



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**CONTROL EN LA COMERCIALIZACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DE CARTERA DE
CLIENTES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS DE PURIFICACIÓN DE
FLUIDOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CRM**

Luis Demetrio Samayoa Jiménez

Asesorado por el Ing. Carlos Domingo Mendoza Cifuentes

Guatemala, agosto de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CONTROL EN LA COMERCIALIZACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DE CARTERA DE
CLIENTES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS DE PURIFICACIÓN DE
FLUIDOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CRM**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS DEMETRIO SAMAYOA JIMENEZ

ASESORADO POR EL ING. CARLOS DOMINGO MENDOZA CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés De La Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecun Castellanos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**CONTROL EN LA COMERCIALIZACION PARA LA FIDELIZACIÓN DE CARTERA DE
CLIENTES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS DE PURIFICACIÓN
DE FLUIDOS A TRAVES DE LA ESTRATEGIA CRM**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 23 de enero 2020.

Luis Demetrio Samayoa Jimenez

Guatemala mayo 2020

Ingeniero

Cesar Ernesto Urquizu Rodas

Director Interino

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

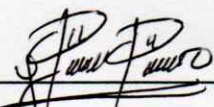
Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

Por medio de la presente me dirigió a usted para hacer de su conocimiento que he revisado la tesis finalizada del trabajo de graduación, "Control en la comercialización para la fidelización de cartera de clientes en una empresa distribuidora de dispositivos de purificación de fluidos a través de la estrategia CRM", del estudiante Luis Demetrio Samayoa Jiménez quien se identifica con DPI 2283185800101 y con registro académico 9212767, de la carrera Ingeniería Industrial, después de sus respectivas correcciones, doy por aprobado el trabajo de graduación.

Atentamente

Carlos D. Mendoza
ING. INDUSTRIAL
COLEG. 7,661



Ing. Carlos Domingo Mendoza Cifuentes
Ingeniero Industrial
Colegiado 7,661



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.025.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **CONTROL EN LA COMERCIALIZACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS DE PURIFICACIÓN DE FLUIDOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CRM**, presentado por el estudiante universitario **Luis Demetrio Samayoa Jimenez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Juan Carlos Godínez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No.11828

Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2021.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.074.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **CONTROL EN LA COMERCIALIZACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS DE PURIFICACIÓN DE FLUIDOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CRM**, presentado por el estudiante universitario **Luis Demetrio Samayoa Jimenez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4,272

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2021.

/mgp

DTG. 367.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **CONTROL EN LA COMERCIALIZACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DISPOSITIVOS DE PURIFICACIÓN DE FLUIDOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CRM**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Demetrio Samayoa Jiménez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DECANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
★

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, agosto 2021

AACE/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la guía más importante en mi vida, por darme la sabiduría, entendimiento, fortaleza y perseverancia para llegar a la meta deseada.
Mi esposa	Karen Cifuentes, por ser mí apoyo incondicional, por creer en mí y su infinito amor.
Mis hijos	Cristian Andrés e Inga. María Fernanda Samayoa, por ser mi inspiración, apoyarme en todo momento y su inmenso amor en todo.
Mis Padres	Carlota Jiménez y Demetrio Samayoa, por el apoyo incondicional en toda la carrera, darme su amor y valores para poder salir siempre adelante.
Mis suegros	Ana María Flores y Diego Cifuentes, por su paciencia y total apoyo durante toda la carrera, un millón de gracias.
Mi familia en general	Por ser una importante influencia en mi carrera y vida, mil gracias.

Mis amigos

Lic. Marlon Klee, Hugo Jerez, Mario Díaz, Ing. Carlos Arturo Aguilar. Ing. Alexander Mayorga, Lic. Douglas Robles, Daniel Ruiz y todos los que he compartido en las diferentes etapas de mi vida; un millón de gracias por escucharme, apoyarme en todo momento, demostrándome que todo se puede lograr con fe y perseverancia.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por haberme permitido estudiar dentro de la casa de estudios y toda mi formación profesional.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme la educación necesaria, para mi desarrollo personal y profesional.
Ing. Carlos Domingo Mendoza Cifuentes	Por el aprendizaje y confiar en mí en todo momento.
Ing. Julio Ernesto Bocanegra Reyes	Por su apoyo incondicional para proporcionarme la información de la empresa y por darme su valioso tiempo para las consultas requeridas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa distribuidora de dispositivos de purificación de fluidos	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Historia	1
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión.....	2
1.1.5. Valores éticos	2
1.1.6. Organización.....	3
1.1.6.1. Organigrama.....	3
1.2. Estrategia CRM	4
1.2.1. Definición	4
1.2.2. Beneficios	7
1.2.2.1. Centralizar la información	12
1.2.2.2. Personalizar el trato y el servicio o producto.....	13
1.2.2.3. Fomentar la fidelización	14
1.3. Importancia de una estrategia CRM	16

1.3.1.	Conocer el mercado	18
1.3.2.	Conocer a los clientes	18
1.3.3.	Mejorar la oferta y la venta	19
1.3.4.	Mejorar la fidelización.....	20
1.3.5.	Segmentar el mercado	20
2.	SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1.	Definición del departamento de comercialización	23
2.2.	Plan comercial.....	23
2.3.	Análisis FODA.....	24
2.4.	Descripción de los procesos comerciales	25
2.4.1.	Proceso preventa	25
2.4.2.	Proceso venta	29
2.4.3.	Proceso posventa.....	32
2.5.	Información de productos y servicios que ofrecen a sus clientes.....	34
2.6.	Seguimiento y control en el proceso de venta.....	34
2.7.	Seguimiento y control en el proceso posventa	35
2.8.	Herramientas tecnológicas utilizadas en sus procesos comerciales.....	35
2.9.	<i>Marketing</i> utilizado por la empresa	36
2.10.	Situación actual del manejo de la relación con el cliente	37
2.11.	Control de cartera de clientes	38
2.12.	Orden y ubicación actual de los productos y suministros.....	39
2.12.1.	Ubicación de equipos	39
2.12.2.	Manejo y control de productos y suministros.....	40
3.	PROPUESTA PARA APLICAR LA ESTRATEGIA CRM.....	41
3.1.	Modelo de gestión en el departamento comercial	41

3.1.1.	Organización del proceso de preventa	41
3.1.2.	Organización del proceso de ventas.....	43
3.1.3.	Organización del proceso de posventa.....	44
3.1.4.	Orden y control de suministros	45
3.2.	Elementos básicos de CRM	46
3.2.1.	Estrategia.....	46
3.2.2.	Segmentación.....	47
3.2.3.	Procesos.....	47
3.2.4.	Tecnología	47
3.2.5.	Organización.....	48
3.3.	Lo que ofrece la estrategia CRM	48
3.3.1.	Cambio cultural para la empresa	49
3.3.2.	Mayor conocimiento del cliente.....	49
3.3.3.	Pasos para construir mejores relaciones con los clientes	50
3.3.4.	Servicio de atención al cliente más eficiente	51
3.4.	Ventajas de la estrategia CRM	52
3.4.1.	La rentabilidad de fidelizar clientes.....	52
3.4.2.	Satisfacción de los empleados	53
3.4.3.	Satisfacción de los clientes.....	55
3.4.4.	Estrategias de <i>marketing</i>	56
4.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA CRM.....	59
4.1.	Procesos comerciales.....	59
4.1.1.	Plan de vendedor producto-precio.....	59
4.1.2.	Plan de vendedor-consultor.....	59
4.1.3.	Enfoque de la venta consultiva	61
4.1.4.	Desarrollo de seis fases de la venta	62
4.1.4.1.	La preparación de la visita	63

	4.1.4.2.	La introducción o contacto.....	66
	4.1.4.3.	La presentación de la oferta	66
	4.1.4.4.	La argumentación de objeciones.....	66
	4.1.4.5.	Cierre-no cierre	67
	4.1.4.6.	Seguimiento	68
4.2.		Pasos para mejorar las habilidades del servicio al cliente	68
	4.2.1.	Desarrollo para el fortalecimiento de las habilidades del servicio al cliente	68
	4.2.2.	Uso de Pareto (80-20) en la cartera de clientes	69
	4.2.3.	Desarrollo de un plan para crear empatía con los clientes	70
4.3.		Desarrollo de acciones de comunicación con los clientes.....	72
	4.3.1.	La comunicación con el cliente.....	72
	4.3.2.	Cómo informar al cliente.....	73
	4.3.3.	Cómo escuchar al cliente	74
4.4.		Implementación satisfacción de los empleados	76
	4.4.1.	La importancia de tener empleados satisfechos	76
	4.4.2.	Las diez claves de la motivación	77
	4.4.3.	Desarrollo de un plan de liderazgo de servicio.....	78
4.5.		Desarrollo de estrategia del <i>marketing</i> relacional	79
	4.5.1.	Etapas de la relación con el cliente	80
		4.5.1.1. Prospección.....	81
		4.5.1.2. Mantenimiento.....	82
		4.5.1.3. Satisfacción	82
		4.5.1.4. Fidelización	82
	4.5.2.	Modelo conceptual de fidelización de la cartera de clientes	83
4.6.		Sistema de información.....	86
	4.6.1.	Invertir en un sistema de información.....	86

4.6.2.	Planeación del diseño del sistema de información	87
5.	SEGUIMIENTO A LA ESTRATEGIA CRM.....	89
5.1.	Métricas y <i>KPI</i> para la fidelización de la cartera de clientes	89
5.1.1.	Rentabilidad por cliente (<i>CPS</i>).....	89
5.1.2.	Índice de satisfacción del cliente	90
5.1.3.	NPS (Net promotor Score).....	90
5.2.	Cálculo de tasa de pérdida de clientes	92
5.3.	Incrementar la tasa de retención de clientes	93
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA.....	99
	APÉNDICE.....	103
	ANEXOS	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES







FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	3
2.	Centralizar la información.....	13
3.	Análisis FODA.....	25
4.	Proceso preventa	28
5.	Proceso de venta	31
6.	Proceso posventa	33
7.	Relación satisfacción de los empleados-fidelización de los clientes	54
8.	Las expectativas del cliente	55
9.	Proceso, las seis fases de la venta	63
10.	Principales elementos de actitud positiva.....	65
11.	Comunicación integral con el cliente	75
12.	Relación de satisfacción de los empleados.....	76
13.	Enfoques empresariales.....	79
14.	Proceso comercial relacional propuesto.....	83
15.	Objetivos de la fidelización.....	84
16.	Modelo de fidelización de clientes, fidelizando para fidelizar	85
17.	Explotar la base de datos	87

TABLAS

I.	Aproximaciones al concepto CRM	7
II.	Beneficios de un programa CRM	12
III.	<i>Marketing</i> Transaccional vs. <i>Marketing</i> Relacional	37
IV.	Satisfacción de clientes	55
V.	Vendedor tradicional vs. vendedor-consultor	60
VI.	El nuevo enfoque de la venta	61
VII.	Áreas de preparación del vendedor-consultor	64
VIII.	Preguntas Abiertas/Preguntas cerradas	67
IX.	Necesidades y expectativas del cliente	69
X.	Propuesta de cómo informar/Mantener contacto	73
XI.	Escuchar la voz.....	74
XII.	Propuesta de mejora en la motivación.....	78
XIII.	Resultados de la encuesta realizada a clientes, <i>NPS</i>	91

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
	Actividad
	Base de datos
	Decisión
	Inicio / fin
	Insatisfecho
%	Porcentaje
	Satisfecho

GLOSARIO

CRM	<p>(<i>Customer Relationship Management</i>). Es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio posventa o de atención al cliente.</p>
Marketing relacional	<p>Conocer mejor al cliente, público objetivo o grupo de interés para poder satisfacer de forma óptima sus deseos o necesidades.</p>
KPI	<p>Los <i>KPI</i> (<i>Key Performance Indicator</i>), por sus siglas en inglés, ayudan a medir el rendimiento de un proceso. Son aplicables a cualquier industria y útiles para cualquier departamento de ventas.</p>
Cliente	<p>Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.</p>
Fidelización	<p>Es un objetivo que persiguen las empresas para que sus clientes compren sus productos de manera</p>

periódica. El cliente fidelizado, por lo tanto, es un comprador habitual.

Estrategia	Serie de pasos o pautas que una empresa debe seguir para obtener los mayores beneficios.
Cartera de clientes	Es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que permite sistematizar sus datos: saber quiénes son, horarios de disposición, posibilidades de compra, dirección, teléfono o correo electrónico.
Target	Al aplicarlo al ámbito del <i>marketing</i> , se refiere al público objetivo al que se dirigen las acciones.
Ventaja competitiva	Conjunto de utilidades superiores de una empresa, que le otorga ventaja, en relación con la competencia.
Gestión	Un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.
Servicio	Trabajo que se hace para otra persona.
Venta cruzada	También llamada <i>Cross-selling</i> , es una técnica usada para hacer que el consumidor gaste más dinero comprando un producto que se relacione con lo que ya había comprado.

Landing Page

En español llamada como página de aterrizaje, es una página dentro de un sitio *web*, desarrollada con el único objetivo de convertir a los visitantes en prospectos de ventas por medio de una oferta determinada.

FODA

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Sistema de información

Son procesos informatizados que disponen de la información correcta para que la empresa funcione de manera adecuada.

CPS

Rentabilidad por cliente (en inglés Customer Profitability Score).

NPS

Puntaje neto del promotor (en inglés Net Promotor Score).

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se utilizaron las herramientas de CRM, con el objetivo de mejorar los procesos comerciales, llevar controles en la cartera de clientes para saber cuál es la satisfacción de los clientes y proponer una estrategia del *marketing* relacional, conocer herramientas tecnológicas que nos ayudarán a mejorar los controles y así tomar decisiones más precisas.

En la empresa se ha detectado desactualización en los procesos comerciales y un desorden en la información, especialmente en la cartera de clientes. Debido a estos inconvenientes, la empresa ha perdido la oportunidad de negocios y ha disminuido su nivel de competitividad. Tampoco existen procesos comerciales actualizados, falta de controles en la documentación de la cartera de clientes y estos no están enfocados en el cliente.

Es por eso, que se propone una estrategia de negocio enfocada en el cliente, como CRM administración de gestión con los clientes para solucionar dichos problemas.

El diagnóstico de la empresa se realizó en el mes de octubre de 2019, con el apoyo del gerente general, gerente de ventas, vendedores y personal administrativo. Se concluyó que esta estrategia de negocio contribuiría a cambiar, de un modelo tradicional, a uno enfocado en el cliente.

La estrategia propuesta consiste en 7 fases claves:

- Primera: consiste en establecer un proceso comercial enfocado en el cliente.
- Segunda: es donde se debe mejorar las habilidades del servicio al cliente, favoreciendo el tiempo de respuesta de las quejas o consultas.
- Tercera: establece acciones para mejorar la comunicación con los clientes.
- Cuarta: se indica por qué es importante contar con empleados satisfechos.
- Quinta: propone una estrategia de *marketing* relacional.
- Sexta: indica lo importante de contar con un sistema de información o *software* (CRM).
- Séptima: se utilizan *KPI* para el control y la fidelización de la cartera de clientes.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una propuesta de control en la comercialización para la fidelización de cartera de clientes en una empresa distribuidora de dispositivos de purificación de fluidos, a través de la estrategia CRM.

Específicos

1. Mejorar los procesos de servicio para ser más eficientes en el proceso de comercialización, a través de una adecuada gestión de venta.
2. Agilizar el servicio al cliente, para la solución rápida y satisfactoria a quejas de clientes insatisfechos.
3. Asegurar la documentación de inicio, la relación con el cliente y posteriores visitas de servicio de mantenimiento.
4. Conocer las necesidades y comportamientos de los clientes para responder de una forma única y personalizada.
5. Obtener una ventaja competitiva para incrementar las ventas y hacer más rentable el negocio.

6. Proponer programas de *marketing* relacional, para lograr una mejor comunicación con los clientes y conseguir una constante retroalimentación individualizada.
7. Establecer indicadores para la fidelización de la cartera de clientes, necesarios para la mejora continua y evaluación periódica.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la empresa se dedica a la comercialización de equipo para la purificación de fluido (agua) y además presta los servicios de mantenimiento. Actualmente la empresa se encuentra en expansión y no cuenta con controles actualizados, su documentación no se encuentra ordenada, no cuentan con información de sus clientes, incluso de quienes les generan mayor utilidad y frecuencia de compra, no cuentan con procesos de control, lo cual ocasiona que se pierdan oportunidades de negocios. La empresa está buscando ser más competitiva, ya que actualmente los clientes cuentan con más opciones de compra, como información en páginas de Internet y en redes sociales, para poder tomar una decisión de compra un producto o servicio.

Vender no es suficiente para sobrevivir en el mercado actual, se debe de estar más orientado al cliente, poder detectar sus necesidades, retenerlo y lograr su fidelización. La preocupación por incrementar la cuota de mercado provocó olvidarse del riesgo que puede representar un cliente insatisfecho, dando espacio a buscar otro proveedor.

En el presente trabajo de graduación, se propone una estrategia de CRM, para conseguir fidelidad de los clientes. Esta estrategia de negocio será de gran ayuda para poder controlar mejor la cartera de clientes, atender y llegar a tener una mejor relación con los clientes para poder identificarlo, comprenderlo y conocer mejor sus necesidades y así obtener la recurrencia de compra.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa distribuidora de dispositivos de purificación de fluidos

La empresa se dedica a la venta, instalación, reparación y mantenimiento de dispositivos de fluidos (agua), cuenta con varios modelos y procesos de purificación entre los cuales están los de ozono, ultrafiltración y ultravioleta. La empresa inició vendiendo estos equipos para uso residencial y por su buena aceptación, actualmente distribuye en el sector comercial e industrial.

1.1.1. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la zona 14 de la ciudad de Guatemala. Se puede tener acceso por Boca del Monte o por la avenida Las Américas. Actualmente cuenta con una bodega de distribución ubicada en la zona 4 de Mixco para mejorar su tiempo de repuesta a clientes.

1.1.2. Historia

La empresa cuenta con más de 14 años en el mercado guatemalteco. Sus inicios surgieron por un emprendimiento, debido a la falta de agua purificada confiable y de fácil acceso para el consumidor.

1.1.3. Misión

Abastecer de agua purificada al sector residencial, comercial e industrial, con equipos y servicio confiable, teniendo presente la satisfacción de nuestros clientes.

1.1.4. Visión

Ser la empresa líder en Guatemala, en la comercialización de equipos de purificación de agua, proporcionando un servicio al cliente confiable y excelente.

1.1.5. Valores éticos

- **Ética**

Las buenas relaciones de los gerentes con sus colaboradores, lo cual requiere una fuerte dosis de respeto mutuo que contribuya a la eficiencia del conjunto.

- **Honestidad**

Las buenas conductas que lo demuestran en el desempeño laboral, en sus relaciones con los compañeros y clientes.

- **Profesionalismo**

Los empleados en la realización de sus funciones actúan con ética, respetando los bienes ajenos de sus clientes.

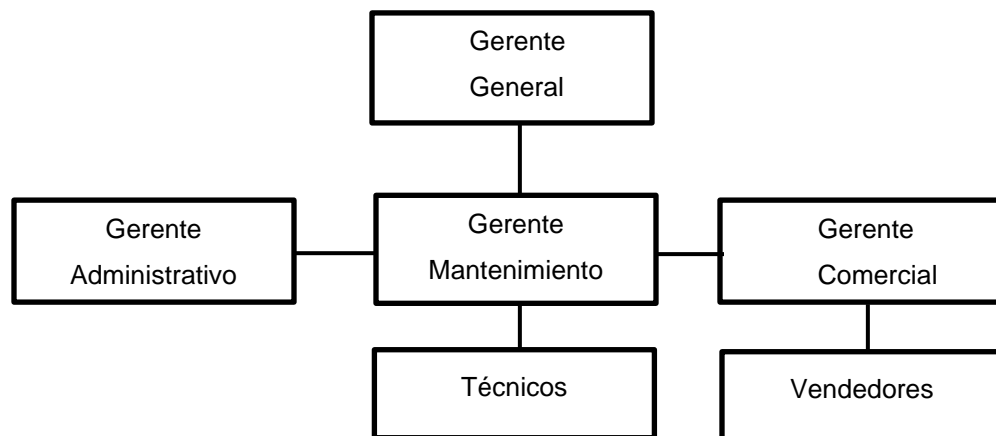
1.1.6. Organización

La organización de la empresa consta con un gerente general, es el encargado de ver el funcionamiento de la empresa y toma de decisiones, gerente administrativo, es el encargado de ver las órdenes de compra, facturación y pago de impuestos, gerente de mantenimiento encargado de llevar el control de suministros y programación de instalaciones, mantenimientos correctivos y un gerente comercial, ve la relación con los clientes y las ventas. El gerente comercial y el gerente de mantenimiento tienen personal a su cargo.

1.1.6.1. Organigrama

La empresa utiliza un organigrama vertical, de manera que los niveles más altos tienen una mayor autoridad.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

1.2. Estrategia CRM

CRM son las siglas de “Customer Relationship Management”. La traducción literal es “Gestión de Relaciones con Clientes”. En muchas ocasiones, cuando se habla de un CRM, el término se utiliza de manera inapropiada. Se confunde con un *software*, que tiene como propósito gestionar la información de los clientes y seguimiento.

“CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones de *software* necesarias para procesar la información de los clientes.”¹

1.2.1. Definición

El *marketing* relacional es, según la definición clásica de Gronroos (1997), “el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas).”²

Como se verá, la palabra CRM puede hacer referencia tanto a la estrategia de negocio focalizada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. También, en ocasiones, se utilizan como sinónimos CRM y *marketing* relacional.

Según CRMguru.com, “el CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo.”³

¹ RENART, Lluís G. *CRM: tres estrategias del éxito*. p.6.

² *Ibíd.*, p.11.

³ *Ibíd.*

El CRM requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que ayude a los procesos de *marketing*, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implementar gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura apropiada.

Otros definen la estrategia CRM de un modo más amplio: no solo se trata de seguir una estrategia de negocio centrada en el cliente, sino también de implementarla de tal modo que cambie la forma de trabajar de los empleados y los clientes para que, con la ayuda de nuevas tecnologías, se creen nuevas interacciones y procesos de trabajo.

En ninguna ocasión hay que limitar el concepto de CRM a las relaciones de compraventa, ya que este se amplía a la gestión y registro de la información obtenida en las consultas, sugerencias, reclamaciones o quejas que plantea el cliente a través de cualquier canal de relación.

Una descripción más tecnológica de CRM es lo que lo asocia a las aplicaciones concretas de *software* o base de datos capaces de gestionar la información necesaria para desarrollar la relación con la empresa. El CRM utiliza las nuevas tecnologías de la información que han aparecido en los últimos años en el mercado para tratar de conocer mejor a los clientes, aprender más de ellos y tratar de establecer relaciones a largo plazo con los más rentables.

“Las aproximaciones al CRM George Day, profesor de *marketing* de Wharton, describe tres aproximaciones o formas de entender el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente distintos.”⁴

⁴ RENART, Lluís G. *CRM: tres estrategias del éxito*. p. 14.

- La primera es la orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la empresa que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la empresa y a los potenciales en un futuro cercano.
- La segunda es la orientada a procesos. En este caso, la empresa se centra en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de los clientes y reducir así los costos de servicio. En este caso, el CRM no define la estrategia de la empresa, sino que obedece a la ya existente, intentando que sea más efectiva. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de ventas de los empleados. Sin embargo, los resultados de esta aproximación no son siempre satisfactorios. En ocasiones, cumplir con los objetivos establecidos por la dirección para la correcta implementación del CRM implica tener que trabajar más horas. Los empleados, por ejemplo, deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales que han hecho durante la jornada, lo que les obliga a rellenar formularios extensos y muy detallados sobre cada cliente y sobre las acciones comerciales realizadas con cada uno de ellos. Las posibilidades de inconformidad bajo este enfoque son altas, porque la principal motivación de la empresa es mejorar los procesos internos de gestión y no el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa.
- La tercera está orientada a las acciones defensivas. Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y

descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

Tabla I. **Aproximaciones al concepto CRM**

Aproximaciones	Prioridades del CRM
Orientación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de la estrategia • Orientación de servicio y cliente • Personalización del servicio
Orientación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los procesos internos • Reducción de costo de servicio • Obtención de información de los clientes
Acciones defensivas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir las ventajas de un competidor • Programa de Fidelización • Recompensar al cliente con puntos y regalos

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. CRM: Tres estrategias del éxito. p. 13.

1.2.2. Beneficios

Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato. La introducción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y, por tanto, personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre clientes.

Sus datos personales, los servicios y productos contratados, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones

comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, entre otros. Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil.

La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos confusos o no actualizados. En los últimos años, los puntos de contacto entre empresa y sus clientes han aumentado. Por ejemplo, un cliente de una entidad financiera puede relacionarse con su banco en las propias oficinas, a través de sus cajeros automáticos, en internet, llamando al servicio de atención telefónica o mediante un teléfono móvil. La estructura multicanal de esta comunicación precisa una aplicación que centralice todos los datos recabados en los distintos canales, y el CRM es la herramienta idónea para ello.

Las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto deben poder acceder con facilidad a toda la información. Siguiendo con el ejemplo del banco, el director de una oficina debe conocer si su cliente está utilizando la banca electrónica, si suele contratar productos por teléfono, si ha disminuido la frecuencia de uso del cajero automático o si ha manifestado recientemente alguna queja en el servicio de atención telefónica al cliente.

Otra ventaja del CRM es que permite crear un perfil dinámico de cada cliente. Su nivel de satisfacción no es algo estático, sino que probablemente variará a lo largo de su relación con la empresa. Conocerlo en todo momento, saber cuándo ha dejado de estar satisfecho un cliente y por qué, es fundamental, ya que permite modificar inmediatamente el contenido de las comunicaciones y actuar en consecuencia para no perderlo.

El conocimiento de los clientes ayuda a tener valiosa información a las direcciones de ventas y *marketing*; pueden conocer el momento de pérdida de clientes, las causas por las que abandonan a la empresa, su nivel de satisfacción y fidelización, las causas por los que se sienten más o menos satisfechos o los servicios y productos que más consumen y utilizan. Con esa información, la planificación de las campañas comerciales se ajusta mejor a la realidad, el *target* (objetivo) está más definido y, por tanto, hay más posibilidades de éxito.

Pensar en una caída en las ventas, podría fácilmente atribuirse a los precios poco competitivos, cuando en realidad la causa pudiera estar en la falta de servicio al cliente. Así, una empresa con un sistema CRM detectaría con precisión esta causa, las quejas habrían quedado registradas, y evitaría el error de poner en marcha una política de descuento de precios que no va a resolver el problema.

Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes, la amplia información sobre los clientes permite personalizar las ofertas y conocer más en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y los que generan rechazo. En consecuencia, permite un mejor desarrollo de la relación, aumentar la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos de los que no. La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, genera enormes beneficios a las empresas.

Las empresas con una base de clientes leales pueden reducir sus gastos en campañas de captación de nuevos clientes (cuyos costos suelen ser considerables) y destinar esos recursos económicos a potenciar la calidad de la relación con los que ya tienen, ya sea capacitando al personal en la atención al cliente, mejorando los sistemas de información y comunicación o realizando sondeos de satisfacción de campañas de fidelización.

Además, no hay que olvidar que el cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa. La estrategia de *marketing* boca-oreja reduce ampliamente los costos y aumenta las posibilidades de éxito de la captación de clientes.

La posibilidad de crear una agrupación de clientes es mayor cuando estos confían en la empresa y tienen la seguridad de que sus datos personales no serán utilizados fraudulentamente. Sin embargo, la creación de relaciones entre los mismos clientes puede depender de factores no relacionados con el CRM, sino con el tipo de empresa y producto.

Aumento en las ventas, el conocimiento detallado y actualizado de los clientes, permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. La tendencia a las campañas de comerciales de una empresa con clientes satisfechos es mayor, por lo tanto, las posibilidades de *cross-selling* (venta cruzada, vender más productos en un mismo acto de venta) son mayores.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción alcanzada por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerada.

Reducción de costos de servicio, un consumidor fidelizado suele generar menores costos de atención al comprador. El cliente leal conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que la frecuencia

con la que utiliza los servicios de atención es menor. Al mismo tiempo, la calidad de apoyo es mejor y las dudas se resuelven más rápidamente porque se dispone de información detallada del cliente y de los productos que tiene contratados.

Por otro lado, se reducen los costos de rotación de empleados. En una empresa con sistemas CRM, las personas encargadas de atender al cliente, vendedores, personal de servicio telefónico, registran todos los contactos en una base de datos, en la que se deja constancia de los aspectos importantes de una cuenta (intentos de venta, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, entre otros.) De este modo, los efectos negativos de la rotación de empleados disminuyen.

Cuando un trabajador abandona su puesto o pasa a desempeñar otras funciones dentro de la misma empresa, se suele perder todo el conocimiento que tenía de sus clientes. Por el contrario, si todo ese conocimiento lo ha introducido en el CRM, el empleado que lo sustituye podrá utilizarlo en favor del cliente y la empresa.

Como se puede observar los beneficios del CRM generan un auténtico círculo virtuoso. La información centralizada, actualizada y accesible permite la personalización y segmentación de las ofertas, lo que se traduce en más satisfacción, fidelización y ventas, y en menos costos de servicio y de *marketing*. Este aspecto es el que ha cautivado más a los directivos que han apostado por implementar estos sistemas.

Tabla II. **Beneficios de un programa CRM**

Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa • Accesibilidad a la información a todos los empleados. • Información centralizada • Personalizar más precisa
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de satisfacción de los clientes. • Comunidad de clientes. • Desarrollo de la relación.
Aumento en las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-selling</i> (venta cruzada). • Mayor precio.
Reducción de costos de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costos de atención al cliente. • Menores costos de rotación de los empleados.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. *CRM: tres estrategias de éxito*. p. 18.

1.2.2.1. **Centralizar la información**

Para crear una relación de valor con el cliente, es imprescindible tener bajo control y centralizada, toda la información que afecta a los clientes. En otras palabras, si se quiere dar el servicio que el cliente requiere es necesario contar con toda la información de los clientes (pedidos, reclamos, incidencias, facturación, entre otros.). Esta debe estar a disposición de todas las personas que participan en la atención y relación con el cliente.

Figura 2. **Centralizar la información**



Fuente: Estrategia. *CRM de empresas exitosas*.

<https://www.gestionar-facil.com/estrategia-crm/>. Consulta: 19 de octubre 2019.

1.2.2.2. Personalizar el trato y el servicio o producto

Sin un CRM es prácticamente imposible que el equipo recuerde de qué trató el servicio en la primera oportunidad. Aparte de que es muy probable que haya personal nuevo en la empresa. Al disponer de un CRM, los vendedores y personal de la empresa, tienen información al alcance, para dar un trato personalizado. Por ejemplo, pueden saber:

- ¿Qué servicio se le dio?
- ¿Qué problemas se reportaron?
- ¿Quién fue el que ofreció el servicio o producto?
- ¿Cómo fue el pago por parte del cliente?
- ¿Qué decían los correos intercambiados?
- ¿Cómo fue la evaluación de cierre de la venta?

1.2.2.3. Fomentar la fidelización

Al lograr centralizar la información y personalizar el trato y el servicio o producto, conseguiremos una mayor satisfacción del cliente. En consecuencia, una mejor fidelización de la cartera de clientes. Se fortalece el vínculo de valor.

Es más rentable mantener y vender o prestar servicios a los consumidores actuales, que invertir en conseguir nuevos. Además, se reducen los costos de consecución de nuevos clientes.

La estrategia de fidelización es muy importante dentro de un negocio, aunque también una de las más descuidadas. Venderle a un cliente nuevo es 6 veces más costoso que venderle a un cliente actual. La ley de Pareto se concentra en las fuentes importantes. “Análisis de Pareto es un método coordinado para identificar, calificar y tratar de eliminar de manera permanente los defectos. Se concentra en las fuentes importantes de error. La regla es 80/20: 80 por ciento de los problemas se deben al 20 por ciento de las causas.”⁵ Plantea que el 20 % de los clientes genera el 80 % de las compras; y aquella que se refiere al hecho de que los clientes satisfechos son la principal fuente de referidos, voz a voz.

Las estrategias de fidelización y de generación de referidos, son aspectos en los que se deben trabajar para poder lograr que el ciclo de ventas no se cierre una vez las personas compren, sino hacer que este se repita y se prolongue tanto como sea posible. La idea con esto es poder fidelizar a cada cliente que llegue al negocio durante el tiempo que dure la relación, para maximizar su rentabilidad.

⁵ CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicolas J.; JACOBS, F. Robert. *Gerencia de calidad*. p. 213.

Por qué es rentable la fidelización del cliente, el precio es un elemento fundamental en muchas de las decisiones de compra, especialmente cuando más estándar y de menor valor añadido sea el producto o servicio que se requiere adquirir. Sin embargo, el precio es, afortunadamente, solo uno de los elementos de la fórmula de valor. Cuando se persigue la fidelización, se trabaja para que el cliente perciba más valor (sin incrementar necesariamente los costos en la misma escala) y su sensibilización al precio sea inferior.

Por otra parte, una buena metodología de fidelización puede ayudar la venta cruzada, e incluso proporcionar un incremento de las ventas del producto actual al mismo cliente, consiguiendo de este modo, una mayor rentabilidad. La fidelización reduce drásticamente la mortalidad de clientes que tiene la empresa y, con ello, las necesidades de inversiones en captación de nuevos clientes que repongan los perdidos.

El beneficio es siempre la consecuencia de la creación de valor y para que esto ocurra, es imprescindible contar con empleados que sean fieles y estén identificados con la empresa. De esta forma serán más productivos y atentos a las cambiantes necesidades de los clientes.

La lealtad del empleado dependerá en gran medida de la cultura que la empresa haya sabido crear y la coherencia en todas y cada una de sus actuaciones.

La transparencia del propietario influirá en gran medida en la fidelidad de los clientes hacia los productos/servicios y, lógicamente en la disponibilidad, dedicación y fidelidad de los empleados. Una alta rotación de clientes y de empleados que pueda producirse en la empresa posiblemente podría distraer la

atención del inversor potencial del negocio, impulsándole a buscar inversiones alternativas más sólidas a medio plazo.

En una empresa orientada a la fidelización, se debe procurar que se produzca este traspaso: valor transaccional del cliente a valor relacional ya que lo que el consumidor compre en un día, mes o años, no tiene nada que ver con su potencial de compra en un contexto de relación de, estimado, a veinte años vista.

1.3. Importancia de una estrategia CRM

El comportamiento de los clientes es esencial en cualquier proceso de *marketing* y ventas, por eso cada vez más, las empresas se están preocupando por automatizar y centralizar estos datos de forma inteligente a través de un CRM. El CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta que ayuda a construir relaciones duraderas con los clientes potenciales, pues permite materializar el valor diferencial de la empresa con datos que han proporcionado los clientes y así mismo ofrecer estrategias que fortalezcan la oferta comercial basada en esa información.

Esta herramienta permite ofrecer soluciones excelentes de productos y servicios, pues gestiona de forma sencilla la captación de clientes, hacerles un seguimiento más efectivo hacia la fidelización y a la vez adaptar las estrategias a las necesidades de clientes potenciales. Por lo tanto, un CRM permite controlar y hacer fácilmente las acciones comerciales a partir de un cuadro de mandos que ofrezca una visión en tiempo real de lo que está sucediendo. El CRM busca consolidar tres áreas fundamentales en las empresas:

- La gestión comercial
- El servicio al cliente
- El *marketing* digital

En ese sentido, cuando el proceso de ventas no está bien estructurado o formado, un CRM puede organizar de manera sólida cuáles son los procesos que debe implementar la fuerza de ventas y llevarlos a cabo de forma consistente. Por tal razón se muestra cuáles son las razones por las cuales un CRM ayuda a fortalecer el proceso de ventas de una empresa.

Permite tener mayor control y organización la tecnología de un *software* CRM, permite hacer un seguimiento de los *leads* o prospectos para conocer de forma eficaz como gestionar a ese cliente, atender sus necesidades empresariales y cumplir con las metas comerciales. Un CRM permite administrar los campos que se requieren de los clientes enfocados al producto o servicio y a su vez permite tener mayor control sobre los datos proporcionados y realizar una estrategia en torno a necesidades específicas que se requiera.

Mayor eficiencia a través del trabajo automatizado, esta herramienta está diseñada para empresas que quieran tener mayor productividad en sus procesos y a su vez ahorrar en presupuestos. Al tratarse de un proceso automatizado, permite desarrollar proyectos con mayor precisión, tener mayor orden del funcionamiento de las ventas y el equipo de trabajo, optimizar procesos de entrega y organizar a nivel general las actividades que se van a desarrollar a nivel comercial en la empresa.

Mayor exactitud de los datos obtenidos, muchas empresas acostumbran a manejar su CRM a través de Microsoft Excel, pero lo que ocurre es el incremento de los errores al introducir los datos de forma manual, lo que reduce la precisión

de los datos y por ende el buen tratamiento de la información. Por lo tanto, esta tecnología permite tomar decisiones basados en datos reales, y así conseguir resultados con mayor precisión respecto a los pronósticos planteados en el área comercial.

Muchas son las ventajas que ofrece un CRM, no sólo para establecer mejores relaciones con los clientes potenciales sino también organizar procesos internos en la empresa y facilitar la toma de decisiones frente al manejo de datos. Al complementarlo con otro tipo de tecnología como automatización de transferencia de datos permite incrementar la ventaja competitiva y así, reducir el margen de error en otros procesos como campañas de *marketing*.

1.3.1. Conocer el mercado

Es valioso conocer el mercado por medio de la recolección y análisis de datos que la empresa realiza, para diagnosticar su posicionamiento en la industria o comercio, con respecto a su competencia con el fin de mejorar sus estrategias de negocios, incrementando así su competitividad.

El estudio de mercado sirve para determinar las características de la demanda y el mercado del producto o servicio que se quiere entregar con el objetivo de planificar o mejorar estrategias del plan de negocios planificado.

1.3.2. Conocer a los clientes

Los clientes son importantes para que todo negocio alcance el éxito, no hay duda, así de claro y complicado es a la vez. Conocer, clasificar y empatizar con nuestros clientes o prospectos, hará que adelantarse a sus necesidades, fomentando un negocio rentable.

Tomar en cuenta que la información es poder en la medida que permita tomar decisiones. Por ello, conocer a los clientes y porqué es importante para el negocio, es necesario.

Si se conoce el comportamiento de los clientes, se podrá mejorar su experiencia de compra y así responder mejor a sus expectativas. Pese a ello, cuando se pregunta a muchas marcas por su público objetivo, contestan cosas del tipo, hombre de entre 20 a 60 años, poder adquisitivo elevado, con estudios universitarios. Este tipo de datos son necesarios, pero no suficientes.

La información que se necesita para hacer esto no es solo la demográfica. Los números están bien, pero es muy valioso también tener en cuenta lo emocional, qué piensa, entre otros. ya que es ahí donde se marca la diferencia y se origina mayor interés en el cliente.

La importancia de conocer a los clientes como a uno mismo es uno de los objetivos prioritarios de cualquier negocio, hoy en día. Conocer más y mejor a los clientes, para tratar de adecuar la oferta a sus intereses.

1.3.3. Mejorar la oferta y la venta

En ventas la mejora continua no es usual; se orienta por carteras ya estructuradas de clientes que se cree conocer. No es tanto que se les conozca, sino que se tiene una buena relación. Muy pocas veces se les aborda por otro lado o se les proponen cosas nuevas. Por ese lado suele haber bastante éxito. Precisamente los clientes con los que más relación tiene la empresa son los que más valoran el producto o servicio, por eso llevan tiempo comprando y son más receptivos a nuevas ideas.

1.3.4. Mejorar la fidelización

Fidelizar un cliente radica en conseguir que ese cliente que ha comprado una vez se convierta en habitual y repita la compra siempre que pueda. Tener clientes satisfechos que vuelven a comprar también ayuda a conseguir clientes nuevos. Si un cliente está contento con el producto o servicio y lo adquiere varias veces, también lo recomendará a otros posibles consumidores, lo cual aumenta las opciones de conseguir nuevos compradores.

Una ventaja clara de tener clientes fieles es la reducción del gasto de *marketing*. El llegar a clientes nuevos siempre es una inversión que no suele tener el mismo retorno que tener clientes que compran habitualmente.

Antes de pensar en cómo fidelizar clientes, es necesario conocerlos bien. El departamento de posventa también puede dar información muy valiosa, ya que ellos se dedican en su mayoría a resolver reclamaciones. Saber de qué se quejan los clientes es imprescindible para mejorar los productos y servicios.

También se pueden elaborar de vez en cuando encuestas de satisfacción. Se desea que el cliente las responda, estas tienen que ser cortas y con preguntas cerradas. Siguiendo todas estas pautas se podrá conocer muy bien a los clientes.

1.3.5. Segmentar el mercado

Kotler define al mercado como el “conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.”⁶

⁶ PAREDES, Mario CARDONA, Julio. *Revista académica ECO*, p. 78.

Consumidores con diferentes intereses, hábitos, orígenes y necesidades, entre otros. Hacen la creación de productos o servicios. Sumando a esta diversidad, la diferencia de hábitos de compra, una población, la dispersión del mercado y la dificultad de captar la preferencia de los consumidores, crea la necesidad de dividir o segmentar el mercado.

Cuando una empresa no segmenta, la empresa no es capaz de servir al número y a la diversidad de consumidores existentes de una manera eficaz.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Definición del departamento de comercialización

La gerencia comercial, se encarga de mantener su departamento actualizado en materia de creatividad, estrategias de ventas, entre otros; pero actualmente no cuenta con estrategias enfocadas al cliente, también se ha olvidado contar con un clima laboral que haga crecer a cada trabajador dentro de la empresa. La información de los clientes que actualmente utilizan está en la hoja de cálculo Microsoft Excel, provocando que la información no sea muy funcional, especialmente para saber cuál es la relación con sus clientes y desconocen si los clientes están satisfechos con sus productos y servicios.

2.2. Plan comercial

Un plan comercial es un modelo que contempla todos los aspectos de la actividad comercial (publicidad, promoción y ventas) a corto plazo (un año o menos) y lo hace de forma completa pero resumida. Actualmente no se cuenta con un plan comercial, lo que ha ocasionado no saber cuál es la propuesta de valor, los objetivos comerciales y los indicadores de gestión.

2.3. Análisis FODA

“FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y de esta manera planificar una estrategia del futuro.”⁷ La técnica FODA fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humprey, en los años 70 en Estados Unidos, debido a una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa.

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, entre otros puntos.

A continuación, se dará a conocer el análisis FODA de la empresa.

⁷ Análisis Foda. FODA <https://análisisfoda.com>. Consulta: octubre de 2019.

Figura 3. **Análisis FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de alta tecnología y diferentes modelos. • Precios competitivos en equipos y repuestos. • Buen servicio técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del consumo de agua purificada, en el sector comercial e industrial. • Avances tecnológicos. • Diversificación de equipos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de los clientes. • Falta de control y seguimiento en los servicios de mantenimiento. • No contar con un software (CRM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno político. • Política fiscal. • Fuerte competencia.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. Matriz o análisis FODA
<https://www.analisisfoda.com>. Consulta: octubre de 2019.

2.4. Descripción de los procesos comerciales

Actualmente la empresa trabaja con 3 procesos comerciales de sus productos y servicios, estos son: preventa, venta y posventa.

2.4.1. Proceso preventa

El proceso preventa, se trata principalmente de hacer mucha labor de mercadeo digital. Ya que las ventas se basan principalmente en que el cliente potencial que tiene una necesidad o deseo que pueda financiar, busca a la empresa, ya sea por referencia de otros clientes, búsquedas a través de la *Web* o referencia de negocios complementarios al de la empresa (por ejemplo, en tiendas donde venden bombas de agua o tinacos). También hay muchos médicos

que aconsejan el consumo de agua purificada más puntualmente agua con Ozono.

También captan clientes, aunque en menor porcentaje de manera inversa, ofreciendo los servicios y productos en comercio, industria y a nivel domiciliario, directamente a través de citas con potenciales clientes, entrega de volantes, entre otros.

Cuando el cliente se comunica con la empresa desde la Web lo puede hacer por dos vías, llenando el formulario de contacto que está en la página web o formularios que están en las distintas páginas de aterrizaje (*landing page*) que ofrecen los anuncios colocados en la Web. También pueden contactarlos directamente por teléfono de línea directa, teléfono celular y por mensajería de texto SMS.

Cualquiera que sea el método por el cual logran captar un potencial cliente, se le atienden lo más pronto posible, asesorándolo lo mejor posible y según el cliente lo permite, ya que en ocasiones se reservan datos técnicos de importancia y no logran obtenerlos, hasta que el cliente se siente lo suficientemente en confianza.

Una vez se logra un consenso entre los requerimientos del cliente y los productos que mejor se adecuan a sus necesidades, entonces se procede a solicitarle un medio digital (correo electrónico o mensajería de texto), para enviarle una cotización formal.

La cotización formal generalmente incluye:

- Nombre a quien va dirigida la cotización

- Fecha de emisión de cotización
- Descripción detallada del producto o productos ofrecidos
- Imágenes de los productos
- Propuesta económica y facilidades de pago
- Detalles de mantenimientos
- Otros detalles como instalación, envío entre otros
- Formas de pago y régimen tributario
- Información del vendedor

Después de enviada la cotización se procede a comunicarse con el cliente, dependiendo de cada caso, puede ser el mismo día o unos días después para conocer cómo va el proceso de venta ya sea venta individual o empresarial. El proceso de seguimiento puede llevar desde un día hasta un año o más, dependiendo de cada caso.

Cada vendedor es responsable de dar seguimiento a los potenciales clientes que atiende. En la manera que el cliente lo permita, debe tratar de acompañar al potencial cliente durante el proceso de decisión, ofreciéndole confianza para que haga todas las preguntas que necesite y contestando con toda honestidad las cualidades, diferenciación y limitación del producto de interés.

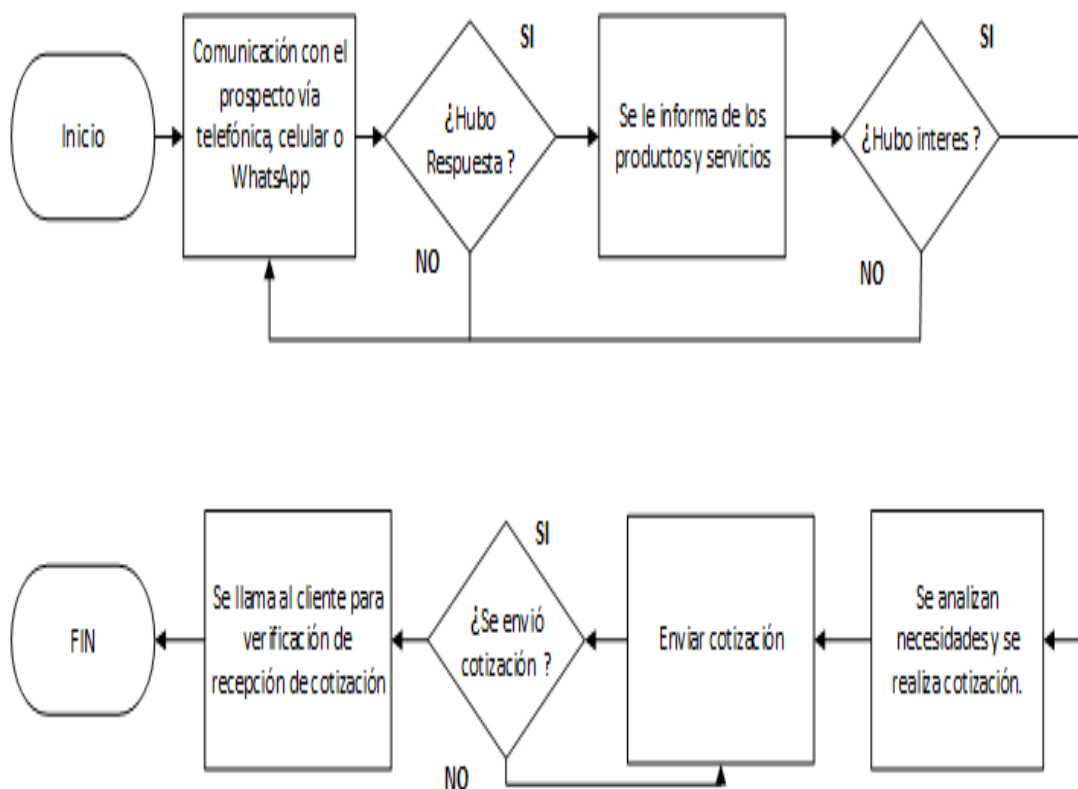
El proceso de seguimiento es complicado, pues se realizan entre 5 a 15 o más cotizaciones diarias y es difícil llamar y dar seguimiento a cada una. No se cuenta con un mecanismo sistematizado para poder llevar el historial de lo que se ha hablado o lo que se ha acordado con cada cliente.

En ocasiones también es necesario realizar visitas técnicas para obtener más información de lo que requiere cada proyecto industrial, comercial o cada

cliente individual. Una vez más el seguimiento después de esta visita es complejo y muchas veces solo se llama una vez al cliente.

Otro inconveniente, es que los vendedores no están suficientemente capacitados para dar asesoría en todos los temas y productos que se ofrecen, esto sucede en los productos de nivel residencial, ya que, en los productos de nivel industrial, el ingeniero especialista asesora al cliente.

Figura 4. **Proceso preventa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

2.4.2. Proceso venta

El proceso de venta de la empresa se realiza en los siguientes pasos.

- Primer paso, se recibe la notificación de la decisión del cliente, de realizar la compra. Para ello, el cliente puede informar de varias maneras, dependiendo del tipo de producto y si es cliente individual o empresarial. Cuando se trata de clientes individuales o ventas de productos domiciliarios, es suficiente que el cliente informe vía verbal. Si se trata de una venta industrial o empresarial, normalmente prefieren que les envíen un correo electrónico informando por escrito que desean realizar la compra del producto de su interés. Muchas empresas envían una orden de compra que es un documento más formal.
- Segundo paso, el 80 % de los productos que venden, requieren de instalación, la cual es realizada por el personal técnico especializado de la empresa. Es programar al personal técnico y con el cliente, el día y hora de la instalación. También puede ser el caso (19 %), que el cliente decida realizar él mismo la instalación, por lo que, la programación se limita al envío y entrega del producto al cliente. El menor de los casos (1 %), es cuando el cliente visita y compra en oficina el producto para realizar el mismo la instalación o se trata de un producto que no requiere instalación por personal técnico.
- Tercer paso, consiste en imprimir la hoja de servicio, esta les sirve para que el técnico tenga por escrito la información referente a la ubicación de la instalación, también les sirve para dar de alta en la base de datos de clientes. También se le envía al técnico asignado los datos por mensajería de texto (Mensaje de texto o aplicación WhatsApp), esto para tener un

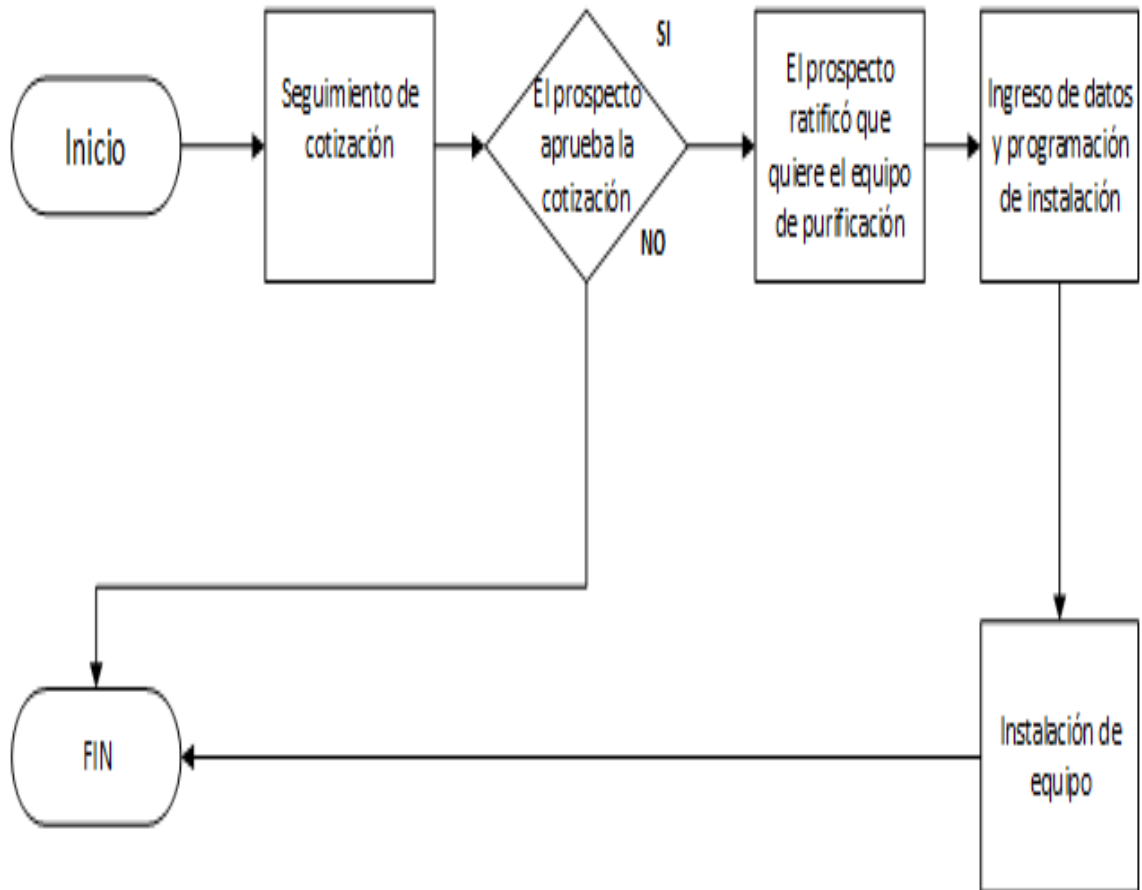
historial digital y encontrar la información en búsquedas futuras. La hoja de servicios contiene:

- Información básica del cliente
- Información del producto a instalar
- Fecha programada de la instalación
- Forma de pago

Chequeo final y satisfacción del cliente, esta hoja la deben devolver los técnicos para ingresar la información a la base de datos. Muchas veces este proceso se deja para posterior o no se le da la prioridad y pueden pasar varios días hasta que se ingresa. En algunas ocasiones ha ocurrido que se pierden y no se ingresan los datos.

- Cuarto paso, se factura el producto y se cobra, en ocasiones se factura desde oficina y otras en el lugar de la instalación. También se puede realizar el cobro a través de depósito monetario, transferencia electrónica, y en el lugar de la instalación con cheque, efectivo o tarjeta de crédito. No cuentan con ningún historial de la forma en que fue realizado el pago, pues no se considera un dato relevante.

Figura 5. **Proceso de venta**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

2.4.3. Proceso posventa

El proceso posventa de la empresa se realiza de la siguiente manera.

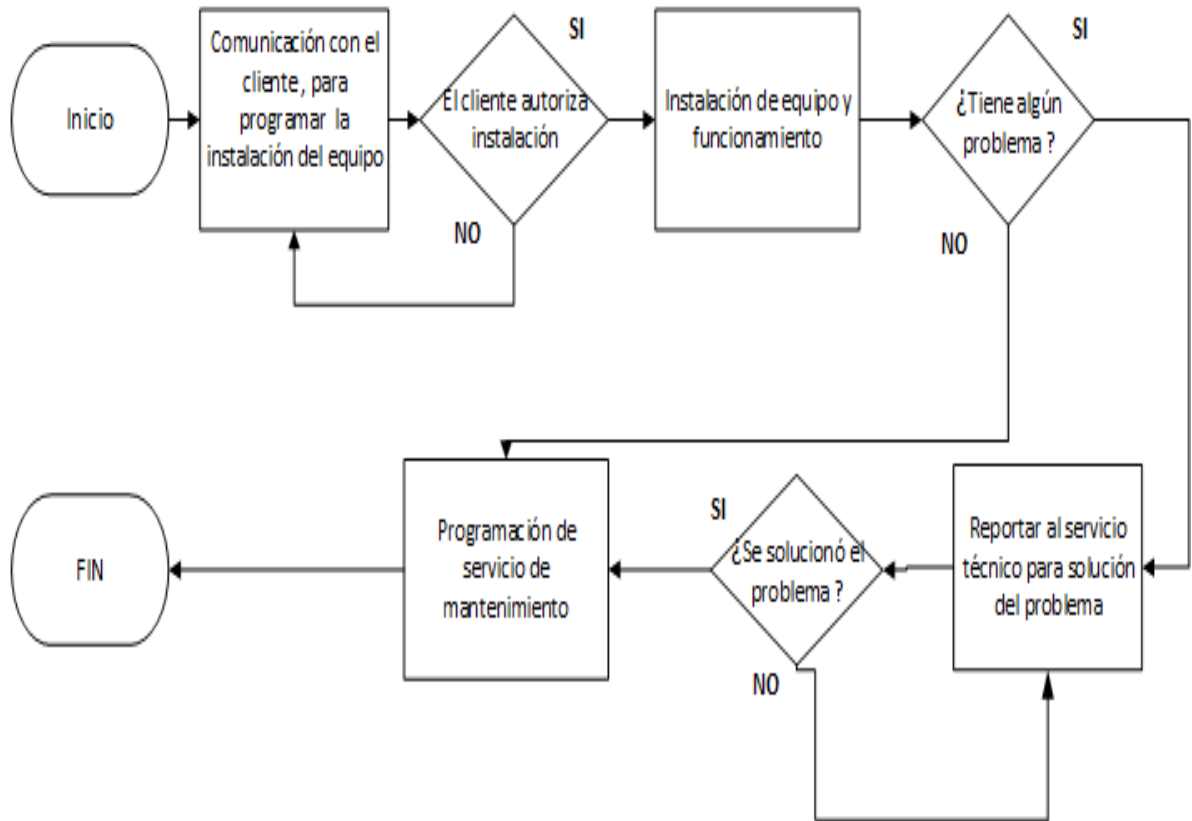
Seguimiento posventa después de unos días de la instalación. Se llama al nuevo cliente para saber si la instalación quedó en orden, si no hay fugas de agua u otras inconsistencias y cuando aplica, se le hace conciencia del mantenimiento periódico de su equipo para evitar anomalías prematuras al equipo.

El cliente tiene respaldo de la empresa por cualquier duda en el manejo del sistema o equipo que adquirió. También puede recibir apoyo por anomalías como fugas de agua, problemas eléctricos o daños en los productos que requieren reparación por garantía. Cual sea el caso el cliente siempre cuenta con el apoyo técnico y profesional.

Comunicación para mantenimientos periódicos, en la mayoría de producto siempre hay elementos que requieren cambio cada cierto tiempo, como, por ejemplo, el cambio periódico de cartuchos filtrantes, por lo que cada nuevo cliente es ingresado a una base de datos y el personal se comunica con el cliente en la fecha que requiere dicho reemplazo de elementos para agendar la visita del técnico al lugar donde se encuentra el producto.

Nuevamente, cuando el técnico realiza estos servicios de reemplazo de elementos periódicos, no se ingresa la hoja de servicios lo suficientemente rápido y se corre el riesgo de no actualizar la fecha del último servicio realizado.

Figura 6. **Proceso posventa**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

2.5. Información de productos y servicios que ofrecen a sus clientes

La empresa da a conocer a sus clientes por medio de su página *web* varios tipos de productos y servicios, enfocados a los diferentes segmentos de mercado, Cuentan variedad de cartuchos de filtración de diferentes marcas y medidas y diferentes accesorios relacionados con la purificación de agua.

Cuentan con servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipos.

2.6. Seguimiento y control en el proceso de venta

El proceso de preventa consiste en captar clientes a través de los motores de búsqueda en internet, redes sociales, envío de correos electrónicos, recomendaciones y llamadas directas a posibles compradores. Un cliente potencial puede comunicarse por teléfono, a través de un formulario *web* o enviando un correo de solicitud de información.

Cada cliente potencial es asignado a un vendedor, quien se encarga de atenderlo para satisfacer su requerimiento por medio de una llamada telefónica para comprender su necesidad y darle la mejor asesoría posible, posteriormente se ofrece el envío de una cotización o visita técnica según sea el caso.

Cada vendedor debe llevar un listado de los potenciales clientes atendidos, utilizan un método de notas, utilizando colores para nivel de prioridad: Rojo debe atenderse lo antes posible. Amarillo debe dar seguimiento en corto plazo. Verde el seguimiento es a mediano plazo. Púrpura el cliente quedó en llamar cuando esté listo para realizar su compra.

El control de conversiones puede realizarse contabilizando los clientes potenciales interesados versus la cantidad de clientes que han realizado alguna compra durante un mes.

2.7. Seguimiento y control en el proceso posventa

Desde el momento que un cliente acepta comprar un producto, es ingresado a la base de datos para generar la orden de servicio que puede ser una instalación del producto realizada por los técnicos o un envío al interior de la república.

Después de la compra se llama al cliente para saber si está satisfecho con la instalación o si recibió a su entera satisfacción su producto. En el sistema queda programado la frecuencia con que debe realizar los cambios de productos consumibles y llegada la fecha el sistema pueda avisar que hay que comunicarse con el cliente para programar la visita del técnico o el envío de su producto.

Se lleva el control mensual del total de clientes y se realiza el cambio de consumibles versus cuantos lo realizaron.

2.8. Herramientas tecnológicas utilizadas en sus procesos comerciales

Primero se define a la tecnología como el resultado de los procesos que los humanos siguen en su entorno para lograr cubrir sus metas y necesidades. Las herramientas tecnológicas son aquellos programas o aplicaciones que permiten tener acceso a la información, y están a disposición de todas las personas. El uso y aplicación que se le da a estas herramientas va a depender de las necesidades y características de cada usuario.

Las herramientas tecnológicas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos puedan ser aplicados de manera eficiente, su elección y aplicación dependerá de los requerimientos de cada persona. Actualmente la empresa cuenta con herramientas tecnológicas donde las más utilizadas son Internet, una página *web* de la empresa, una hoja de cálculo (Microsoft Excel).

2.9. *Marketing* utilizado por la empresa

La empresa utiliza actualmente el *marketing* transaccional, que busca satisfacer a los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa a través de un sistema de intercambio de transacción, de productos o de servicios. En lugar de buscar la forja de un lazo entre consumidor y empresa, su prioridad es ir directamente por la venta, ensalzar las bondades de aquel servicio o producto que desea vender para obtener el beneficio rápido.

Es algo que, sobre todo, se emplea para captar a clientes y que trabaja con el corto plazo. Su orientación gira siempre en torno al producto en lugar del consumidor o el mercado, dirigiéndolo siempre a las masas para captar la atención de aquellos que puedan estar interesados. Puede traer buenos resultados, pero plantea conflictos entre competidores y además deja en un segundo plano el servicio al cliente. El *marketing* transaccional sirve para que una gran porción del público capte las bondades de un servicio o producto y acaben recurriendo a él, convirtiéndose en clientes. Como se ha indicado, su finalidad no es la fidelización, sino la venta. Por esa razón es de gran importancia para la empresa, el *marketing* relacional que es el que se centra en el cliente y en establecer una relación estable y satisfactoria con él. De esta forma, lo que se busca es la fidelización y el aumento del valor económico de cada cliente ya captado.

Tabla III. **Marketing Transaccional vs. Marketing Relacional**

	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Relación con el cliente	Corto plazo	Largo plazo
Comunicación	Masiva	Personalizada
Orientación	Producto	Cliente
Contacto con el cliente	Escaso	Directo
Desarrollo	Por departamento	Toda la empresa
Nivel de satisfacción	Clientes satisfechos con una compra	Clientes satisfechos con la relación
Objetivo	Conseguir clientes nuevos que generen transacciones únicas	Fidelizar clientes actuales a través de acciones de valor y satisfacción

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. *Marketing relacional*
<https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-marketing-relacional-definicion/>. Consulta: octubre 2019.

2.10. Situación actual del manejo de la relación con el cliente

La empresa no cuenta con un manejo adecuado de la relación de sus clientes, a continuación, se darán a conocer algunos inconvenientes:

Información de cartera de clientes descentralizados: los representantes de ventas manejan la información de los clientes a través de varias herramientas como pueden ser; teléfonos celulares, hojas de cálculo en Microsoft Excel, libretas, agendas o en cualquier otro medio, la información de los clientes se encuentra dispersa y este problema de descentralización lo que provoca es quitar agilidad al proceso comercial, ahí la importancia de contar con un sistema centralizado de información de clientes.

Dificultad para hacer seguimiento a sus clientes: resulta muy complicado realizar un seguimiento a todas las oportunidades de negocio o potenciales y de

las propuestas entregadas a los clientes. A través del CRM la persona responsable del área puede tener absolutamente el control de toda la información, disponer de un análisis completo y la descripción exacta de lo que está pasando con cada una de estas oportunidades de negocio y ofertas entregadas. Es decir, se cuenta con la capacidad de analizar en qué etapa del proceso se encuentran dichas ofertas, que se va a vender en los próximos meses, misma razón por la cual se puede realizar un seguimiento adecuado y tener un control total, además de que permite tener una mayor visibilidad del futuro del negocio, de cómo se encuentra el mercado a nivel de oportunidades a periodos cortos o largos de tiempo.

Dependencia de la información: si la información se encuentra descentralizada o la administración y seguimiento de oportunidades de negocio tampoco se encuentra centralizada dentro de un sistema, es posible que toda la información únicamente quede limitada a la persona que maneja dicha información, es decir, en caso de que por alguna razón alguna persona se ausente o exista un cambio de personal, la información quedará bloqueada y sin acceso.

2.11. Control de cartera de clientes

El seguimiento de clientes es a través de la base de datos donde se ingresan los datos básicos de nombre, dirección, producto comprado y frecuencia de cambio de consumibles. También se lleva un listado por colores cuando hay requerimientos de clientes:

- Rojo: está pendiente la instalación o entrega de producto, o algo quedó pendiente durante la instalación y debe hacerse lo antes posible.

- Amarillo: hay pendiente un pago, cuota o el pago es al crédito.
- Verde: el cliente mostro interés por otro producto y debe dar seguimiento el vendedor asignado.
- Purpura: el cliente colocó un reclamo, debe atenderse lo antes posible.

También hay un control de clientes activos, que son los clientes que realizan el servicio del cambio de consumibles o compran producto con regularidad. Clientes pasivos que han dejado de realizar sus servicios o dejaron de realizar compras pero que ocasionalmente vuelven a requerir productos o servicios.

No clientes, son personas que ya no se atienden porque indicaron que ya no tienen productos con nosotros o dejaron de atender por alguna razón.

2.12. Orden y ubicación actual de los productos y suministros

Buena parte del éxito de una empresa depende en gran medida de la gestión que ésta realice en sus bodegas. Disponer de una estructura adecuada es fundamental para que los procedimientos se realicen de la mejor manera posible, ahorrando tiempo y costes para poder invertirlos en otra área de la empresa.

2.12.1. Ubicación de equipos

Los productos de mayor volumen y baja rotación se encuentran en una bodega y los de alta rotación y que ocupan poco espacio se encuentran en la oficina administrativa para su rápido despacho.

2.12.2. Manejo y control de productos y suministros

Se ordenan de acuerdo con el movimiento o consumo, los de alta rotación se encuentran al frente de la bodega para tener control visual de sus existencias. Se lleva un inventario electrónico con niveles de reorden de acuerdo con tiempos de despacho de cada proveedor.

3. PROPUESTA PARA APLICAR LA ESTRATEGIA CRM

3.1. Modelo de gestión en el departamento comercial

El modelo de gestión es una propuesta para el departamento comercial de la empresa, con los objetivos de satisfacer a los clientes ya que antes de fidelizar a los clientes se deben de satisfacer. El tipo de estrategia CRM (gestión de relación con los clientes), que consiste en llevar aquello que es necesario para entregar al cliente, justo cuando lo desea, a un precio competitivo. Está conformado por distintas estructuras que a continuación se presentarán.

3.1.1. Organización del proceso de preventa

A continuación, se dará a conocer la organización del proceso preventa para la empresa. “Localización de clientes para que exista comercialización de productos y servicios es preciso que se generen operaciones de venta y, para ello, es necesario que haya personas dispuestas a comprar; comercios, empresas e instituciones que tienen una necesidad que el producto puede satisfacer”⁸.

La información que se requiere para localizar clientes es:

- Clientes potenciales en el mercado
- Cuánto está dispuesto a gastar
- Características de los clientes

⁸ Gestión comercial y Atención al cliente. *Etapa de preventa*. <http://www.etitudela.com/profesores/lmg/comercial/04f7af9d3d13ca003/04f7af9d580861d0d/index.html>.

- Comportamiento de compra
- Ubicación de los clientes

Para buscar la información adecuada se pueden utilizar:

- Bases de datos en internet
- Vendedores y agentes comerciales
- Ferias y exposiciones
- Medios de comunicación

Captación de clientes, es un proceso de comunicación entre un vendedor y los posibles compradores, que tienen como meta alcanzar transacción comercial. Teniendo en cuenta que hay que atender las diferencias de los distintos segmentos del mercado para ser más eficientes.

Los instrumentos que se pueden utilizar:

- Equipo de comerciales de la empresa
- Telemarketing
- Correo electrónico (Internet)

Elaboración y envíos de oferta a clientes, es preciso hacerles ofertas concretas de los productos que se pretende comercializar, que sea coherente con el segmento de mercado al que pertenecen y con su comportamiento de compra.

El acceso a los clientes puede ser mediante:

- Visitas

- Comunicaciones escritas (publicidad, catálogos, entre otros.).

3.1.2. Organización del proceso de ventas

A continuación, se dará a conocer la organización del proceso de venta para la empresa.

“Negociación, normalmente se hace el proceso de interacción social, con intereses diferentes y a veces contrapuestos, intentan llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes o bien donde se produzca un intercambio.”⁹ El proceso negociador cuenta con las fases siguientes:

- Información sobre el cliente
- Acercamiento al cliente
- Establecimiento de objetivos y estrategia
- Presentación del producto o servicio
- Demostración y prueba
- Argumentación y tratamiento de las objeciones
- Bloqueo y desbloqueo de la negociación
- Cierre de la operación y acuerdos: contrato

Gestión Administrativa de la venta, el proceso de venta debe llevar aparejado un proceso administrativo que utiliza las técnicas de obtención y tratamiento de la información para generar toda la documentación propia de la operación de venta:

- Cotización
- Factura

⁹ Gestión comercial y Atención al cliente. *Etapa de preventa*. <http://www.etitudela.com/profesores/lmg/comercial/04f7af9d3d13ca003/04f7af9d580861d0d/index.html>.

- Documentos de cobro-pago

La gestión comercial es compleja en cuanto al manejo de la información y también en función de la aplicación de cálculos comerciales y estadísticos, para agilizarla y evitar errores se recomienda utilizar aplicaciones informáticas con las funciones básicas de la empresa, introducción de datos, gestión de clientes y productos, registro documental de operaciones (cotización, factura, documentos de cobro-pago).

3.1.3. Organización del proceso de posventa

A continuación, se dará a conocer la organización del proceso de posventa para la empresa. “El cliente es la persona a quien la empresa dirige sus actuaciones para informarle, orientarle y convencerle en la compra de un producto o servicio.”¹⁰

El consumidor actual en los mercados del entorno son clientes cada vez más exigentes. Las estrategias de *marketing* han de adaptarse a los nuevos clientes, la fidelidad del cliente ha de ganarse continuamente. La empresa debe de garantizar la calidad del producto o servicio, es el primero de una serie de pasos encaminados a conseguir su satisfacción, su fidelidad.

Por qué es importante el servicio posventa, es una increíble fuente de ingresos, pues este nos ayuda a fidelizar clientes y brinda la posibilidad de conseguir nuevos. Recordar el “boca-oreja” es la mejor publicidad que puede tener una marca.

¹⁰ Gestión comercial y Atención al cliente. *Etapas de preventa*. <http://www.etitudela.com/profesores/lmg/comercial/04f7af9d3d13ca003/04f7af9d580861d0d/index.html>.

Este servicio incluye todas las actividades que se hagan después de la venta del producto o servicio que se ofrece y las principales razones por las que se debe de darle importancia son las siguientes:

- Es una de las mejores formas de crear lealtad a la marca.
- Es agradable para el cliente saber que la empresa está dispuesta a ayudarlo después de la compra.
- Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que se puede tener.
- La mayoría de las personas suelen decidir una compra si alguien cercano le ha recomendado el producto.

Qué se debe de atender, dentro del servicio posventa venta deben identificarse algunas áreas que son importantes atender después de la compra:

- Promoción: aquí es donde se deben otorgar ofertas y descuentos especiales por una segunda compra o por ser clientes frecuentes.
- Comunicación personalizada: otorgar un seguimiento personalizado sobre la experiencia del producto. Está ligado a la motivación.
- Seguridad: brindar cambios, devoluciones y hasta garantías del producto en caso de que ocurra algo que no esperaban.
- Soporte: ofrecer ayuda vía telefónica o por medio de WhatsApp para que el cliente se sienta apoyado.

3.1.4. Orden y control de suministros

Llevar un buen control de los productos y suministros o *stock* en la empresa de manera que se pueda conocer cuál es el nivel de productos /suministros del que se dispone. Es fundamental para el buen funcionamiento del servicio hacia

los clientes. Se debe de realizar una clasificación de las existencias que ocupan la bodega y qué importancia tiene cada una de ellas.

Sistema ABC: mediante el mismo se clasifican las existencias por orden de importancia en la bodega. Las existencias del tipo A son las más importantes y también las menos abundantes, por ejemplo, los equipos de purificación de ozono. Las del tipo B y C son de menor valor, pero son más numerosas, por ejemplo, los acoples, tubos PVC y mangueras. Con este método se consiguen tener todas las existencias definidas por su valor de mayor a menor.

3.2. Elementos básicos de CRM

El CRM busca construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente, es conseguir que los clientes sean fieles. Con lleva a conocer a los clientes, saber quiénes son, cuáles son sus preferencias, así, poder brindarles lo que ellos necesiten y en el momento oportuno y lugar. El CRM supone una orientación estratégica en la empresa hacia el cliente. No se trata de una determinada tecnología (*software*). Es vital tener en cuenta los cinco elementos básicos para la eficaz implementación del CRM en una empresa: estrategia, segmentación, procesos, tecnología y organización.

3.2.1. Estrategia

“La estrategia consistirá en enfocar los recursos de la empresa basados en un conocimiento real de la empresa con el cliente y la respuesta de este a cada necesidad.”¹¹.

¹¹ Toga soluciones. *Importancia de una estrategia*. <https://togasoluciones.wordpress.com>.

El CRM es una estrategia que permite a la empresa, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de estos. Se habla, por tanto, de CRM como estrategia, lo que implica no solo de disponer del *software* adecuado que les permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que, además, supone un cambio en los procesos de la empresa y el compromiso de involucrar a todos los empleados para que esta estrategia tenga éxito.

3.2.2. Segmentación

La empresa debe de considerar el valor del cliente para sus negocios. Hoy, además de algunas organizaciones han adoptado una perspectiva de tercera generación de la segmentación; la clasificación de los clientes de acuerdo con sus necesidades para determinación de actividades de mercadotecnia.

3.2.3. Procesos

Es necesario la redefinición de los procesos de la empresa, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes. Los procesos deben de estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. La empresa no cuenta con procesos que se ajustan en ello, se trabajará especialmente en los procesos comerciales para hacer de estos más eficientes.

3.2.4. Tecnología

Para la empresa, el mayor problema relacionado con la tecnología es no contar con una herramienta de tecnología (*software*) que le ayude a tomar mejores decisiones. Para ello se explica específicamente en los sistemas de información.

3.2.5. Organización

La implementación de tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la empresa buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Es fundamental que la empresa conozca las estrategias, resolver sus miedos, sus dudas ante su implementación. Se tiene que concientizar acerca de la importancia de CRM, pero, sobre todo, informarles en esta nueva filosofía de satisfacción al cliente.

3.3. Lo que ofrece la estrategia CRM

Un CRM (*Customer Relationship Management*) puede traducirse como “Gestión de las relaciones con el cliente” y no es más que un *software*, con más o menos funciones, en el que se recogen los datos del cliente, su proceso, etapas, recursos, calendario, entre otros.

A menudo se toma el término de CRM como un *software* de gestión de ventas, sin embargo, si se hace un uso óptimo de él, puede llegar a significar una filosofía empresarial. Muchos de los tipos de CRM ofrecen una serie de estrategias de *marketing* relacional con las que la empresa considera al cliente su auténtico protagonista y lo pone en el centro de todas sus acciones.

El CRM guía a la empresa para que sepa agrupar a sus clientes y les ofrezca las experiencias satisfactorias que ellos esperan y reclaman a través de

su comportamiento. Si la empresa decide utilizar un CRM como modelo de gestión, quiere decir que su objetivo es conocer a sus clientes, observar cómo actúan y aprender de cada uno de sus pasos para ofrecerles una propuesta personalizada y diferenciarse de su competencia.

3.3.1. Cambio cultural para la empresa

El concepto CRM, apunta a que la empresa sin importar su tamaño pueda experimentar un cambio estratégico. Una estrategia de este tipo, ayuda a conocer al cliente y actuar de manera proactiva con él. Hace que el brindar un servicio personalizado sea una cuestión delegable, es decir que no se convierta en una actividad exclusiva de los dueños de las empresas. Si el software de CRM funciona como la memoria comercial de la empresa, ya no deberán temer salir de vacaciones porque los clientes serán tratados con el mismo conocimiento que él mismo hace.

Pero es importante destacar que no depender de las personas, no significa que la empresa con un CRM necesita menos recurso humano, significa solo que el conocimiento es compartido y si no está una persona, la otra puede tratar al cliente del mismo modo, sin necesidad de iniciar el proceso con el cliente, cada vez que se lo contacta.

3.3.2. Mayor conocimiento del cliente

Una solución CRM permite edificar y conocer mejor a los clientes de la empresa, por tanto; personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre los clientes; sus datos personales, los servicios y productos contratados, fecha de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en

cada una de ellas. Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos y servicios se adecuan a su perfil y necesidades.

La gran ventaja que aporta el CRM es que centraliza toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados.

3.3.3. Pasos para construir mejores relaciones con los clientes

Construir relaciones duraderas con los clientes o generar compromiso hacia la marca, hacia la compañía o hacia los productos y servicios de esta es el objetivo por alcanzar para cerrar el círculo. A continuación, se presentan algunos pasos para conseguirlo:

La construcción de un ambiente que favorezca las relaciones con los clientes no es una teoría nueva. La influencia y la importancia del *marketing* relacional dentro de una estrategia del *marketing* quedan demostradas por su aparición en revistas especializadas, sitios *web*, *blogs*, entre otros., y todo ello a pesar de que el termino *Relationship Marketing* surgió a principios de los años ochenta.

En las relaciones con los clientes a largo plazo, se suele responder bien a los programas de aumento de lealtad y confianza cuando se habla de compañías y productos. Por eso, una estrategia CRM, debería construir relaciones de confianza a largo plazo después de producirse la venta.

3.3.4. Servicio de atención al cliente más eficiente

“Los responsables de los servicios al cliente y el departamento de ventas por su íntima relación con estos, deben ser conscientes de que su papel está muy vinculado a la creación de vínculos con los estados de ánimo o la ruptura de fronteras psicológicas con el cliente.”¹²

Ocurre diariamente, cuando se visita a un cliente o se le llama vía telefónica. Por ese motivo es muy importante tener presente que, disponer de un conocimiento adecuado de los clientes constituye un paso esencial en la construcción de un modelo de gestión de las relaciones con ellos. La empresa no sabe cómo es el cliente, ni que desea, ni cuando lo desea, ni cuánto está dispuesto a pagar.

A continuación, se presentan varios puntos para ser más eficientes con la atención al cliente:

- Recoger información precisa y actualizada del cliente.
- Son individuos y han de ser tratados como tales. Por esa razón es importante conocerlos, saber cuáles son sus necesidades y qué esperan de la empresa. Sin información precisa de los clientes, ¿Cómo se espera ofrecerles el mejor servicio o soporte sobre los productos/servicios?

Es importante que esto continúe en el tiempo, porque las necesidades de los clientes cambian con los giros inesperados del mercado. El cliente no es un ente estático, está en movimiento constante. La labor de la empresa es mantener

¹² Gestionar fácil. *Servicio de atención al cliente* <https://gestionar-facil.com/estrategias-postventa>.

esa información al día. Para ello en cada contacto con él, es esencial actualizar su base de datos.

3.4. Ventajas de la estrategia CRM

La estrategia CRM ha impulsado el sector de ventas de forma exponencial y hoy en día continúa contribuyendo a optimizar las ventas de la empresa que hacen uso de ella. Un sistema CRM proporciona las herramientas necesarias para que los datos de los clientes estén centralizados, proporcionando una visión global de cada uno de ellos, con el fin de ofrecerles un servicio altamente personalizado.

El objetivo principal de los sistemas CRM es hacer más eficientes los procesos de gestión de clientes, reducir los ciclos de ventas, además de aumentar la rentabilidad, facilitar el acceso y análisis de información de los clientes con el claro objetivo de lograr una mayor captación de clientes e incrementar los resultados de la empresa.

3.4.1. La rentabilidad de fidelizar clientes

Cada cliente es diferente para la empresa. Podrían diferenciarse por sus niveles y potenciales de compra, su antigüedad, entre otros. En consecuencia, es prácticamente imposible fidelizar a todos los clientes si se tratan igual al plan de *marketing* relacional.

El precio es un elemento fundamental en muchas de las decisiones de compra, especialmente cuando más estándar y de menor valor añadido sea el producto o servicio que se quiera adquirir. Sin embargo, el precio es, afortunadamente, solo uno de los elementos de la fórmula de valor. Cuando se

persigue la fidelización, se trabaja para que el cliente perciba más valor (sin incrementar necesariamente los costos en la misma escala) y su sensibilización al precio sea inferior. Por otra parte, una buena metodología de fidelización aumentará la venta cruzada, e incluso permitirá un incremento de las ventas de producto actual al mismo cliente, consiguiendo, de este modo una mayor rentabilidad.

La fidelización reduce drásticamente la migración de clientes que tiene la empresa y, con ello, las necesidades de inversión para captar nuevos clientes.

3.4.2. Satisfacción de los empleados

Si se cuida al personal, este seguramente cuidará a los clientes. La satisfacción de los empleados actualmente dentro de la empresa no es óptima, luego de un sondeo con alguno de ellos, esto está afectando la relación con la cartera de clientes. La empresa debe trabajar en mejorar la satisfacción de sus empleados para lograr la fidelización de sus clientes, como se muestra en la figura 7.

Figura 7. **Relación satisfacción de los empleados-fidelización de los clientes**



Fuente: CRM: *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 140.

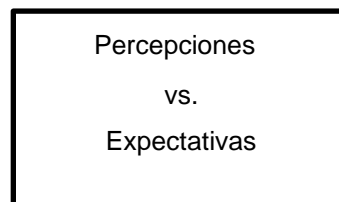
Los empleados satisfechos no buscan excusas, quejas o cambiar de trabajo y se identifican con la empresa como si fuera de ellos. De este modo, la consecuencia más lógica es que los clientes estén satisfechos porque se sienten bien atendidos y lo más probable es que un cliente fiel repita.

El empleado satisfecho se esforzará por anticiparse, a detectar las necesidades de los clientes y por satisfacerlas. Las consecuencias de sus actuaciones determinarán, en la mayoría de los casos, que los clientes se sientan a gusto y que todos se encuentren agradables con todos los departamentos de la empresa.

3.4.3. Satisfacción de los clientes

La satisfacción de un cliente es el resultado de sus percepciones relacionadas con las expectativas que tenía antes de entrar en contacto con la empresa para comprar el producto o servicio por el que está interesado.

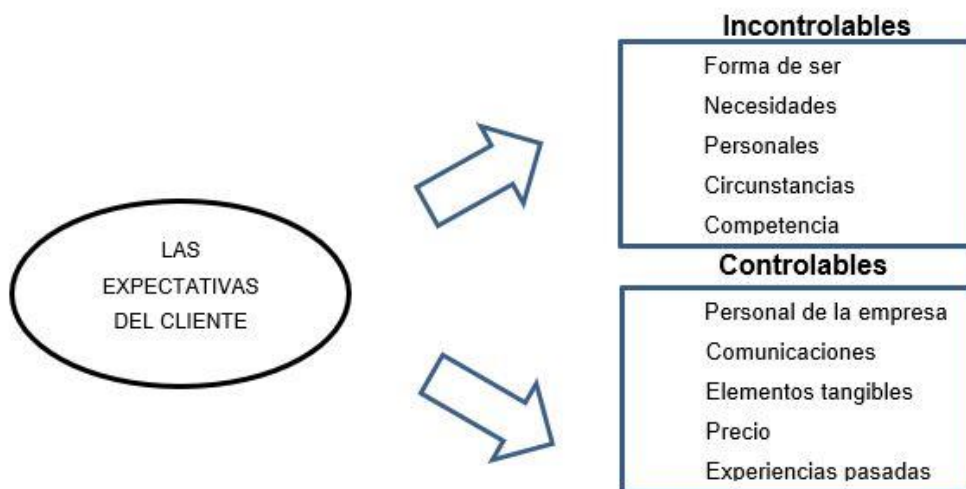
Tabla IV. **Satisfacción de clientes**



Fuente: CRM: *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 81

Tanto las expectativas como las percepciones son totalmente subjetivas y emocionales. La empresa debe de controlar algunas de las expectativas que tiene el cliente, pero hay otras que no. Ver figura 8.

Figura 8. **Las expectativas del cliente**



Fuente: CRM: *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 82.

La empresa ignora la personalidad y forma de ser del cliente, no sabe si es muy analítico a la hora de tomar decisiones o muy rápido al hacerlo. Desconoce sus necesidades personales o las circunstancias en las que se encuentra. La fuerza devastadora de esta publicidad “boca-oreja” es una de las grandes incógnitas con la que se presentan cuando se acerca un posible cliente.

Se desarrollarán acciones de comunicación con los clientes y la satisfacción de los empleados para conocer mejor a los clientes.

3.4.4. Estrategias de *marketing*

Los costos de fidelización son muy inferiores a los costos de captación. Captar un cliente nuevo es caro y muchas veces poco rentable si su futuro consumo teórico, el valor cliente, no llegará los volúmenes mínimos deseables.

Además, los costos de la recuperación de un cliente perdido son, a su vez, todavía más caros. Se ha convertido en una ardua y complicada tarea, con consumidores más experimentados, informados, selectivos, exigentes y con una amplia posibilidad de elección a su alcance que dificulta que una empresa consiga su fidelización.

Orientación de costos comerciales comparativos:

FIDELIZAR= 1

CAPTAR= 5-10

RECUPERAR= 20-50

La empresa debe de buscar el éxito, para ello es importante que estudie como fidelizar a los clientes actuales sin olvidarse, por supuesto, de la captación de los nuevos clientes. Los mercados son cada día más complicados, la distribución tiene nuevos agentes y siempre tiende a una mayor concentración y especialización. Se sabe escoger bien a los clientes que interesa fidelizar, se logrará potenciar al máximo su valor para la empresa, consiguiendo una serie de ventajas.

La propuesta que se trabajará es el desarrollo de un *marketing* relacional y en un modelo conceptual de fidelización en su cartera de clientes.

4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA CRM

4.1. Procesos comerciales

Una de las fallas que está cometiendo la empresa es pensar que la fidelización de los clientes inicia después de la venta y es ajena al proceso comercial. La venta es el principio de una duradera relación o, por el contrario, el fin de una corta experiencia empresa-cliente.

Cuando se quiere desarrollar una relación buena y duradera se busca una firme comunicación bajo la filosofía “ganar-ganar” y no en “ganar-perder”. Solo así se gana la confianza de los clientes. De ahí que el primer paso que se desarrollará, será una estrategia de fidelización buena y perdurable que consista en buscar la excelencia a lo largo de todo el proceso comercial. A continuación, se presenta cómo conseguirla.

4.1.1. Plan de vendedor producto-precio

La empresa actualmente trabaja en el plan de vendedor producto-precio, que se preocupa por colocar la oferta del día, de la semana, del mes, y ve la venta para alcanzar su meta como alta motivación económica y no da valor al cliente, no se preocupa por sus necesidades.

4.1.2. Plan de vendedor-consultor

La empresa de distribuidora de dispositivos de purificación de fluidos trabaja actualmente con una metodología de vendedor tradicional, lo que

se le propone, es cambiar su metodología a un plan de vendedor consultor, esta se centra en identificar y satisfacer las necesidades de cada cliente de la forma más individualizada posible, como se puede observar en la tabla V.

Tabla V. **Vendedor tradicional vs. vendedor-consultor**

Vendedor Tradicional Actual	Vendedor Consultor Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Poseen escasa preparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir una elevada preparación
<ul style="list-style-type: none"> • Trato con el cliente sin importancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato profesional al cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Considera la venta como una lucha 	<ul style="list-style-type: none"> • La venta es un servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso conocimiento de los productos de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el conocimiento de los productos de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la improvisación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación rigurosa de metodologías
<ul style="list-style-type: none"> • Posee alta motivación económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la motivación profesional
<ul style="list-style-type: none"> • Prepara poco la visita 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener claro el objetivo de la visita
<ul style="list-style-type: none"> • Prematura presentación de la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la oferta una vez detecta las necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Comprador y vendedor no tienen empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprador y vendedor colaboran para conseguir el mismo objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • El vendedor no es amable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor debe ser comunicador y cooperante.
<ul style="list-style-type: none"> • El cierre es lo más importante 	<ul style="list-style-type: none"> •

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. *CRM: las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 174.

Esto significa que el proceso de venta consultivo debe irse de los esquemas tradicionales de la toma de pedidos dirigidos a conseguir el objetivo del mes, para transformarse en una relación comercial profesional que empieza con una profunda preparación del comercial y acaba con el seguimiento de la venta como punto de partida para lograr y mantener alto nivel de satisfacción del cliente.

El proceso de venta desempeña un papel estratégico fundamental en la fidelización del cliente, ya que se trata de la primera relación directa empresa-cliente. A lo largo de todo el proceso comercial, la empresa deberá tener una elevada delicadeza hacia el cliente que se traduce en conocer constante y profundamente sus características y necesidades.

4.1.3. Enfoque de la venta consultiva

Venta consultiva significa que la empresa no deberá dar por finalizado su trabajo con el cliente cuando logre venderle, el trabajo concluirá en el momento en que llegue la retención. Solo así se lograrán unos objetivos sólidos de rentabilidad a medio y largo plazo.

Por tanto, un nuevo enfoque de la venta debería incorporar armónica y equitativamente todos los recursos disponibles entre los cuatro objetivos del proceso comercial: atraer, vender, satisfacer y fidelizar.

Tabla VI. **El nuevo enfoque de la venta**

Objetivos del proceso comercial	Las fases de la venta
	1. Preparación
• Atraer	2. Introducción
• Vender	3. Presentación de la oferta
• Satisfacer	4. Negociación
• Fidelizar	5. Cierre-no cierre
	6. Seguimiento de la venta

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 175.

La estrategia debe ser ambiciosa y buscar un fortalecimiento del negocio a medio-largo plazo, no solo su rentabilidad a corto plazo, la venta consultiva se convierte en una obligación, no en una opción.

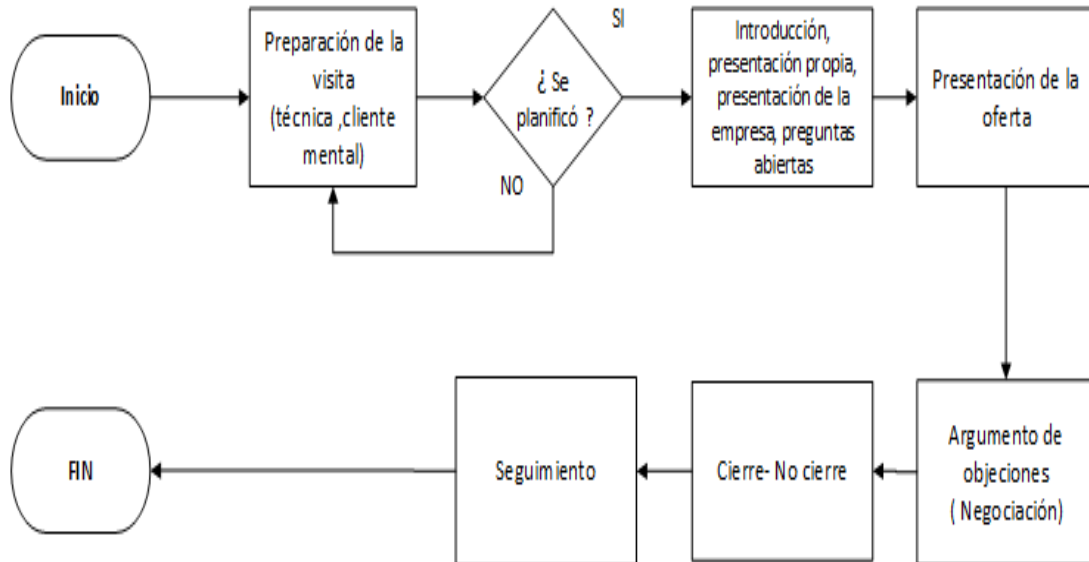
La función de una venta adquiere mayor importancia a lo largo de toda la estrategia de satisfacción y fidelización del cliente, y esto significa desarrollar las seis fases de la venta.

4.1.4. Desarrollo de seis fases de la venta

La empresa desconoce las seis fases de la venta, es importante destacar que, en la venta tradicional, el eje de todo proceso comercial se centra en conseguir el cierre, mientras que, en la venta consultiva, la nueva relación con el cliente empieza cuando se confirma la operación. Lo increíble de este concepto es que, a pesar de su aparente lógica, la empresa no lo utiliza; creen que, una vez conseguido el cobro de sus ventas, es mucho más importante captar nuevos clientes que trabajar mejor para conseguir la fidelización de los clientes que ya cuenta.

En la venta moderna, les ayudará a mantener su cartera de clientes, esta puede segmentarse en seis fases ver fig.9, todas ellas requieren que el equipo comercial este muy bien preparado y formado para conseguir que un cliente potencial se convierta en comprador (cliente real).

Figura 9. **Proceso, las seis fases de la venta**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. Fases de la venta.
CRM: *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 178.

4.1.4.1. **La preparación de la visita**

Para lograr buenos resultados consiste en planificar seriamente, sin dejar lugar a la improvisación. Los constantes cambios del cliente, del mercado, de la distribución del producto/servicio, exigen constante puesta al día y mejor preparación por parte del vendedor.

El vendedor de la empresa debe dominar las tres áreas que se detallan a continuación. Si posee una excelente preparación previa al contacto con el cliente le puede permitir adquirir credibilidad, confianza y una actitud mental positiva para que su tarea comercial sea exitosa.

Tabla VII. **Áreas de preparación del vendedor-consultor**

<ul style="list-style-type: none"> • Preparación técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos propios • Productos de la competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación sobre el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • ABC (Clientes actuales) • Diferentes tipologías de futuros clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalizar para vender • Actitud mental positiva

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 178.

Preparación técnica: se realizó una charla general con los vendedores de la empresa para informales lo importante de conocer los productos que ofrecen, es decir su funcionamiento, los accesorios que cuenta en disponibilidad y servicios de mantenimiento correctivo y preventivo. Sino adquiere este conocimiento tanto propio como de la competencia, no podrán ofrecer un servicio comercial excelente a sus clientes.

Preparación sobre el cliente, sin duda, la preparación de ejecutivo comercial sobre los clientes dependerá del nivel de información que tenga la empresa sobre sus clientes actuales, actualmente la empresa no posee esta información de una forma ordenada, para solucionar este problema se le dará una ficha del cliente para que actualice la información del cliente. Teniendo la información actualizada de los clientes y para asegurar la documentación y así evitar el problema de no tenerla, ya sea porque el vendedor esté de vacaciones, no se presente por enfermedad u otros motivos, a la ficha de cada cliente, se le sacará una copia para que la posea también la gerencia de ventas, para que ambos posean la información, ver anexo 1.

Preparación mental, la gestión comercial depende de factores actitudinales o psicológicos. La habilidad para relacionarse con clientes, para tener una alta

automotivación que aporte una dosis de positivismo, para creer más en uno mismo en el desempeño del trabajo, en los productos y servicios que se están ofreciendo, ayudarán a transmitir entusiasmo y a lograr credibilidad en el proceso de venta, ofreciendo unos resultados positivos.

Figura 10. **Principales elementos de actitud positiva**

Servicio y satisfacción

Creatividad



Excelencia y calidad

Concentración

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. La excelencia en el proceso comercial
CRM: *Las cinco Pirámides del marketing relacional*. p. 181.

Tener siempre una actitud de servicio, enfocados en buscar la satisfacción del cliente, después de haber identificado lo que necesita. La gerencia de ventas debe de tener motivados a sus vendedores, la comunicación con ellos es muy importante, el trato y concientizarlos que son socios de la empresa no empleados. La gerencia general también se comprometió en apoyarlos con presupuesto para contar con los insumos necesarios, días de reunión en lugares diferentes a la empresa para que estos se sientan que son importantes para la empresa.

4.1.4.2. La introducción o contacto

En esta etapa se centra en el momento en que el vendedor contacta con el cliente. No existen estándares de presentación, ya que cada empresa, mercado, exige pautas diferentes. Se propone una serie de puntos básicos sobre los cuales se deben analizar.

Para esto se trabajó con la gerencia de ventas y se hizo un control junto con el vendedor cuando este visitaba a sus clientes, ver anexo 2.

4.1.4.3. La presentación de la oferta

En esta fase, consiste en saber convertir las características de productos/servicios en beneficios para el posible comprador, sin olvidar, el asesoramiento, consejos e ideas útiles que el vendedor pueda brindarle de acuerdo con su experiencia y conocimientos técnicos. Lo importante es que la presentación de valores extras que permitan ofrecer al cliente valor agregado y esto no tiene que ver con el precio si no con:

- Información
- Seguridad
- Soluciones
- Alternativas

4.1.4.4. La argumentación de objeciones

Cuando el comprador empieza a defenderse, pero al mismo tiempo a mostrar cierto interés ya que, muchas veces, el cliente necesita plantear sus dudas o preguntas para obtener o comprender la información.

La estrategia que se propuso para las objeciones fue recalcar al vendedor que evite las discusiones, no importa cuán violento sea el cliente o la forma en que contradiga, o cuanta persistencia trate de discutir, simplemente no hay que discutir. Saber escuchar al cliente y hacerle preguntas poderosas ya que esto asegura hacer el cierre más fácil.

4.1.4.5. Cierre-no cierre

El cierre de una venta es la adquisición del objetivo previsto y se consigue cuando se han satisfecho las necesidades del cliente, no cuando este haya autorizado una cotización. La estrategia por utilizar es de realizar preguntas abiertas que ayuden al cliente a hablar y permita entender sus necesidades. Las preguntas cerradas ayudan a concluir y cerrar la venta.

Tabla VIII. Preguntas Abiertas/Preguntas cerradas

	Abiertas	Cerradas
Palabras Clave	Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por Qué, Cómo	¿Ah?, ¿Tiene? ¿Es?, ¿Está...?
Utilización	Obtener información,	Enfocar una conversación, conseguir compromiso

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. La biblia. *Ventas-profesional*. p. 11.

Se le expuso al vendedor que un no cierre nunca es una batalla perdida, porque puede ser una magnífica oportunidad para volver la próxima visita, siempre y cuando el vendedor se gestione hábilmente, es decir, sin dar por perdido al cliente, dejándole la puerta abierta para volver o habiendo extraído de la primera visita la suficiente información para preparar una segunda oferta más atractiva.

4.1.4.6. Seguimiento

En esta fase es tan importante como la primera, la preparación de la visita. La venta finaliza con la satisfacción y la fidelización del cliente. Por lo tanto, el vendedor realizará un seguimiento personal o telefónico al cliente que permita comprobar su nivel de satisfacción con el producto/servicio adquirido, para convencerle que debe seguir contando con el respaldo de la empresa. Si se requiere satisfacer a los clientes, se debe desarrollar un seguimiento profesional que permita sentar las bases de su posible fidelización.

4.2. Pasos para mejorar las habilidades del servicio al cliente

La empresa no hace mucho énfasis a la importancia en conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, el servicio al cliente es fundamental para conseguirlo, a continuación, se darán varios pasos para mejorar las habilidades del servicio al cliente en la empresa.

4.2.1. Desarrollo para el fortalecimiento de las habilidades del servicio al cliente

Qué es lo más importante que se puede hacer para mejorar la relación con los clientes, esta es la pregunta que debe de realizarse frecuentemente. La empresa debe contar con una excelente relación con sus clientes. Por lo que se debe de preguntar esto:

¿En qué consiste una buena atención al cliente?

Una buena atención al cliente se enfoca en escuchar atentamente cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes y desarrollar una mentalidad

de servicio. A continuación, se presenta la estrategia que se propuso para mejorar la atención al cliente.

La cartera de clientes desea que comprendan sus problemas y necesidades, que sean tratados con consideración y amabilidad, como si fueran sus socios.

Para lograr esto se le debe preguntar a cada cliente cuáles son sus necesidades y expectativas. Así se podrá obtener la información para poder lograr su satisfacción.

Tabla IX. **Necesidades y expectativas del cliente**

Nombre del cliente	Juan López
Residencial, comercial o industrial	Residencial
¿Cuáles son sus necesidades?	La salud, porque el agua purificada es más saludable que el agua embotellada.
¿Cuáles son sus expectativas?	Obtener un producto que, aunque parezca un precio alto, su valor es mayor por todos los beneficios que ofrece

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Necesidades y expectativas del cliente, <https://www.userlike.com/es/blog/identificar-necesidades-del-cliente>. Consulta: abril 2020.

4.2.2. **Uso de Pareto (80-20) en la cartera de clientes**

80/20

“Una de las ideas fundamentales en la que descansa la caracterización es la aplicación a la cartera de clientes de la conocida Ley de Pareto, también

conocida como regla 80-20 es aquella que establece que el 80 % del volumen de negocios se concentra en el 20 % de los clientes.”¹³

Sin la necesidad de perder energía o recursos para obtener pobres resultados, existen ciertas acciones que son capaces de dar mayores satisfacciones con menores esfuerzos. En este caso, más específicamente en el campo de ventas, se puede interpretar como que el 80 % de la facturación proviene de un 20 % de los productos/servicios de los clientes.

Se debe de extraer de las listas de clientes la lista de emails, números telefónicos de quienes han comprado o los seguidores de la empresa en Facebook. No obstante, luego de hacer un análisis, la mayoría de las veces resulta sorprendente que la empresa no realiza este proceso.

Se revisa la lista de clientes que, compraron más frecuentemente y gastaron más dinero. Lo sorprendente fue que este 20 % corresponde a los clientes del área industrial, por lo que se debe de enfocar más la atención en ellos y prestarle servicio al cliente basado a sus necesidades y expectativas.

4.2.3. Desarrollo de un plan para crear empatía con los clientes

Para mejorar la manera en que se establece este tipo de vínculo emocional con los clientes, se proponen estas técnicas que son simples pero muy efectivas. Llamarlos por su nombre: si la confianza lo permite, llamar al cliente por su nombre o por su apellido. Algo tan sencillo como esto, traerá consecuencias psicológicas increíblemente positivas en las personas con las que se está

¹³ Marketing y experiencia. *Ley de Pareto*. <https://marketingdeservicios.com/como-realiza-caracterizacion-clientes/>.

comunicando. Personalizar el trato con el cliente es la clave para establecer un lazo de intimidad y empatía.

Lenguaje corporal: los movimientos y expresiones corporales pueden hacer sentir cómodo al cliente, consiguiendo persuadirlo para que compre o, por el contrario, pueden convencerlo de que no considera la opción adecuada. Se necesita hablarle animadamente, pero sin exagerar, y sincronizar el movimiento de las manos y brazos con el de las palabras para enfatizar en ciertos aspectos.

Vestir para la ocasión: la imagen personal es muy importante. Por ello, usar la vestimenta adecuada que identifique. Si se da una imagen impecable y profesional se genera una mayor sensación de confianza entre el cliente y el vendedor.

Usar el vocabulario adecuado: en un ambiente laboral, escoger las palabras correctas para expresar las ideas es vital. Así que no se debe dejar nada al azar, evaluar minuciosamente el mensaje que se transmite y escoger palabras que sean más adecuadas para ello. Evitar el uso de palabras cuyo significado cause sensaciones negativas en los clientes. Decir “ganar” es siempre mejor que “perder” y sustituir “gasto” por “inversión”. Y enfocarse en los enormes beneficios que conllevan los servicios. La clave está enfocarse en lo que se dice, se podría decirle al cliente, estarán invirtiendo en salud.

Sonreír: sonreír es muy importante, un rostro relajado, las implicaciones psicológicas, filosóficas y cognitivas de una sonrisa son tan fuertes que son de gran beneficio para generar vínculos positivos entre 2 seres humanos en este caso entre el vendedor y el cliente. Así que no debe subestimarse nunca esta expresión. Lo más importante es que sea sincero.

Entusiasmo: además de la risa, el entusiasmo es crucial para demostrarle al cliente que se disfruta y se sabe lo que se hace. Para el comprador, esto es sinónimo de que el desempeño en el campo laboral es bueno y se terminará por convencerlo de que es la opción adecuada para sus necesidades.

4.3. Desarrollo de acciones de comunicación con los clientes

Las acciones de comunicación con los clientes desempeñan un papel fundamental para poder mejorar la relación y así poder conocer mejor las necesidades. La empresa debe de trabajar en informar y en escuchar a sus clientes.

4.3.1. La comunicación con el cliente

La empresa debe de valorar a sus clientes, esto es vital, escuchar la voz del mercado. Debemos centrarnos en lo fundamental:

Seguir vendiendo y existiendo, sin clientes no hay empresa, pero si no comunican con los clientes se podrán encontrarnos con sorpresas. Las acciones de comunicación con clientes permiten crear las premisas necesarias para establecer un dialogo profesional con los clientes que permita:

- Dirigirse a ellos en los momentos oportunos y de forma personalizada.
- Facilitar los canales de comunicación con la empresa.
- Responder de forma adecuada y puntual a los comentarios o quejas de los clientes insatisfechos antes de que sea demasiado tarde.

Mantener la relación con el cliente, a través de la transmisión de información relevante para ellos sobre los productos, servicios, noticias de la empresa y otros temas que puedan ser de interés.

Realizar una relación personalizada permite escuchar su voz (cliente), saber que espera de la empresa, qué le gustaría recibir, qué valora, por qué compra o (no), como se puede mejorar la imagen de la empresa o qué es lo que no le gusta de la empresa.

Los beneficios de la comunicación son claros. Cuando se comunica, se mejora la imagen de la empresa, se transmite un sentido de pertenencia, se incrementa la relación y se fomentan las ventas repetitivas y la venta cruzada.

4.3.2. Cómo informar al cliente

Existen varias posibilidades que se pueden escoger en función de aspectos como mensaje, el público objetivo, el alcance o el presupuesto.

Tabla X. **Propuesta de cómo informar/mantener contacto**

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Relación equipo ventas/ clientes• Acciones de <i>marketing</i> directo• Internet, pág. <i>web</i>.• E-mail• Llamadas telefónicas• WhatsApp |
|---|

Fuente: Estrategias CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 239.

La propuesta que traerá beneficios de cómo informar y mantener un buen contacto con la cartera de clientes es la relación de equipo de ventas/clientes. Actualmente la empresa no sabe cuáles son las necesidades y el

comportamiento de sus clientes, se encuentra que es valiosa fuente de información la cual proveerá información de los productos y servicios, así como promociones y descuentos al cliente como también la empresa podrá conocer sus necesidades y expectativas.

Actualmente la información sobre el cliente está solo en la mente del vendedor, no existen registros. La ficha de cliente que se propuso será de gran utilidad, lo que permitirá ahora a la gerencia de ventas y el vendedor, en poseer la información escrita.

4.3.3. Cómo escuchar al cliente

Existen diferentes formas de escuchar la voz de los clientes.

Tabla XI. **Escuchar la voz**

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Línea de atención al cliente• Cuestionarios de satisfacción• Llamadas telefónicas• Buzón de sugerencias• Dinámicas de grupo• Entrevistas personales• Observación/ estudio de campo |
|--|

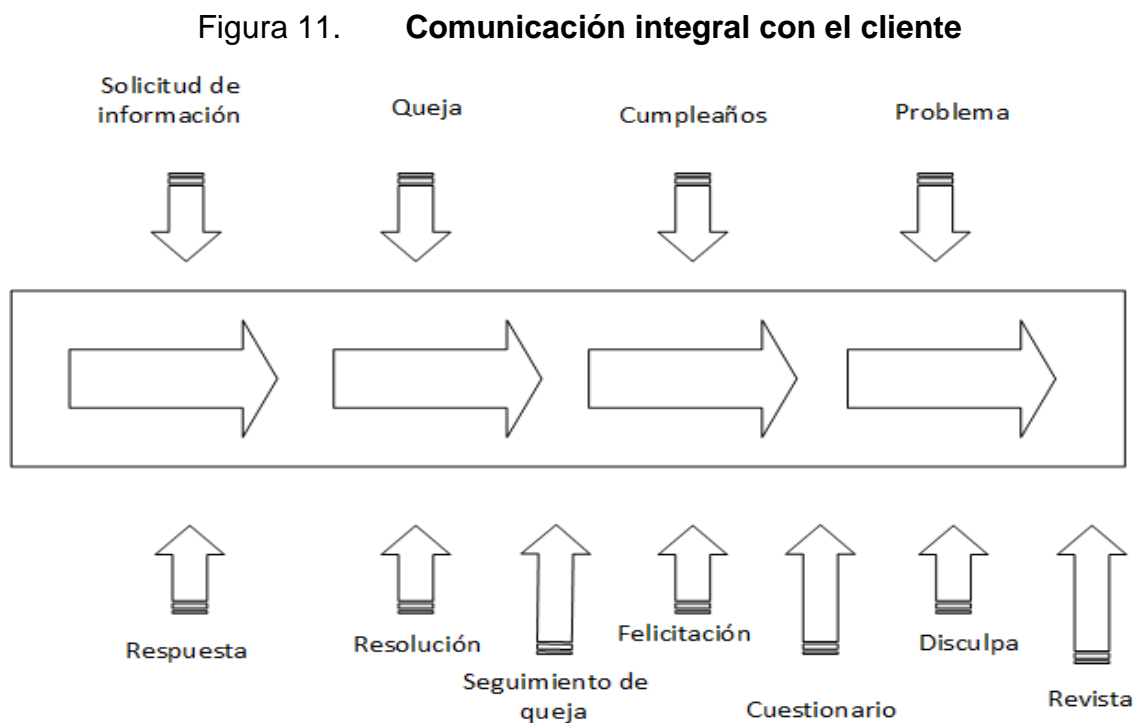
Fuente: Estrategias de CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 243.

La línea de atención al cliente es un excelente canal escucha, pero los estándares de calidad de servicio que debe tomar la empresa para que estos sean los más adecuados son los siguientes:

- Amplitud en el horario de atención.
- Tiempo de respuesta corto.

- Personal preparado y con la capacidad para responder consultas.
- Atender reclamos.
- Metodologías y herramientas que faciliten la comunicación con el cliente.

La estrategia que se propone a la empresa es la comunicación integral con el cliente, para sondear su estado de ánimo, lograr informarles oportunamente de todo lo que pueda interesarles, ver fig. 11



Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 247.

Como se puede observar en la situación mostrada que se aprovecha de una solicitud de información, de una queja, de un problema cualquiera, para indicar al cliente la capacidad de repuesta y resolución, construyendo una relación emocional para afianzar el valor del cliente.

4.4. Implementación satisfacción de los empleados

Es muy importante que los empleados estén satisfechos en la empresa donde laboran, si la gerencia se preocupa y cuida a su personal, este seguramente cuidara de los clientes.

4.4.1. La importancia de tener empleados satisfechos

Existe un alto grado de relación entre la satisfacción de nuestros empleados y la fidelización de nuestros clientes, tal como se puede observar en la fig. 12

Figura 12. **Relación de satisfacción de los empleados**



Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p.140.

Lo cierto es que los empleados satisfechos no estén buscando cambiar de trabajo y actúen como si la empresa fuera suya. De este modo, la consecuencia es que los clientes estén satisfechos porque se sienten bien atendidos y lo más

probable es que un cliente fiel repita, es decir que compre otros productos y que solicite nuestros servicios de mantenimiento.

Un empleado satisfecho se esforzará por anticiparse, a detectar las necesidades de los clientes y por satisfacerlos. Las consecuencias de sus actuaciones determinarán, en la mayoría de los casos, que los clientes se sientan a gusto y que todo el mundo se encuentre cómodo en las diferentes interrelaciones con la empresa.

La técnica que se propuso fue mejorar la comunicación de la gerencia de ventas, la cual se comprometió abrir la comunicación con los vendedores, en una manera sencilla y eficaz para construir un ambiente de trabajo saludable e innovador. La gerencia escuchará las ideas y preocupaciones, las analizarán juntos, para tomar las mejores decisiones y ponerlas en acción.

4.4.2. Las diez claves de la motivación

Lograr altos niveles de motivación humana deberá ser el objetivo de la empresa que tenga bajo su responsabilidad a un equipo de personas en cualquier sector. La motivación de un equipo no se logra solo ofreciendo incentivos económicos, ya que el ser humano se mueve por motivos mucho más complejos que los económicos.

Se proponen algunas mejoras en la motivación de los empleados, que deberían trabajarse a fondo para mejorar los niveles de motivación del personal.

Tabla XII. **Propuesta de mejora en la motivación
Del personal**

1. Una inteligencia y profesional política de selección
2. Una buena política de formación
3. Funciones claras y bien definidas
4. Objetivos transparentes, pactados y alcanzables
5. Una supervisión activa (coaching) y no represiva
6. Una evaluación periódica efectuada con objetividad y criterio
7. Una buena política de comunicación, tanto formal como informal.
8. Una política de remuneración estimulante
9. Otras formas de motivación

Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 142.

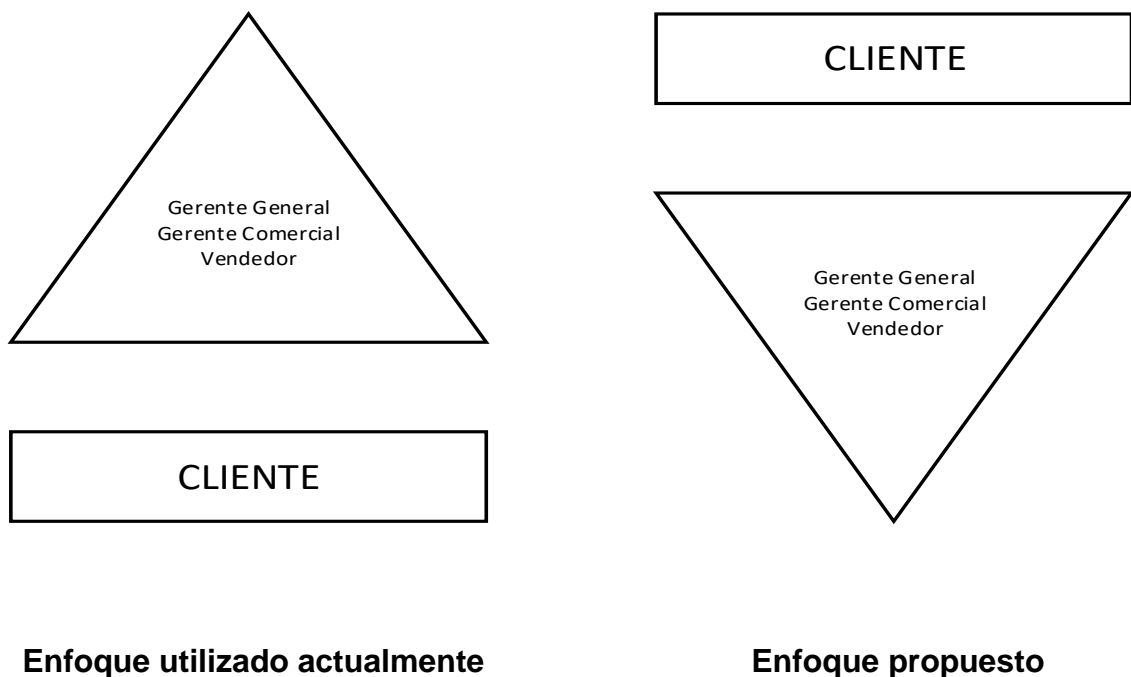
La motivación que se propuso a la empresa fue la numero 9, ya que luego de su respectivo análisis esa era la indicada. El problema que se encontró era que no se estaba tomando en cuenta muchas ideas del personal y esto ocasionaba mucha molestia en los empleados, una propuesta de implementación sencilla y eficaz es que instalen un buzón de sugerencias para el personal, y la gerencia se comprometió en leerlas y analizarlas para luego tomar un plan de acción de las mismas.

4.4.3. Desarrollo de un plan de liderazgo de servicio

La gerencia general debe tener clara las distinciones entre poder y autoridad, ya que es fundamental para entender el concepto de liderazgo. El verdadero liderazgo consiste en el arte de influir sobre los demás en la consecución de objetivos para el bien común. El plan sugerido es un proceso sencillo; hay que distinguir entre dos elementos: la tarea y la relación humana. La verdadera clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, la empresa deberá de estar enfocado hacia el cliente y para que esto empiece a dar resultados, se propuso un nuevo modelo piramidal invertido donde el cliente pasa

a ocupar el lugar preferente, como lo ocupan las personas que están en contacto directo con el cliente como son los vendedores. Ver figura 13.

Figura 13. **Enfoques empresariales**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word. Diferentes enfoques empresariales.
CRM. Las cinco pirámides del marketing relacional. p. 160.

4.5. **Desarrollo de estrategia del *marketing relacional***

Hoy en día la empresa tiene que ser capaz de anticiparse al comportamiento de sus clientes, conocer cuáles son sus necesidades, gustos y preferencias, sin tener la necesidad de preguntárselos a ellos mismos. Aquí entra en juego la importancia del CRM (*Customer Relationship Management*), una herramienta que ayudará a construir relaciones con los clientes, basando estas relaciones en el ofrecimiento de productos y servicios adaptados a sus necesidades y el

marketing relacional, que ayudará a establecer, mantener y consolidar las relaciones con los clientes, es decir, fidelizar a los mismos.

Es por eso que a continuación se dará a conocer una estrategia del *marketing* relacional para que la empresa pueda mejorar su relación con sus clientes y que pueda ser más competitiva.

4.5.1. Etapas de la relación con el cliente

Para que la empresa este actualizada se dará a conocer la necesidad de adoptar el *marketing* relacional, este consiste en diseñar acciones de *marketing* personalizadas para nuestros clientes con el objetivo de:

- Identificarlos y segmentarlos individualmente
- Interactuar con ellos para conocer sus preferencias y necesidades
- Comunicarse con frecuencia con ellos para conseguir una constante retroalimentación individualizada.

- Identificarlos y segmentarlo individualmente. Consiste en identificar y segmentar a los clientes que sí quieren dirigir las acciones de *marketing* relacional. Luego de varios análisis de los clientes con la gerencia de ventas, se determinó que se empezará con los clientes del área industrial, ya que son los clientes que actualmente poseen más en su cartera de clientes y los que generan mayores ingresos económicos para la empresa y la mayoría se encuentran en el departamento de Guatemala.

- Interactuar con ellos para conocer sus preferencias y necesidades. Consiste en interactuar constantemente con el cliente para conocer al

máximo sus preferencias, opiniones, gustos y necesidades. Así se podrá tener cierta garantía de éxito en el diseño de la oferta.

- Comunicarse con frecuencia con ellos para conseguir una constante retroalimentación individualizada. Se realizará una comunicación constante con ellos, con una tenaz retroalimentación individualizada de sus necesidades, se podrá seguir contando con su preferencia hacia los productos y servicios de la empresa.

Véase con más detalle analizando las etapas de una posible relación con el cliente.

4.5.1.1. Prospección

Es el primer paso, ya que el cliente es desconocido, para poder conseguir un cliente fiel es importante conocer el perfil de lo que ya son. Se realizó un trabajo previo de análisis inteligente. La empresa se enfocó en clientes que quiere captar y fidelizar en los diferentes segmentos del mercado en los que ha decidido operar.

En la captación al cliente potencial, no estropearlo en la venta. En la segunda etapa, consiste en no estropear la labor de análisis y selección con una estrategia comercial inadecuada, por lo que se le dio mucho énfasis al proceso comercial propuesto.

La fidelización de un cliente comienza vendiéndole bien y con una elevada profesionalidad. Una mala impresión a lo largo de una primera visita de captación y en el desarrollo práctico de las seis etapas de la venta no favorece nuestra estrategia de fidelización.

4.5.1.2. Mantenimiento

Siempre a un cliente nuevo, se debe cumplir y superar expectativas. No se puede olvidar que los clientes son multicanal y además están expuestos a los mensajes de la competencia. Se debe demostrar cómo la empresa está realmente enfocada al cliente, tanto los vendedores y administración. Sin satisfacción no hay fidelización.

4.5.1.3. Satisfacción

Para poder llegar a tener un cliente satisfecho hay que ofrecerle un valor añadido diferencial adaptado a sus necesidades para fidelizarlo. En consecuencia, debe de obsesionarse por la satisfacción, condición básica y necesaria para aspirar a conseguir una futura fidelización. Para ello será imprescindible conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

4.5.1.4. Fidelización

Desarrollar una relación con el cliente para adelantarse a sus necesidades.

Cuando se encuentra en este punto de la relación, se tienen todas las garantías para empezar una relación duradera, consiguiendo poco a poco su fidelidad. Lo que hay que tomar en cuenta es que no se trata solo de captar clientes, sino de retener nuevos clientes y de saber crecer con ellos con una relación "Yo gano, tú ganas". En ese momento se empezará a tener una profunda relación con el cliente, intentando, en la medida de lo posible, adelantarse a sus necesidades.

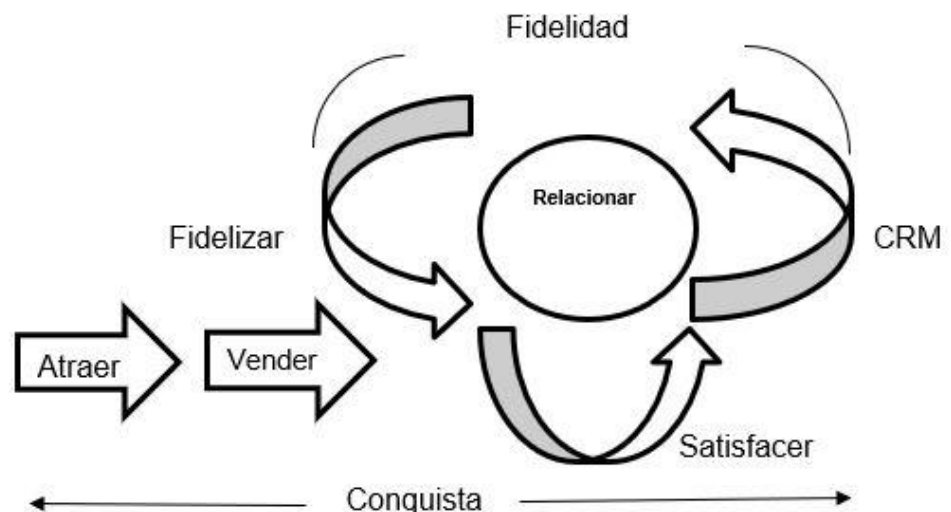
Faltaría un poco más, que consiste en lograr que el cliente se convierta en amigo. Los mejores clientes no solo compran, sino que se complacen en recomendarle en la primera ocasión que se les presente. Este boca-oído es la meta que se debe conseguir.

4.5.2. Modelo conceptual de fidelización de la cartera de clientes

Los procesos comerciales que ha seguido la empresa con sus clientes en los años han sufrido una profunda evolución. En la década de 1990, existía una mayor preocupación por el seguimiento en la venta, en este caso se sigue dando en la empresa, pero no se llevan controles que verifiquen su nivel de satisfacción y así ofrecerle un mejor servicio.

Es por eso, que la empresa necesita una reformulación en la estrategia comercial hacia la relación. En este caso se está proponiendo un proceso comercial relacional, que a continuación se mostrará en la figura 14.

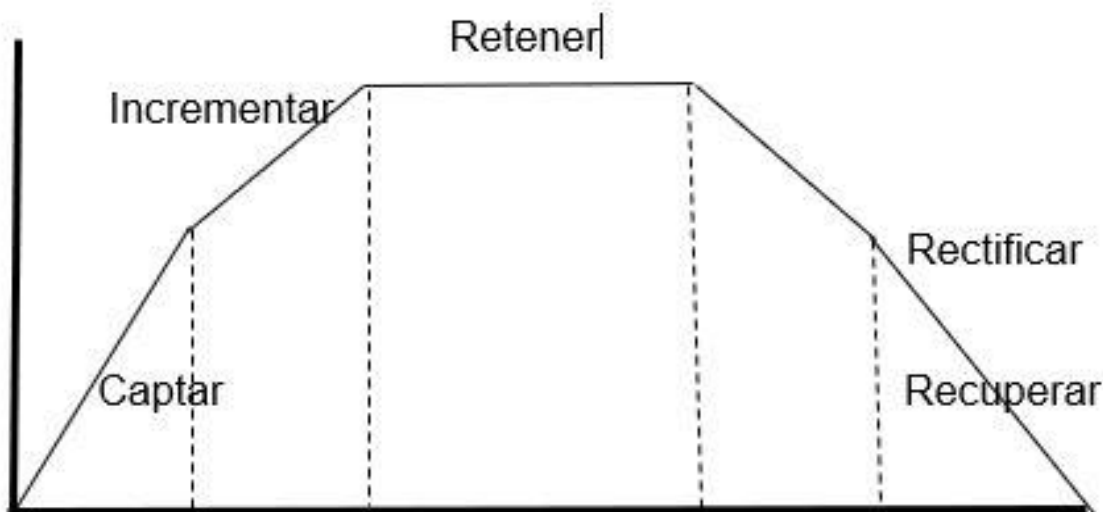
Figura 14. **Proceso comercial relacional propuesto**



Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 107.

La empresa actualmente le da importancia al *marketing* de conquista. El interés se ha vuelto hacia el diseño de metodologías orientadas a buscar la satisfacción del cliente y su fidelización. Por eso la importancia de los objetivos de la fidelización como se mostrará en la figura 15.

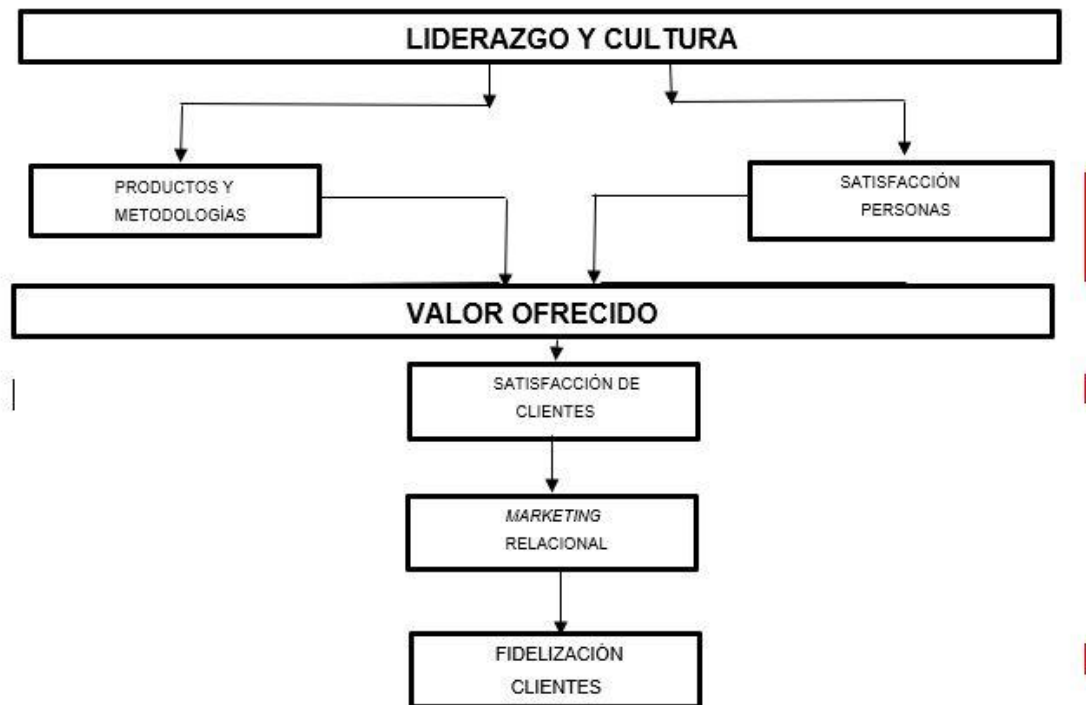
Figura 15. **Objetivos de la fidelización**



Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 108.

Lo que la empresa deberá de realizar, una vez captado un cliente tendrá que centrarse en incrementar su cuota de consumo, vinculado con el cliente, reactivar su consumo si decae y recuperarlo si diera signos de desvinculación. El modelo que se propone es fidelizando para fidelizar ver fig. 16, este empieza desde la gerencia, ya que, si la cima de la empresa no sabe crear, apoyar e impulsar esta cultura, será muy difícil diseñar un programa de *marketing* relacional exitoso. La gerencia general lo tomó muy en serio ya que analizó su importancia para la competitividad de la empresa. Ver figura 16.

Figura 16. **Modelo de fidelización de clientes, fidelizando para fidelizar**



Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 108.

Es fundamental para la empresa, la necesidad de poseer líderes capaces de motivar a sus equipos. La satisfacción de los clientes por la oferta de valor que se le propone dependerá de una serie de factores, como la calidad del producto o servicio ofrecido, la marca que lo respalda, la actitud, la amabilidad y disponibilidad del personal.

El modelo que se propone “Fidelizando para fidelizar”, implica un profundo cuidado de las relaciones humanas con todos los empleados, para conseguir su satisfacción.

4.6. Sistema de información

La alta competencia que sufren las empresas en la actualidad es importante invertir en herramientas que faciliten el conocimiento del cliente y la toma de mejores decisiones comerciales, el modelo anterior ha quedado obsoleto. Además, los continuos avances en las tecnologías de la información (TI) incrementan potencialmente sus capacidades para almacenar y procesar información relacionada con los clientes. Además, el costo de las tecnologías es cada vez menor.

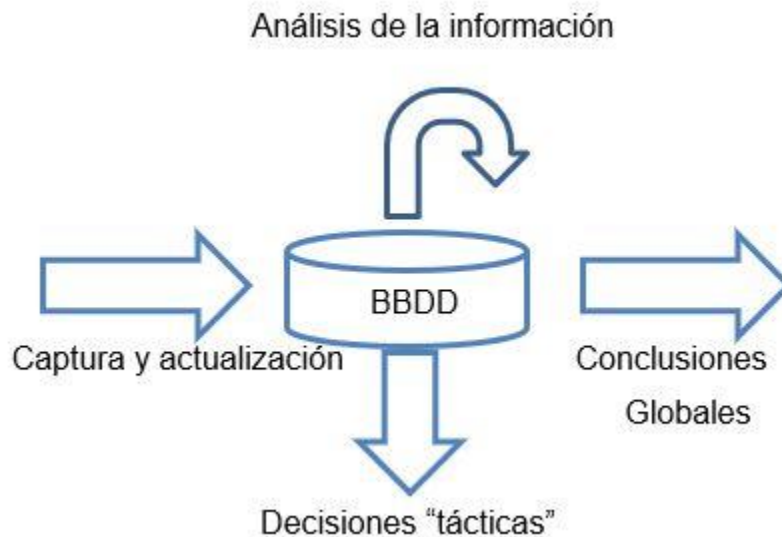
4.6.1. Invertir en un sistema de información

Tener con un buen sistema de información es una herramienta esencial para la estrategia comercial, que permitirá:

- Tomar decisiones más acertadas: la disponibilidad de más información y las herramientas de automatización del análisis ayudan que las decisiones se tomen velozmente y que se basen en la realidad.
- Comprender mejor a los clientes, no solo a nivel de vendedor sino de empresa.
- Enriquecer el servicio prestado al cliente. El personal del servicio al cliente cuenta con la información necesaria para atender mejor al cliente.

Para eso se debe poner en práctica una buena utilización de la base de datos fig. 17 que permita realizar un análisis profundo y que complete la visión de negocio necesaria para el diseño de la estrategia de fidelización.

Figura 17. **Explotar la base de datos**



Fuente: CRM. *Las cinco pirámides del marketing relacional*. p. 219.

4.6.2. **Planeación del diseño del sistema de información**

Para la planificación del sistema de información hay que tomar en cuenta que no es un simple directorio de clientes y transacciones. El sistema debe ser idóneo de cumplir estas necesidades básicas:

- Proveer el conocimiento del cliente y el seguimiento de la relación.
- Proveer la prestación del servicio.

Para esto se le sugirió a la gerencia varios *softwares* de código abierto o gratis que existen actualmente, ya que no afectará el presupuesto y podrán contar con una herramienta tecnología que les optimizara su gestión con el cliente. A continuación, se mencionarán los *softwares* sugeridos:

- SugarCRM es una aplicación CRM que se despliega tanto en la nube como en un servidor. Está diseñada para facilitar la automatización de ventas, la automatización de *marketing*, la administración de clientes y las necesidades de administración de relaciones con clientes.

Es importante indicar que SugarCRM está construido sobre una plataforma de código abierto. Esto permite libertad en la personalización de la solución para adaptarse a las necesidades variadas de la empresa.

- Apptivo CRM es una aplicación de ventas y *marketing* que suministra herramientas para la correcta gestión de las interacciones con los clientes incluyendo:

Gestión de campañas de *marketing*, servicios de atención al cliente, un gestor de proyectos y por supuesto la automatización de todas las tareas de la fuerza de ventas. Estas aplicaciones integradas son accesibles desde dispositivos móviles y con Microsoft 365.

- YetiForce es un CRM de código abierto que sobresale por su flexibilidad y por ofrecer todos sus módulos bajo licencia abierta. Esto incluye que todo el sistema es gratuito. Esta aplicación CRM está diseñada para aumentar la productividad de los vendedores ayudándolos en la gestión diaria de las reuniones, llamadas y eventos. YetiForce automatiza los procesos empleando flujos de trabajo proporcionando una alta personalización para adaptarse a lo que la empresa necesita.

5. SEGUIMIENTO A LA ESTRATEGIA CRM

5.1. Métricas y *KPI* para la fidelización de la cartera de clientes

En esta etapa se determinará la manera en que se evaluarán los resultados, estos deben de ser medibles por medio de indicadores como: CPS rentabilidad por cliente, NPS índice de satisfacción del cliente, cálculo de tasa de pérdida de clientes y la incrementación de la tasa de retención de clientes.

Estos indicadores son muy valiosos para el seguimiento y control de la cartera de clientes, analizar su comportamiento ayudará a tomar decisiones para centrar los esfuerzos en los clientes más valiosos y en realizar acciones de fidelización que hagan aumentar los beneficios a largo plazo.

5.1.1. Rentabilidad por cliente (*CPS*)

Por sus siglas en inglés *Customer Profitability Score* (*CPS*), que significa puntaje de rentabilidad del cliente. Este mide la rentabilidad de un cliente en un periodo determinado puede ser mes, trimestre, semestre o anual. Este indicador señala cuánto dinero generará a la empresa, y cuánto cuesta satisfacer sus necesidades. Se realizó un cálculo de *CPS* mensual del cliente La Corona, y se obtuvo el siguiente resultado.

$$\text{CPS} = \text{Suma (ingresos- gastos)} / \text{suma (gastos)}$$

$$\text{CPS} = (\text{Q } 4\ 000 - \text{Q } 3\ 500) / \text{Q } 3\ 500$$

$$\text{CPS} = 0,1428$$

$$\text{CPS} = 14,28 \%$$

Lo que se determinó con este resultado, es que este cliente no califica en darle una relación personalizada, ya que no es muy rentable, eso sí siempre se atenderá con un excelente servicio cuando él lo requiera. Por lo tanto, se debe evaluar uno por uno a todos los clientes y calcular su CPS. Una vez con el ranking de qué cliente es más o menos rentable, se podrán evaluar las acciones a realizar principalmente, fidelización o crecimiento (venta cruzada).

5.1.2. Índice de satisfacción del cliente

Es importante llegar a conocer cuál es el grado de satisfacción del cliente con la empresa, con el fin de poder ir realizando variaciones en la estrategia de fidelización. Para conocer este dato, es necesario realizar una pequeña encuesta tras cualquier operación realizada. Esta encuesta se puede ver en el anexo 2.

5.1.3. NPS (Net promotor Score)

Por sus siglas en inglés Net Promotor Score que significa *NPS*, que significa puntaje neto del promotor, es un *KPI* de calidad que permite conocer si el cliente recomendase los productos/servicio a otras personas o no. Para poder medir se realiza una encuesta a los clientes. Lo que se pregunta a los clientes es si recomendarían la empresa a algún amigo o familiar. Deben puntuar del 0 al 10.

Una vez se obtuvo el resultado, se divide en 3 grupos:

- Promotores para aquellos que hayan respondido 9 y 10. Estos son clientes a los que se pueden considerar como leales a la empresa, siendo seguramente potenciales.

- Pasivos para los que hayan respondido 7 y 8. Estos se pueden considerar como clientes satisfechos, pero que no han llegado a un nivel de entusiasmo tal que se puedan considerar como posibles prescriptores de la empresa. Estos tienen probabilidades de que en algún momento lleguen a ser infieles y se vayan con otra empresa.
- Detractores para el resto de las puntuaciones. En general son clientes insatisfechos y por tanto un peligro real para la empresa, ya que pueden dañar la imagen, por ejemplo, a través de las redes sociales, y perjudicar así la reputación online de los productos y servicios.

Luego se realiza el cálculo del NPS. Para ello se tiene que restar al porcentaje de promotores y el porcentaje de detractores. Debería de salir una cifra entre el -100 y el 100. Si el resultado es un número positivo, se puede considerar el nivel de lealtad o fidelidad como bueno. Si es negativo, se tiene un problema con el grado de lealtad de los clientes y hay que trabajar mejor en la estrategia de fidelización.

Tabla XIII. **Resultados de la encuesta realizada a clientes, NPS**

En qué medida estaría dispuesto a Recomendar, nuestros productos/servicios a familiares o conocidos	De 0 a 10
Cliente 1	7
Cliente 2	9
Cliente 3	8
Cliente 4	5
Cliente 5	6
Cliente 6	4
Cliente 7	6

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

Detractores = 4

Pasivos= 2

Promotores= 1

$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$

$NPS = 14 - 57,14$

$NPS = - 43,14$

Esto indica que actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes que no son leales y deben de trabajar muy detenidamente en la satisfacción y fidelización de sus clientes.

5.2. Cálculo de tasa de pérdida de clientes

En primer lugar, hay que definir la periodicidad que desea trabajar, esta puede ser por semana, mes, trimestre o año. Sea cual sea la elección, se tiene que obtener la siguiente información:

S= El número de clientes que existen al inicio del periodo.

E= El número de clientes que hay al final del periodo.

A= El número de clientes que se han ganado durante ese periodo.

Para calcular la tasa de pérdida de clientes, hay que restar el número de clientes que hay al final del periodo (E) y el número de nuevos clientes que se

han conseguido (A). Luego, dividir entre el número de clientes que había al inicio del periodo (S) y multiplicar finalmente por 100.

$$\text{Tasa de pérdida de clientes} = ((E - A) / S) \times 100$$

Se realizó la tasa de pérdida de clientes, en un periodo de un mes y se obtuvo lo siguiente:

$$\text{Tasa de pérdida de cliente} = ((110 - 25) / 165) \times 100$$

$$\text{Tasa de pérdida de cliente} = 51,51$$

5.3. Incrementar la tasa de retención de clientes

La retención de clientes considera la capacidad que tiene la empresa para retener a sus clientes durante un periodo de tiempo determinado. Si esta tasa es alta, significa que la empresa posee unos clientes leales que tienden a regresar y continúan comprando.

Si por el contrario la tasa es baja, quiere decir que probablemente la empresa perderá a los clientes, quienes se irán con la competencia. Analizando todo esto se pueden revelar las causas que subyacen en cada caso, permitiendo así una mejora de las áreas que se ven afectadas por esta pérdida de clientes.

Una buena estrategia de retención de clientes empieza, con el primer contacto entre la empresa y el consumidor. Continúa durante toda su relación. Va más allá de un intercambio de productos o servicios, ya que comprende toda la experiencia que supone ser un cliente.

Para lograr optimizar la estrategia de fidelización de clientes, los indicadores que anteriormente se mencionaron son de suma importancia, por eso la empresa se le recomienda llevar este seguimiento y control de estos, analizarlos detenidamente para poder así tomar acciones que le ayuden a mejorar su rentabilidad y competitividad. Ver apéndice 1.

CONCLUSIONES

1. Con la estrategia de negocio enfocado al cliente, se pudo observar que el servicio al cliente y los procesos comerciales pueden llegar a mejorar para convertirse en una relación comercial más eficiente.
2. Para hacer eficiente el servicio al cliente, hay que desarrollar las habilidades del servicio y crear un plan de empatía con ellos clientes, esto ayudará a mejorar el tiempo de respuesta y solución de dudas y quejas.
3. Para asegurar la información de la empresa de su cartera de clientes se realizó una ficha del cliente, con el fin de contener la información actualizada de los clientes y que esta la posea el vendedor y la gerencia de ventas para así tenerla disponible en el momento que se requiera y llevar un control de las visitas, mantenimientos preventivos, entre otros.
4. Actualmente la empresa no sabe con certeza cuáles son las necesidades y las expectativas de sus clientes, esta información es muy valiosa. Para ello el cuestionario de esta información ayudará a mejorar el servicio al cliente, para que este pueda dar respuestas adecuadas.
5. La empresa podrá obtener una ventaja competitiva, si pone en marcha la estrategia (CRM) gestión de relación con los clientes ya que está basado en los pilares de procesos, personas y tecnología.
6. Sabiendo la empresa que los recursos como tiempo y dinero son limitados, es muy importante que conozcan mejor a sus clientes de su cartera, para

ello deben de trabajar con un plan de acción en *marketing* relacional, donde incluyan las etapas de la relación con el cliente y el modelo conceptual de fidelización.

7. Los indicadores propuestos permiten visualizar información importante para el seguimiento y control de la cartera de clientes, analizar su comportamiento ayudará la gerencia de ventas a tomar mejores decisiones para centrar esfuerzos en los clientes más valiosos y en realizar acciones de fidelización que hagan aumentar los beneficios a largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta que gestionar la venta mejorará los procesos de servicio, por lo que poner en acción un plan de vendedor-consultor, donde la satisfacción y la fidelización del cliente es fundamental, para esto se debe de desarrollar las seis fases de la venta.
2. Mejorar la solución de quejas se propone que la empresa implemente el modelo de comunicación con el cliente. Con este, se puede demostrar al cliente la capacidad de repuesta y resolución, construyendo una relación emocional para afianzar el valor del cliente.
3. Tener un control de la información de la cartera de clientes, la empresa deberá de implementar la ficha del cliente, el gerente de ventas deberá de dar una breve instrucción de cómo llenarla y hacer conciencia de la importancia de la información lo más específica posible que deben de llenar con cada cliente.
4. Implementar una pequeña encuesta, cada vendedor debe de realizarla con cada cliente que visite, esta información quedará escrita de cuáles son sus necesidades y expectativas y así poder conocerlos mejor para responderles con un servicio que vaya más allá de lo que el cliente espera.
5. Implementar un software, cuando la gerencia quiera hacerlo, ya que tendrán información de valor, recordar que una solución tecnológica es

una parte de la solución y son instrumentos que facilitan para una mayor y mejor información sobre los clientes.

6. Cambiar de una estrategia de conquista a una estrategia de retención, con esta estrategia les ayudará a retener la cartera de clientes y a conocer quiénes son los clientes que más interesa fidelizar.
7. Tomar en serio la implementación de los *KPI*, estos indicadores son vitales y ayudaran a la empresa a evaluar qué acciones se están haciendo bien y cuáles no. Para poder determinar y analizar mejoras, también les apoyarán en tomar decisiones más certeras y planificar a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adictos al Trabajo. *Gestión de relaciones con los clientes 2005*. [en línea]. <<https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/>>. [Consulta: diciembre de 2019].
2. Análisis FODA. *FODA*. [en línea]. <<https://www.analisisfoda.com>>. [Consulta: octubre 2019].
3. BSCDESINGER. *Kpis de la lealtad del cliente*. [en línea]. <<https://www.bscdesigner.com/es/kpis-de-la-lealtad-del-cliente.htm>>. [Consulta: marzo de 2020].
4. BRUNETTA, Hugo. *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires Argentina: E- book. 2014. 119 p.
5. CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Robers. *Manual de operaciones de manufactura y servicios tomo 1*. Colombia: McGraw-Hill. 2002. 258 p.
6. CHIESA DE NEGRI, Cosimo. *CRM, las cinco pirámides del marketing relacional*. 1a ed. Madrid: Deusto. 2009. 352 p.
7. ETITUDELA. *Etapas preventa, venta y posventa*. [en línea]. <<https://www.etitudela.com/profesores/lmg/comercial/04f7af9d3d13ca003/04f7af9d580861d0d/index.html>>. [Consulta: febrero 2020].

8. GARRIDO, A. *El CRM como estrategia de negocio*. Revista Latinoamericana de Administración. Núm. 13, 2007. 118 p.
9. Gestión Comercial y Atención al Cliente. *Ley de Pareto*. [en línea]. <<https://www.marketingdeservicios.com/como-realizacaracterizacion-clientes/>>. [consulta: marzo 2020].
10. GESTIONARFACIL. *Servicio al cliente*. [en línea]. <<https://gestionarfácil.com/estrategias-postventa>>. [Consulta: marzo 2020].
11. MAKINGEXPERIENCE. *Medir y mejora de nps*. [en línea]. <<https://www.makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>>. [Consulta: marzo de 2020].
12. PAREDES, Mario; CARDONA, Julio. *Segmentación de mercados: Una revisión del concepto*. Revista académico ECO. 94 p.
13. RAQUEL CAVILLA, María Antonieta. *Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas*. Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa. Vol. 20, núm. 2. 2011. 28 p.
14. RENART CAVA, Lluís G. *CRM tres estrategias de éxito*. España, Barcelona: Gemma Tonigua. 2004. 68 p.
15. Sendiblu. *Marketing relacional*. [en línea]. <<https://www.es.sendinblue.com/blog/que-es-el-marketing-relacional-definicion/>>. [Consulta: octubre de 2019].

16. Surveymonkey. *Atención al cliente*. [en línea]. <<https://www.es.surveymonkey.com/mp/6-keys-improving-teams-customer-service-skills/>>. [Consulta: enero de 2020].
17. Toga soluciones. *Servicio al cliente*. [en línea]. <<https://togasoluciones.wordpress.com>>. [Consulta: marzo 2020].
18. TORRES CAMACHO, María Cristina. *El Marketing relacional en el proceso de fidelización de clientes. Inquietud empresarial*. Vol. XV 2015. 165-185 p.
19. Userlike. *Como identificar las necesidades y expectativas de los clientes*. [en línea]. <<https://www.userlike.com/es/blog/identificar-necesidades-del-cliente/>>. [Consulta: enero de 2020].

APÉNDICE

Apéndice 1. KPI De fidelización y retención de clientes

Nombre	Progreso	Valor	Medida	Objetivo	Progreso YTD	Valor YTD
KPI de fidelización y retención de clientes	75.94%				75.94%	
KPIs fundamentales	71.67%	46.25	Puntuación	48.75	71.67%	46.25
Tasa de adquisición	66.67%	15	%	20	66.67%	15
Tasa de deserción	65%	5.4	%	4	65%	5.4
Tasa de retención	65%	94.6	%	96	65%	94.6
Participación de cartera	90%	70	%	75	90%	70
Análisis de KPI en profundidad	80.22%	54.5	Puntuación	54.75	80.22%	54.5
Participación del cliente	92.86%	65	%	70	92.86%	65
Elasticidad del precio al cliente	93.75%	75	%	80	93.75%	75
Incremento de ventas gracias a clientes leales	71.43%	10	%	14	71.43%	10
Salida del embudo	62.86%	68	%	55	62.86%	68

General	Desempeño	Contexto
---------	-----------	----------

Nombre	KPI de fidelización y retención de clientes	
Description	Un ejemplo de un cuadro de mando con algunos indicadores clave de rendimie	Misión

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Plantilla de control, ficha del cliente



Ficha de cliente		
No cliente: 1	Empresa: Los Amigos	
	Dirección: Amatitlán	
	Contacto: Luis Pérez	
Teléfono: 66345689	E-mail: Lperez.1970@gmail.com	
Móvil: 574356890	tipo de cliente: comercio	
Facturación		Servicio / Producto
Enero		Instalación de equipo a base de ozono
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo	Q350	próximo servicio de mantenimiento
Junio		
Julio		
Agosto		
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		
SUMA		
Proyecto en curso		
Contactos con el cliente		
Fecha	Tel/Visita/Fax	Objeto
20/01/2020		INSTALACION DE EQUIPO

Continuación anexo 1.

19/05/2020	MANTENIMIENTO PREVENTIVO (FILTROS)

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Anexo 2. **Control puntos básicos vendedor/cliente**

		
Atención y cuidado de la imagen del vendedor		X
Medios empleados en la entrevista con el cliente (ficha del cliente, catálogo de productos)	X	
Comprensión de la psicología del cliente	X	
Preparación para captar y atraer la atención del cliente.	X	
Cuidado y comprensión del lenguaje corporal y verbal de nuestros vendedores	X	
Sonreír a tiempo		X

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

Anexo 3. Encuesta, satisfacción del cliente

Marque con una x la respuesta. Gracias por su colaboración

¿Desde hace cuánto utiliza nuestros productos/servicios?

- Menos de un mes
- 1 a 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- más de 3 años

X

¿Considera que satisface sus necesidades nuestros productos?

- Supera mis expectativas
- Resuelve mis necesidades sin más
- Es útil, pero hay opciones mejores
- No resuelve mis necesidades

X

¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar, nuestros productos?

- Muy probablemente
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

X

¿Cuál es la calidad de la información sobre nuestros productos?

- Alta, Es precisa y responde mis dudas
- Buena. Me permite conocer las características generales, Aunque aún tengo dudas.
- Media. Puede conocer solo algunas características
- Baja. No permite conocer las características.

X

Continuación anexo 3.

¿Cómo fue la atención para resolver sus dudas?

Rápida. Contestaron al momento

Tuve que esperar, pero contestaron

Lenta, pues no había personal y me contestaron por correo

Insuficiente, pues no recibí respuesta

X

¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

Ya los recomiendo

Es muy probable

Es probable

Es poco probable

X

En general, ¿qué tan satisfecho está con nuestra empresa?

Altamente satisfecho

muy satisfecho

poco satisfecho

Completamente insatisfecho

X

Cuál es el aspecto o aspectos que mejoraría en su ¿Experiencia con nuestra marca?

**Mejorar el tiempo de respuesta, por quejas o consultas técnicas, o de
funcionamiento. Llamar con tiempo para la programación de los
mantenimientos preventivos (filtros).**

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.