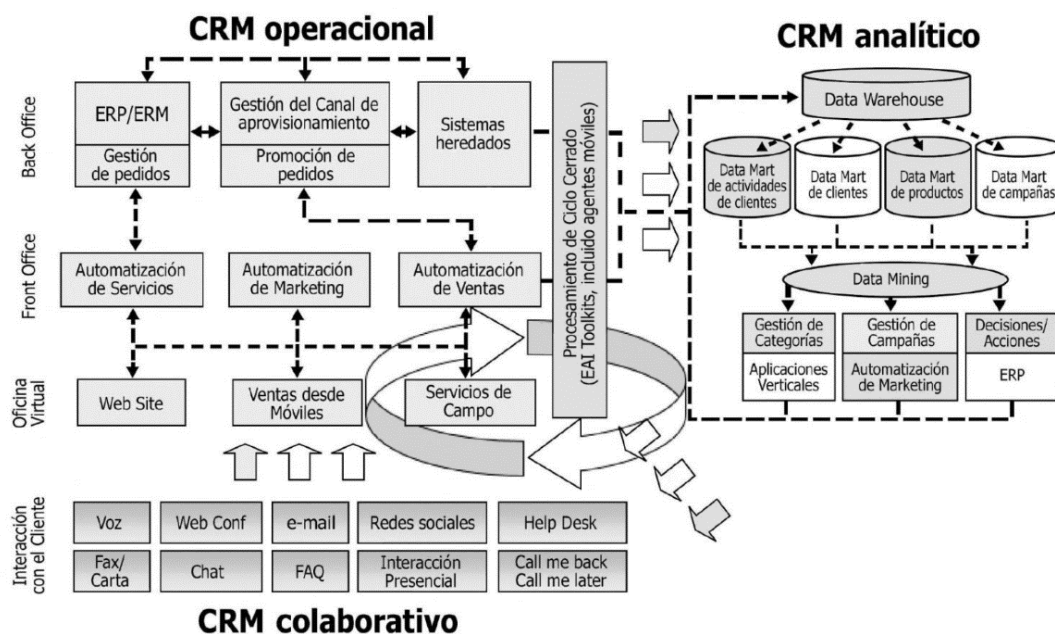
Tipos de CRM

Los sistemas CRM se han ido modificando de tal manera que se adapten mejor a las características y necesidades que tienen las empresas, por lo que hoy en día existen distintos softwares que no necesariamente trabajan con el mismo tipo de información ni cumplen con los mismos objetivos. Algunos de estos tienen enfoques diferentes sobre cómo satisfacer a los clientes, por esta razón se obtendrán resultados o beneficios específicos acordes a lo que esperan las empresas.

En primera instancia, consideraremos los siguientes segmentos de la figura 4:

Figura 3

Elementos del sistema del CRM



Nota. Tomado de *Los cien errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*, por P. Reinares Lara, 2017, ESIC Editorial.

CRM Operacional. Este es un proceso o herramienta que integra “todos aquellos entornos que suponen un contacto directo con cada cliente ... de tal modo que la comunicación a través de

cada uno de los canales sea lo más eficiente posible” (Llamas Alonso et al., 2005, p. 30). Por medio de la automatización del área de ventas, marketing y servicios, permite tener una visión general de cómo interactúa la empresa con cada uno de sus clientes a lo largo de todo su ciclo de vida.

Algunas de las funciones de las que se encargan estos sistemas son:

- Integración y administración de la información de los clientes
- Gestión de oportunidades
- Programación de reuniones y asignación de tareas
- Seguimiento y análisis de las campañas de marketing
- Automatización de tareas repetitivas como el envío de correos electrónicos e informes de actividad

CRM Analítico. Este sistema se centra en facilitar y complementar la toma de decisiones basados en el Business Intelligence en donde se trabaja con la información de los clientes actuales y potenciales que fue recopilada - durante un periodo de tiempo - a través de fuentes internas y externas. Los softwares CRM realizan la gestión de estos datos utilizando:

Varios análisis mediante técnicas estadísticas y algorítmicas propias de la inteligencia artificial, con el objetivo de obtener información útil, detectar patrones de comportamiento en principio ocultos, tendencias contenidas en los datos, así como buscar asociaciones entre información independiente, programar procesos, prever acontecimientos, mejorar o realizar simulaciones que servirán de soporte para la toma de decisiones. (Llamas Alonso et al., 2005, p. 29)

Consecuentemente, este fue creado para aquellas empresas que llevan más tiempo en funcionamiento, ya que se necesita de una gran cantidad de datos para cumplir correctamente con su propósito.

CRM Colaborativo. El objetivo de este tipo de sistemas no sólo es gestionar los canales de comunicación establecidos para interactuar con los clientes, sino que fortalece el intercambio de información entre los equipos de trabajo y sincroniza las actividades de los distintos departamentos para proporcionar un servicio al cliente idóneo.

Para terminar, existe otra categorización bastante común entre los sistemas CRM y es por el lugar en dónde se instala el software, en otras palabras, se le llama CRM local cuando este “se aloja en un servidor físico de la empresa y requiere mantenimiento por parte de un equipo de TI propio” (Salesforce, 2022) y CRM en la nube cuando se tiene acceso al software mediante un navegador y los datos se almacenan en un servidor externo a la empresa.

Modo de Implementación

Si bien da la impresión de que esta herramienta puede ser puesta en práctica en poco tiempo, es imprescindible realizar por adelantado una investigación exhaustiva sobre lo que realmente necesita la empresa y lo que espera lograr tras su implementación. Actualmente, podemos encontrar diversos proveedores de softwares CRM en el mercado, los cuales ofrecen servicios con características totalmente distintas, por lo que es común seguir una serie de pasos que reduzcan las opciones entre las cuales elegir.

Figura 4

Etapas para implementar un sistema CRM



Etapas 1 – Análisis de la Empresa. En primera instancia, se debe conocer cómo funciona actualmente el proceso de ventas y establecer el nivel de cercanía que se tiene con los clientes para encontrar posibles soluciones que incrementen el rendimiento de las áreas implicadas. En esta

etapa se debe considerar sobre todo las opiniones y experiencias que han tenido los equipos pertenecientes al departamento de ventas, marketing y servicios, ya que son aquellos que interactúan directamente con los clientes.

De acuerdo con Salesforce (2020), algunas de las preguntas básicas que se pueden hacer las empresas para iniciar este proceso son:

1. ¿Cuál es el presupuesto de la empresa para implementar un CRM?
2. ¿Logras encontrar rápidamente los datos de tus clientes?
3. ¿Sientes que las negociaciones deben ser más rápidas?
4. ¿Qué procesos envuelven la gestión de relación con tus clientes?
5. ¿La empresa está lista para centrarse en el cliente?
6. ¿Cómo son los procesos de cada área de tu negocio?
7. ¿Cuáles son las características del mercado en que tu empresa opera?

Etapas 2 – Definición de Objetivos. Una vez se conozca lo que verdaderamente necesita la empresa para mejorar la relación con sus clientes, será importante determinar qué es lo que se quiere lograr con este sistema, detallando aquellas metas que más adelante representarán el progreso que se está teniendo tras su implementación complementándose con el uso de indicadores para medir su desempeño, por ejemplo, maximizar las oportunidades de ventas, facilitar la toma de decisiones, promover la fidelización de los clientes, mejorar la rentabilidad del negocio, entre otros.

Etapas 3 – Comunicar a los Equipos. Esta etapa consta de informar a lo largo de toda la organización sobre esta nueva herramienta tecnológica que se planea incorporar a las operaciones para así minimizar considerablemente la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Es un riesgo que puede evitarse si se mantiene una comunicación bidireccional con el personal que

permita conocer todas sus opiniones e inquietudes sobre este tipo de sistemas como también determinar si están listos para centrarse más en el cliente; Aclarar las funciones y beneficios que habrá para cada departamento pasará a ser tan importante como señalar las responsabilidades de los miembros después de ser implementada.

Etapa 4 – Selección del Sistema CRM. Conociendo los tipos de CRM existentes y los requerimientos de la empresa, será el momento perfecto para seleccionar entre algunas de las tantas plataformas ofrecidas por distintos proveedores, asegurándose de que las características del sistema coincidan con el tipo de negocio y sus recursos disponibles. En el caso de contar con el apoyo del proveedor para resolver dudas con respecto a su implementación, entregue algún tipo de garantía, incluya personalización del software o exista un periodo de prueba gratuita, todos estos serán factores que influyan en la decisión final de este proceso.

Etapa 5 – Implementación. Durante esta etapa se debe instalar el sistema en los dispositivos pertenecientes a la empresa y configurarlos de tal manera que coincida con los requisitos establecidos en las etapas anteriores. Se deben tomar el tiempo necesario para hacer una correcta migración de los datos, seguridad y back-up en el sistema, asegurándose que no existan pérdidas de información sobre los clientes que puedan afectar en las operaciones más adelante; En la medida que los sistemas se actualizan, también puede ser una buena oportunidad para capacitar al personal sobre cómo emplear esta herramienta y cerciorarse que entienden que “el CRM facilita y automatiza el trabajo para alcanzar las metas y aumentar las ventas, trayendo mejores resultados en menos tiempo” (Salesforce, 2020).

Etapa 6 – Monitoreo y Rectificación. Transcurrido un tiempo desde su implementación, será el momento de corroborar que se están obteniendo los resultados esperados, en otras palabras, si se están logrando, o no, los objetivos y metas planteados durante la etapa 2. En el caso de que

no se estén cumpliendo con las expectativas de la empresa, habrá que detectar las posibles fallas y tomar medidas correctivas que cambien esta situación.

Beneficios

La automatización puede entregar múltiples beneficios si las empresas son capaces de implementar estos sistemas adecuadamente y lo complementan con una buena estrategia. Es una de las tantas maneras con las que se pueden volver más eficientes y rentables los procesos, adaptándose a las características de cualquier tipo de negocio. Algunos de los beneficios que podemos identificar son:

Satisfacción del cliente. Lo importante de este proyecto es conocer mejor las necesidades de los clientes, mejorar su experiencia con el servicio e incrementar su nivel de lealtad con la empresa para así disminuir las probabilidades de que este se vaya con la competencia. En el Diario Financiero se menciona que aquellas empresas que implementan softwares CRM en sus operaciones pueden llegar a aumentar la “satisfacción del cliente en más de un 40%” (G. Gómez, 2021). Esto también le dará una buena imagen al negocio, ya que los consumidores satisfechos se convertirán en promotores de la marca y compartirán información sobre el producto o servicio con sus conocidos de tal manera que existirán nuevos clientes que quieran comprar.

Crecimiento empresarial. Impulsar iniciativas que mejoren las relaciones con los clientes tienen un impacto positivo en el nivel de crecimiento, por un lado, “un aumento del 5% en la retención de clientes produce más de un 25% de aumento en los beneficios” (Reichheld, 2001, párr. 2) y por el otro lado un “84% de las compañías que mejoró la experiencia de sus clientes reportó mayores ingresos” (D. da Silva, 2021).

Organización. El CRM se destaca por centralizar la información de los clientes en un único sistema de fácil acceso para todos los miembros de la organización, por lo que se fomenta la

coordinación de los equipos para alcanzar los mismos objetivos y metas. De igual manera, la organización y gestión de los contactos garantizará el tomar mejores decisiones que estén justificados con datos obtenidos en tiempo real con respecto a las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores.

Retención de Cliente. Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, manteniendo a los clientes actuales se pueden obtener mayores ganancias que cuando se logra atraer a nuevos prospectos, esto sucede porque los primeros ya conocen a la empresa y tienden a comprar más con el paso del tiempo, contrario al segundo caso donde inicialmente se necesitan grandes niveles de inversión para posiblemente generar una venta. De esta manera, con la ayuda de los sistemas CRM se puede aumentar la tasa de retención de clientes en un 27% aproximadamente, según HubSpot (2022).

Dificultades

Todo nuevo cambio involucra ciertos riesgos y algunos de estos pueden entorpecer considerablemente las operaciones de la empresa, por lo que es necesario conocerlos anticipadamente para definir posibles soluciones que minimicen su impacto. Entre algunos de estos errores encontramos:

Desconocimiento del Estado Actual de la Empresa. Antes de seleccionar un sistema CRM será necesario definir claramente las necesidades, objetivos, requerimientos y expectativas de la empresa, de lo contrario, terminará por seleccionarse un software que no se adapte correctamente a las características que busca la empresa y conllevará una gran pérdida de tiempo y dinero.

Selección Errónea del Software. Cuando se pretende automatizar los procesos de gestión de clientes y se realiza una mala elección de software que no se adaptó a las necesidades de la

empresa, afectará considerablemente su funcionamiento y eso conllevará a obtener resultados desfavorables que no permitan alcanzar los objetivos y beneficios esperados. Esto se relaciona con una serie de criterios que pueden dificultar – sin lugar a dudas – el proceso de selección ya sean por requisitos económicos, nivel de reputación, complejidad de uso, migración de datos, seguridad, entre otros.

Depender únicamente del CRM. Muchos tienen la falsa creencia de que este sistema sólo es un medio que facilita la automatización de las actividades reiterativas y que su implementación resolverá todos los problemas que tiene la empresa, no obstante, si no se redefinen las estrategias para orientarlas hacia los clientes, este proceso podrá resultar en una gran desventaja que implique perder a más clientes de los que se ganan.

Falta de Compromiso de la Dirección. Para lograr con éxito este proyecto, los colaboradores deben ser capaces de incorporar esta herramienta en sus actividades diarias de forma progresiva y con el apoyo de sus supervisores, incluso dependiendo del nivel de liderazgo por parte de la alta dirección. Lo importante aquí es determinar qué tan comprometidos están los de la área de dirección para lograr que se mejore el desempeño de los distintos equipos de trabajo y se sientan cómodos con el software CRM.

Indicadores

Desde el momento en que se propone incorporar un nuevo sistema a las actividades de una empresa, se tienen previstos una serie de indicadores que “ayudan a llevar un control preciso de cómo cumplimos nuestra misión fundamental, que consiste en conseguir un grado alto de satisfacción del cliente y hacer que perdure” (Zendesk, 2019, p. 3). Más allá de tener ciertas expectativas sobre los resultados esperados, se requiere de una medida cuantificable que pueda compararse con el desempeño real de tal modo que, una vez se comprenda la situación en la que

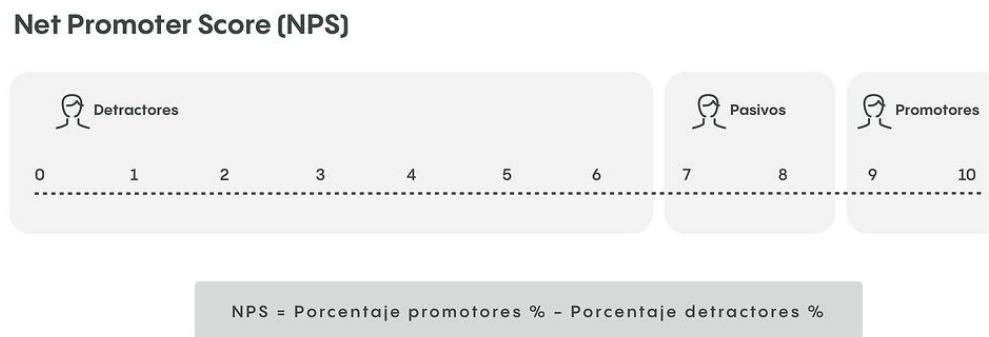
se encuentra la empresa con relación a sus objetivos, metas y competencia, se puedan tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar la productividad de sus procesos y colaboradores.

Como los sistemas CRM tienen una directa relación con la variable “clientes”, algunos ejemplos de indicadores serían:

Net Promoter Score (NPS). Este método fue diseñado por Frederik F. Reichheld en el año 2003 con el propósito de “conocer la satisfacción del cliente y lealtad hacia la organización, así como predecir el impacto económico” (Zapata et al., 2021, p. 6). Este indicador consiste en realizar encuestas con una escala de valoración numérica del 0 al 10 en donde posteriormente se analizarán las respuestas para clasificar a los clientes entre detractores (no satisfechos), pasivos (medianamente satisfechos) o promotores (totalmente satisfechos y fieles a la marca).

Figura 5

Indicador NPS



Nota. La figura representa la clasificación de los clientes según la respuesta numérica indicada en la encuesta y la fórmula para calcular el índice NPS. Tomado de *Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula?*, por P. Botey, 2022, Inboundcycle.

Customer Satisfaction Score (CSAT). Es una métrica que se enfoca en medir el nivel de satisfacción de los clientes frente a los productos/servicios, atención y experiencias ofrecidas por la empresa durante el proceso de compra. Pese a que es muy similar al indicador descrito

anteriormente, el CSAT también puede analizar respuestas que incluyen un rango de opiniones como: muy satisfecho/a, satisfecho/a, ni satisfecho/a ni insatisfecho/a, insatisfecho/a y muy insatisfecho/a.

Figura 6

Indicador CSAT

$$\text{Puntuación} = \frac{\text{total ([encuestados "satisfechos/as"])} + \text{total ([encuestados "muy satisfechos/as"])}{\text{total ([encuestados])}}$$

Nota. Tomado de *Customer Satisfaction Score*, por AustinTexas.gov, 2014.

Costo de Adquisición del Cliente (CAC). Convertir a un lead en un cliente oficial de la empresa es una actividad que involucra una gran inversión de tiempo, esfuerzo y dinero, desde el momento en que se realiza el primer contacto hasta que finaliza con su compra, por lo que se creó este indicador para medir el costo de todo este proceso. Esta es una manera práctica de corroborar que la estrategia actual de captación y retención está generando las ganancias esperadas y, en caso contrario, corregir aquellos elementos que no estén funcionando.

Figura 7

Indicador CAC

$$\text{Costo de Adquisición de Clientes} = \frac{\text{costo de ventas y marketing}}{\text{número de clientes adquiridos}}$$

Nota. Tomado de *¿Qué es el costo de adquisición de clientes?*, por H. Talavera, 2020, Asesora Pyme.

Tasa de Retención. El comportamiento de los usuarios puede variar según la experiencia de compra que tuvieron con la empresa, por un lado, estarán aquellos que se sintieron totalmente

satisfechos con el servicio y volverían a comprar con la misma, por el otro, aquellos que no quedaron contentos con el producto o servicio adquirido simplemente preferirán cambiarse con la competencia. De este modo, este indicador les permite a las organizaciones “ver cuál es el porcentaje de clientes que recompran en el año” (Gálvez Sánchez, 2018, p. 43) y puede ser calculado de la siguiente manera:

Figura 8

Tasa de retención

$$\text{Tasa de Retención} = \frac{\text{clientes al final del periodo} - \text{clientes nuevos adquiridos durante el periodo}}{\text{clientes al comienzo del periodo}} \times 100$$

Nota. Tomado de *¿Qué es la tasa de retención de clientes y cómo calcularla?*, por M. Hammond, 2022, HubSpot.

Propuesta de Modelo

Análisis de la Empresa

A nivel mundial existen muchos problemas que hasta el día de hoy afectan gravemente al bienestar de la población y del medio ambiente, frente a los cuales se buscan constantemente aquellas soluciones que puedan cambiar esta situación para alcanzar un futuro sostenible. Bajo este contexto, la entidad encargada de abordar estos desafíos es la Organización de las Naciones Unidas (ONU, por sus siglas en español) que definió una serie de objetivos globales para mejorar las condiciones en las que vivimos, entre estos, surgió el objetivo 7 que busca “garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos” (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

Considerando el importante aumento en el consumo de electricidad de los hogares chilenos y que además “las empresas están saturadas de datos y de múltiples plataformas que deben gestionar a diario ... donde solo el 12% de ellas analiza sus datos energéticos y en muchas de ellas la energía representa hasta el 30% del gasto total” (Electricidad - La revista energética de Chile, 2021, párr. 4), son las principales razones por la que algunas empresas se animaron a contribuir con este objetivo de desarrollo sostenible y así mejorar las condiciones de su país, tal como sucedió con Savtec Technology y Smartclarity Energy que buscan promover el manejo eficiente de variables energéticas a través de las soluciones basadas en el Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés).

Savtec Technology inició sus actividades en el año 2007 con el propósito de ofrecer soluciones tecnológicas que puedan ser aplicadas en distintas circunstancias, entre estos, ofrecen servicios para el control de procesos industriales, recolección de datos para sectores agrícolas,

sistemas de detección temprana de tsunamis y maremotos, control de acceso y asistencia del personal, gestión del consumo energético, etc.

Por otra parte, Smartclarity Energy comenzó a funcionar a partir del año 2014 y se especializa en la fabricación de semiconductores de energías renovables para Chile y Colombia, teniendo como principal propósito el mejorar la eficiencia, gestión y seguridad de la energía utilizada por las industrias mediante el análisis de datos en tiempo real.

Durante el año 2021 surgió una colaboración entre las dos empresas anteriores y fue esta alianza la que dio comienzo a la startup Clarity Energy en el sector medioambiental, de acuerdo con la descripción en su sitio web, es una empresa que:

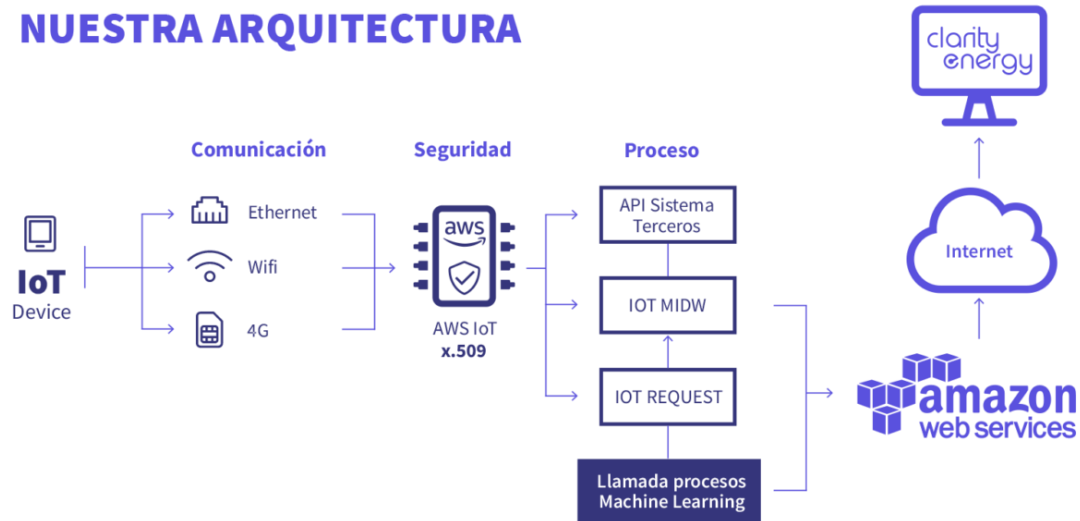
Por medio de una solución tecnológica IoT (Internet of Things), entrega visibilidad de la utilización energética, de los recursos naturales y procesos críticos, lo que permite a las empresas incrementar su productividad, ahorrar recursos y mejorar la calidad laboral de sus trabajadores, agregando valor a la gestión del trabajo. (Clarity Energy, 2020, párr. 1)

Este es un sistema que facilitará la distribución de la información monitoreada a lo largo de toda la organización, por lo tanto, será más sencillo dar acceso a los directivos y equipos de trabajo para optimizar la toma de decisiones y realizar los cambios que se estimen convenientes sobre el alto consumo de energía en sus operaciones. A su vez, es una herramienta que ayuda a analizar y predecir sobre el nivel de consumo energético que pueda ser resultado de algún fallo en sus instalaciones y que eventualmente requiera algún tipo de mantenimiento preventivo.

En la figura 10 podemos apreciar con más detalle que este servicio funciona a través de una puerta de enlace que se conecta a un medidor de energía, agua o combustible, recopila los datos de la empresa en tiempo real, y que posteriormente serán procesados, almacenados y visualizados en una plataforma web proporcionada por Clarity Energy.

Figura 9

Cómo funciona el servicio ofrecido



Nota. Adaptado de *Nuestra Arquitectura* [Fotografía], por Clarity Energy, 2020, Clarity Energy (<https://clarityenergy.cl/>).

Análisis Externo

Desde febrero de 2021 comenzó a regir en Chile la nueva Ley de Eficiencia Energética (21.305), la cual “busca hacer un uso racional y eficiente de los recursos y que abarca prácticamente todos los consumos energéticos del país: transporte, industria y minería, sector residencial, público y comercial” (ChileAtiende, 2022, párr. 1), por consiguiente, se estableció que todos aquellos consumidores que representaban un alto consumo de energía debían comenzar a implementar sistemas de gestión de la energía (SGE) en sus procedimientos para cumplir con los requerimientos de esta ley.

De acuerdo con lo presentado por el Ministerio de Energía (2022), las grandes empresas (consideradas como aquellas que tengan un ingreso anual mayor a 100.000UF) tuvieron que entregar un reporte que detallara sobre su nivel de consumo e intensidad energética entre las fechas

del 13 de septiembre de 2022 y el 13 de diciembre de 2022. Este 7 marzo de 2023, se informará sobre los resultados de esta investigación y en el Diario Oficial se emitirá una Resolución con el listado de los Consumidores con Capacidad de Gestión de la Energía (CCGE) que deberán implementar un SGE.

Colaborando con este mismo propósito de disminuir la demanda de energía a nivel nacional, podemos encontrar también a la Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética que representan a “empresas de productos y servicios que ofrecen soluciones en EE (Eficiencia Energética) en una amplia gama de especialidades” (ANESCO Chile, 2022), teniendo como algunos de sus principales socios a Gasco, Smartclarity, Energy Tracking, Ener, Fundación Chile, entre otros.

Con este cambio de panorama y considerando que actualmente “sólo el 25% de las empresas del sector industrial a nivel nacional han invertido en eficiencia energética, según el Centro de Energía de la Universidad de Chile en conjunto con el Ministerio de Energía y la Agencia de Sostenibilidad Energética” (ANESCO Chile, 2022), se prevé de un gran potencial para este tipo de mercado, por lo que serán cada vez más las empresas que desarrollarán productos y servicios enfocados en la eficiencia energética.

En esta línea, se realizó un estudio de mercado de eficiencia energética desarrollado por el Ministerio de Energía, la Agencia de Sostenibilidad Energética y Anesco Chile A.G, entregando los siguientes resultados (Cepeda et al., 2019):

- Durante el año 2018 se encuestaron a un total de 40 empresas, entre estas, 29 empresas pertenecen a la Anesco Chile y el resto de las 11 empresas son externas a esta asociación.

- De las empresas externas a Anesco, el mayor porcentaje corresponde a grandes empresas (55%), mientras que la asociación cuenta con un mayor porcentaje de microempresas (34,5%) y pequeñas empresas (31%).
- La encuesta categorizaba a las empresas entre aquellas que ofrecían Servicios de Ingeniería y Consultoría, Venta de Equipos y Elementos de eficiencia energética, Servicios de Implementación y Construcción, y Proyectos con financiamiento ESCO.
- El año 2017 hubieron ventas totales en eficiencia energética cercanas a los USD\$245,3MM en donde lideran los Servicios de Implementación y Construcción (48%) y las Ventas de Equipos y Elementos de eficiencia energética (41%).

Finalmente, existen diversas empresas nacionales e internacionales que ofrecen sensores IoT en tiempo real, similares a los de Clarity Energy, con los que se recopila la información sobre el consumo de energía de forma fácil y rápida para mejorar el desempeño energético en los procesos de sus clientes. Algunas de las empresas que podemos encontrar son:

- Nacionales: Colbun, Negawatt, Clickie, Smart-Tec SpA, Ener, Energy Tracking, Phoenix Contact Chile, etc.
- Internacionales: Ultatek, Enerlike, Acrel, Energyly, Adeunis, etc.

Análisis Interno

Clarity Energy es una empresa con 1 año de actividad dedicada principalmente a la eficiencia energética en Chile y Colombia, además de ofrecer servicios de monitoreo y gestión de la huella hídrica, huella de carbono, KPI's y otras variables críticas. Es un proyecto apoyado por organismos como la CORFO, Austral Incuba UACH y Start-up Chile y entre sus mejores resultados podemos mencionar la reducción del consumo energético en un 20%, identificación de posibles fugas y/o fallas que generen pérdidas importantes, aumentar la productividad y

visibilización del tiempo ocioso, así como la optimización general de las operaciones. Actualmente el servicio puede ser contratado con un Plan Business o Plan Custom en donde próximamente se le añadirá un Plan Starter para aquellas empresas que buscan mediciones de energía más simples.

La empresa está compuesta por un total de 6 profesionales con más de 5 años de pregrado y vasta experiencia laboral, además del personal con subcontrato. En un comienzo fueron 3 socios fundadores que corresponden a Matías Coll Barros un Ingeniero Comercial con más de 15 años de experiencia quien lidera el desarrollo comercial y estratégico de la empresa; Alejandro Coll Mori un Ingeniero Civil Eléctrico con más de 40 años de experiencia y su función implica aportar con su vasta experiencia técnica sobre el mercado eléctrico y en el desarrollo de empresas; por último, Rafael Sotomayor Brûlé un Ingeniero Civil Electrónico con más de 20 años de experiencia que lidera el desarrollo del hardware y software en la empresa. Con respecto al resto de colaboradores encontramos a Juan José Figueroa a cargo del desarrollo de la plataforma para el usuario final; Francisco Vergara quien lidera el área de post venta y experiencia del cliente; Fernando Jara que lidera el desarrollo del hardware; y finalmente, la colaboración de Zooma como el equipo de diseño.

Estos servicios de gestión energética se ofrecen a la industria en general donde por lo menos se tenga un consumo de energía o factura mayor a 1 millón de pesos chilenos, por ejemplo, encontramos a la industria salmonera, de retail, minera, etc. Hoy en día, se tienen más de 20 clientes a lo largo de todo Chile y más de 2.000 puntos conectados con sus sensores de monitoreo en tiempo real, entre algunos de estos clientes tenemos a Ariztía, Frusan, Lucchetti, Bitumix, Hoteles Plaza El Bosque, entre otros. En cuanto a sus objetivos en un mediano a largo plazo se espera llegar a tener cerca de 100 clientes con al menos 10.000 puntos conectados.

En cuanto a su ciclo de ventas, la mayor parte se realiza a través de un WhatsApp Empresarial en donde se mantiene un chat con cada cliente para resolver dudas durante la adquisición del producto y/o servicio, además de utilizar el correo electrónico como otro punto de contacto. Asimismo, proporcionan un centro de ayuda mediante un sitio web complementario llamado “La Energía Te Habla” el cual provee de un manual de uso de la plataforma de Clarity Energy, un centro de noticias sobre eficiencia energética, cursos gratis para aprender a ahorrar energía en los hogares y empresas, E-books sobre el hidrógeno verde y energía solar, entre otros documentos. Finalmente, se les da seguimiento a los clientes por medio de una herramienta conocida como Trello que funciona como un sistema de organización y control de tareas pendientes a base de tableros (espacio de trabajo donde se visualizan tareas), listas (columnas del tablero que representan las fases o estados de una tarea) y tarjetas (muestran la información necesaria para cumplir con dichas tareas).

Desde que inició esta empresa se ha mantenido con un crecimiento constante en donde su cartera de clientes ha incrementado considerablemente, por lo que se han visto afectados por la falta de un sistema de gestión de clientes escalable que no sólo automatice todas aquellas tareas consideradas como rutinarias, sobre todo en el área comercial y de posventa, sino que permita optimizar mejor su tiempo para enfocarse en actividades más beneficiosas a largo plazo. Con lo anterior, se ha evidenciado la poca visibilidad en cuando a la información de sus contactos y un deficiente seguimiento de sus clientes durante el ciclo de ventas.

Análisis FODA

Esta herramienta se centra en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón, 2007, p. 114), tiene el propósito de entregar un panorama más amplio sobre una empresa a través de un análisis certero y útil que permita detectar todos aquellos posibles problemas que puedan afectar al negocio en un futuro próximo, incluyendo su aporte para la toma de decisiones en un corto, mediano y largo plazo.

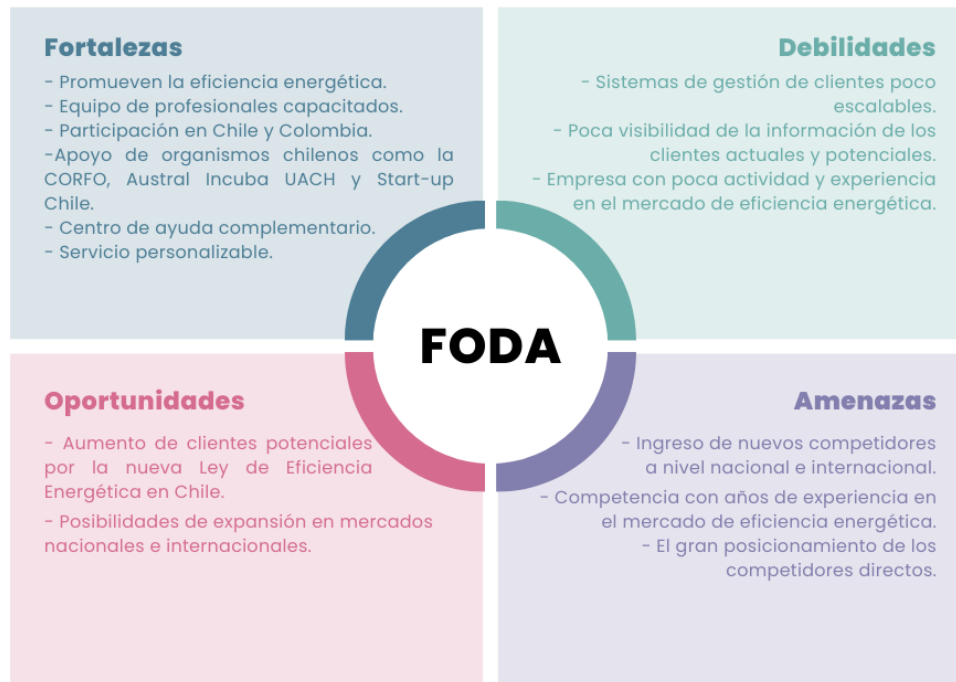
Tal como se mencionó anteriormente, las fortalezas y debilidades se identifican mediante un análisis interno que considera factores tales como la preparación del personal, información sobre el producto y/o servicio, financiación, imagen de la marca, entre otros; las oportunidades y amenazas se realizan con un análisis externo en donde se toman en cuenta todas aquellas variables del entorno que afectan en cierta forma a la empresa, por ejemplo, la competencia, productos sustitutos, el mercado, tecnologías, leyes, etc.

- **Fortalezas y Debilidades:** Las fortalezas son todas aquellas características positivas de la empresa, es decir, elementos diferenciadores que hacen que esta se destaque por sobre la competencia. Las debilidades son factores críticos que afectan a la organización para lograr sus objetivos y metas, esto es, aquellos aspectos deficientes que tienen la posibilidad de mejorarse.
- **Oportunidades y Amenazas:** Las oportunidades son elementos positivos que provienen del entorno en donde opera la empresa y que esta no puede controlar, los cuales favorecen al crecimiento permanente. Las amenazas representan todas aquellas condiciones desfavorables del entorno que pueden afectar negativamente al negocio y que tampoco se pueden controlar.

Durante esta etapa se dio a conocer el análisis interno y externo de la empresa Clarity Energy con el que finalmente se completó el análisis FODA, llegando a la siguiente matriz:

Figura 10

Matriz FODA de la empresa Clarity Energy



Definición de Objetivos

Pueden haber distintos motivos por los cuales una organización planifica la implementación de este tipo de herramientas en sus procesos, en este caso, existen 2 objetivos fundamentales que justificarán este proyecto, siendo los resultados que la empresa Clarity Energy espera lograr en un mediano a largo plazo:

- Adquisición de clientes potenciales: Dado que los nuevos consumidores se ven altamente influenciados por las opiniones de otros usuarios previo a la compra de un producto o servicio, se tiene la intención de mejorar el servicio al cliente y la experiencia con esta empresa para aumentar el volumen de ventas y así superar los 100

clientes con al menos 10.000 puntos conectados a través de su sensor de monitoreo de energía.

- Encontrar oportunidades de negocio: Teniendo una mejor visualización de la información de sus clientes actuales y potenciales, se espera identificar otras necesidades o carencias entre los usuarios que permitan así encontrar nuevas oportunidades de negocio que contribuyan en el crecimiento a largo plazo de esta empresa.

Selección del Sistema CRM

En la primera etapa de implementación se realizó un análisis externo, interno y FODA para conocer con más detalle el entorno donde se desarrolla la empresa e identificar posibles mejoras en sus procedimientos. Con base en las necesidades detectadas se llevará a cabo una comparativa de los Sistemas CRM más populares y disponibles en Chile para seleccionar aquel que se adapte mejor a las características y objetivos previamente definidos.

Servicios más Populares

Hoy en día existe una gran cantidad de proveedores de softwares CRM que ofrecen distintas funcionalidades para así ajustarse mejor a las necesidades y preferencias de cada tipo de negocio. Algunos de estos son mundialmente reconocidos por sus excelentes resultados y por las grandes empresas que han adquirido sus servicio durante años, entre estos encontramos a Pipedrive, Monday.com, Efficy, Upnify, ClickUp, Bitrix24, Sendinblue, Bigin by Zoho CRM, etc.

Características

A la hora de contratar un servicio se establecen una serie de requisitos o características que son consideradas al momento de seleccionar un software, esto se realiza con el propósito de encontrar aquel que le sea más útil a la empresa y favorezca en logro de sus objetivos a largo plazo.

Para este caso en particular se tomarán en cuenta las siguientes características, incluyendo la descripción de cada una:

Funciones. Corresponden a las herramientas que entrega el servicio para ser utilizadas por las empresas que lo contratan, por ejemplo, segmentación de prospectos, creación de informes, almacenamiento de contactos, registro de formularios, etc.

Modo de Implementación. Como se mencionó anteriormente, los sistemas CRM pueden estar instalados en un servidor físico de la empresa (CRM Local) o en un servidor externo a la empresa (CRM en la Nube).

Idioma. Algunos de los softwares son diseñados por empresas internacionales, por lo tanto, su sistema puede estar disponible en más de un idioma como inglés, francés, español, entre otros.

Precio. Dependiendo de las herramientas que ofrezca el proveedor del servicio se encontrarán distintos precios que generalmente se clasifican en virtud de un plan con pago mensual o anual.

Otros. Esta categoría hace referencia a otros aspectos beneficiosos como son la personalización, pruebas gratuitas, atención al cliente, casos de éxito, facilidad de uso y relación calidad - precio.

Comparativa

Con la finalidad de simplificar esta comparativa, se mostrará en la tabla 4 las tres empresas más populares de acuerdo con los sitios web de GetApp y CapTerra, quienes se especializan en la recomendación de softwares en Chile basados en las opiniones o experiencias de los usuarios, y las características necesarias para escoger un sistema CRM que sea adecuado para esta empresa. El detalle sobre lo que significa de cada una de las características se puede encontrar en los párrafos

anteriores, por lo que en esta sección solamente se resumirán en base a la alternativas de softwares en Chile.

Tabla 4

Comparativa de softwares CRM

Softwares	Características				
	Principales Funciones	Implementación	Idioma	Precio (usuario/mes)*	Otros
Pipedrive en Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Embudos de ventas y tratos 2. Chatbot de generación de prospectos 3. Control de suscripciones y los clientes recurrentes 4. Gestión de contactos 5. Automatización de tareas repetitivas 6. Informes visuales 7. Tableros personalizados 8. Métricas del embudo 9. Seguimiento de comunicaciones y correos electrónicos 10. Calificación de prospectos 	CRM en la Nube	16 idiomas, incluyendo español	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Básico: USD\$12,5 2. Plan Avanzado: USD\$24,9 3. Plan Profesional: USD\$49,9 4. Plan Corporativo: USD\$74,9 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prueba gratuita de 14 días 2. No se requiere tarjeta de crédito 3. 93% de satisfacción por asistencia al cliente 4. Utilizado por más de 100.000 empresas 5. Más de 350 integraciones
Monday Sales CRM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sincronización del correo electrónico 2. Gestión y seguimiento de actividades 3. Paneles personalizados 4. Previsión de ventas 5. Gestión de objetivos para los equipos de trabajo 6. Importar datos desde excel o trello 7. Captura de leads 8. Automatizaciones sin código 	CRM en la Nube	12 idiomas, incluyendo español	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Individual CRM: USD\$0 (hasta 2 usuarios) 2. Plan Básico CRM: USD\$10 3. Plan Estándar CRM: USD\$14 4. Plan Pro CRM: USD\$24 5. Plan Corporativo CRM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prueba gratuita de 14 días 2. No se necesita tarjeta de crédito 3. Más de 152.000 clientes en todo el mundo 4. Soporte a toda hora
ClickUp CRM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de clientes 2. Gestión de proyectos en curso 3. Seguimiento de pedidos 4. Centralizar la captación de clientes 5. Integración de correos electrónicos 6. Automatización del pipeline 7. Asignación automática de tareas 8. Añadir datos geográficos 9. Calcular el tamaño de los acuerdos 	CRM en la Nube	Inglés y Español	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Free: USD\$0 2. Plan Unlimited: USD\$5 3. Plan Business: USD\$12 4. Plan Business Plus: USD\$19 5. Plan Enterprise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prueba gratuita 2. Asistencia por correo electrónico y chat en vivo 24/7 3. Incluye formación gratuita y seminarios web 4. Algunos de sus clientes son Samsung, Booking.com e IBM

* Precios facturando anualmente

Mejor Opción

Durante la entrevista que fue realizada a uno de los miembros de Clarity Energy se definieron algunos requisitos importantes que ayudarían a determinar qué software les sería de mayor utilidad actualmente, en primer lugar, tiene que estar enfocado en el área comercial y/o servicio al cliente; en segundo lugar, serán 2 usuarios que harán uso de esta aplicación en la empresa; por último, este proyecto tiene un presupuesto entre 8 a 10 dólares por usuario al mes.

Comenzando con la plataforma de Pipedrive, es una empresa que provee de servicios de gestión de clientes desde el año 2010 y hoy en día tienen más de 100.000 clientes a lo largo de 179 países. Se destaca por ofrecer un sistema bastante intuitivo y fácil de usar, por lo que su implementación no requiere de extensas capacitaciones y además proporciona de campos personalizables que se adaptan mejor a las necesidades de los negocios. La principal razón que descartó este sistema es el alto costo de sus planes para una empresa que recién comienza a crecer y estabilizarse dentro de su mercado, sobrepasando considerablemente el presupuesto establecido para este proyecto, incluso con el Plan Básico.

La plataforma de ClickUp se fundó en marzo de 2017 con el objetivo de unir diferentes ecosistemas en una sola herramienta y así permitirles a los distintos usuarios ahorrar tiempo en sus procedimientos para incrementar su nivel de productividad. Con el paso del tiempo, logró ayudar a más de 800.000 equipos de trabajo en empresas como Samsung, IBM, Belmond, Booking.com, etc. Entre sus mejores características encontramos en primer lugar a su interfaz altamente personalizable y, en segundo lugar, por ser una solución bastante asequible para todo tipo de empresas. No obstante, algunas de sus principales dificultades se basan en su proceso de instalación y adaptación que es bastante largo y complicado, y que mantienen un servicio al cliente muy deficiente.

Por último, Monday.com comenzó a funcionar en el año 2012, por lo que tiene más de 10 años trabajando en el desarrollo de softwares. Hoy en día es una de las plataformas más reconocidas a nivel internacional, la cual cuenta con más de 152.000 clientes en todo el mundo tales como Walmart, Unilever, Uber, Coca-Cola, Hulu, Adobe, entre otros. Es un sistema mucho más amigable con los nuevos usuarios, automatiza el flujo de trabajo, entrega una gran cantidad de integraciones para complementar el servicio, y posee un Plan Individual gratuito hasta para 2

usuarios mediante el cual se puede conocer las funciones básicas de la plataforma. Su mayor desventaja serían las grandes limitaciones que existen entre sus distintos planes, es decir, la cantidad de funciones que pueden ser utilizadas de la plataforma para cada plan sobre todo por aquellas relacionadas con los clientes, productividad, generación de informes, venta y posventa, etc.

De esta manera, mediante este proceso de identificación y comparación de las características de distintos proveedores de sistemas CRM en Chile se pudo llegar a la conclusión que la empresa Clarity Energy se vería más beneficiada al contratar los servicios de ClickUp por las siguientes razones:

- Es una empresa que rápidamente adquirió reconocimiento a nivel mundial y que mantiene excelentes recomendaciones de usuarios que llevan años utilizando la plataforma.
- Es una plataforma altamente personalizable, asequible y que no limita a los usuarios en cuanto a sus funciones.
- Ofrece soluciones para cada tipo de necesidad en función del tipo de empresa (enterprise, startups, non-profit), departamento (marketing, ventas, diseño, finanzas, recursos humanos, etc.), y según la situación (proyectos, personal, trabajo remoto, CRM, sitios web, entre otros).
- Es una inversión que proporcionará todas las herramientas necesarias para una empresa que está en crecimiento y que se quiere enfocar más en la relación con sus clientes, por ejemplo, organizando la información de los contactos en tablas Kanban, compartir proyectos con los clientes, automatización de las ventas, plantillas para administrar a los clientes actuales, potenciales y proyectos, entre otros.

- Facilita la colaboración entre los equipos de trabajo mediante documentos compartidos directamente en la plataforma, notificaciones inteligentes y almacenamiento en la nube para un fácil acceso.

Modelo CRM

Como se mencionó en los análisis anteriores, la empresa utiliza actualmente la plataforma de Trello para gestionar la relación con sus clientes en donde se realizan tres simples pasos con cada uno de estos:

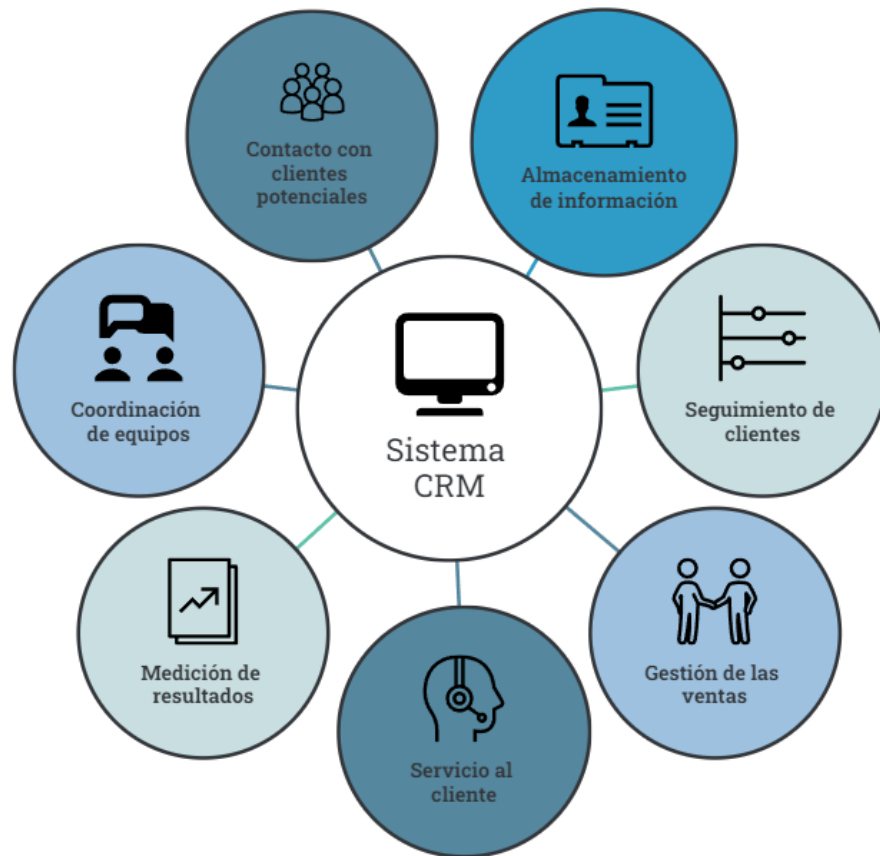
1. Creación del tablero: Se indica el título del proyecto, por ejemplo, ingresando el nombre del cliente potencial.
2. Creación de listas: Se establecen a grandes rasgos las etapas del proyecto y se especifica su estado (pendientes, en progreso o completadas), en este caso, podemos considerar las diferentes etapas del ciclo de ventas.
3. Creación de tarjetas: Se añade la información necesaria para completar cada lista, tales como la información del contacto, usuario a cargo, equipo de trabajo, entre otros.

Sin embargo, este es un sistema bastante simple que no entrega mayores beneficios además de la organización de los equipos, por lo que las tareas se vuelven repetitivas y consumen más tiempo de lo necesario. Asimismo, está el riesgo de perder información valiosa en la medida que la cartera de clientes aumenta, incluso pudiendo perder clientes durante este proceso por una clara falta de visibilidad.

De esta manera, la implementación de un sistema automatizado le permitirá a la empresa enfocarse en más de una actividad y mejorará considerablemente su productividad. Podemos resumir estos cambios mediante el siguiente modelo que representa las posibilidades de Clarity Energy una vez ingresada la plataforma a sus espacios de trabajo:

Figura 11

Modelo CRM



Conclusiones

Durante el desarrollo de esta investigación se comentó sobre los clientes internos y externos, los cuales representaban situaciones distintas que las empresas debían satisfacer por igual, en otras palabras, no solamente enfocarse en las necesidades de los clientes que adquirirían su producto y/o servicio, sino que velar por un buen ambiente laboral que permita la coordinación de sus colaboradores en cuanto a los objetivos y metas organizacionales. El ciclo de ventas es un proceso que no solamente permite a las empresas aumentar su cartera de clientes si se realiza correctamente, sino que facilita notablemente la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Los CRM se desarrollaron en la medida que la sociedad adoptaba nuevas tecnologías en prácticamente todas sus actividades diarias, incluso los pequeños negocios cambiaban sus libretas escritas a mano por sistemas automatizados que facilitarían el acceso a la información de sus clientes. A nivel organizacional su objetivo principal era fortalecer la relación entre las empresas y los consumidores, dado que estos comenzaron a ser más exigentes y no lograban mantener su lealtad con solamente una marca. Por otro lado, en términos generales, podemos considerar la gestión de clientes como un medio para alcanzar un objetivo mayor, usualmente para lograr un crecimiento permanente y encontrar nuevas ventajas competitivas.

En cuando al desarrollo e implementación del sistema de gestión de clientes en el caso de estudio se pudo dar a conocer la importancia de realizar diversos estudios y/o análisis en profundidad previo a realización de algún cambio en los procedimientos internos de una empresa, es decir, no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades ni objetivos, por lo que comprender sobre el entorno en donde operan y su manera de trabajar será de gran ayuda para seleccionar una plataforma en el futuro. Asimismo, este es un cambio que requiere de bastante tiempo en cuanto a informar correctamente a los colaboradores y resolver sus posibles dudas,



comenzar el proceso de identificación y selección de un sistema, contratar los servicios de un proveedor nacional o internacional, además de contar con todas aquellas herramientas necesarias para monitorear continuamente los resultados, tomar acciones correctivas y así continuar obteniendo mejores beneficios a largo plazo.

Anexos

Entrevista

La presente entrevista tiene un total de 13 preguntas y se realizó mediante llamada telefónica a uno de los socios fundadores de la empresa Clarity Energy. El propósito de esta es comprender sobre el funcionamiento actual de la empresa, determinar cómo gestionan la relación con sus clientes e identificar posibles necesidades y/o debilidades.

A modo conocer a grandes rasgos sobre su actual profesión, experiencia laboral y otros proyectos que haya realizado hasta el día de hoy ¿podría presentarse y explicar cuál es su rol en la empresa?

“Bueno, soy socio fundador de Clarity Energy y llevamos un año de operación. Es una empresa de eficiencia energética para saber cómo, cuándo y dónde se consume la energía de tal forma de poder hacer eficiencia operacional y energética, reduciendo el consumo energético en un 20% y optimizando las operaciones de las empresas ... ese es nuestro negocio. Somos ya 6 personas más subcontratos de servicios y tenemos más de 20 clientes a lo largo de todo Chile, y más de 2.000 puntos conectados ... así que ese es nuestro negocio y eso. Ah y mi experiencia personal ... bueno soy ingeniero, sansano, llevo más de 25 años desarrollando productos ... he desarrollado productos tan interesantes como un sistema de prepago para Movistar, un sistema de combate submarino, un sistema de alerta de tsunamis ... cosas bien bonitas y bueno trabajando actualmente en esta empresa ... esas son mis experiencias hasta hoy en día”

De acuerdo a lo investigado, esta empresa surgió por la unión de dos organizaciones ¿podría comentarnos sobre esta colaboración?

“Sí, comenzó por la colaboración de Savtec y Smart Clarity en donde fuimos 3 personas las que fundamos esta empresa”

¿En qué tipo de mercado presta servicios esta empresa?

“Industria en general ... industria salmonera, retail, minera y todo eso ... industrias donde el consumo de energía o factura sea mayor a 1 millón de pesos chilenos”

¿Cómo funciona el producto que ofrecen a sus clientes?

“Se instala un sensor que mide cuándo, cómo y dónde se consume la energía ... lo que vendría siendo el consumo diario”

En Chile y/o nivel internacional, ¿existen otros productos similares? ¿algún competidor directo de la empresa?

“Sí, si los hay”

¿Cómo funciona actualmente el servicio al cliente? ¿cómo se encargan de contactar a los clientes? ¿o si los clientes se contactan directamente con ustedes?

“Tenemos un líder que es Francisco Vergara y tenemos un WhatsApp por cada cliente ... este es nuestro punto de contacto ... también utilizamos el correo electrónico. Principalmente utilizamos un WhatsApp empresarial”

¿Por qué surgió la idea de implementar un sistema CRM en la empresa?

“Principalmente para lograr la visibilidad porque cuando uno trabaja solo ... uno puede tener la información en una pequeña planilla o un cuaderno, pero cuando tú tienes un poco más de pipeline ... pipeline es un término propio del CRM que habla sobre tus oportunidades de negocios o sobre tus leads, pero cuando ya trabajas con más de 2 o 3 personas ya todo eso hace que se tenga menos visibilidad”

El CRM se puede clasificar de acuerdo al área en donde se implementa, usualmente son el área de marketing, ventas o servicio al cliente, por lo mismo, esta empresa ¿en qué áreas le interesa incorporar el CRM?

“Lo que vendría siendo comercial y posventa”

Anteriormente mencionó que eran 6 trabajadores más subcontratos, entre esas personas, ¿cuántos trabajan en el área de posventa actualmente?

“Trabajan 2 personas”

¿Cree que los miembros de la empresa están preparados para utilizar esta herramienta?

¿Tienen las capacidades necesarias para utilizarla?

“Sí, es una empresa de profesionales donde nuestros trabajadores tienen sobre los 5 años de pregrado”

El sistema CRM ayuda con el seguimiento de los clientes, por lo tanto, actualmente ¿cómo se realiza el seguimiento de sus clientes actuales y potenciales? ¿qué herramientas utilizan para almacenar la información de sus clientes?

“Nosotros utilizamos una herramienta que se llama Trello ... ahí hacemos seguimiento de nuestros clientes desde el punto de contacto hasta lo que continúa en el embudo clásico de ventas ... hasta lograr entregar una propuesta de valor. Entiendo que tiene 5 o 6 etapas desde lo que es contacto, encontrar leads ... hasta la revisión así que ahí vemos todo eso”

Parte importante de lo que es la implementación de un CRM es definir los objetivos con esta herramienta, es decir, ¿qué esperan lograr en un mediano a largo plazo?

“En un mediano/largo plazo queremos llegar a tener unos 100 clientes con al menos 10.000 puntos conectados”

Los software CRM se manejan con precios por usuario y además ofrecen distintos tipos de planes de acuerdo a las necesidades de la empresa, en este sentido, ¿existe algún presupuesto establecido para este proyecto?

“Sí, más o menos se tiene un presupuesto de ... creo que de 8 a 10 dólares por usuario”

Referencias

- 24Horas.cl TVN. (2016). *Un 42% de las Empresas Responde Negativamente a los Reclamos de los Clientes*. <https://www.24horas.cl/economia/un-42-de-las-empresas-responde-negativamente-a-los-reclamos-de-los-clientes-2158682>
- ANESCO Chile. (2022). *Asociación inclusiva que representa actores del sector en forma transversal y representativa*. <https://anesco.cl/nosotros/>
- Asturias Corporación Universitaria. (2020). *La Mejora Continua* (pp. 1–26).
- AustinTexas.gov. (2014). *Customer Satisfaction Score* (pp. 1–4).
- Bardales, J. (2006). *Relacion Entre Crecimiento Y Tamaño De Firmas: Probando La Ley De Gibrat En El Peru*. *Universidad Nacional Del Callao*, 1–27. http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Seminarios/Conferencia-12-2006/Paper_0612_11-Bardales.pdf
- Blank, S., & Dorff, B. (2013). *El manual del emprendedor*. 1–427.
- Blásquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). *Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial [Pontificia Universidad Javeriana]*. In *Cuadernos de Administración* (Vol. 19, Issue 31). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Blásquez Santana, F., Velázquez Dorta, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). *Factores del Crecimiento Empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. *Innovar*, 16(28), 43–56. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19394>
- Botey, P. (2022). *Net Promoter Score (NPS): ¿Qué es y cómo se calcula?* Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>

- Cabanelas Omil, J., Cabanelas Lorenzo, P., & Lorenzo Paniagua, J. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista European de Dirección y Economía de Las Empresas*, 16(3), 133–148. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504842.pdf>
- Cambra Fierro, J. J. (2005). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 173–185.
- Cardozo, V., & Silvana, V. (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión Gerencial*, 2, 196–206. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876009.pdf>
- Carreras, E., Miguel, G., Pulido, J., Rodríguez, S., & Salazar, T. (2018). Inbound Marketing. *Estudio de Comunicación Online*, 1–15.
- Cepeda, S., Vergara, B., Alfaro, C., & Gómez, F. (2019). *Estudio de Mercado de Eficiencia Energética en Chile*. 1–132.
- CGAP. (2022). *Manual de Segmentación de Clientes*. 1–30.
- ChileAtiende. (2022). *Ley de Eficiencia Energética*. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/87492-ley-de-eficiencia-energetica#:~:text=Desde febrero de 2021%2C Chile,Sector residencial%2C público y comercial.>
- Clarity Energy. (2020). *La Nueva Forma de Entender y Gestionar la Energía, Agua y Procesos Críticos en la Operación de tu Empresa*. <https://clarityenergy.cl/>
- Correa Rodríguez, A. (1999). Factores Determinantes del Crecimiento Empresarial [Universidad de la Laguna]. In *Repositorio institucional de la Universidad de La Laguna*. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10016/cs82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Electricidad - La revista energética de Chile. (2021, June). *Clarity Energy: La tecnología de Internet de las cosas (IoT) al servicio de la eficiencia energética*.

<https://www.revistaei.cl/2021/06/07/clarity-energy-la-tecnologia-de-internet-de-las-cosas-iot-al-servicio-de-la-eficiencia-energetica/>

Elston, J. A. (2002). An Examination of the Relationship between Firm Size, Growth and Liquidity in the Neuer Markt. In *Economic Research Centre of the Deutsche Bundesbank* (Issue June, pp. 1–36). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2785151>

Equipo Editorial Upnify. (2021). *¿Necesitas un CRM?* Upnify. <https://upnify.com/es/blog/tu-necesitas-un-crm.html#:~:text=¿Necesitas un CRM%3F&text=Aproximadamente alrededor del mundo se,darle seguimiento a sus clientes.>

Estévez, C. M. (2011). *Gestión de Oportunidades Un Proceso para Vender*. 28–30.

EY. (2022). *Desafíos y tendencias de las empresas en Chile 2022: ¿Cómo se adaptan las empresas a los cambios tecnológicos, sociales y económicos?* (pp. 1–13).

Fajardo, D., & Zúñiga, C. (2021, June 18). *Boom de startup locales: Cómo Chile se convirtió en top 2 del emprendimiento mundial*. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/boom-de-startup-locales-como-chile-se-convirtio-en-top-2-del-emprendimiento-mundial/JP47WOXAZJFBDM57KDFSD4IP4M/>

G. Gómez, A. (2021). *Solo un 5 por ciento de las empresas chilenas utiliza un CRM*. Diario Financiero. <https://www.df.cl/brandcorner/ana-g-gomez/solo-un-5-por-ciento-de-las-empresas-chilenas-utiliza-un-crm-0>

Gálvez Sánchez, A. C. (2018). *¿Cómo mejorar la tasa de retención de clientes en una tienda por departamento?* Universidad de Lima.

García Bobadilla, L. M. (2009). + *Ventas*. ESIC EDITORIAL. <https://books.google.com.ec/books?id=f5AhxAGEZPgC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=true>

- García Gómez, O. D. (2019). Etapas del Desarrollo Empresarial y Capacidades de Innovación en Empresarios del Sector Calzado en Bogotá. In *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Gavasa, J. (2018, June). *Las startups en América Latina y el miedo al fracaso*.
<https://panamericanworld.com/revista/startups/porque-fallan-las-startups-en-america-latina/>
- González Dias, J. E. (2014). Aproximaciones Conceptuales al Desarrollo Empresarial. *Aglala*, 5(1), 86–106. <https://doi.org/10.22519/22157360.894>
- Hammond, M. (2022). *¿Qué es la tasa de retención de clientes y cómo calcularla?* HubSpot.
<https://blog.hubspot.es/service/retencion-clientes#:~:text=La tasa de retención se,comienzo del periodo%5D por 100.>
- Llamas Alonso, M. R., Lévy Mangin, J. P., & Sulé Alonso, M. A. (2005). La estrategia CRM, una visión 360° del cliente. *Ciencia Ergo Sum*, 12(1), 23–34.
- Lozano Aranda, T. G. (2019). *La Técnica de Personalización y la Experiencia de Compra de los Consumidores: El Caso MAE*. Universidad Pontificia Comillas.
- Maldonado, J. Á. (2015). Cultura de servicio al cliente. *Academia*, 1–259.
- Martínez, M. P. (2014). *Atención al cliente* (1ª edición). Ediciones Parainfo, SA.
https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=WWWgBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=tipos+de+clientes&ots=63c08lwNiT&sig=hjgBP0As30qk3U0l7HQuAA5VXwk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Ministerio de Energía. (2022). *Reporte Energético* (pp. 1–8). Gobierno de Chile.
- Neira, M., Gutiérrez, M. L., Pizarro, C., Castillo, C., Nuñez Parra, A., & Cozak Mermelstein, M. (2022). Estudio Gestión de la Experiencia de Cliente en Chile. *Deloitte Digital y DEC Chile*, 1, 1–56.
- Organización de las Naciones Unidas. (2016). *Energía Asequible y No Contaminante: Por qué es*

importante (pp. 1–2).

Organización Internacional de Normalización. (2005). *ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario* (pp. 1–32).

Palacios, D. (2022). *Cartera de clientes: qué es y cómo gestionarla (con ejemplos)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cartera-clientes>

Patel, N. (2017). *How to Improve Customer Retention*. <https://neilpatel.com/blog/how-to-improve-customer-retention/>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Pursell, S. (2022). *Infografía: 10 ventajas de utilizar un CRM*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/las-10-ventajas-de-utilizar-un-crm>

Reichheld, F. (2001). Prescription for cutting costs. Bain & Company. Boston: Harvard Business School Publishing. *Bain & Company*, https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.

Reinares Lara, P. (2017). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones* (3ra edición). ESIC EDITORIAL. https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Cs8kDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=errores+al+implementar+un+crm&ots=IrbtY5_xW3&sig=iI8yFE__Sa0W3QS1V2TnTenIt_I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Salesforce. (2020). *8 Pasos para Implementar un Sistema CRM*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/09/pasos-para-implementar-un-sistema-crm.html>

Salesforce. (2022). *¿Qué es un CRM?* <https://www.salesforce.com/mx/crm/#tipos-de-crm-scroll->

tab

Sánchez Fernández, R., & Jiménez Castillo, D. (2020). *Manual de gestión de la relación con los clientes*. Editorial Universidad de Almería.

Sarmiento Guede, J. R. (2016). Marketing de relaciones: un análisis de su definición. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 16(1), 41–66.
<https://doi.org/10.17979/redma.2016.01.016.4871>

Silva, D. da. (2020a). *Ciclo de ventas: 18 consejos para mejorar tu estrategia comercial*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/ciclo-ventas-comercial/#:~:text=¿Qué es el ciclo de,las actividades de post-venta.>

Silva, D. da. (2020b). *Qué es una cartera de clientes y cómo hacer un buen manejo de ella para tu empresa*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cartera-de-clientes/>

Silva, D. da. (2021). *Control de clientes: ¿Cómo te ayuda a aumentar las ventas?* Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/control-de-clientes/>

Silva, L. (2022). *4 Ejemplos de Estrategias de Diferenciación Exitosas*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-diferenciacion>

Sodexo Chile. (2018). *3 Consecuencias de Perder Clientes que Quizás No Conoces*. <https://blog.sodexo.cl/consecuencias-de-perder-clientes-que-quizas-no-conoces#:~:text=A nivel nacional%2C la consultora,en menos de un año.>

Swift, R. S. (2002). *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes* (Primera Ed). PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yn1Jbi3sBKQC&oi=fnd&pg=PA26&dq=beneficios+de+crm&ots=xynnN0tp7p&sig=XhTALolboWd1w7yUrrBLqnZndr0#v=onepage&q&f=true>



- Talavera, H. (2020). *¿Qué es el costo de adquisición de clientes?* Asesora Pyme.
<https://www.asesorapyme.org/2020/11/06/costo-de-adquisicion-de-clientes/>
- TIBCO. (2022). *¿Qué son las vistas de 360 grados del cliente?*
<https://www.tibco.com/es/reference-center/what-are-360-degree-customer-views>
- Vivancos, D. (2017). Introducción al Inbound Marketing. *Universitat Oberta de Catalunya*, 1–75.
- Vtiger. (2021). *Sistema de Gestión de Oportunidades*. <https://www.vtiger.com/es/opportunity-management-system/#:~:text=La gestión de oportunidades es,para todo tipo de empresas.>
- Zapata, J., Yusbi, D., Sihuincha, L., & Karina, E. (2021). El Net Promoter Score (NPS) y su Utilidad como Medida del Comportamiento de los Clientes. In *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. <http://hdl.handle.net/10757/657753>
- Zendesk. (2019). *Las métricas Importantes de la Atención al Cliente*. 1–40.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/customer-service-metrics-matter/>