

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS
CLIENTES PARA LA COMPAÑÍA DE ACERO DEL PACÍFICO CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:
ANIARA CATALINA MAIBEE SOTO

DIRECTOR DE TESIS:
PhD PATRICIO FLORES F.

PROFESOR CORREFERENTE:
FELIPE HERNÁNDEZ C.

Santiago, 2023

1. Agradecimientos

Agradezco principalmente a mis padres, por siempre estar conmigo en cada decisión ya sea buena o mala, siempre con una palabra de apoyo y un consejo. Son mi pilar fundamental, a quienes les debo mucho y todo lo que hago es por ellos, agradezco que estén siempre en cada paso que doy y espero que estén muy orgullosos de mí, infinitamente agradecida de los padres que tengo, de su entrega, su amor e incondicionalidad, los amo.

Quiero agradecer a mi hermana que está conmigo en cada momento, por su incondicional apoyo y su motivación, por su amor y su compañía, esto también es por ti, mi otro pilar importante y mi ejemplo a seguir. Gracias por guiarme en cada decisión, por impulsarme y amarme tanto. Sin dudas eres mi orgullo hermana.

Agradecer también a Alejandro, quien me acompaña en este proceso, siempre con una palabra de aliento y un impulso a no rendirme, recordándome en cada momento las capacidades que tengo, siempre con mucho amor, demostrándome que puedo lograrlo, gracias por ayudarme y enseñarme, siempre estaré agradecida de tu entrega y compañía, de tu apoyo e incondicionalidad... eres increíble.

Finalmente agradecer a cada persona que me ha apoyado en este proceso, ya sea con una palabra de apoyo o con su constante preocupación, por prender una velita y confiar en mi, se agradece enormemente a cada uno de ellos, me motivaron a seguir este duro camino de muchos altos y bajos pero que finalmente concluyo con mucho orgullo, definitivamente es un éxito compartido con cada persona que se unió a este proceso. Gracias.

2. Resumen Ejecutivo

Esta Tesis se enfoca netamente en el diseño de una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) para la compañía CAP Acero Chile, con el propósito de desarrollar un enfoque integral y eficaz que nos permita comprender y fortalecer las relaciones con los clientes en todas las etapas del ciclo de vida del cliente, además de permitir una comunicación fluida entre los colaboradores y sus clientes.

Para lograr este objetivo propuesto, se realizará un exhaustivo análisis de las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes de la compañía. Para esto se incluirán métodos de investigación que nos permitan recopilar información valiosa sobre las expectativas de los clientes, sus experiencias, áreas que requieran mejoras y cómo lograr fidelizar a los clientes de CAP Acero Chile.

A partir de los hallazgos, se propondrán herramientas adecuadas para la gestión de relaciones con los clientes, la mejora de procesos internos para obtener una comunicación más efectiva y una cultura organizacional que coloque al cliente en el centro de todas las operaciones y decisiones.

El enfoque estratégico se orientará hacia la optimización de la satisfacción del cliente, la retención y fidelización. Se pondrá mayor énfasis en la mejora continua basada en la retroalimentación y métricas relevantes obtenidas durante la investigación, adaptándose a los cambios y necesidades del mercado.

A modo de conclusión, esta investigación buscará transformar la manera en que CAP ACERO gestiona sus relaciones con los clientes, con el fin de establecer vínculos más sólidos, incrementar la lealtad del cliente y mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado siderúrgico chileno.

3. Abstracto

En un entorno empresarial altamente competitivo, el cual se encuentra la compañía CAP Acero Chile y muchas otras empresas dedicadas al mismo rubro, la gestión efectiva de las relaciones con los clientes se ha convertido en un factor crítico para el éxito empresarial. Es por esto, que esta tesis aborda el desafío que enfrenta la empresa CAP Acero Chile al diseñar una estrategia integral en la gestión de las relaciones con los clientes. Mediante un enfoque interdisciplinario que combina a su vez conceptos de marketing y tecnología de la información, esta investigación se centra principalmente en la identificación de oportunidades que permitan a la empresa mejorar la retención de sus clientes, la satisfacción y la lealtad de ellos mismos en un mercado altamente dinámico.

La investigación se basa en realizar un análisis exhaustivo de datos y en la implementación de herramientas del marketing que permitan optimizar e interpretar la relación con los clientes. Los resultados obtenidos proporcionan un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas, con el potencial de lograr fortalecer la posición con su clientela de CAP Acero Chile en el mercado y estar en constante crecimiento.

4. Abstract

In a highly competitive business environment, which the company CAP Acero Chile and many other companies dedicated to the same field find, the effective management of customer relationships has become a critical factor for business success. This is why this thesis addresses the challenge faced by the company CAP Acero Chile when designing a comprehensive strategy in managing customer relationships. Through an interdisciplinary approach that combines concepts of marketing and information technology, this research focuses mainly on the identification of opportunities that allow the company to improve customer retention, satisfaction and loyalty in a highly dynamic market.

The research is based on carrying out an exhaustive analysis of data and the implementation of marketing tools that allow optimizing and interpreting the relationship with customers. The results obtained provide a solid framework for making strategic decisions, with the potential to strengthen CAP Acero Chile's position with its clientele in the market and be in constant growth.

Índice

1. Agradecimientos	2
2.Resumen Ejecutivo	3
3.Abstracto	4
4.Abstract	5
5. Introducción	8
6.Problema de Investigación	9
7.Origen de la Investigación	10
8.Objetivos	11
8.1.Objetivo General	11
8.2.Objetivos Específicos	11
9.Alcance del Estudio	11
10.Estado del Arte	12
10.1.Antecedentes Estado del Arte	12
10.2.Descripción del sujeto de estudio	12
11.Marco Situacional	12
11.1.Misión y Visión de la compañía	12
11.2.Reseña Histórica de la Compañía	13
12.Organigrama Holding Corporativo CAP S.A	15
13.Cadena de Valor del Acero	17
14.Ranking de Clientes	18
15.Clientes estratégicos de Distribución por volumen de compra	19
16.Clientes Estratégicos Industriales por volumen de compra	20
17.Propuesta Metodológica	21
17.1.Diseño de la Investigación	21
17.2.Tipo de Investigación	21
17.3 Selección de la Muestra	22
17.4 Tipo de Muestra	22
17.5 Definiciones Operacionales	23
17.6 Recolección de Datos	23
18. Marco Teórico del Estado del Arte	24
18.1 El Marketing y su continuo desarrollo	24
18.2 Conceptualización y Ampliación del Campo de Actuación	31
18.3 La Ampliación de los Límites del Marketing	33
18.4 El Marketing Social	35
18.5 La Orientación Estratégica del Marketing	38
18.6 La Definición de la AMA 1985	39
18.7 El Marketing de Relaciones como Ventaja Competitiva	41

18.8 La Importancia de la Estrategia de Marketing en las Empresas	42
18.9 Dimensiones Básicas del Marketing Organizacional	45
19. Los Seis Mercados	46
19.1 Mercado de Clientes o Consumidores	46
19.2 Mercados de Referencias	47
19.3 Mercados de Proveedores	47
19.4 Mercados de Empleados	47
19.5 Mercados de Influyentes	48
19.6 Mercados Internos	48
20. Orientación del Marketing Relacional	49
21. Marketing Relacional	50
22. Hacia la Lealtad y Retención de los Clientes	50
23. Consideraciones Respecto a la Retención de los Clientes	57
24. Una Visión General del CRM	58
24.1 Características del CRM	60
24.2 El Factor Persona en el CRM	61
24.3 Factores para una correcta implantación del CRM	62
24.4 Ventajas y Desventajas del CRM	63
25. Conclusiones	64
26. Recomendaciones	65
27. Bibliografía	66
28. Referencias Electrónicas	66
29. Anexos	67

5. Introducción

Actualmente en el año 2024 nos vemos enfrentados ante todo tipo de organización con un entorno altamente competitivo, este escenario es donde la gestión efectiva de las relaciones con los clientes se ha convertido en un factor crítico para el éxito empresarial. La capacidad de comprender, satisfacer y retener a los clientes son factores fundamentales para garantizar el crecimiento a largo plazo de las empresas.

La siguiente investigación tiene como finalidad crear una estrategia de relaciones con los clientes para la Compañía de acero del Pacífico Chile, que se dedica a producir minerales de hierro y pellets en la costa Americana del Pacífico siendo el mayor productor siderúrgico en Chile, además, del más importante procesador de acero del País.

Para la empresa es de gran importancia crear relaciones fuertes y duraderas con sus clientes, por lo que como estudiante de Ingeniería Comercial se busca identificar, analizar y concluir de qué manera estas relaciones con los clientes pueden ser aplicadas por la Compañía de acero del Pacífico Chile, se realizará mediante el análisis de la gestión de las relaciones con sus clientes lo que nos permitirá examinar sus componentes claves, su impacto en la satisfacción del cliente y la contribución que estos actores implican en la rentabilidad de la empresa.

A lo largo de esta investigación, se expondrán desafíos y oportunidades que enfrenta la compañía al implementar y gestionar la estrategia de relaciones con los clientes, proporcionando una visión profunda y más amplia del problema de investigación.

6. Problema de Investigación

1. **Deficiencias en la gestión actual de las relaciones con los clientes:** Se trata de identificar los aspectos problemáticos o las carencias que puedan existir actualmente dentro de la empresa CAP Aceros al momento de relacionarse con sus clientes. Estas dificultades son netamente en relación a sus clientes como, la falta de comunicación con ellos, la entrega y personalización del servicio y producto, la demanda de los clientes para esta industria entre otros.
2. **Necesidad de adaptación a las expectativas del cliente:** Esto quiere decir el cómo se enfrenta la empresa a la necesidad de ajustar sus estrategias y prácticas para satisfacer las cambiantes expectativas y demandas de los clientes de la industria del Acero.
3. **Falta de un enfoque estratégico en la gestión de las relaciones con clientes:** Se puede analizar la ausencia o carencia de una estrategia integral, esto quiere decir que se tenga un plan detallado que busque entender, construir y mantener relaciones sólidas y beneficiosas con los clientes de la compañía. Para esto se debe identificar objetivos medibles, utilizar herramientas tecnológicas, establecer procesos claros de comunicación y ofrecer experiencias personalizadas.
4. **Necesidad de mejorar la fidelización y retención de clientes:** Explorar las oportunidades para mejorar la lealtad de los clientes hacia la empresa, comprendiendo por qué algunos clientes podrían no estar satisfechos y pueden optar por buscar productos en otras empresas competidoras.

A modo de resumen, el problema principal de la investigación sería enfocarse en identificar y proponer estrategias que permitan solucionar deficiencias con respecto a la lealtad y retención de los clientes, con el objetivo de establecer estrategias

sólidas que logren mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer a largo plazo la posición competitiva de CAP Acero Chile.

7. Origen de la Investigación

1. **Necesidades empresariales:** La empresa podría haber identificado deficiencias en su relación con los clientes, como en la disminución de la satisfacción, pérdida de clientes, falta de lealtad, lo que genera la necesidad de mejorar la gestión de las relaciones con los clientes.
2. **Cambios en el entorno competitivo:** CAP puede verse enfrentado a un mercado más competitivo o a cambios en las preferencias de sus clientes, lo cual requiere constantes ajustes en sus estrategias para mantener y mejorar su posición estratégica.
3. **Compromiso con la excelencia:** La empresa está constantemente buscando mejorar sus prácticas empresariales, haciendo énfasis a su propuesta de valor, es por esto, que adoptar estrategias de vanguardia es necesario para mantenerse al margen con las tendencias y estándares actuales del mercado.

8.Objetivos

8.1.Objetivo General

Diseñar una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes para la Compañía de Acero del Pacífico con el objeto de optimizar su grado de satisfacción y fidelizarlos.

8.2.Objetivos Específicos

1. Investigar la percepción que tienen los clientes de la Compañía de Acero del Pacífico a base de sus experiencias con la empresa.
2. Identificar el grado de conocimiento que tiene la Compañía de Acero del Pacífico respecto de las necesidades de sus clientes, incorporando una estrategia que busque fidelizarlos con la empresa.
3. Conocer qué experiencias tiene la Compañía de Acero del Pacífico respecto de la aplicación del sistema de gestión (CRM) u otras herramientas para relacionarse con los clientes.

9.Alcance del Estudio

La investigación se llevará a cabo en la Compañía de Acero del Pacífico, empresa con más de 60 años de existencia, ampliamente reconocida por su notable aporte al desarrollo de la minería del hierro en Chile de manera innovadora y sostenible.

Se formulará una estrategia de administración de clientes en Chile que pueda ser aplicada por la Compañía, la cual cumpla con su propuesta de valor enfocada en la calidad tanto de sus productos como en el servicio personalizado a sus clientes. Los resultados obtenidos sólo podrán ser aplicados por esta Compañía.

La entrevista por ser confidencial no forma parte de esta investigación.

10.Estado del Arte

10.1.Antecedentes Estado del Arte

No se pretende diseñar una estrategia que busque un patrón de administración de clientes para todo tipo de empresas. La investigación no proporcionará resultados que sean aplicables a cualquier otro tipo de empresa, pues el uso de un modelo de CRM surge a partir de las características individuales de las mismas. La posibilidad de obtener respuestas precisas en las encuestas a los consumidores.

10.2.Descripción del sujeto de estudio

La investigación se limitará sólo a la compañía de acero del pacífico Chile.

11.Marco Situacional

11.1.Misión y Visión de la compañía

La cultura organizacional de la Compañía Acero del Pacífico se sustenta en sólidos principios contenidos en su Visión, Misión y valores corporativos que contribuyen a orientar su rumbo y, como resultado de ello, alcanzar las metas propuestas con un alto grado de compromiso.

Visión:

“Liderar en Chile el negocio del acero en todas sus formas y desarrollar nuevas oportunidades en el área de tecnologías siderúrgicas.”

Misión:

“Producir y promover productos y soluciones en acero de excelente calidad y servicio que superen las expectativas de sus clientes, privilegiando el desarrollo del recurso humano como factor determinante del éxito. Desarrollar ventajas competitivas que generen rentabilidad, a través de la innovación de sus procesos mediante el uso de tecnologías sustentables.

11.2. Reseña Histórica de la Compañía

La creación de CAP, Compañía de Aceros del Pacífico, en 1946 y la inauguración de la siderúrgica de Huachipato en 1950 es el resultado del esfuerzo de CORFO y de los particulares, quienes invirtieron los 87 millones de dólares que demandaba su puesta en marcha, con el fin de alcanzar el autoabastecimiento de acero el Grupo CAP.

Sirve a clientes del mercado nacional y de exportación, agregando valor a sus negocios, a través de una oferta de productos y servicios de excelente calidad en forma competitiva.

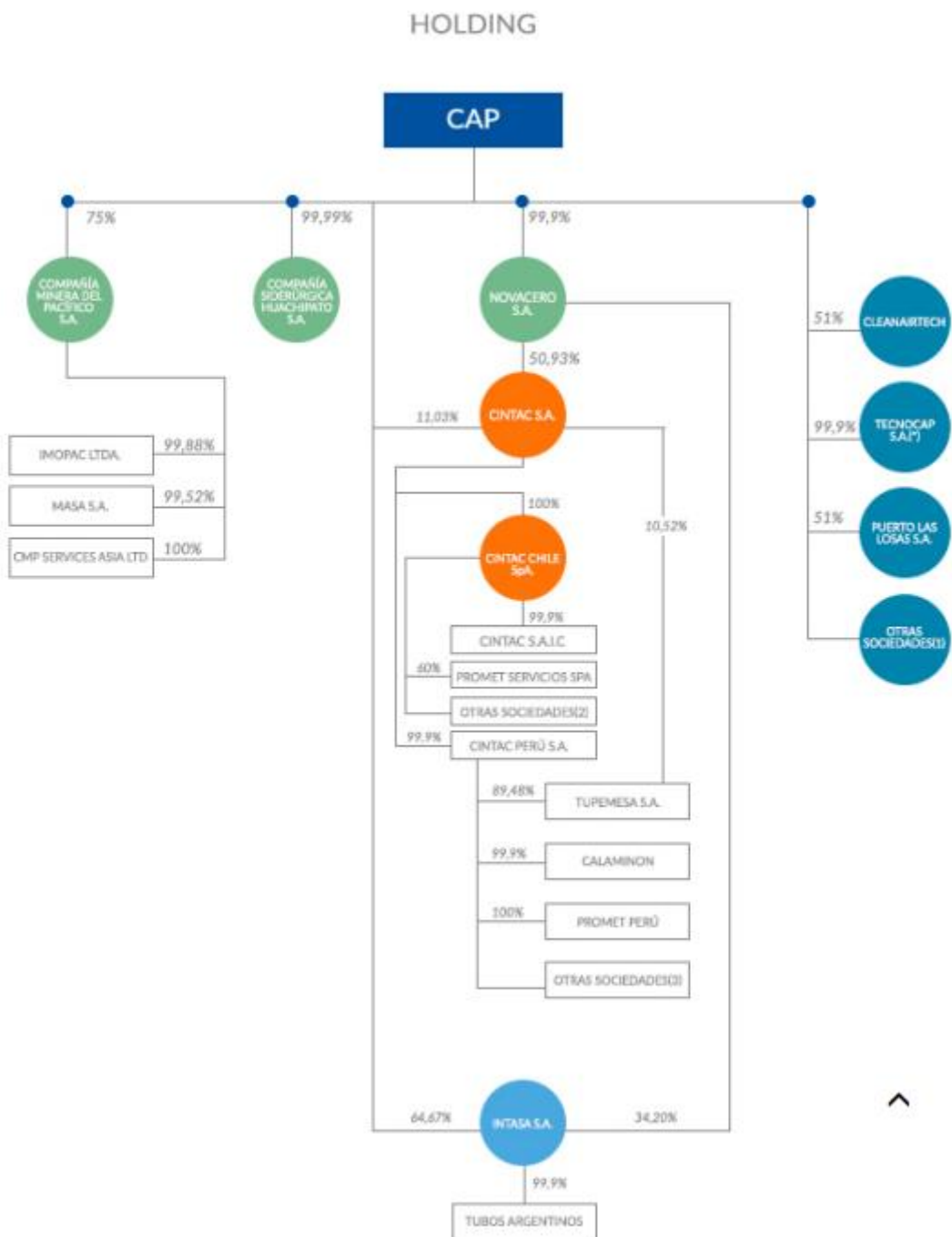
La Compañía se constituyó por escritura pública del 27 de abril de 1946 ante el Notario Pedro Cuevas, de la ciudad de Santiago. Su existencia y estatutos fueron autorizados por el Decreto de Hacienda N° 2.004, del 3 de mayo de 1946 Santiago de Chile.

Principales Hitos de la Compañía

- 1946** Bajo la presidencia de don Juan Antonio Ríos se creó la Compañía de Acero del Pacífico S.A., con el 53% de la propiedad suscrita por el sector privado, el 33% suscrito por la Corporación de Fomento de la Producción y el 14% por la Caja de Amortización de la Deuda Pública.
- 1971** Se adquirió la mina de hierro “El Romeral”.
- 1978** Se inauguró la Planta de Pellets en Huasco.
- 1981** Se reorganizó la Compañía y se formó el Grupo de Empresas CAP, Se creó la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. Compañía Minera del Pacífico S.A. y Abastecimientos CAP S.A. La Compañía pasó a denominarse Compañía de Acero del Pacífico S.A. de Inversiones.
- 1987** Se reprivatizó el 100% de la Compañía.

- 1994** El Grupo CAP se dividió en tres sociedades; CAP S.A., con un capital social de US\$ 379,4 millones, agrupa las actividades minero siderúrgicas, Forestal Terranova S.A. que se hace cargo de las actividades del sector forestal e Invercap S.A. que concentra el resto de las inversiones que maneja el Grupo.
- 1997** Por primera vez en su historia, los despachos de la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. superaron 1 millón de toneladas de acero terminado en el año.
- 2000** Se adquirió aproximadamente un 26% de Cintac S.A. -Se inauguraron las instalaciones de Colada continua de Palanquillas en la Planta de Huachipato.
- 2001** Se colocaron bonos por UF 3,8 millones en el mercado nacional.
- 2002** CAP S.A. obtuvo el 44% de la sociedad Novacero S.A., la cual es propietaria, en forma directa, del 51 % de las acciones de Cintac S.A. -Se aprobó la división de Cintac S.A., subsistiendo la misma y creándose una nueva empresa denominada Intasa S.A., a la cual le fueron asignadas las inversiones que la primera poseía en Argentina. CAP S.A., en conjunto con Aza S.A., y en partes iguales, adquirieron el 100% de los derechos en la sociedad Acindar Chile Limitada, empresa que cambia su nombre por Armacero Industrial y Comercial Limitada.
- 2008** Se colocaron bonos por UF 2 millones a 5 años y MUS\$ 171,5 millones a 10 años en el mercado nacional.
- Se inauguró y puso en marcha el nuevo Laminador de Barras Rectas en la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A.
- Se inauguró la fase I del proyecto Hierro Atacama que comprende la puesta en marcha de una Planta de Magnetita al sur de Copiapó, un mineroducto de 120 kms de extensión, que la une al nuevo puerto mecanizado Punta Totoralillo ubicado en Caldera, III Región.

12. Organigrama Holding Corporativo CAP S.A



CAP Minería

CAP Minería desarrolla su negocio a través de Compañía Minera del Pacífico (CMP) y sus filiales, siendo el mayor productor de minerales de hierro y pellets en la costa del Pacífico, con amplios recursos y reservas conocidas y en permanente expansión por programas de explotaciones, que garantizan la continuidad de operaciones por muchas décadas.

CAP Acero

CAP Acero desarrolla sus actividades a través de su filial Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. quien tiene sus instalaciones en la ciudad de Talcahuano, octava región de Chile.

Cía. Siderúrgica Huachipato (CSH) es una industria siderúrgica integrada, única en su tipo en Chile. Ello significa que elabora sus productos a partir de materias primas existentes en la naturaleza (mineral de hierro, carbón y caliza), lo que garantiza acero de alta pureza y calidad. Su alto desarrollo tecnológico le permite elevados estándares de productividad y eficiencia.

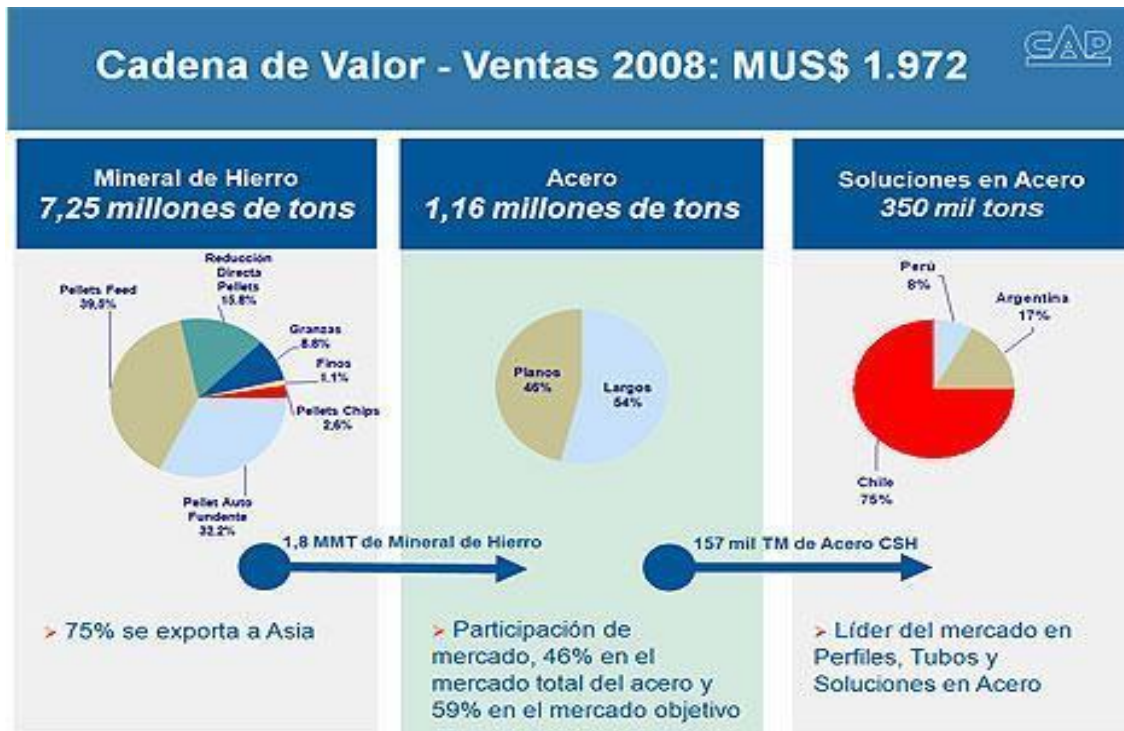
CSH vende sus productos a distribuidores de acero y empresas de construcción, procesadores e industrias, fábricas de envases metálicos, trefiladores, fábricas de tubos y perfiles, maestranzas y minería.

CAP Soluciones en Acero

Desarrolla su negocio a través de NOVACERO y subsidiarias: CINTAC y filiales (Tubos Argentinos S.A). Su principal objetivo es crear soluciones en acero principalmente para los sectores de construcción, industria e infraestructura tanto en Chile como en el extranjero.

La incorporación de grupo de soluciones en acero a los negocios tradicionales del grupo CAP nos ha permitido potenciar el consumo de acero en Chile junto con permitir visualizar la mejoría en los retornos consolidados como consecuencia de la participación en toda la cadena de valor del acero.

13.Cadena de Valor del Acero



Fuente: CAP

Fuente: Memoria Anual

El Grupo CAP consolida su envergadura a través de CAP Minería, CAP Acero y CAP Soluciones en Acero, cuyos resultados lo posicionan como el mayor productor de minerales de hierro y pellets en la costa americana del Pacífico de Latinoamérica y líder en el mercado del acero y su procesamiento en Chile.

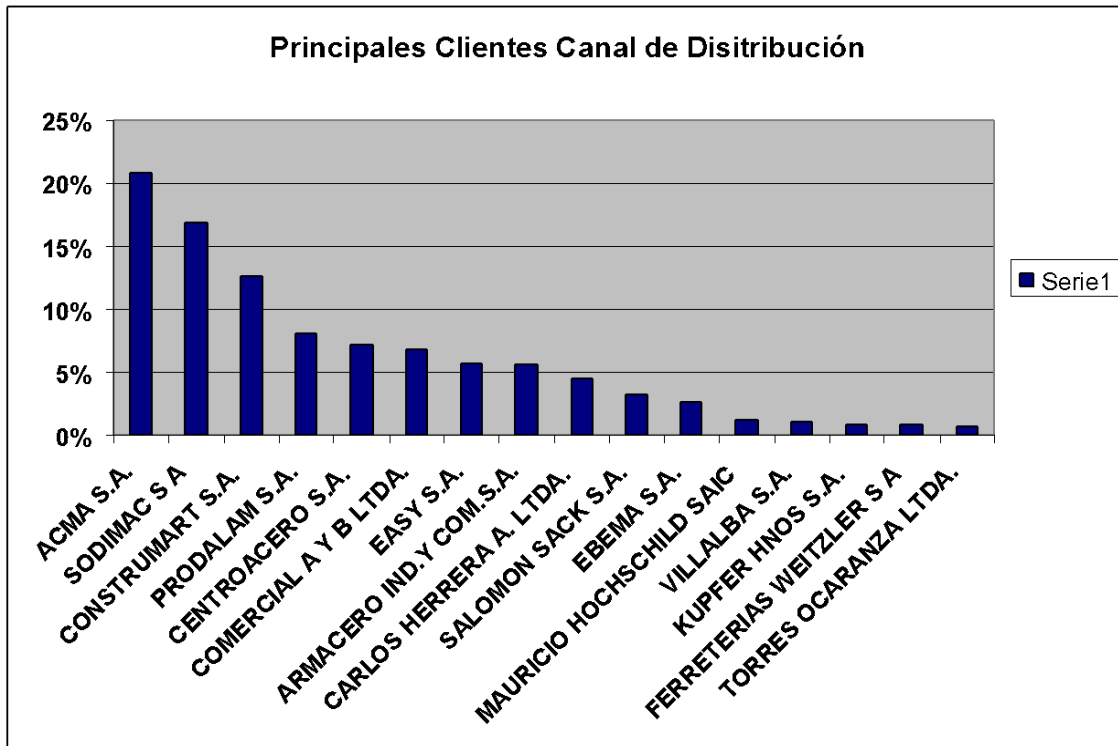
14. Ranking de Clientes



CINTAC S.A.I.C.	CARLOS HERRERA A. LTDA.
MO LY-COP CHILE S.A.	ARMACERO IND.Y COM.S.A.
SO DIMAC SA	PERFIMETSA.
IND. CHILENA ALAM.	FO RMAC IO N DE AC ERO S S A
INCHALAM	A. S.A.NA DE BO LUETA CHILE LT
ACMA S.A.	EASY S.A.
MO LY-COP CHILE S.A.	EBEMA S.A.
CO NSTRUMARTS.A.	CO DELCO CHILE
VH.MANUF.DE TUB.ACERO	SALO MO N SAC K S.A.
SA.	NESTLE CHILE S.A.
PRO DALAM S.A.	EASY S.A.
CO Mercial A Y B LTDA.	IND DE ACERO MANUF LTDA
INESA CHILE S.A.	IMEL LTDA.
CENTRO ACERO S.A.	GARIBALDI S.A.

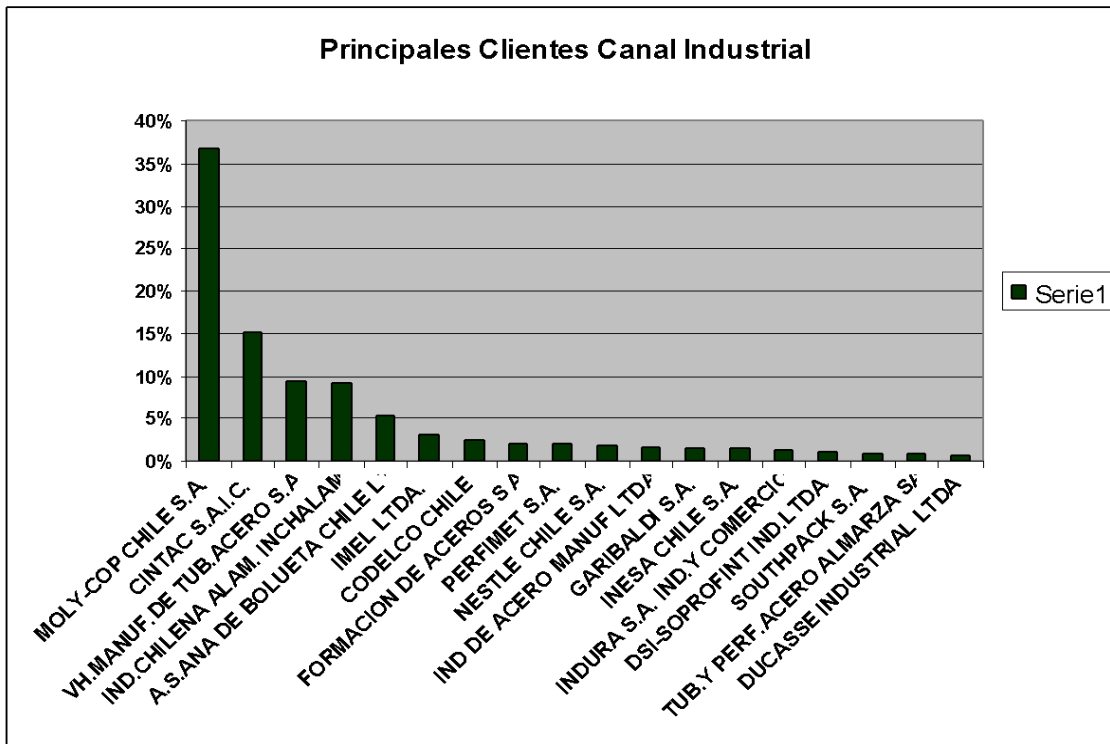
Fuente: Memoria Anual

15. Clientes estratégicos de Distribución por volumen de compra



Fuente: Entrevista Gerente de Marketing. CAP ACERO -CHILE. Elaboración Propia.

16. Clientes Estratégicos Industriales por volumen de compra



Fuente: Entrevista Gerente de Marketing CAP ACERO – CHILE. Elaboración Propia.

17.Propuesta Metodológica

17.1.Diseño de la Investigación

La investigación fue no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Para ser una experimental se necesitaría tiempo para poder alterar o manejar las variables para observar un comportamiento determinado. Sólo se pretende establecer las causas de la necesidad de utilizar un CRM. (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2006)

La investigación fue transeccional, ya que, se realizó en un tiempo determinado, esto como lo marcan, Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2006, “los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo”.

17.2.Tipo de Investigación

En esta investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, ya que la fase exploratoria determina tendencias e identifica áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio; que establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas. Además, se definió un enfoque mixto de investigación, ya que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2006)

En un inicio se realizó una investigación exploratoria, porque se buscó identificar la percepción real que tienen los clientes de la Compañía de Acero del Pacífico y viceversa, con respecto a la interacción que sostienen. Para este efecto, se aplicó una entrevista a profundidad al Gerente Comercial. La entrevista se aplica mediante un interrogatorio extenso e individual. El punto central está en el desarrollo de hipótesis y percepciones sobre el “por qué” del comportamiento pasado y futuro, como es mencionado por Kinneer y Taylor, 2000. Se expone un análisis simplificado de la entrevista realizada al Gerente General de la empresa. Es aquí en donde la fase exploratoria tiene su fin, para dar paso a la fase descriptiva, mediante dicho

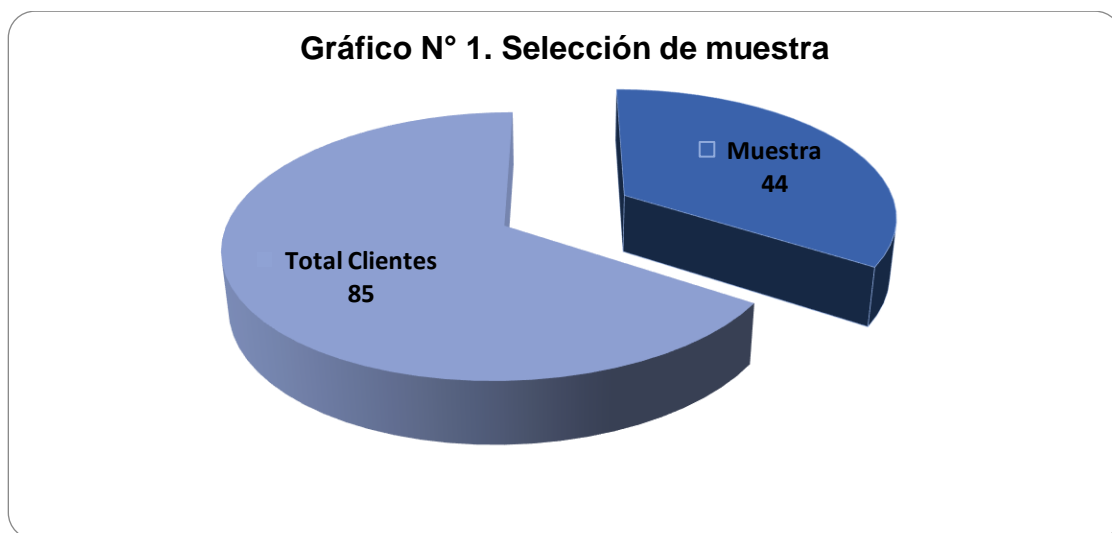
método se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989 cfr Fernández, Hernández y Baptista, 2003).

17.3 Selección de la Muestra

La muestra se define como el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos que deben ser representativos de la población (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2006), fue el patrón utilizado para la recolección de datos de nuestra investigación. Para la investigación se ha seleccionado la población de clientes que posee la Compañía de Acero del Pacífico.

17.4 Tipo de Muestra

Se eligió una muestra no probabilística, ya que la elección de los participantes no dependía de las probabilidades, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. El universo lo constituyen 85 clientes de la Compañía de Acero del Pacífico. En el estudio se seleccionó una muestra de 44 clientes.



La muestra constituye el 51.8% de los clientes de Compañía de Acero del Pacífico.

17.5 Definiciones Operacionales

Cientes Distribución estratégicos: Son aquellos relacionados con el Retail y que representan el 80% de las ventas.

Cientes Distribución Medianos: Son aquellos relacionados con el Retail que representan el 20% de las ventas.

Cientes Industriales estratégicos: Son aquellos que procesan las materias primas y que representan el 80% de las ventas.

Cientes Industriales Médianos: Son aquellos que procesan las materias primas y que representan el 20% de las ventas.

17.6 Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos tuvo una duración de tres meses, periodo en el cual se buscó obtener paulatinamente y progresivamente la información que se presenta en esta tesis respecto de acerca de la compañía.

El cuestionario que se realizó para la investigación fue perfeccionado en base a revisiones llevadas a cabo por el equipo del área de Marketing liderada por su gerente. Después, se llevaron a cabo pruebas piloto a 15 clientes entrevistados con anterioridad para hacer del cuestionario, una herramienta precisa y entendible; este proceso, permitió construir el que se utilizó en esta investigación y obteniéndose de esta forma su validación.

El objetivo de la aplicación de este cuestionario, era obtener información de todos los clientes de la empresa, más, sin embargo, con el número de clientes que contestó fue suficiente para contar con la información requerida en el presente estudio, que se clasificó de reservado por la compañía.

18. Marco Teórico del Estado del Arte

18.1 El Marketing y su continuo desarrollo

Cuando se desea investigar acerca del desarrollo del concepto de Marketing, nos encontramos con una amplia variedad de definiciones que intentan explicar los diversos factores que intervienen, sus elementos claves y objetivos fundamentales que justifican su aplicación en las organizaciones empresariales, desde la última mitad del siglo XIX y hasta nuestros días. Es así como han sucedido importantes y significativas investigaciones que han dado origen a una amplia y complicada extensión del término en un inagotable esfuerzo por sintetizar de la forma más entendible posible el objetivo básico que persigue el marketing como una función estratégica dentro de la empresa.

Resulta evidente que, conforme se han ido sucediendo los avances en la teoría de las organizaciones y en los postulados que justifican el desarrollo empresarial, además de los vertiginosos cambios en las condiciones del macro entorno económico, sociocultural, político y ambiental, el énfasis que en cada período se ha ido dando al concepto presenta matices muy diversos, como parte de un proceso de readaptación constante a las condiciones imperantes y a los numerosos aportes derivados de profundas reflexiones, estudios y aplicaciones prácticas.

La contribución hecha por Clark (1922) en su publicación "Principles of Marketing" y cuya propuesta se encuentra entre las primeras que reconoce un esfuerzo intencional y evidente por dotar de una definición a una incipiente función estratégica dentro de la empresa, expresando que es: *"el conjunto de actividades orientadas hacia la transferencia de la propiedad de los bienes y hacia su distribución física"*.

Es así como La American of Marketing Association define el concepto como *"el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones"* (AMA, 1985).

Kotler (1992) lo define como *“el proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y servicios de valor para otros”*.

José Joaquín Brunner Chileno (2004) se refiere al marketing con la siguiente frase: *“ahora todo está en el mercado”*. Expresando que una vez que el mercado se hace cargo de un conjunto cada vez más amplio de actividades sociales, la cultura de una sociedad cambia también de maneras distintivas. A fin de cuentas, comenta: *“la cultura es creación, transformación y comunicación de formas de vida y construcción de sentidos que intercambiamos en el incesante tráfico de nuestra existencia social”*.

Analizando las definiciones precedentemente señaladas, es posible apreciar que existe una clara tendencia a comprender el marketing en un sentido mucho más amplio que en su concepción original. En un principio desde un enfoque específico, orientado hacia un aspecto puntual de la función de la empresa, básicamente la búsqueda de soluciones a los problemas generados en la distribución de los bienes, hasta un enfoque mucho más global y extenso del mismo, en el que la interrelación entre la organización y su entorno (clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general) tal parece ser el principal foco de atención.

Podemos establecer entonces que existe un antes y un después en la evolución del pensamiento de marketing a partir de la creación, en 1937, de la American Marketing Association.

El primero, se trata claramente de un periodo de identificación incipiente del concepto y bajo esta perspectiva, sólo se ve, la sumatoria de acciones y esfuerzos específicos que más tarde servirían de base para su conceptualización, integración y posterior desarrollo. Está caracterizado por una visión funcional del concepto, con un claro enfoque hacia las funciones de venta, transacción y distribución de los productos.

El segundo período se extendería entre la década de los cuarenta hasta fines de la década de los setenta y que puede ser identificado como la etapa en la que se realizan importantes esfuerzos orientados a reevaluar, redefinir y diferenciar el concepto y sus dimensiones. Es en este lapso cuando McCarthy (1960) desarrolla su reconocido modelo de las 4 “P’s”, hito que revolucionó la forma de comprender y analizar la función de marketing dentro de la empresa y hasta el día de hoy su modelo sigue siendo ampliamente utilizado y si bien se ha incorporado una importante corriente de críticos y detractores, resultan innegables las repercusiones que su trabajo tuvo en el mundo del marketing contemporáneo.

La evolución del concepto de marketing puede responder a un claro proceso de ajuste en el que conforme se avanza en las disciplinas relacionadas con el desarrollo de las organizaciones y el estudio del comportamiento de los mercados, y como respuesta a los continuos cambios en la sociedad y el entorno en el cual se insertan las empresas, los especialistas responden frente a esta situación intentando asimilar y analizar tales transformaciones, lo que conduce hacia un proceso de readaptación periódica de los postulados y fundamentos de manera tal que encuentren correspondencia con las tendencias y principales factores que priman en las organizaciones empresariales actuales.

Kotler sostiene que el intercambio es el concepto subyacente que define el marketing, entendiendo por intercambio el arte de obtener un producto deseado desde alguien que lo oferta a cambio de algo (1988, p.6). Para que el intercambio se produzca, Kotler cree que deben satisfacerse cinco condiciones básicas: debe haber al menos dos partes; cada parte tiene algo que podría tener valor para la otra; están capacitadas para comunicarlo y distribuirlos; son libres de aceptar o rechazar la oferta y cree que dicho intercambio es apropiado o deseable para la otra.

Por otra parte, para McNair (1953) marketing es *“la creación y entrega de un nivel de vida”*, incorporando una nueva función clave al concepto en cuanto al rol que puede representar en la creación de un valor añadido para los clientes que

demandan bienes y servicios. Un año más tarde y en sintonía con la definición anterior, Drucker (1954) concibe el marketing como *“algo más que vender, es decir, no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores”*. Por este motivo la responsabilidad del marketing penetra en todas las áreas de la empresa”. Sin lugar a dudas, el aporte más relevante del autor estriba en su forma de concebir el concepto desde un enfoque integrado, que traspassa las funciones y responsabilidades de un área específica de la organización para ubicarlo en un punto estratégico que involucra a otras áreas funcionales de la empresa que hasta entonces no eran tomadas en cuenta. Además, ya se evidencia con claridad que el adecuado enfoque estratégico debe centrarse en una visión desde afuera hacia dentro y no a la inversa, evidenciando claramente la importancia que juegan los propios consumidores en las decisiones de marketing que adopte la empresa.

No obstante, se debe señalar que la década de los cincuenta se caracterizó por una marcada orientación a destacar las características objetivas de los productos, dando énfasis a las acciones de comunicación que permitieran demostrar los beneficios de los mismos e incentivar la intención de compra por parte de los usuarios potenciales. Quizá en este hecho estriba la principal limitación del modelo de McCarthy, en el sentido que proporciona un conjunto de herramientas y procedimientos técnicos que, si no son adaptados a las nuevas tendencias y características de los mercados actuales, tiende a ser excesivamente estático, centrado en la perfección puntual del proceso, pero no en los resultados globales del mismo.

Continuando con su interés por el Marketing, Drucker (1973) realiza un nuevo aporte al concepto señalando que el objetivo del mismo *“es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que el producto o el servicio se adapte perfectamente a él y así se venderá por sí mismo”*. Bajo esta concepción, se aprecia una clara readaptación del concepto como respuesta al importante papel que empezaban a desempeñar los propios clientes en el éxito del negocio de una empresa y representa un claro antecedente de la paulatina transición del término desde una visión específica y de corto alcance

a un enfoque más holístico, involucrando a numerosas áreas funcionales de la empresa y a los agentes externos dentro del proceso de marketing.

Uno de los significados del concepto más difundidas y con mayor número de adherentes es el planteado por Kotler y Armstrong (1987, 1990) en el que señalan que marketing *“es un proceso social y de gestión, por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación y el intercambio de productos y valor con los demás”*. Quizá la idea más importante que subyace en esta forma de entender el marketing sea el concepto amplio de valor, lo que implicaría que el conjunto de decisiones estratégicas y tácticas derivadas del proceso de marketing, en toda su extensión, proporcionan la oportunidad para que la organización, de manera hábil y desde una visión estratégica, agregue valor a la oferta, obteniendo mayores cuotas de mercado y expandiendo el horizonte de valoración de la propia empresa en el mediano y largo plazo.

El planteamiento anterior parece sintonizar con los enfoques de Levitt (1986), quien señala que no existen los productos básicos. Todos los bienes y servicios pueden diferenciarse. Un producto es para el comprador potencial, un complejo conjunto de satisfacciones del valor. La cosa genérica no conforma el producto en sí. Las personas compran expectativas, no cosas. Resulta evidente que la noción e importancia de gestionar el valor empieza a convertirse en uno de los desafíos claves que subyacen dentro de la manera en que se lleva a cabo la función de marketing dentro de las organizaciones. Otra significativa contribución es la realizada por la American Marketing Association (AMA, 1995) al definir el concepto como *“el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”*. Desde esta perspectiva, se asume que el marketing debe ser entendido como parte de un proceso integral, que involucra tanto al nivel estratégico como operativo de la organización, determinando las principales áreas de actuación dentro de todo el proceso. Nótese la abierta adhesión al modelo de McCarthy y quien resalta que el

fin último es conseguir un elevado nivel de satisfacción para todas las partes involucradas.

Por una parte, se reitera la idea de satisfacer necesidades, pero atendiendo a las características y especificidades del segmento de mercado al cual la empresa ha decidido orientar sus esfuerzos, con lo cual la organización evita invertir en esfuerzos y acciones que no representen un impacto importante en su target y por otra, se insiste en que el proceso debe ser consecuente con el logro de las metas que la empresa se ha fijado dentro de plazos determinados.

Un interesante matiz es el que proporcionan McArthur y Perreault (1999) cuando distinguen una diferenciación entre el concepto de micro-marketing y macro-marketing. El primero de ellos corresponde a la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente. El segundo, sería el proceso que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y cumpla los objetivos de la sociedad.

Más allá del amplio cúmulo de evidencias que demuestran el proceso de constante expansión en la delimitación del concepto de marketing, está claro que dicho dinamismo es una respuesta a las exigencias propias del entorno actual, situación que exige efectuar revisiones y readaptaciones permanentes de cara a afrontar los nuevos desafíos. En este sentido, una lógica dominante empieza a emerger entendiéndose el marketing como un proceso económico y social continuo en el cual manejar los recursos es de suma importancia. Esta lógica ve los resultados financieros no como un resultado final sino como la prueba de una hipótesis de mercado relacionada con una proposición de valor. El mercado puede falsear las hipótesis, lo que permite a las entidades aprender de sus acciones y encontrar las formas para servir mejor a sus clientes y mejorar el rendimiento financiero (Vargo y Lusch, 2004). Desde la óptica del concepto de marketing, las doctrinas y técnicas

elaboradas desde los años 50 corresponden a una tecnología de comercialización que se apoyaba sobre una doble mediatización de la actividad comercial: distribución de masas y comunicación de masas. Paradójicamente, esta organización alejó a la empresa de su cliente. Después de una veintena de años, gracias a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's) y al desarrollo de los servicios y del marketing Business to Business, la idea de un vínculo directo ha resurgido (Benavent y Meyer -Waarden, 2004).

Resulta importante señalar que las diversas derivaciones y ampliaciones del concepto de marketing se explican por la identificación de un proceso de expansión en dos direcciones: la ampliación horizontal y la ampliación vertical (Bartels, 1976). La ampliación horizontal del concepto de marketing supone la extensión de su ámbito de aplicación desde las empresas hasta las organizaciones sin ánimo de lucro. Con la ampliación vertical, los intereses particulares de las empresas han de someterse a los intereses generales de la sociedad, lo que da lugar a la aparición de un orden ético - jerárquico superior encargado de velar por el interés de la sociedad frente a las actuaciones de marketing empresarial.

En consecuencia, con la ampliación horizontal, las técnicas de marketing podrán ser aplicadas a cualquier actividad humana. Así se originó una corriente de investigadores que optaba por ampliar el concepto de marketing hacia tres direcciones (Enis, 1973).

1. Una dirección de la ampliación fue la *naturaleza de lo intercambiado*. El producto ya no sólo estaba conformado por los bienes y servicios con valor económico, sino que se pasó a considerar como tal cualquier otro tipo de valor, como ideas o bienes y servicios sin valor de mercado.
2. Otra dirección en la que se amplió el concepto se refería al *objeto que se trataba de conseguir con el intercambio*, que pasó a abarcar cualquier tipo de contraprestación, incluidos los fines sociales y no sólo el beneficio.

3. La tercera dirección en la que se produce la ampliación se refiere al público objetivo, que pasa a incluir cualquiera de los posibles públicos con los que pueda vincularse la empresa: clientes, acreedores, proveedores, trabajadores, accionistas, entre otros y no solamente al consumidor como anteriormente.

Se podría continuar con una revisión mucho más extensa del concepto y su evolución, dada la abundante disponibilidad de referencias respecto al tema, no obstante, se ha considerado propicio destacar la idea de que el concepto de marketing ha experimentado un proceso natural de evolución a lo largo de casi un siglo desde su primera denominación, intentando evidenciar los numerosos procesos de ajustes y cómo el foco principal se ha ido depurando, partiendo de una visión específica, de alcance a corto plazo, centrada en áreas y funciones puntuales de la organización para llegar a configurar un enfoque mucho más integrado y complejo.

18.2 Conceptualización y Ampliación del Campo de Actuación

El hecho de mayor trascendencia en relación con la conceptualización del marketing, y que marca el cambio de época, se produce en 1960, cuando el comité de definiciones de la *American Marketing Association* culmina su trabajo de recopilación y estudio de conceptos, y define el marketing como:

“la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (Committee on Definitions, 1960, p. 15).

Con esta definición el marketing entra en el período de consolidación, en una etapa de fertilidad que le llevará a ampliar su concepto, su contenido y sus límites. Lo más destacable de esta definición puede señalarse en cinco puntos:

1. Circunscribe el marketing al ámbito empresarial, y a un flujo real de bienes y servicios, sin tener en cuenta el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización.
2. Se sigue pensando en el marketing como algo propio única y exclusivamente del productor de mercancías, sin tener en cuenta las magnitudes intangibles, y menos aún a las organizaciones no lucrativas.
3. Contempla el marketing de forma limitada al considerar básicamente la función distributiva de los bienes y servicios, olvidando otras áreas como la investigación de mercados, la comunicación o el diseño de los productos.
4. El marketing aparece como un área de segundo nivel dentro de la empresa, y no como parte activa y fundamental en la toma de decisiones.
5. La transacción es el núcleo del marketing, entendida como la transferencia de propiedad o uso de un bien o servicio económico a cambio de una contraprestación.

Esta definición no es más que el resultado de la enconada discusión que se está produciendo entre diversos autores norteamericanos acerca del concepto y variables del marketing mix.

Un aspecto que se convierte en centro del debate es la vieja idea de clasificar los instrumentos del marketing. La clasificación más aceptada y que más popularidad ha alcanzado con el paso de los años son las “cuatro P’s” de J.E. McCarthy (1960), en la cual se pone de manifiesto la interrelación existente entre las diversas variables de marketing.

Pero hay que considerar que hubo otras propuestas, como la de Borden (1964) que propone una clasificación más extensa señalando hasta doce variables que componen la mezcla del marketing. Él mismo se atribuye la utilización pionera de este concepto en 1948 gracias a un colaborador suyo, el profesor James Culliton (Borden, 1964). Frey (1961) propone tal vez la clasificación más reducida al señalar que los componentes del marketing mix son dos: la oferta y los instrumentos y métodos de venta. Más tarde, Lazer y Kelley (1962) propusieron la agrupación de

las variables en tres factores: la mezcla de bienes y servicios, la mezcla de distribución y la mezcla de comunicaciones.

Estos y otros aspectos llevan a considerar que el libro de Mc Carthy es una de las obras que más impacto han tenido en la literatura de marketing. Otra razón que realza la magnitud de este libro es una nueva definición que supera algunas de las limitaciones de la definición de la AMA de 1960. Define el marketing como:

“el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas” (McCarthy, 1964).

Una de las características de esta nueva concepción es entender el marketing como un proceso más amplio que solamente aquel por el que se realizan intercambios económicos, lo cual supone dejar atrás la idea de un marketing centrado exclusivamente en el ámbito empresarial, como ocurría en la definición de la AMA.

18.3 La Ampliación de los Límites del Marketing

Según Shuptrine y Osmani (1975) las consecuencias fundamentales que se pueden entresacar de un período tan fértil para el marketing, como lo fue el comprendido entre 1969 y 1971, son:

1. La necesidad de aumentar la conciencia social en las empresas y en el marketing.
2. Asumir que para desarrollar el marketing se tendrá que soportar un cierto coste social.
3. Es posible aplicar las técnicas de marketing a organizaciones no lucrativas.

Efectivamente, en la década de los 70 se produce una ampliación del alcance del marketing en una doble dirección. Por un lado, la ampliación vertical, o responsabilidad social del marketing, en la que el interés particular de las organizaciones se supedita al interés de la sociedad, apareciendo un orden ético

jerárquicamente superior que debe velar por los intereses de la sociedad frente a las actividades de marketing de las empresas. Por otro lado, la ampliación horizontal, en la que se extiende el área de actuación del marketing desde las empresas hasta las organizaciones no lucrativas, como consecuencia de la cual surge el marketing social.

En cuanto a la ampliación horizontal, la discusión gira en torno a las actividades a las cuales se puede aplicar el marketing. La llamada “crisis de identidad” (Bartels, 1974) se centra en la ampliación de los límites del marketing hasta asumir actividades no empresariales, pero sus repercusiones alcanzan el mismo corazón de la disciplina. Más concretamente consideran que el marketing es “la función que mantiene el contacto de la organización con sus consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubren estas necesidades, diseña la forma de distribuirlos y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización” (Kotler y Levy, 1969a).

Pero esta idea pronto encuentra oposición, y así Luck (1969) se muestra contrario a la tesis de Kotler y Levy, al señalar que el marketing ve limitado su campo de acción a los procesos y actividades empresariales que se ultiman en una transacción de mercado. No obstante, Luck (1969) piensa que los especialistas en marketing pueden contribuir y ayudar a las organizaciones no lucrativas a alcanzar sus objetivos.

Cuando realmente se asienta este movimiento es en 1971, con la publicación de un número especial del *Journal of Marketing* dedicado al estudio del papel del marketing en el cambio social y del entorno. Las puntualizaciones vertidas en este número especial, y en otros artículos de la época, hacen evidente la extensión del concepto de marketing, que pasa de centrarse exclusivamente en actividades empresariales a cubrir terrenos propios de las instituciones sin ánimo de lucro y a utilizarse en la divulgación de ideas y comportamientos beneficiosos para la sociedad.

En uno de los trabajos incluidos en este número especial se acuña el término “Marketing Social”, considerándose que es “el diseño, implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución, e investigación de marketing” (Kotler y Zaltman, 1.971, p. 5). Esta definición presenta a las 4 P's como el mix del marketing social, proponiendo, en primer lugar, que se haga un diseño adecuado del producto en función del público objetivo, teniendo presente que hay un producto central de carácter intangible (la idea social), y unos productos y servicios tangibles. La venta personal, la 'publicity' y las promociones de ventas son, junto a la publicidad, los instrumentos de la promoción, mientras que la distribución consiste en proveer los canales de distribución y respuesta adecuados que permitan la transformación de las motivaciones en acciones. Respecto al precio se considera que representa lo que el comprador debe aceptar para obtener el producto.

18.4 El Marketing Social

Respecto al marketing social, éste ha tenido una evolución importante no sólo en su aspecto conceptual sino también en su aspecto práctico. Efectivamente, a partir del estudio de Kotler y Zaltman (1971) se desarrollan dos líneas de investigación complementarias entre sí:

La primera línea de investigación, que ya ha sido recogida en su mayor parte en las líneas dedicadas a la ampliación horizontal, se caracteriza por la confusión que rodea al concepto de marketing social, criticándose, por ejemplo, la utilización de una terminología confusa, y el hecho de que al no existir precio no puede hablarse de marketing (véase Moliner, 1995). Se afirma que el marketing puede y debe ayudar en las causas sociales, pero, si el corazón del marketing es el intercambio, cuando alguien recibe un servicio gratuito no se completa la transacción, y por tanto no hay marketing (Luck, 1974). Aparte de estas consideraciones las críticas también sostenían que el marketing debía respetar sus límites tradicionales (negocios), y

que la disciplina debía ser estudiada desde la perspectiva de su función primaria, la económica (Enis, 1973).

Siguiendo con el marketing social, el autor afirma en 1980 que “el concepto de marketing es una orientación hacia necesidades y deseos del cliente, respaldados por un trabajo de marketing integrado, cuya finalidad es generar la satisfacción del cliente, como meollo para satisfacer las metas organizacionales” (Kotler, 1989, p. 53). Asimismo, señala que “el concepto de marketing social es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de sus mercados objetivo y adaptar la organización a la entrega de las satisfacciones deseadas, de forma más efectiva y eficiente que sus competidores, de tal modo que preserve o aumente el bienestar de los consumidores y de la sociedad” (Kotler, 1989, p.56). Las cuestiones más destacables de estas definiciones son el reconocimiento de la importancia del consumidor y de la responsabilidad social del marketing, la necesidad de buscar ventajas con respecto a la competencia, y una concepción integral del marketing.

Bloom y Novelli (1981) identifican los retos futuros del marketing social, una vez analizados los acontecimientos del pasado. Así, los principales problemas a que se enfrenta el marketing social en los ochenta se concentran en ocho áreas clave de toma de decisiones (Bloom y Novelli, 1981):

1. El análisis del mercado: escasez de datos secundarios, la validez y fiabilidad de las mediciones, la escasez de recursos, y la dificultad de estudiar el comportamiento de los individuos. Todo ello hace que muchas agencias sociales utilicen como sustituto a la investigación cualitativa.
2. Segmentación de mercado: principio de igualdad que rige en estas organizaciones, escasez de datos fiables, y sus mercados objetivo son a menudo aquellos individuos más negativamente predispuestos a sus ofertas.

3. Producto: debido a su intangibilidad y variabilidad hay más dificultades para formular los conceptos de producto y en seleccionar e implementar estrategias de posicionamiento a largo plazo.
4. Precio: se trata de minimizar los costes monetarios, psíquicos, de energía o de tiempo en que incurren los individuos cuando adoptan el comportamiento social deseado. El problema reside en las dificultades para medir los precios, y en el menor control sobre los costes del individuo.
5. Canales: tienen más problemas para utilizar y controlar a los intermediarios, ya sean voluntarios o comerciales.
6. Comunicación: debido a la escasez de recursos normalmente no pueden utilizar la publicidad pagada, pueden estar expuestos a presiones por parte de la ideología de los donantes, y deben comunicar una gran cantidad de información en sus mensajes.
7. Diseño organizativo y planificación: deben actuar en organizaciones donde las actividades de marketing son pobremente entendidas, débilmente apreciadas e inapropiadamente localizadas, donde los planes son documentos de archivo más que de acción, donde hay amnesia institucional (información sobre resultados), y donde hay que predecir el comportamiento de los competidores amistosos y no amistosos.
8. Evaluación: definición de las medidas de eficacia, y estimación de la contribución del programa de marketing a la consecución de los objetivos.

En esta fase de consolidación se abordan estos problemas a través de la acumulación de experiencias gracias al estudio de casos, y de la continuación de los esfuerzos para integrar las investigaciones teóricas y prácticas que hay diseminadas (Fox y Kotler, 1980). Así, Mushkat (1980) propone una nueva definición de marketing social cuando lo define como un complejo proceso que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento, y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública.

18.5 La Orientación Estratégica del Marketing

Respecto a la introducción de un componente estratégico en la disciplina, hay que situarlo como un hecho característico de la década de los ochenta. En la década de los ochenta, se aboga por “una estrecha colaboración entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa”. Este desarrollo es una consecuencia de la influencia de la economía de la empresa, y más concretamente de las teorías de la administración de las organizaciones que postulan que el entorno externo es fundamental para las organizaciones (Renau, 1985).

Bennet (1979) afirma que cuando una empresa más acepte el marketing como filosofía de empresa, menor será la distancia entre el plan de marketing y el plan estratégico. Si la empresa acepta el concepto de marketing, estará más cerca de resolver los problemas peculiares de la dirección estratégica, esto es, los intercambios entre los objetos de la empresa y de la sociedad, los intercambios entre la obtención de un beneficio económico y la satisfacción de un mercado, y los intercambios entre el corto y el largo plazo. El marketing solucionará la cuestión estableciendo una dirección en la que se da preferencia al consumidor y a la satisfacción de sus necesidades en busca de la obtención de una rentabilidad a largo plazo (Biggadike, 1981).

Diversos autores e instituciones, como el *Marketing Science Institute*, han manifestado su interés en la integración del marketing y la planificación estratégica para desarrollar una orientación estratégica de marketing. Todos coinciden en que el modelo tradicional, que incorpora un efecto unidireccional estímulo-respuesta entre la empresa y el entorno, es insuficiente.

Wind y Robertson (1983), afirman que la perspectiva estratégica enriquece, amplía y aumenta la importancia del marketing, incluyendo no sólo las funciones tradicionales sino también una visión estratégica de las decisiones de la empresa. Su modelo se basa en la interrelación existente entre tres grandes factores:

1. Oportunidades y amenazas del mercado, y análisis de puntos fuertes y puntos débiles de la organización.
2. La suma de las dimensiones estratégicas del marketing.
3. La generación de objetivos y estrategias, y el proceso de evaluación.

Como señala Day (1992) el campo del marketing está capacitado para hacer contribuciones significativas a la teoría y práctica de la estrategia. No obstante, el que estas contribuciones se hagan y tengan influencia reconocible, dependerá de la eficacia de los investigadores de marketing en el desarrollo de sus competencias y contribuciones. En este sentido distingue tres niveles de contribuciones potenciales.

1. Competencias distintivas. Integra aquellos aspectos de la estrategia donde el marketing como función o disciplina es un experto incuestionable.
2. Competencias conjuntas. Se refiere a aquellas en las cuales el marketing toma el papel principal dentro de un enfoque multifuncional o multidisciplinar.
3. Competencias de apoyo. Son aspectos donde el marketing tiene una contribución útil pero no proporciona la perspectiva dominante.

Para él la conclusión más segura es que ninguna disciplina o perspectiva puede o debe aspirar a dominar el diálogo estratégico, ya que las cuestiones complejas serán mejor tratadas por enfoques de investigación, estructuras teóricas y un equipo de directores con carácter multidisciplinario.

18.6 La Definición de la AMA 1985

El avance fue provechoso para el marketing, así llegamos a establecer que la definición 'oficial' de la AMA de 1960 ha quedado obsoleta. Así, a estas alturas de los años ochenta, cuando parece que se ha llegado a cierto grado de consenso respecto al alcance del marketing, parece necesario reformular otra vez su

concepto. Esta redefinición debe tener en cuenta toda la discusión en torno al corazón del marketing, así como los nuevos avances que han supuesto el marketing social y la visión estratégica de la disciplina. Esto también fue entendido así por la AMA que en 1985 formula otra definición, la cual, si la comparamos con la de 1960, da una idea clara de la transformación conceptual sufrida por el marketing.

Esta nueva definición es el resultado de un proceso iniciado por Robert J. Eggert que, en 1974, presidente de la AMA, quién planteó como objetivo prioritario de la asociación el desarrollo consistente de una definición de marketing. Sin embargo, el verdadero impulso no se produjo hasta diez años después, de la mano de Stephen Brown, presidente entonces de la AMA, quien consciente de que la definición del año 1960 no refleja los importantes cambios producidos en el marketing en los últimos veinticinco años, creó un comité para desarrollar una nueva definición (Ferrell y Lucas, 1987). Este comité examinó las veintisiete definiciones mayoritariamente aceptadas y publicadas en libros durante el período 1957-1984.

La definición fue aprobada por la Junta de directores de la AMA (AMA Board of Directors), en los siguientes términos:

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).

De la anterior definición pueden destacarse las siguientes características:

El objeto fundamental de estudio del marketing es el intercambio; el intercambio debe satisfacer tanto a individuos como a los objetivos de la organización; se amplía el ámbito de la actuación a los intercambios de instituciones no lucrativas; se incorpora el componente estratégico además del de ejecución y describe el contenido a través de las cuatro variables clásicas del marketing mix.

No obstante, la nueva definición de la AMA adolece de dos inconvenientes. En primer lugar, no parece incluir la actividad de control en el ámbito del marketing. En segundo lugar, no explícita claramente si en las relaciones de intercambio a las que se refiere se incluyen también las realizadas entre organizaciones, y entre individuos exclusivamente. Junto a ello han surgido voces disidentes, donde queda claro que

algunos autores aún no están de acuerdo con que el intercambio sea considerado el núcleo del marketing.

Otras críticas son menos específicas, como las consideraciones de Cooke, Abercrombie y Rayburn (1986) que muestran sus divergencias con la definición propuesta por la AMA por considerarla demasiado larga, ambigua, poco clara para los estudiantes y por incluir puntos controvertidos. Estos mismos autores utilizan el método Delphi con un grupo de 65 ejecutivos de marketing y profesores universitarios, y proponen una definición en los siguientes términos:

“El marketing comprende las actividades por las que el flujo y el intercambio de ideas, bienes y servicios son controladas desde su concepción hasta su consumo”.

No obstante, esta definición incurre en algunas limitaciones. En primer lugar, parece que circunscribe el marketing al área de la distribución, algo que parecía ya superado desde las primeras concepciones de marketing, y especialmente tras el concepto de marketing sugerido por el Departamento de Marketing de la Universidad del Estado de Ohio en 1965. En segundo lugar, parece sugerir que el ámbito de actuación del marketing finaliza con el consumo del producto, dejando al margen todo lo relacionado con el comportamiento post-compra y su influencia en las compras repetitivas.

Onkvisit y Shaw (1987) criticaron la definición propuesta por Cooke, Abercrombie y Rayburn (1986) y señalaron la superioridad de la definición de la AMA. Nuevamente Cooke, Van Doren y Lee (1989), reconociendo cierto acuerdo con la crítica de Onkvisit y Shaw (1987), modificaron su definición en los siguientes términos: *“Marketing es un proceso por el cual se dirigen / organizan intercambios satisfactorios de ideas, bienes y servicios desde su inicio hasta su consumo final”.*

18.7 El Marketing de Relaciones como Ventaja Competitiva

Conforme a la revisión de diversos aportes en relación con el marketing de relaciones, se puede apreciar que el concepto contempla el mantenimiento de estas como una fuente de ventaja competitiva sostenible en términos de beneficios, cuota

de mercado o satisfacción del cliente (Day y Wensley, 1988). La idea central es que todos los miembros que participan de la relación obtienen ventajas de permanecer en ella, puesto que la relación en sí misma incrementa los rendimientos que se pueden alcanzar.

Siguiendo a Barney (1997), una estrategia de marketing de relaciones generará una ventaja competitiva sostenible si se cumplen cuatro condiciones básicas:

1. Que sea *valiosa*, es decir, que responda a las amenazas/oportunidades del entorno y que suponga una entrega de valor al consumidor o un menor costo para la empresa.
2. Que sea *escasa*, vale decir, que no todas las empresas puedan poseerla.
3. Que sea *difícil de imitar*, o sea, que a otras empresas le sea complejo copiarla, lo que se puede ver favorecido por antecedentes históricos, por ambigüedad causal o por la inversión de activos altamente especializados.
4. Que la empresa esté organizada adecuadamente para explotar sus recursos y capacidades, en otras palabras, que la empresa debe contar con una cultura organizacional clara, bien definida y adecuada para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Según Vázquez (2000), los requisitos para que una estrategia de marketing de relaciones pueda generar una ventaja competitiva sostenible son : “preocupación, lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, compromiso y confianza mutuos, realizar promesas que puedan cumplirse, proporcionar información completa y específica y no generalidades, conceder servicios gratuitos y establecer credibilidad”.

18.8 La Importancia de la Estrategia de Marketing en las Empresas

La implementación de una estrategia en las empresas requiere, a nivel estratégico, orientar el negocio hacia un negocio de servicio, dirigir la empresa desde la perspectiva de proceso de gestión y establecer asociaciones y redes con los agentes del mercado, mientras que, a nivel operativo, requiere buscar contactos

directos con los clientes, desarrollar bases de datos de los mismos y establecer un sistema de servicio orientado al cliente (Grönroos, 1996).

Esta forma de concebir la estrategia tiene importantes repercusiones que se considera necesario discutir brevemente. Cuando se hace referencia a que la orientación del negocio debe dirigirse hacia un negocio de servicio, implica que la empresa debe cambiar de un enfoque tradicionalmente orientado a la producción, basado casi exclusivamente en el producto, a un enfoque orientado al cliente basado en los beneficios que éste consigue a partir de la adquisición de un determinado bien o servicio, de forma que la empresa amplía su oferta con todos aquellos servicios y elementos que añadan valor para el cliente, siempre con el objeto de satisfacer sus necesidades y deseos. En segundo lugar, el autor resalta el hecho que la empresa debe ser dirigida desde la perspectiva de proceso de gestión, es decir, todas las áreas y funciones de la empresa deben actuar de forma coordinada para crear y entregar valor al cliente con el objeto de satisfacer sus expectativas.

Se insiste, además, en la necesidad por establecer asociaciones y redes, lo que resulta lógico dadas las características de los mercados actuales, cada vez más complejos y dinámicos y en donde buena parte de las empresas comienzan a formar parte de una red de organizaciones con el objetivo de mantener relaciones cooperativas a largo plazo con los miembros de la red de forma que los beneficios que obtienen las empresas que la conforman sean superiores a los que obtendrían si actuaran de manera aislada o bajo la perspectiva tradicional de competidor-adversario.

Otro aspecto relevante guarda relación con la permanente búsqueda de contactos directos con los clientes. En este sentido, es central el desarrollo de relaciones a largo plazo, lo que implica que la empresa debe conocer bien a sus clientes y contactar directamente con ellos. Se trata de considerar a los clientes de forma individual, no como una masa anónima y desarrollar acciones de marketing personalizadas.

Desde la perspectiva operacional, es importante considerar el desarrollo de bases de datos , con el fin de que la empresa pueda ampliar el conocimiento de sus clientes y con ello mantener una relación a largo plazo, en este sentido se hace necesario que desarrolle bases de datos con la información desagregada de sus clientes, lo que en la actualidad no debería resultar ningún obstáculo para las compañías debido al considerable desarrollo que están experimentando las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Al respecto es pertinente señalar la visión que aporta Day (2000) en relación con la gestión de las relaciones con el mercado. Partiendo de la base que el hecho de establecer relaciones con el mercado puede considerarse como una capacidad distintiva de determinadas organizaciones, el autor sugiere que deben coexistir tres elementos estratégicos fundamentales para conseguir el desarrollo de dicha capacidad: orientación, conocimiento y habilidades y procesos de integración y alineación. Por último, se hace hincapié en la necesidad por establecer un sistema de servicio orientado al cliente. Según Grönroos (1990a), para que la empresa se oriente hacia un 'negocio de servicio' es necesario que a nivel operativo se establezca un sistema de servicio al cliente que gestione:

1. Los recursos humanos, cuya actitud y formación son claves para resolver adecuadamente los momentos de la verdad".
2. La tecnología, decisiva tanto para desarrollar bases de datos de los clientes como para apoyar la interacción con los mismos, como lo que ha ocurrido con los cajeros automáticos, los lectores de códigos de barras, entre otros avances.
3. Los clientes, a los que se les debe implicar en el diseño y prestación del servicio para incrementar su percepción sobre la calidad de dicho servicio.

El tiempo, que debe ser gestionado adecuadamente, porque los tiempos de tardanza y espera generan la insatisfacción del cliente y repercuten en un ascenso de la curva de costos.

18.9 Dimensiones Básicas del Marketing Organizacional

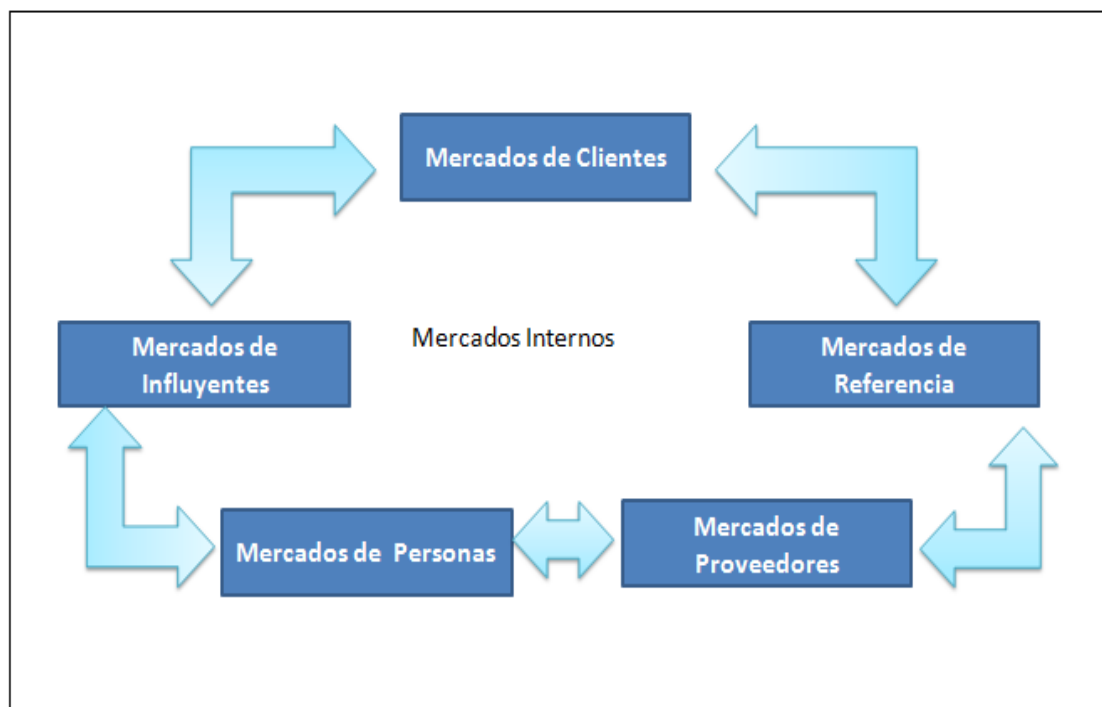
En este sentido, Sánchez et al. (2000) distinguen las siguientes dimensiones:

1. El marketing constituye un proceso de creación de valor, esta creación de valor (material o inmaterial). La orientación de las acciones de marketing de cada parte hacia el incremento de su valor o la reducción de los costos constituye el eje sobre el que se construyen y funcionan los intercambios.
2. La función de marketing se extiende por toda la empresa, más allá del departamento de marketing. La concepción relacional del marketing supone que esta función es llevada a cabo por personal perteneciente al departamento de marketing, es decir por personal de marketing a tiempo completo y por el resto de los integrantes de la organización junto al personal de marketing a tiempo parcial (Gummesson, 1991). La construcción de relaciones con los clientes se convierte no sólo en una cualidad intrínseca del marketing sino también de la empresa como un todo.
3. El modelo del marketing de relaciones no obstaculiza la organización ulterior de las variables de marketing, como ocurre con el marketing mix, en particular, en lo que sería la vertiente de gestión de marketing.
4. El marketing, ante todo, debe satisfacer los objetivos individuales y organizacionales. La relación con el cliente es el concepto central del pensamiento de marketing.
5. La gestión de la relación descansa sobre el concepto de promesa, de forma que la relación con el cliente pueda ser establecida, fortalecida y desarrollada.
6. El resultado de una relación de intercambio no puede venir presidida por un planteamiento de maximización del beneficio discreto, es decir, de búsqueda de un óptimo en cada intercambio. Más bien, es necesario plantear la rentabilidad en un sentido amplio y en un horizonte de largo plazo.
7. El marketing adquiere una responsabilidad, si cabe, de mayor intensidad, al ser plenamente reconocido el papel de dirección estratégica que tiene, coordinando el conjunto de actividades orientadas a la optimización de la relación de intercambio.

19. Los Seis Mercados

El actual enfoque del marketing relacional implica la consideración de las relaciones entre las empresas y los mercados de consumidores, los mercados de empleados, los mercados internos, los mercados de proveedores, los mercados de referencia y los mercados de influyentes (Christopher et al., 1991), de manera similar al esquema de la figura N.º1.

Figura N.º 1 El modelo de los seis mercados



Fuente: Christopher et al (1991)

Un breve análisis del modelo propuesto por Christopher et al (1991) permite identificar los siguientes elementos:

19.1 Mercado de Clientes o Consumidores

Se trata del mercado clave del marketing y aunque el enfoque relacional amplía su visión con otros mercados, ello no significa que este mercado pierda su importancia. El cambio que se ha producido consiste en que el marketing

transaccional se centraba exclusivamente en la captación de clientes, basándose en la transacción individual, mientras que el marketing de relaciones expande la visión por medio de la inclusión del concepto de retención de clientes, el que, sin olvidar la relevancia del proceso de captación, proporciona más atención al mantenimiento de relaciones a largo plazo.

19.2 Mercados de Referencias

El mercado de referencias de una empresa puede estar constituido por sus propios clientes, instrumento eficaz para referenciar a la empresa a través del boca-oído y por un amplio abanico de agentes que operan en los mercados como intermediarios, contactos, entre otros. Debido a las ventajas que proporciona este mercado de referencias, la empresa debería dedicarles una parte de sus recursos y esfuerzos puesto que éstos se encargan de transmitir el buen servicio y atención al cliente que la empresa ha entregado, el nivel de satisfacción que han alcanzado.

19.3 Mercados de Proveedores

El marketing relacional ha supuesto un cambio de las tradicionales relaciones entre proveedores y clientes como adversarios a una relación entre ellos basada en la cooperación, en la comunicación y en la confianza mutua. Este nuevo enfoque de mantenimiento de relaciones a largo plazo en la que tanto el proveedor como el cliente consiguen los mayores beneficios se le ha denominado “co-markership” (Christopher et al, 1991), cuyos objetivos incluyen la entrega de productos de alta calidad en el plazo exacto y al precio más bajo posible, favoreciendo, además, la flexibilidad en dichas entregas.

19.4 Mercados de Empleados

La disponibilidad y formación de los empleados influye de manera significativa en la percepción del cliente respecto de la calidad de servicio de la empresa y, por lo tanto, sobre su propio nivel de satisfacción. Esto hace necesario que la empresa dedique esfuerzos y recursos para captar empleados motivados y adecuadamente formados en todos sus niveles jerárquicos.

19.5 Mercados de Influyentes

Este mercado está constituido por entidades financieras, instituciones reguladoras y el gobierno y debido a la importancia que tiene para determinadas empresas de algunos sectores, dichas entidades deben invertir recursos suficientes para resguardar una dotación mínima que asegure prestaciones de calidad.

19.6 Mercados Internos

El mercado interno de una empresa está constituido por todas aquellas áreas, unidades de negocio y departamentos que trabajan en su interior y en los que se desempeñan las personas. La aplicación de principios de marketing a los trabajadores de una empresa - marketing interno - se basa en dos principios claves. El primero es la consideración de los empleados de la empresa como clientes internos, lo que significa que un empleado es tanto un proveedor como un cliente de la empresa. En consecuencia, la empresa debe centrarse en mejorar la calidad de los servicios que ofrece a sus trabajadores y aumentar su satisfacción como empleados de la misma. El segundo, se asienta en la preocupación de que los empleados mantengan una relación de cooperación y coordinen sus actividades con el objetivo de aumentar la entrega de valor a los clientes finales de la empresa.

Por otra parte, con la adopción de estos aspectos de marketing interno se consigue la reducción de conflictos entre áreas de la empresa, una mayor motivación de los empleados y su retención en la organización.

Una consideración relevante respecto del marketing relacional guarda relación con las concepciones básicas inherentes a su implementación. De acuerdo con Coviello et al. (1997) se distinguen tres concepciones en el marketing de relaciones:

1. Marketing de bases de datos, el cual se centra en la transacción, aunque implica el intercambio económico y de información.

2. El marketing interactivo, en donde la función de marketing se lleva a cabo de forma individualizada, a nivel diádico, mediante contactos personales, negociaciones e intercambio de información.
3. El marketing de redes, en donde la actividad de marketing no se circunscribe sólo a la relación diaria, sino al conjunto de múltiples relaciones conectadas entre sí.

20. Orientación del Marketing Relacional

El marketing relacional integra el servicio al cliente, la calidad y la orientación al marketing (Christopher et al., 1994). Desde un enfoque transaccional, la calidad se entendía exclusivamente desde una perspectiva endógena del producto, esto es, una calidad orientada a la producción. Sin embargo, el marketing relacional modifica este enfoque hacia lo que se denomina la calidad percibida, orientada al cliente. Además, la calidad no debe ser una preocupación exclusiva del departamento de producción, sino de toda la empresa. Esta idea se centra en que todas las relaciones de la empresa con su entorno deben ser de calidad.

Como bien ha sido señalado en puntos anteriores, el marketing transaccional se centraba en la distribución del producto, puesto que sólo tenía en cuenta que el producto que el cliente había adquirido le llegara a tiempo al lugar correcto. Sin embargo, el marketing relacional se centra en relaciones a largo plazo ventajosas para todos sus miembros y que se producen en un espectro mucho más amplio de las actividades de la empresa, se centra en la creación y entrega de valor para el cliente cumpliendo sus expectativas y proporcionando, por lo tanto, un elevado nivel de satisfacción al cliente, o bien proporcionando valores positivos a su negocio si se trata de una empresa. En este caso es necesario conocer la propia cadena de valor o conjunto de actividades derivadas de la relación a través de las cuales se crean valor o se incurre en menores costos.

21. Marketing Relacional

En sintonía con lo anterior, Vázquez (1999) señala que atendiendo a las partes entre quienes se establece la relación, se puede establecer la siguiente clasificación:

1. Relaciones de *primer orden*, las que incluyen todas las posibles relaciones de una determinada empresa con los agentes de su entorno más próximo, agentes tales como proveedores o suministradores de la empresa, sus competidores, los intermediarios y los clientes.
2. Relaciones de *segundo orden* o relaciones entre los elementos de su entorno específico, excluyendo a la empresa en cuestión.
3. Relaciones de *tercer orden*, que hacen referencia a todas las relaciones que se pueden desarrollar en el interior de cada una de las partes (dentro de la empresa, entre proveedores, entre competidores).

22. Hacia la Lealtad y Retención de los Clientes

Uno de los objetivos centrales de la aplicación intencionada, planificada y repetitiva de una estrategia de marketing relacional es generar clientes con un alto nivel de lealtad hacia la compañía o empresa. No obstante, resulta innegable que la lealtad llega a representar un componente estratégico fundamental para la compañía. Con el objeto de retener clientes, las organizaciones deben buscar satisfacerlos, donde un objetivo fundamental debe ser establecer una relación prolongada (Bigné, Sánchez y Sánchez, 2002). De hecho, los clientes son los activos intangibles más importantes de una compañía y su valor debería ser medido y gestionado como cualquier otro activo (Gupta, Lehmann y Ames, 2004). Las compañías se están orientando hacia la retención y lealtad del cliente más que a la adquisición (captación) de nuevos clientes porque es mucho más rentable mantenerlos que conseguir nuevos (Patron, 2002).

Por otra parte, Battista y Verhun (2000) insisten en el hecho que las estrategias de relación con el cliente deben empezar por dar respuesta a dos cuestiones básicas: ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y futuros? y ¿qué tipo de relación o rango de relaciones deseamos tener con esos clientes? En este sentido, las estrategias básicas de relaciones con el cliente, habitualmente, adoptan tres enfoques principales:

1. Relaciones basadas en la transacción.
2. Relación que incluye asesoría técnica adicional a la transacción.
3. Colaboraciones basadas en un conocimiento extensivo del cliente.

Un aspecto que no debe ser olvidado es que para el desarrollo adecuado de estrategias de relaciones con el cliente se requiere de dos acciones básicas: por una parte, identificar los clientes que representan una oportunidad, así como también a aquellos que representan un riesgo. El verdadero enemigo de las utilidades es la rutina de las prácticas de marketing que se manifiestan en la forma de clientes muy sensibles al precio, empleados poco leales a la empresa y especuladores que desean hacer dinero fácil y rápido. Desde esta perspectiva, la tarea fundamental de la función de marketing debería ser *gestionar la lealtad del cliente*, con una clara intención de conocer la relación entre la lealtad del cliente, de los empleados y de los inversores. Para gestionar eficientemente la lealtad, los especialistas en marketing deberían visualizarla dentro del contexto de la misión de la compañía.

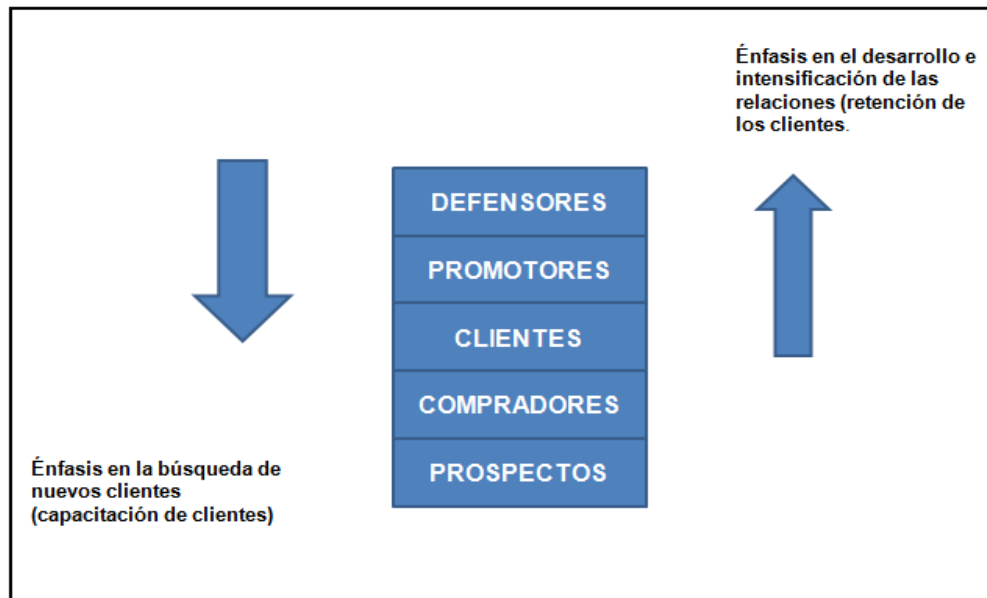
En este sentido, el autor distingue efectos de primero, segundo y tercer orden en relación con la lealtad. En el primero de los casos, la lealtad permite medir de manera fidedigna si se ha logrado crear un valor superior, puesto que los clientes vuelven o no para demandar el producto/servicio de la compañía. Dentro de los efectos de segundo orden, se encuentran el crecimiento de los ingresos y de la cuota de mercado, la reducción de los costes y el incremento de la tasa de retención de los empleados. Por último, debido a la disminución de los costos y al aumento

de los ingresos, las utilidades se incrementan, constituyendo un efecto de tercer-orden derivado de la lealtad.

En líneas generales, el planteamiento del marketing relacional cuestiona directamente el enfoque transaccional que se le ha dado durante décadas al marketing. Mientras el marketing transaccional representa un enfoque a corto plazo, basándose, fundamentalmente, en la realización de una venta en cada momento, el enfoque relacional se orienta a la satisfacción a largo plazo de los consumidores. En otras palabras, el marketing de relaciones se orienta básicamente hacia la continuidad, mientras que el marketing transaccional se fija en lo discreto (Maqueda y Llaguno, 1995).

La figura N.º 2 exhibe los posibles enfoques estratégicos que una organización puede adoptar para conseguir la lealtad de los clientes. La empresa capta a su público objetivo con acciones propias del marketing mix y una vez que consiga un nivel de compras regular, estos nuevos compradores se convierten en clientes, para lo cual la empresa utiliza otras variables de marketing como las cualidades y atributos de su personal, el nivel de servicio al cliente o la calidad de los procesos y sistemas internos. De forma progresiva, la empresa debe intentar llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos-servicios y, finalmente, a que lleguen a desempeñar un papel de verdaderos promotores de la empresa, pudiendo captar gracias a ellos nuevos clientes.

Figura N.º2: Escala de lealtad de los clientes en el Marketing Relacional



Fuente: Christofer et al, 1991.

Es evidente que los dos primeros escalones son los que tradicionalmente se han asociado con una estrategia de marketing orientada a la “conquista”, es decir, centrado en la captación de posibles clientes y su conversión en compradores ocasionales, mientras que, a partir del tercer escalón, se intenta realizar una serie de esfuerzos conjuntos que lleven al cliente que regularmente hace negocios con la empresa a convertirse en activos promotores y defensores.

Grönroos (1994c), quien sugiere que el progreso de la relación con un cliente puede ser visto como un ciclo vital con tres fases o etapas, en cada una de las cuales el objetivo de marketing será distinto:

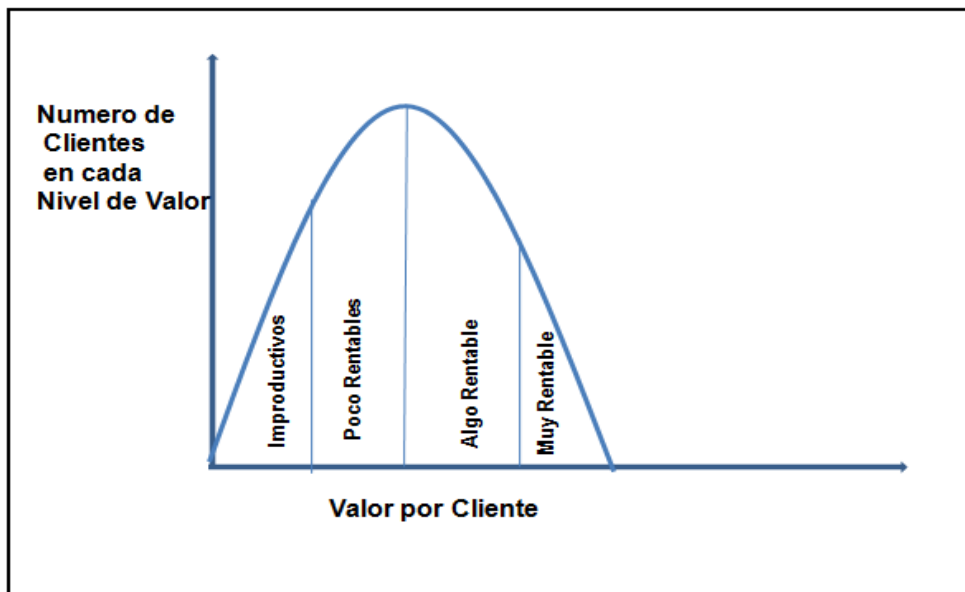
1. Etapa Inicial, caracterizada por un cliente potencial que no conoce la empresa y sus productos o servicios y donde el objetivo de marketing estará centrado en que dicho cliente capte su atención por la empresa y su oferta.
2. Proceso de Compra, en el cual si el individuo ha considerado que la empresa puede satisfacer una necesidad realiza la adquisición, valorando el

producto/servicio en términos de lo que busca y está dispuesto a pagar, en otras palabras, se trata de transformar el interés general en ventas.

3. Proceso de Consumo o Etapa de Uso, en el cual, si el cliente ha quedado satisfecho con su adquisición en la etapa anterior, la probabilidad de que continúe su relación con la empresa y que el proceso de uso se prolongue será mayor que si éste no ve cubiertas sus expectativas.

Wayland y Cole (1997) presentaron de manera gráfica un análisis que consideró como variables el número de clientes existentes en cada nivel de valor y el valor que representa para la empresa cada cliente y cuya distribución permite trazar una curva casi perfecta, la que se detalla en la siguiente figura:

Figura N.º 3: Distribución de los Clientes



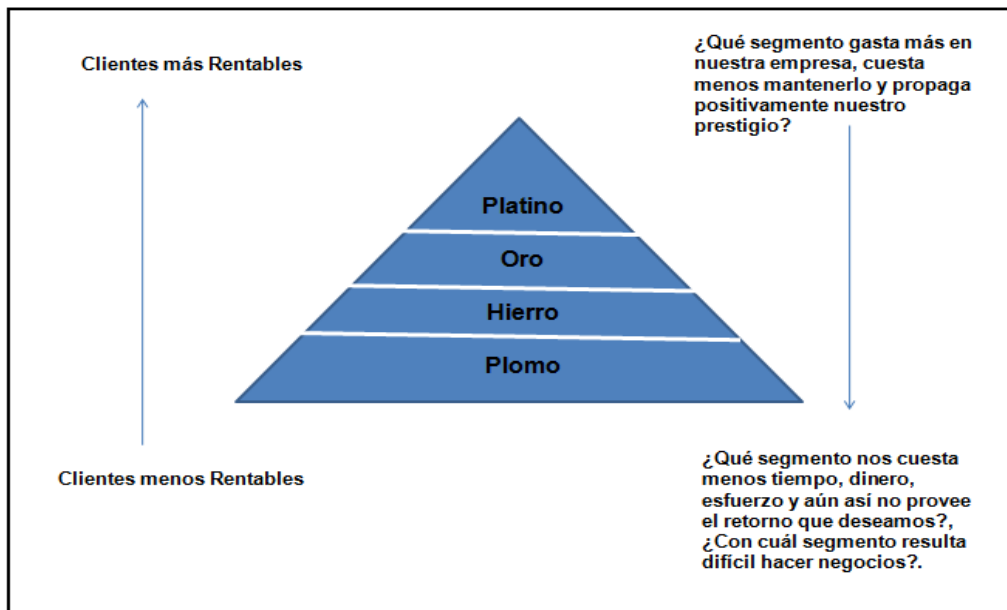
Fuente: Wayland y Cole (1997).

De forma similar, Hansotia (2002) considera que una empresa habitualmente tendrá clientes en algunas de las siguientes etapas: clientes nuevos, es decir, incorporados dentro de tres a seis meses atrás; clientes veteranos inactivos, cuya permanencia es superior a seis meses y no registran consumos desde hace un largo tiempo;

clientes veteranos activos, cuya permanencia es superior a seis meses y registran continuos consumos a favor de los productos/servicios de la empresa y, por último, los clientes esporádicos o eventuales.

Una aportación que complementa lo anterior, es la que proporcionan Zeithaml, Rust y Lemon (2001) quienes propusieron en un estudio lo que denominan 'pirámide de los clientes' y cuya elaboración respondió al uso de una amplia base de datos y al desarrollo de estudios analíticos que permitieron establecer una distinción entre diferentes tipos de clientes por niveles. Lo relevante de este estudio es que una vez que los autores establecieron las categorizaciones por cliente, los diferentes niveles establecidos pueden ser identificados, motivados y servidos de forma particular, esperando niveles diferenciales de beneficio. La pirámide del cliente se exhibe en la siguiente figura:

Figura N.º4: La Pirámide del Cliente



Fuente: Zeithaml, Rust y Lemon (2001)

En relación con la figura anterior, los autores identifican las siguientes características claves en cada uno de los diferentes niveles:

Nivel Platino: describe a los clientes más rentables para la empresa, especialmente aquellos que son asiduos al uso del producto/servicio, poco sensibles al precio, con voluntad para invertir y probar nuevas ofertas y que están especialmente comprometidos con la empresa.

Nivel Oro: difiere del anterior en el hecho que los niveles de rentabilidad no son tan altos, quizás debido a que los clientes desean descuentos que limitan los márgenes. Parecen no ser leales a la empresa, aunque frecuentemente demandan el uso del producto/servicio. Se podría minimizar el riesgo si se trabaja con múltiples canales de venta más que una focalización exclusiva hacia una compañía en particular.

Nivel Hierro: está conformado por los clientes que proveen el volumen necesario para utilizar la capacidad de la compañía, pero cuyos niveles de gasto, lealtad y rentabilidad no son suficientemente sustanciales como para fomentar un trato especial.

Nivel Plomo: compuesto por los clientes que están costando dinero a la compañía. Ellos demandan más atención que lo que están dispuestos a dar respecto a nivel de gasto y rentabilidad y a veces, incluye clientes problemáticos que siempre están quejándose respecto a la compañía con otros y obstruyendo los recursos de la misma.

Por lo tanto, se vuelve a resaltar y evidenciar el hecho que los esfuerzos que debe realizar la empresa estriban en identificar a qué nivel pertenece su cartera de clientes, cuántos existen en cada nivel y hasta qué punto valdrá la pena un esfuerzo por ejecutar acciones diferenciadas que fomenten la fidelización de los mismos.

23. Consideraciones Respecto a la Retención de los Clientes

Kotler (1999) señala que cuanto más prolongada es la permanencia de un cliente con un determinado proveedor, más rentable llega a ser. De acuerdo a este autor, los compradores frecuentes son más rentables debido a cuatro razones principales:

1. Tienden a comprar cada vez más a medida que pasa el tiempo.
2. El coste de servir a un comprador frecuente decrece conforme el tiempo avanza.
3. Los clientes satisfechos, por lo general, recomiendan su proveedor favorablemente a otros.
4. Los compradores frecuentes son menos sensibles al precio.

Day (1999) sugiere que la compañía alcanza una más alta rentabilidad en la transacción construyendo relaciones de largo plazo con sus clientes.

Peppers y Rogers (1993) señalan que existe sólo una forma en el mundo de los negocios que puede garantizar su sostenibilidad financiera: cultivando clientes leales y satisfechos.

McKenna (1995) insiste en esta idea, señalando que el desarrollo de sólidos lazos con el cliente es una efectiva forma de generar una ventaja competitiva para una compañía.

Algunos años más tarde, Seybold (1998) ratifica estas ideas, proponiendo que cuando una compañía pierde un cliente, no sólo pierde los beneficios potenciales que se derivarían de este cliente, sino que, además, los beneficios de la cadena de clientes que han escuchado la descarga de comentarios negativos que el cliente ha diseminado. Reichheld y Sasser (1990) declaran que la pérdida de un cliente puede tener un impacto más alto en la rentabilidad de la compañía que otros factores asociados a una ventaja competitiva, tales como la cuota de mercado o el coste por unidad. Posteriormente, Reichheld y Teal (1996) identificaron que los negocios con una elevada tasa de pérdida de clientes se enfrentaban a un futuro complejo, con reducidas utilidades, lento o nulo crecimiento y una expectativa de vida más corta.

24. Una Visión General del CRM

Un Customer Relationships Management (CRM), se define como “*la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos*” (Bose, 2002, p. 89). Más específicamente, como lo puntualiza Bose (2003), un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente.

El sistema de gestión también se puede definir como “*la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan entender a los clientes de las compañías*” (Chen y Popovich, 2003, p. 672).

En el ámbito de los investigadores Chilenos nos encontramos con el planteamiento hecho por Alfredo De Goyeneche, quien en su publicación hecha en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere al CRM expresando “*estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes*”.

El sistema de gestión como lo define consiste en 10 componentes:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración
2. El telemarketing
3. El manejo del tiempo
4. El servicio y soporte al cliente
5. La mercadotecnia
6. El manejo de la información para ejecutivos
7. La integración del ERP (Enterprise Resource Planning) Planificación de Recursos Empresariales

8. La excelente sincronización de los datos
9. El E - Commerce
10. El servicio en el campo de ventas

Sin embargo, la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas

La administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa, *“con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente”* (Hamilton,2001, cfr. Law, 2003) Interpreta al sistema como el proceso de analizar las grandes cantidades de datos producidas por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta del consumidor. También maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera.

El surgimiento de esta estrategia se debe principalmente a que, con el paso de los años, los clientes se han convertido en el ente prioritario de las empresas y para los clientes, la estrategia de gestión de clientes les ofrece simplicidad y confianza para realizar de forma completa sus transacciones, sin importar el medio por el que se dé la interacción. (Gulati y Garino, 2000 cfr. Chen y Popovich 2003). El manejar las relaciones con éstos de forma efectiva y eficiente influirá en la satisfacción y la retención de los mismos.

Las aplicaciones del CRM dan respuesta a preguntas como lo son: *¿Qué productos o servicios son importantes para los clientes?, ¿Cuáles son los colores favoritos de mis clientes, o bien, cual es la talla de mis clientes?, ¿Cómo podemos comunicarnos con los clientes?,* entre otras. En particular, los clientes se ven beneficiados por el hecho de tener la creencia de que no pierden tiempo al recibir mejor información acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece, además de gastar menos

dinero y recibir un trato especial a diferencia de otros clientes. (Kassanoff, 2000 cfr. Chen y Popovich, 2003). De acuerdo a Chen y Popovich (2003), el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

1. Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejores aplicaciones del Internet.
2. Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa a través de una comunicación personalizada.
3. Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto que se da.
4. Construir mediadas para analizar modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia el mismo según sus requerimientos y características.

24.1 Características del CRM

Desde el punto de vista de autores como Xu, et. al. (2002) un CRM está constituido básicamente de cuatro características:

1. Automatización de las ventas: En los sistemas, los procesos de venta a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a las bases, para así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un singular punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Con esto también se recolectarán datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.
2. Servicio y soporte al cliente: ayuda a las compañías a incorporar un excelente servicio al cliente, mejora el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. Así se determina quiénes son las personas idóneas para ofrecer de manera

apropiada el servicio o el producto al determinado cliente; o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Los problemas se pueden solucionar de forma eficiente a través de un soporte al cliente proactivo.

3. Servicio de campo: Mediante el uso de sistemas de gestión de clientes, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer sus expectativas individuales.
4. Automatización del Marketing: Proporciona la más actual información acerca de los hábitos de compra de los clientes, lo que les permite determinar campañas de marketing efectivas que en determinado momento desembocaron en ventas cruzadas que podrían atraer a nuevos clientes. Mediante el uso en conjunto del CRM, la inteligencia del marketing, las bases de datos de los clientes y las comunicaciones tecnológicas de interacción, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. Esto permitirá que la organización pueda saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes, y por tanto entenderán de mejor forma sus necesidades.

24.2 El Factor Persona en el CRM

El CRM involucra el mejoramiento e incremento de la comunicación que se da entre la compañía y sus clientes. La información no sólo es importante que fluya de las ventas, el marketing, y la contabilidad; sino también en todo punto en donde haya alguna interacción con los clientes. El compartir la información establecerá una comunicación más efectiva. (Xu, et. al., 2002). Entonces se refuerza la idea de que un sistema de este tipo cambia la forma en que se comparte la información a través de la compañía. (Ibidem, 2002).

Así cuando las personas, específicamente los empleados, comparten la información que arrojan los sistemas a partir de los clientes, se visualizarán resultados que según Chen y Popovich (2003) serán perceptibles en la organización, tales como: niveles superiores del servicio al cliente; oportunidades de venta cruzada e incremento de ventas; información de los hábitos y referencias de los clientes; integrado estudio de los clientes; puntualización de los segmentos de clientes y mejoramiento en la eficiencia de los centros de servicios, llamadas etc.

24.3 Factores para una correcta implantación del CRM

Para evitar fallas en la implementación de un CRM, las compañías deben de planear de manera estratégica los siguientes puntos, que según Croen (citado, Xu, et al., 2002), son indispensables tomar en cuenta:

1. Importancia de hablar con los clientes y el staff de la organización. Asegurarse que el staff esté dispuesto a aceptar los cambios. Servir a los clientes de la mejor manera para mantener su lealtad. Ofrecer productos rentables que conozcan sus expectativas repetidamente.
2. Incentivar la comunicación interdepartamental y el apoyo a lo ancho de la corporación. Nombrar un jefe responsable de los clientes y un equipo de proyecto del sistema.
3. Elegir productos escalables con:
 - a) Tecnología que facilite el monitoreo de las campañas de marketing.
 - b) La arquitectura de la gestión de clientes que pueda manejar los canales de ventas existentes y futuros.
4. Integrar sistemas front-end con procesos de minería de datos back-office para una mejor vista del cliente. Usar solo los datos relevantes para el tema de negocios. Los datos suplementarios donde sean requeridos.
5. Establecer un almacén de datos centrales para datos nuevos y viejos. La mina de datos y su análisis. Crear diferentes modelos de datos para la solución.
6. Estandarizar el formato de datos para reducir complicaciones de extracción. Usar sólo datos de la más alta calidad.
7. Automatizar el proceso de toma de decisiones. Monitorear las varianzas en la conducta del cliente con agentes inteligentes para producir eventos claves de los clientes.

8. Usar análisis cercano para descubrir nuevas señales de los clientes. Promover la retención de los clientes a través de modelado predictivo.
9. Construir, evaluar y aplicar modelos analíticos.
10. Propiciar el cambio conductual para campañas de marketing más rentables con un servicio.
11. Definir objetivos de negocios claros y mensurables para cada fase limitando la inversión mientras se monitorea el ROI.
12. Convertir los objetivos generales a específicos para que el progreso pueda ser monitoreado.
13. Pre-implementación del benchmarking de la satisfacción del cliente. Aprender de los errores de la campaña y lograr el éxito.
14. Analizar la base de datos de los clientes.
15. Promover la lealtad de los clientes para incrementar la rentabilidad. Identificar las necesidades de los clientes y las oportunidades.
16. Entregar el servicio al cliente adaptado.
17. Proveer interfaces fiables, convenientes, rápidas y disponibles a los clientes.
18. Ofrecer el mismo nivel del servicio al cliente vía todos los canales.

24.4 Ventajas y Desventajas del CRM

Las que menos se benefician con la implementación de una herramienta de fidelización de clientes son aquellas compañías en donde el consumidor no tiene contacto con los empleados de las mismas, en donde el valor de retener a los empleados es muy bajo, o en donde los negocios no necesitan de interacción constante con los clientes. (Harvard Management Update, 2000 cfr. Bose, 2002). El uso de esta plataforma tiene ventajas, tales como: (Xu, et. al., 2002): Mejorar lealtad del cliente; eficiencia de procesos internos; clarifica los objetivos y metas de la empresa; creación de una base sólida de ventas; aumento de ventas cruzadas; se

incrementa el valor en los clientes; mejora la televenta y las ventas de campo; aumenta ventas por internet y se da un trato personalizado al cliente en base a sus requerimientos.

25. Conclusiones

1. La receptividad por parte de los clientes fue normal pudiendo obtener retroalimentación parcial de la totalidad de los clientes encuestados. Se pudo materializar un análisis simplificado de las encuestas efectuadas que consideró las siguientes áreas:
 - El estado de la relación actual entre la empresa y el cliente, el que se situó en un rango aceptable, cuyo dato fue calificado como reservado.
 - El grado de satisfacción del cliente en base al servicio o producto proporcionado. El que arrojó un resultado satisfactorio para la compañía que se calificó como reservado.
 - La percepción que tiene el cliente en relación con diversos aspectos de la empresa, se calificó como buena. Las entrevistas, en general, sirvieron para detectar áreas de mejora y desarrollar un instrumento de percepción de clientes. Información que reúne características de reservada.
2. Se diseñó un cuestionario a base de la información adquirida en las entrevistas a profundidad. El formato del cuestionario tomó en cuenta los procesos de interacción, tanto en el pasado como en el presente, entre la compañía y sus clientes, así como las necesidades futuras de los mismos. Dichos formatos permitieron identificar el grado de satisfacción del cliente en relación con el servicio o producto proporcionado proporcionando los indicativos necesarios para la construcción de la base de datos de un CRM. (información reservada)
3. Se identificaron también las variables y procesos que proporcionan ciertas expectativas del cliente. Dichos tópicos, que pueden tener una sustancial mejora mediante un CRM y se tomaron en consideración para desarrollar una propuesta de CRM.

4. En relación con la realidad que se observa, en el ámbito de la investigación académica se estableció una realidad diametralmente opuesta, ya que, en el mundo empresarial, no es tarea fácil acceder a adecuadas fuentes, como así mismo son escasas las empresas que han invertido recursos en desarrollar investigaciones orientadas a analizar los beneficios que trae consigo la implementación de CRM. Lo anterior habida consideración que el CRM, constituirá una estrategia dominante para las empresas del tercer milenio, las que no deben escatimar esfuerzos por encontrar nuevas formas de crear valor para sus clientes, y transformar la relación con ellos en una solución de confianza. Es aquí, como se dijo anteriormente, donde a primera vista se observa una falencia en la empresa chilena.

26. Recomendaciones

La investigación se concentrará en implantar un diseño de gestión de las relaciones de los clientes para la empresa CAP Acero Chile, por lo cual como recomendaciones principales tenemos:

1. Analizar la situación actual: Esto quiere decir que se debe realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la compañía en cuanto a su relación con los clientes, examinar sus estrategias utilizadas actualmente, sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
2. Investigar en profundidad las necesidades de los clientes: Para esto se recomienda realizar estudios de mercado, encuestas de forma constante para comprender las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes de la compañía, esta información será crucial para diseñar estrategias centradas en los clientes.
3. Desarrollar una estrategia bien definida: Se trata de proponer una estrategia detallada que incluya la segmentación de los clientes, los canales de comunicación, programas de fidelización, análisis de datos y herramientas tecnológicas que permitan mejorar la relación con los clientes.
4. Implementación y evaluación: Detallar cómo se llevará a cabo la implantación de la estrategia, incluyendo las etapas, los recursos necesarios

y el tiempo que se incurrirá en dicha estrategia. Además de establecer indicadores que le permitan medir el éxito de la estrategia en términos de satisfacción del cliente, retención y fidelización.

5. Impacto: Analizar cómo la implantación de la estrategia puede afectar a la empresa ya sea en términos de rentabilidad, reputación, ventaja competitiva y poder de mercado.

27. Bibliografía

1. Bagozzi, R. P. (1994). Principles of marketing research. En *Blackwell Business eBooks*.
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (1972). *Principles of marketing*.
3. Kotler, P. y Keller, K (2012); *Marketing Management 14° Edition*.
4. Kotler, P. (2000). *Marketing Management: analysis. planning. Implementation and control*.
5. Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I. (1995); *Dirección de Marketing*; 8ª ed.

28. Referencias Electrónicas

1. American Marketing Association (A.M.A.) (2009); AMA Publications; <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>.
2. CAP ACEROS (2008), Memoria anual 2008; http://www.cap.cl/wp-content/uploads/2009/03/cap_memoria_corporativa_2008_esp.pdf
3. Drucker, P. (1954); *Definiciones del Marketing*, [en línea], ricoverimarketing.com, RicoveriMarketing
 - a. <http://www.ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/d32.html> [14/06/2004].
4. Drucker, P. (1973); *Definiciones del Marketing*, [en línea], ricoverimarketing.com, RicoveriMarketing

- a. <http://www.ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id32.html> [14/06/2004]

29. Anexos

N1º Cuestionario para Clientes

El propósito de este cuestionario es conocer su opinión sobre diferentes aspectos relacionados con la organización en la que Ud. es cliente. No hay respuestas correctas ni erróneas. Su opinión es personal, sincera y honesta, basada en su experiencia, la cual es muy importante para este estudio. Sus respuestas son estrictamente anónimas y confidenciales. Se agradece su disposición para colaborar.

INSTRUCCIONES.

A continuación, encontrará una escala tipo Likert, con los juicios que usted deberá utilizar para responder cada una de las afirmaciones propuestas en las diferentes categorías y que mejor representan la situación actual de esa organización.

Se recomienda marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de su Institución.

Ud. requiere de 15 minutos para completar este cuestionario.

Muchas gracias por su colaboración.

Escala de Valoraciones	
Totalmente en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Indiferente	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Preguntas.

1	¿Usted cree que existe disponibilidad de vendedores para la atención?	1	2	3	4	5
2	¿Usted cree que es adecuado el nivel de conocimiento en la aplicación del producto que poseen los vendedores?	1	2	3	4	5
3	¿Usted cree que es adecuado el nivel de conocimiento del producto?	1	2	3	4	5
4	¿Usted cree que existe disponibilidad de productos?	1	2	3	4	5
5	¿Usted considera que existe una adecuada atención a las solicitudes?	1	2	3	4	5
6	¿Existe puntualidad en la entrega de los productos?	1	2	3	4	5
7	¿La documentación del producto es ágil?	1	2	3	4	5
8	¿La atención a las solicitudes es rápida y efectiva?	1	2	3	4	5

**N2º Encuesta Ejecutivos de Ventas
Clientes Estratégico CAP**
1. Aspectos Introductorios

Una de las acciones más importantes para nuestro negocio y estrategia de CRM es conocer la percepción que tienen nuestros clientes acerca de nuestros productos y/o servicios. Esta información, hace posible la toma de decisiones, haciendo posible la implementación de mejoras en nuestra compañía con el objetivo final de satisfacer a todos nuestros clientes en el mayor número de aspectos posibles. Todo lo anterior para acortar la brecha entre la calidad deseada por el cliente, la que nosotros le ofrecemos y la que efectivamente el cliente percibe.

2. Ámbito de aplicación

Se aplicará a los diez vendedores que CAP tiene designados para la atención de los clientes estratégicos.

3. Preguntas al detalle

Para cada área, se estableció la siguiente serie de preguntas:

1. Grado de Accesibilidad

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
1.1 ¿El cliente tiene fácil acceso a nuestra compañía?					
1.2 ¿A los servicios que ofrecemos?					
1.3 ¿A la alta dirección de nuestra compañía?					

2. Rapidez de respuesta / Tiempo de resolución

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
2.1 ¿Cree Ud. Que el cliente se siente atendido cuando es debido y como es debido?					
2.2 ¿Obtiene una respuesta adecuada en un tiempo correcto?					

3. Seguimiento / Información

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
3.1 ¿El cliente se siente informado del progreso de sus problemas o acciones con nosotros?					

4. Plazos de Entrega

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
4.1 ¿Se cumplen los plazos de entrega definidos con el cliente y ofrecidos? ¿Supera sus expectativas?					

5. Documentación / Apoyo

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
5.1 ¿Se le proporciona al cliente toda la documentación para el servicio o producto? ¿Es adecuada?					

6. Seguridad / Fiabilidad

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
6.1 ¿El cliente se siente seguro con nosotros? ¿Somos efectivos para el cliente? ¿Se siente defraudado por tanto no somos "fiables"?					

7. Flexibilidad

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
7.1 ¿El cliente tiene flexibilidad para variar sus relaciones con nosotros en función de sus necesidades?					
7.2 ¿Existen muchas barreras para efectuar cambios?					

8. Atención / Imagen / Servicio

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
8.1 ¿El cliente se siente bien atendido?					
8.2 ¿Somos amables con él y le escuchamos o por el contrario tiene una imagen negativa de nuestra atención personal?					
8.3 ¿Entendemos sus necesidades?					
8.4 ¿Intentamos solventar sus problemas?					

9. Calidad – Precio

	Exc.	MB.	B.	Reg.	Mal.
9.1 ¿Cree Ud. Que el cliente considera que lo que está pagando equivale a lo que recibe?					
9.2 ¿Nuestro producto ha perdido calidad respecto					

al año pasado?					
----------------	--	--	--	--	--

N3º Entrevista Gerente Comercial de CAP Acero Chile

Introducción

Como es de su conocimiento, se está materializando un estudio a cargo del profesor Patricio Flores, mediante el cual se busca recopilar información relativa a la percepción que tienen los clientes estratégicos de nuestra Compañía respecto de la gestión que con ellos se realiza con el objeto de mantener y generar relaciones de largo plazo basadas en la lealtad.

La finalidad de este trabajo de investigación es: Diseñar una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) para CAP ACERO - CHILE.

Considerando la trascendencia del tema, y entendiendo que dicha investigación se alinea con los objetivos de la compañía, mucho agradeceremos su cooperación proporcionando la información solicitada.

Preguntas

1. ¿Qué estrategia se aplica en la compañía para administrar las relaciones con los clientes?
2. ¿Cómo se demuestra por parte de la empresa el grado de compromiso que se tiene con los clientes estratégicos para asegurar su confianza y lealtad?
3. ¿Cómo se mide el grado de satisfacción de los clientes?
4. ¿Cómo se interpretan las interrelaciones entre los requerimientos del cliente, los procesos de producción, el diseño y la posterior atención de los clientes?
5. ¿Cuáles cree UD que son los factores más importantes para el éxito del CRM?

- a. El factor persona, al respecto se hace conveniente conocer al detalle las necesidades de los colaboradores, son ellos determinantes para el éxito del CRM. Creo estar en condiciones de afirmar que la fuerza motriz que está detrás del éxito en CRM no es la tecnología en sí, sino más bien un enfoque basado en factores no técnicos, vale decir en una adecuada gestión del factor humano. Por consiguiente, la primera condición para que un programa de CRM sea un éxito es necesario alinearlos con los objetivos de las personas afectadas: los empleados, los socios y por supuesto, los clientes.
 - b. Por lo anteriormente expuesto es imprescindible alinear las necesidades de los trabajadores con los objetivos y estrategias de CRM, para asegurar el éxito.
6. ¿Cómo calificaría el nivel de involucramiento y compromiso por parte de la Alta Dirección con sus clientes?
- Estoy convencido que este es un aspecto determinante, que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esto lo consideramos a partir de las primeras experiencias que obtuvimos en el tema. En la actualidad, la mayoría de los directivos creen que el CRM es importante. La cuestión es: ¿determinar qué tan importante?
7. ¿Por qué cree Ud. Que los proyectos de CRM fracasan?
- Creo que una causa de fracaso está dada por el hecho de tratar el tema de los proyectos CRM como un proyecto meramente tecnológico, cuando en realidad lo son. La tecnología es un medio, no un todo. “Definamos en primera instancia y de manera adecuada que es lo que queremos hacer y de qué forma lo vamos a aplicar, para posteriormente elegir qué tecnología utilizaremos como medio.”

- Otro asunto importante al respecto es el relativo al hecho de que, “se formulan desde la cúspide” políticas y órdenes en vez de capacitar a los colaboradores. En este sentido, estimo que es más importante que una persona sepa e internalice que la compañía se va a centrar en el cliente y por qué lo hará, en vez de obligarlo a tratar a un cliente de una manera determinada sin saber el objetivo final. Como es lógico lo anterior genera resistencia al cambio y obviamente para que CRM tenga éxito deberán producirse muchos cambios en la compañía los que deben ser comprendidos y asimilados previamente por todos los colaboradores.
 - Sobre este mismo aspecto y en relación con las probables causas de fracaso de estos proyectos, pienso que la comunicación es indispensable, hay que usar vías de comunicación y de expresión, claras, oportunas y expeditas. Si asuntos tan trascendentales no se comunican de la manera correcta. La más probable es que un proyecto de CRM fracase.
8. ¿Qué importancia le atribuye, al hecho de medir o no el grado de satisfacción de los clientes?
- La satisfacción del cliente, es la percepción que este tiene respecto de si sus expectativas fueron alcanzadas o excedidas en relación con los producto y servicio que nosotros le ofrecemos. Es entonces de suma importancia conocer acerca de la opinión que ellos tienen acerca del producto que finalmente se les entregó. Además, es importante conocer acerca del servicio que le prestó el vendedor si fue el esperado. En síntesis, nos interesa saber todo respecto de nuestros clientes.
 - Es esta una actividad que nunca debe pasar por alto, debe formar parte de un proceso continuo, que nos permita obtener información relacionada con la percepción del cliente en relación con nuestro

producto o servicio, única manera de poder implementar mejoras que nos permitan contar con clientes leales y satisfechos que permanezcan con nosotros a través del tiempo.

9. ¿Cuál cree usted es la imagen que tienen sus clientes de CAP?
10. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo conocimiento o supo de problemas o/u opiniones de un cliente?
11. ¿Cuándo se toman las decisiones es considerado el cliente?
12. ¿Cree usted que CAP ACEROS está orientada a la producción o a las ventas?

N4º Entrevista Gerente de Marketing y Gestión Comercial

Introducción

Como es de su conocimiento, se está materializando un estudio a cargo del profesor Patricio Flores, mediante el cual se busca recopilar información relativa a la percepción que tienen los clientes estratégicos de la Compañía respecto de la gestión que con ellos se realiza con el objeto de mantener y generar relaciones de largo plazo basadas en la lealtad.

La finalidad de este trabajo de investigación es: Diseñar una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) para CAP ACERO - CHILE.

Considerando la trascendencia del tema, y entendiendo que dicha investigación se alinea con los objetivos de la compañía agradecemos desde ya su cooperación proporcionando la información solicitada.

Preguntas

1. ¿Qué estrategia se aplica en la compañía para administrar las relaciones con los clientes?

2. ¿Cómo se demuestra por parte de la empresa el grado de compromiso que se tiene con los clientes estratégicos para asegurar su confianza y lealtad?
3. ¿Cómo se mide el grado de satisfacción de los clientes?
4. ¿Cómo se interpretan las interrelaciones entre los requerimientos del cliente, los procesos de producción, el diseño y la posterior atención de los clientes?
5. ¿Cuáles cree UD que son los factores más importantes para el éxito del CRM?
6. ¿Cómo calificaría el nivel de involucramiento y compromiso por parte de la Alta Dirección con sus clientes?
7. ¿Por qué cree Ud. Que los proyectos de CRM fracasan?
8. ¿Qué importancia le atribuye, al hecho de medir o no el grado de satisfacción de los clientes?
9. ¿Cuál cree usted es la imagen que tienen sus clientes de CAP?
10. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo conocimiento o supo de problemas o/u opiniones de un cliente?
11. ¿Cuándo se toman las decisiones es considerado el cliente?
12. ¿Cree usted que CAP ACEROS está orientada a la producción o a las ventas?

