

UN MODELO DE COMERCIALIZACIÓN: ESTUDIO PRÁCTICO DE CASO
FERRETERÍA OVNI DE SAN ANDRÉS ISLAS

HAYET BADAVID QUIROZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SAN ANDRÉS ISLAS

2016

UN MODELO DE COMERCIALIZACIÓN: ESTUDIO PRÁCTICO DE CASO
FERRETERÍA OVNI DE SAN ANDRÉS ISLAS

Presentado por:

HAYET BADAVID QUIROZ

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Asesora:

LAURA PATRICIA GIRALDO VÉLEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SAN ANDRÉS ISLAS

2016

Hoja de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Andrés, mayo de 2016.

Dedicatoria

*Dedico este trabajo de investigación a Dios, por bendecirme para llegar hasta este punto,
porque ha hecho realidad este sueño.*

*A mi familia, quienes fueron el apoyo y sustento para no desfallecer durante este proceso
académico, profesional y personal.*

A mis profesores.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<i>RESUMEN</i>	14
<i>ABSTRACT</i>	15
<i>INTRODUCCIÓN</i>	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
2. JUSTIFICACIÓN	24
3. OBJETIVOS	26
3.1. OBJETIVO GENERAL	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. MARCO REFERENCIAL	27
4.1. ANTECEDENTES	27
4.2. MARCO CONCEPTUAL	32
4.2.1. CRM (Customer Relationship Management)	32
4.2.2. TIC & CRM	32
4.2.3. Elementos del marketing relacional.....	33
4.2.3.1. Enfoque al cliente.....	34
4.2.3.2. Relación a largo plazo.....	34

4.2.3.3. Mutua ganancia o W2W	34
4.2.3.4. Valores morales.....	34
4.2.3.5. Implica a toda la organización	35
4.2.3.6. Fidelización.....	35
4.2.4. La satisfacción del cliente.....	35
4.2.5. Reclamo	37
4.3. MARCO TEÓRICO	37
4.3.1. Aspectos conceptuales del marketing.....	37
4.3.1.1. Tendencias del consumidor.....	37
4.3.1.2. El mercadeo en la práctica	39
4.3.2. La Teoría General de Sistemas (TGS) aplicada a la empresa.....	41
4.3.3. Implementación del CRM.....	42
4.3.4. Beneficios de la aplicación del CRM.....	44
4.3.4.1. Permanencia de los clientes.....	44
4.3.4.2. Satisfacción y lealtad.....	44
4.3.4.3. Valor, lealtad y beneficios.....	45
4.3.4.4. Relaciones duraderas.....	45
4.3.4.5. Preocuparse por los clientes	45
4.3.5. Aspectos teóricos de la innovación.....	47
4.3.6. El sector ferretero.....	49
4.3.6.1. En el mundo	49
4.3.6.2. En Colombia.....	50
4.3.6.3. En la isla de San Andrés.....	50

4.4. MARCO CONTEXTUAL	52
4.4.1. La empresa	52
4.4.2. Misión	53
4.4.3. Visión	54
4.4.4. Principios y valores corporativos	54
4.4.5. Certificaciones	55
4.4.6. Ambiente externo	55
4.4.7. Tipo de cliente	55
4.4.8. Factores de éxito y ventajas competitivas	56
4.4.9. Matriz DOFA	56
4.4.10. Perfil socioeconómico de San Andrés	58
5. METODOLOGÍA	62
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
5.2. ENFOQUE	63
5.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	64
5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN	65
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	65
5.6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	67
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS	68
6.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA OVNI DE SAN ANDRÉS ISLAS	68

6.2. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CRM PARA LA FERRETERÍA OVNI.	85
6.2.1. Primera Etapa: Valoración	87
6.2.2. Segunda Etapa: La estrategia	89
6.2.3. Tercera Etapa: La Implementación	93
6.2.4. Cuarta Etapa: La Evaluación	96
6.3. MATRIZ DE VALORACIÓN DE CRM PARA LA FERRETERÍA OVNI.....	98
6.4. PLAN DE VENTAS	99
6.4.1. Eficiencia	100
6.4.2. Calidad	100
6.4.3. Innovación.....	101
6.5. ACTITUD DEL ASESOR COMERCIAL ANTE EL CLIENTE DE LA FERRETERÍA OVNI	101
6.6. INNOVACIÓN EN EL SERVICIO	104
7. CONCLUSIONES	106
8. RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	119

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.....	56
Tabla 2. Aspectos generales.....	59
Tabla 3. Edad de los clientes de la Ferretería OVNI	68
Tabla 4. Sexo	69
Tabla 5. Nivel de escolaridad.....	70
Tabla 6. Ocupación.....	71
Tabla 7. Área en la que se desempeña	72
Tabla 8. Tiempo de ser cliente de la Ferretería OVNI.....	73
Tabla 9. Utilización de los productos y servicios que ofrece la empresa	74
Tabla 10. Servicios adicionales que pudiera ofrecer la Ferretería OVNI.....	75
Tabla 11. Calificación del servicio que ofrece la Ferretería OVNI	76
Tabla 12. Calificación de los productos que comercializa la Ferretería OVNI.....	77
Tabla 13. Calificación de la atención y el trato recibido por parte del personal de la empresa....	78
Tabla 14. Calificación del tiempo de atención.....	79
Tabla 15. Calificación de las condiciones del punto de venta	80
Tabla 16. Calificación de la variedad de los productos	81
Tabla 17. Calificación del horario de atención	82
Tabla 18. Calificación de la información recibida.....	83
Tabla 19. Percepción del cliente de la calidad en el servicio de la Ferretería OVNI	84
Tabla 20. Matriz de valoración de CMR	98

Tabla 21. Eficiencia	100
Tabla 22. Calidad	100
Tabla 23. Innovación	101

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura del PIB por sectores.....	61
Gráfica 2. Edad de los clientes de la Ferretería OVNI	68
Gráfica 3. Sexo.....	69
Gráfica 4. Nivel de escolaridad.....	70
Gráfica 5. Ocupación	71
Gráfica 6. Área en la que se desempeña	72
Gráfica 7. Tiempo de ser cliente de la Ferretería OVNI.....	73
Gráfica 8. Utilización de los productos y servicios que ofrece la empresa	74
Gráfica Fuente 9. Servicios adicionales que pudiera ofrecer la Ferretería OVNI	75
Gráfica 10. Calificación del servicio que ofrece la Ferretería OVNI	76
Gráfica 11. Calificación de los productos que comercializa la Ferretería OVNI.....	77
Gráfica 12. Calificación de la atención y el trato recibido por parte del personal de la empresa. 78	
Gráfica 13. Calificación del tiempo de atención.....	79
Gráfica 14. Calificación de las condiciones del punto de venta	80
Gráfica 15. Calificación de la variedad de los productos	81
Gráfica 16. Calificación del horario de atención	82
Gráfica 17. Calificación de la información recibida.....	83
Gráfica 18. Percepción del cliente de la calidad en el servicio de la Ferretería OVNI	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso del marketing relacional.....	46
Figura 2. Organigrama	53
Figura 3. Implementación de una estrategia enfocada en el cliente	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formulario de encuestas.....	119

RESUMEN

El propósito de la presente investigación se centra en diseñar una estrategia enfocada en la relación con los clientes para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas, que responda a las exigencias de los clientes actuales y posibilite la captación de nuevos clientes logrando fidelizarlos; para ello, se parte de una caracterización de los clientes de la empresa; a partir de los resultados de dicha caracterización, se propone una estrategia de servicio al cliente que le permita a la empresa dar respuesta a las exigencias del mercado actual y hacer frente a la competencia; y por último, se genera una propuesta de fidelización del cliente para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas.

Palabras clave: Administración basada en la relación con los clientes (CRM), Competitividad, Estrategia enfocada al cliente, Fidelización, Marketing, Servicio al cliente.

ABSTRACT

A model of marketing: practical case study Ferreteria Ovni of San Andres Islas.

The purpose of this research focuses on designing a focus on customer relations for the company Ferreteria OVNI of San Andres Island, which meets the requirements of existing customers and enable attracting new customers achieving loyalty strategy; for this, it is part of a characterization of the customers of the company; from the results of this characterization, a strategy of customer service that will allow the company to meet the demands of the market and face competition aims; and finally, a proposed customer loyalty for the company Ferreteria OVNI San Andres Island is generated.

Keywords: customer relationships (CRM), competitiveness, customer-focused strategy, Loyalty, Marketing, Customer Service Administration.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de mejorar los servicios, reducir errores y de mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de las empresas, enfocados siempre en crear herramientas que les permita ser competitivos y logren alcanzar los estándares de calidad exigidos por los clientes.

Este trabajo de investigación, tiene como propósito la creación de una estrategia diseñada para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas, empresa familiar dedicada a la comercialización de productos y artículos de ferretería y construcción; dicha estrategia permitirá conocer de qué forma ofrecer sus servicios y afrontar los diferentes retos competitivos, a través de un modelo que permita mejorar la relación con sus clientes y posibilite la prestación de un mejor servicio.

Esta investigación se desarrolla de tal manera que sirva principalmente para la Ferretería OVNI, pero que a su vez tenga la posibilidad que la estrategia pueda ser implementada en otras empresas y organizaciones de la isla, en las cuales en su mayoría, se observan grandes falencias en la atención que se le presta al cliente y en los planes de fidelización y captación de nuevos clientes.

La esencia de esta estrategia es integrar el servicio de atención al cliente con todos los procesos de la empresa, dándole así una importancia de valor a cada venta, asegurándose que cada contacto que se tenga con el cliente sea el apropiado, y cumpla totalmente con las

expectativas que tienen dichos clientes que visitan la empresa, generando así una experiencia satisfactoria de compra y construyendo una relación sólida entre cliente y empresa.

De esta manera, este trabajo parte de la identificación del problema, la delimitación de la justificación y el establecimiento de los objetivos; posteriormente, se establecen los lineamientos metodológicos del estudio; a su vez, se estructura un marco referencial, el cual sirve de soporte teórico, conceptual contextual del objeto de estudio; y finalmente, se exponen los hallazgos y resultados, estableciendo a su vez conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Son muchas las organizaciones y empresas que se encuentran prestando servicios y ofreciendo productos en San Andrés Islas; según datos de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014), en el departamento existen alrededor de 539 empresas legalmente constituidas; en promedio, según informe del Banco de la República y el DANE (2012), se crean cerca de 80 empresas al año, son reformadas alrededor de 20 empresas en el mismo periodo y se liquidan cerca de 25 organizaciones. Según datos obtenidos en el Directorio de Empresas (2015), en la isla se encuentran registrados cerca de 10 establecimientos de comercio dedicados a la comercialización de productos y artículos para la construcción y de ferretería.

A pesar del amplio cúmulo de empresas existentes en la isla, son pocas las organizaciones las que se preocupan por satisfacer al máximo las necesidades de los clientes; esta situación se evidencia, sobre manera, en el sector de productos y artículos para la construcción y de ferretería.

De esta manera, la necesidad de la implementación de una estrategia aplicada al servicio al cliente en la Isla, radica en que se identifican algunas falencias a la hora de atender a los clientes que visitan los almacenes y las empresas, ya que en la mayoría de los casos, se evidencia que el interés de los empresarios se encuentra en vender y generar ganancias para su negocio de

cualquier forma, y no se presta atención a los clientes que finalmente son los encargados de generar dichas ganancias; y es que cualquier modelo de comercialización enfocado al cliente debe contemplar elementos tan básicos, pero a la vez tan importantes como la correcta atención, el servicio a domicilio, el servicio de asesoría y diseño, la mejora del punto de venta, la diversificación de líneas de productos, las ofertas, la implementación de estrategias de rotación de productos, entre otros aspectos.

Precisamente, los mercados actuales, según sostiene Peluffo (2009), poseen un nivel elevado de exigencia hacia las organizaciones y cada vez, al contar con mayor oferta en el mercado y al contar con consumidores más informados, las áreas comerciales de las compañías deben hacer un doble esfuerzo por llegar a los clientes y mantenerlos satisfechos y fidelizados. Particularmente en las áreas de ventas de las organizaciones ocurre el mismo fenómeno, ya no es suficiente sólo con tomar la vanguardia en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes sino que se hace necesario establecer métodos organizados, estructurados e innovadores para llegar al cliente y cautivarlo de tal manera que se logre la eficacia comercial de las ventas.

Actualmente, la FERRETERÍA OVNI está realizando cambios estructurales, creando a su vez nuevas áreas y departamentos, cambiando su imagen e implementando políticas y procedimientos administrativos con el fin de crecer y mejorar su competitividad en el mercado.

Sin embargo, la organización presenta algunas debilidades y falencias en cuanto a la atención al cliente, puesto que sus empleados atienden empíricamente y tienen un gran desconocimiento sobre el significado de una buena atención; por lo tanto, el acceso al cliente, el reconocimiento

de sus necesidades y prioridades es deficiente, lo que se evidencia en el mal manejo del lenguaje verbal y no verbal y la no resolución en primer contacto.

Frente a ello, la FERRETERÍA OVNI carece de políticas gerenciales que establezcan como indicador la satisfacción al cliente, sus empleados no se han capacitado en un enfoque al servicio al cliente, lo cual está trayendo como consecuencias quejas relacionadas con inconformidad en la atención, pérdida de clientes y a su vez pérdida de ingresos, rentabilidad y credibilidad.

Es de vital importancia implementar una estrategia que permita trabajar en la captación, satisfacción y fidelización de sus clientes, con el propósito de obtener rentabilidades más seguras y fijas para sus negocios, generando competitividad y valor agregado frente a la competencia.

Para entender con mayor claridad el tema de esta investigación, se hace necesario apoyarse en algunos autores que permitan conocer un poco más del tema en cuestión, con el propósito de poder obtener una mayor cercanía con el concepto de estrategia enfocada en el servicio al cliente y cómo ésta puede llegar a ser un factor de cambio en la Ferretería OVNI en San Andrés Islas. Así las cosas, cuando se hace referencia al servicio al cliente se habla, sin lugar a dudas, de calidad del servicio: no hay que olvidar que el servicio es prestado a un cliente, consumidor o usuario, quien es la razón principal de la existencia del servicio y, por ende, es el principal juez de qué tan excelente, bueno o deficiente es éste, de ahí que sea importante hablar de Calidad de Servicio desde el Punto de Vista del Usuario.

Desde esta perspectiva, resulta indispensable diseñar una estrategia enfocada en el servicio al cliente dirigida a atender las necesidades y falencias de la Ferretería OVNI, al conjunto de canales de venta y atención al cliente a través de las cuales la empresa se interrelaciona con sus clientes.

Para que la estrategia que se pretende diseñar en la empresa aporte los beneficios esperados, ésta debe estar enfocada en aspectos como el servicio al cliente, el cual corresponde, según Kotler y Armstrong (2003), al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un trabajador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo; de igual forma debe enfocarse en el tema de la fidelización, la cual corresponde, de acuerdo con Olamendi (2011), al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, obteniendo una alta participación en sus compras; precisamente, la fidelización tiene como propósito convertir a los compradores en clientes, los clientes en fieles y los fieles en prescriptores.

Actualmente, los niveles de exigencia de los clientes cada día superan las mismas expectativas de crecimiento de los empresarios, obligándolos a generar nuevas estrategias que les permitan una mayor proximidad a cliente; esto se ha originando debido a que actualmente la competencia entre las empresas está teniendo mucha relevancia, y por esta razón:

cada empresa tiene que implementar una buena estrategia y además adaptar herramientas tecnológicas para que pueda estar a un paso más que la competencia o por lo menos estar a la par, de lo contrario corre el riesgo de que la empresa incluso desaparezca (García, 2003, p. 227).

Es precisamente a raíz de este nuevo panorama que muchas empresas han visto la necesidad de implementar nuevas estrategias basadas en la administración de las relaciones con el cliente, puesto que su competencia lo está haciendo, por lo que es totalmente factible pensar en adaptar esta clase de herramientas a las empresas; sin embargo, lo que muchos empresarios y gerentes no saben es que la organización debe contar con la información suficiente sobre esta estrategia, y debe hacer un análisis de los requisitos y riesgos que puede correr, debe ponerse una meta, y no dejar de lado el objetivo principal que es el cliente, para que pueda tener éxito en dicho proceso.

En este sentido, el personal administrativo de la Ferretería OVNI de la ciudad de San Andrés desconoce la importancia e implicaciones de administrar las relaciones con sus clientes, herramienta ésta que es de vital importancia, más aún en tiempos de crisis económica y financiera, sean éstas de tipo financiero, laboral, político o económico.

El problema objeto de estudio, se centra, por tanto, en que la Ferretería OVNI viene presentando algunas desviaciones desfavorables: algunos clientes vienen reclamando sobre mayor presencia del asesor comercial, argumentando que han tenido problemas en la comunicación con ellos y con algunas áreas de la empresa; éstas son algunas percepciones que a priori pueden identificarse, y se deducen de la situación financiera de la empresa.

Es por ello que se pretende diseñar una estrategia enfocada en la relación con los clientes o Customer Relationship Management (CRM), el cual, según De Goyeneche (2011), se refiere a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de

ellas de forma tal que se pueda poder mejorar la efectividad sobre los clientes. En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

Si se aplican correctamente los aspectos anteriormente nombrados en la empresa se puede afirmar que la estrategia que se pretende diseñar iría por buen camino, ya que estos aspectos son fundamentales para el logro de la mejora de las relaciones con los clientes.

La implementación de una estrategia enfocada en el servicio al cliente se hace necesaria hoy en día en cualquier negocio u organización, todo esto debido a un sinnúmero de factores que hacen cada vez más importante tener una buena cercan relación con los clientes.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

De conformidad con los anteriores planteamientos, en la presente investigación se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta problematizadora: ¿cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para diseñar un modelo de comercialización enfocado al cliente para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas que responda a las exigencias de los clientes actuales y posibilite la captación de nuevos clientes logrando fidelizarlos?

2. JUSTIFICACIÓN

Conocer al cliente, es realmente, la ventaja competitiva de las empresas. La percepción que ellos tengan del servicio, es la principal herramienta con que cuentan las organizaciones hoy en día, para la planeación estratégica, el diseño de nuevos productos y servicios, y principalmente para la mejora de la calidad del servicio al cliente. Por consiguiente, un modelo de servicio al cliente debe brindar en todo momento satisfacción, debe tener la flexibilidad y visión necesaria para cumplir con las expectativas siempre crecientes de los clientes.

La situación que vive la Isla hoy en día en cuanto al comercio, hace que sea necesaria la aplicación de este modelo por parte de las empresas y negocios; esta afirmación toma validez, debido a que los clientes que llegan a la Isla tienen varias opciones para realizar sus compras y sólo tienen una característica que los hace decidir y es el menor precio, lo que hace que la competencia entre las empresas sea cada vez más difícil trayendo consigo una reducción en las ganancias, que a su vez se ve reflejado en un pobre servicio al cliente, ya que lo único que importa es vender a como dé lugar en el día a día, sin tomar en cuenta lo importante que es captar cliente para el futuro y la competencia se haga por servicio, calidad y atención y no solo por precio como ha venido pasando en los últimos años.

El interés, por tanto, de esta investigación se centra en cómo cada vez más organizaciones han comenzado a implementar estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente. Es por esto que el modelo de control que se pretende diseñar, estará enfocado directamente en el cliente y a su vez

en integrar esta idea en los dueños de compañías o empresas, con el propósito de que identifiquen que un cliente satisfecho puede llegar a dejar mayor rentabilidad que una venta, para este caso se trabajara con la Ferretería OVNI.

Lo novedoso de este abordaje se concentra en el campo empresarial de las empresas del sector de la construcción de la isla, en donde es necesario entrar a analizar las diferentes teorías y compararlas con la aplicación real que implementan estas organizaciones en épocas de crisis, direccionando su estrategia hacia la implementación de estrategias y tecnologías que en materia de comunicación con sus clientes actuales y potenciales pueda implementar, a fin de lograr mayores niveles de productividad en su gestión comercial, tanto en la administración con sus públicos como con sus clientes internos.

Este trabajo resulta útil en la medida en que facilita a los estudiosos e interesados investigadores en el campo de la administración de relaciones con los clientes a contar con una metodología que les permitirá conjugar aspectos administrativos aplicados a una de las más importantes áreas de las disciplinas sociales como lo es el mercadeo, y específicamente la gestión comercial y su vocación de servicio personalizado con sus segmentos del mercado.

Por lo anterior, se requiere del diseño de una estrategia con enfoque al cliente, la cual tenga como propósito manejar desafíos inherentes al entorno competitivo y donde el foco principal sean los clientes y cada interacción con ellos sea aprovechada para agregarle valor, generar una experiencia satisfactoria y construir lealtad.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de comercialización para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas, que responda a las exigencias de los clientes actuales y posibilite la captación de nuevos clientes logrando fidelizarlos.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las percepciones de los clientes de la Ferretería OVNI de San Andrés Islas sobre la prestación del servicio ofrecida por la empresa.
- Proponer estrategias de servicio al cliente que le permita a la Ferretería OVNI de San Andrés dar respuesta a las exigencias del mercado actual y hacer frente a la competencia.
- Establecer una estrategia de fidelización del cliente para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas basada en la eficiencia, la calidad y la innovación en el servicio.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

En el presente capítulo, se pretende identificar los principales antecedentes investigativos en torno al tema de la fidelización y la administración de relaciones con los clientes; dicho rastreo se realizó a través de la búsqueda de material bibliográfica en diferentes bases de datos y bibliotecas, así como en buscadores de revistas indexadas en línea; los antecedentes que a continuación se exponen se presentan en orden cronológico, más no en orden de importancia.

Al respecto, la obra de Zeithaml, Bitner, de Lara, Hirschfeld y Becerril (2002) establece que la dificultad para sincronizar la oferta y la demanda, la imposibilidad de inventariar y los retos que implica el control de la calidad del desempeño de las interacciones humanas, según las autoras, son algunas de las dificultades presentes en el marketing de servicios y que no lo son para el marketing de productos tangibles por lo que es necesario que sea abordado. Así, en este texto se incorporan estrategias que facilitan la comprensión y dirección de estos problemas especiales de marketing de servicios.

Pedraja y Rivera (2002) establecen cómo los cambios producidos en el entorno competitivo en las últimas décadas han puesto de manifiesto la necesidad de un enfoque más profundo del marketing, que vaya desde el mercado genérico hacia la relación con el cliente individual. Estos cambios han generado tal complejidad que se han visto dificultadas las posibilidades de gestión

de las variables comerciales de una manera tradicional. Así, los cambios producidos en el mercado han provocado que «el marketing se convierta en parte del sistema de entregar valor al cliente... Con esfuerzos para crear lealtad del cliente». En este contexto, una de las estrategias empresariales que está cobrando mayor importancia es la retención de clientes a través de su fidelización. El desarrollo de un adecuado marketing de relaciones ayudaría a las empresas a conseguir la lealtad de sus clientes, lo que representa la posesión de un activo competitivo importante que proporciona las bases para poder incrementar los precios y generar barreras a la entrada para nuevos competidores.

Para Padilla y Quijano (2004) la correcta implementación de un CRM depende principalmente de una planeación estratégica bien estructurada, en donde se tomen en cuenta diversos puntos, los cuales son la guía para el éxito. Algunos de ellos son: el establecer las necesidades corporativas, el incentivar la comunicación interdepartamental y el apoyo a lo ancho de la corporación, integrar sistemas front-end con procesos de minería de datos backoffice para una vista del cliente, automatizar el proceso de toma de decisiones, analizar la base de datos de los clientes, ofrecer el mismo nivel del servicio al cliente vía todos los canales, etc.

Chica (2005) sostiene que El marketing relacional se puede definir como la administración del cliente, esto sólo puede darse a través de la búsqueda de su conocimiento, o sea, medir constantemente sus necesidades, temores, gustos, comportamiento dentro de su entorno o medio ambiente (social, cultural, político), teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente, lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de

otros. El Marketing Relacional (CRM) debe manejar algunos conceptos para lograr alcanzar sus metas: 1) Tener en cuenta el ambiente de mercado como factor influyente en el cambio de las necesidades, gustos y actuaciones del cliente; 2) Apoyo tecnológico 3) Un proceso de comunicación adecuado 4) Efectividad y Eficiencia.

Se destaca la publicación de Tercero (2007), la cual se pretende responder un interrogante: ¿qué define a un cliente leal? Para que se pueda considerar leal a un cliente, deben darse dos condiciones (la disposición y la emoción) y un verificador (la acción). La disposición refleja la intención fehaciente del cliente por volver a comprar la marca, utilizar el servicio o seguir utilizándolo si es un servicio de carácter continuo. La segunda condición necesaria (pero no suficiente) para considerar leal a un cliente es la emoción. De esta manera, se entiende por emoción el conjunto de sensaciones que el cliente percibe como inherentes al producto o servicio y que le inclinan a elegirlo frente a ofertas alternativas.

Con base en cinco estudios de casos, el artículo de Puente y Cervilla (2007) analiza las prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) y el estado de su adopción en cinco empresas grandes que operan en el mercado venezolano. Se trata de un estudio exploratorio en el cual, mediante entrevistas estructuradas a gerentes de las distintas empresas, se evalúan las prácticas seguidas por las organizaciones para la adopción, implantación y uso de CRM. En el trabajo se discuten los aspectos siguientes: definición de CRM en la empresa, motivación para su implantación, alcance, objetivos perseguidos, criterios de selección de la tecnología, impacto estratégico y operativo, evaluación de la experiencia y expectativas. En todos los casos estudiados la motivación inicial para emprender un proyecto de CRM tuvo que ver con objetivos

de mejora en la gestión de las relaciones con el cliente, en la búsqueda de generar relaciones de mayor agregación de valor. Se observan especificidades sectoriales, en particular en lo que respecta a la segmentación y a la naturaleza de la relación con los clientes y a los criterios para la selección del proveedor de tecnología. Entre las lecciones aprendidas por las empresas mediante la adopción, implantación y uso de la gerencia de relaciones con el cliente, se destaca el reconocimiento del fracaso al tratar de emprender proyectos de alcance amplio, y, como consecuencia, la necesidad de cubrir los diferentes niveles de CRM por etapas, de acuerdo con las prioridades de la organización. Todos los gerentes entrevistados consideraron que el desarrollo de una estrategia de CRM fue una decisión acertada, aunque, en general, aún era pronto para evaluar el impacto en las ventajas competitivas de la empresa

En la investigación de Ortiz y Bedoya (2011) se determina que en la actualidad gran parte de las industrias en todo el mundo trabajan por mejorar los procesos, la tecnología, ofrecer productos y servicios de alta calidad, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un buen ejemplo de ello son las entidades financieras, las cuales han implementado estrategias de negocio y tecnológicas que contribuyen a soportar una organización eficiente, que genere valor y cuyo objetivo principal sea el cliente. Una de estas estrategias es la implementación de CRM -Customer Relationship Management-, la cual está dirigida a identificar y administrar las relaciones con el cliente.

Rubio y Uribe (2013) sostienen que todas las organizaciones tienen claro que la razón de ser de su actividad es el cliente; que éste se encuentra en el centro de la actividad empresarial, pues es el origen y el destino de todo cuanto las empresas desarrollan. A la par, durante los últimos

años, se han generado diversos enfoques para asegurar la plena satisfacción del cliente mediante la creación, el desarrollo y el mejoramiento de sistemas de gestión de calidad, utilizando para ello normas de alcance internacional, de libre adhesión. Lo anterior se evidencia en muchas empresas que incluso certifican sus sistemas de gestión de la calidad y de esa manera expresan su compromiso con la satisfacción del cliente y con la mejora continua.

Finalmente, Vanegas y Guerra (2015), al identificar las estrategias más empleadas por las entidades del sector financiero de la ciudad de Medellín para el logro de la lealtad y fidelización de sus clientes, lograron establecer las siguientes: brindar información constante, proporcionar un valor agregado, ofrecer herramientas tecnológicas accesibles al cliente y proteger la información confidencial; sin embargo, llama la atención que en estas entidades las actividades de marketing están destinadas principalmente a perseguir constantemente nuevos clientes, más a generar lealtad y fidelización de los clientes existentes. Es por ello que para estas entidades la ecuación ideal sigue siendo alta satisfacción y baja fidelización, lo que pone en evidencia que la lealtad y fidelización de los clientes para las entidades del sector financiero de la ciudad de Medellín no cumple un papel preponderante.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

4.2.1. CRM (Customer Relationship Management)

CRM, como concepto, es una estrategia de negocios enfocada en el cliente, diseñada para lograr la satisfacción y lealtad de los mismos, y con base en esto, incrementar y consolidar la rentabilidad de la empresa en el tiempo. Existen dos fuentes de ventaja competitiva: “la capacidad de aprender más de los clientes y a su vez tener la capacidad de transformar ese conocimiento, más rápido que los competidores” (García, 2003, p. 251). Dentro de los objetivos del CRM se encuentran que se puede adquirir clientes con potencial de convertirse en los mejores clientes, retener a los clientes más rentables, desarrollar en el tiempo a los mejores clientes y retomar a ex-clientes valiosos que por algún motivo ya no son propios.

El CRM se presenta como una estrategia de negocio centrada en el cliente. No obstante, en multitud de ocasiones se puede ver dicho término refiriéndose a un paquete de software administrativo, una herramienta de gestión. CRM es una estrategia orientada al largo plazo, que requiere inversiones tecnológicas y estratégicas que dan fruto cuando el cliente acaba dándose cuenta de que realmente nuestra compañía le entiende y le satisface mejor que la competencia. Muchas empresas han tratado de implementar CRM pero no todas lo han logrado con éxito, más de la mitad de las implementaciones de CRM fallan, debido a la falta de conceso en los objetivos acordados y más importante aún en objetivos cuantificables; esto se debe principalmente a que no poseen el conocimiento suficiente sobre esta herramienta. Muchos empresarios tienen el gravísimo error de ver al CRM como un software, y que en el momento de ejecutarlo en el computador éste empezará a dar soluciones a la empresa y a generar todas la ventajas que este proporciona una vez que se emplea adecuadamente (Waite, 2002, p. 497).

4.2.2. TIC & CRM

El CRM se perfecciona cada vez más con base en el uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. No se trata de una moda pasajera o algo que las empresas pueden adoptar o no, las tecnologías de la información y la comunicación TIC, van a dominar el mundo moderno. Todos reconocen que se está en la era del conocimiento; que el poder está en

manos de los países, organismos o personas que disponen de este y saben emplearlo para el beneficio masivo de los seres humanos. Planes gubernamentales como el Plan TIC de Colombia, apuntan inicialmente a cuatro grandes áreas modulares (Swift, 2004, p. 339).

Con ligeras variantes, es lo que otros países también están haciendo o van a hacer: Mejorar su competitividad con base en el buen uso de estas tecnologías, modernizar la salud y la justicia y establecer sistemas de comunicación ciudadana y G2C (Gobierno-ciudadano) que a la vez que disminuya los costos de atención, mejore la calidad del servicio. Por el lado de la empresa privada, ocurre lo mismo. El interés es mejorar en la atención de su gestión comercial y administrativa, mejorando simultáneamente la calidad de la entrega y procesamiento de la información, la cadena de abastecimiento y en últimas la productividad general de la empresa.

Los clientes de cualquier institución requieren de servicio. Cada día son más y más exigentes; desean atención personalizada, rapidez, comodidad, evitar desplazamientos, no hacer colas, obtener información inmediata a sus requerimientos. Los clientes de hoy en día formulan preguntas, quejas, reclamaciones y desean saber sobre el estado de sus solicitudes o pedidos. Están enseñados a las nuevas tecnologías de la información.

4.2.3. Elementos del marketing relacional

La finalidad del Marketing Relacional es crear, fortalecer y mantener las relaciones rentables y duraderas de la Empresa con sus clientes; para esto debe considerar los siguientes aspectos:

4.2.3.1. Enfoque al cliente

De acuerdo con López (2011), éste es, quizá, el elemento fundamental del marketing relacional, pues el cliente es el objetivo último de todo el proceso, el verdadero fin estratégico de la empresa. Ahora, determinar al cliente como el fin estratégico admite crear una estructura empresarial destinada a satisfacerlo.

4.2.3.2. Relación a largo plazo

Se trata de prolongar una relación de mutua confianza y mutuo provecho a lo largo del tiempo. Ampliando la llamada vida útil del cliente se hace que su valor para la empresa aumente.

4.2.3.3. Mutua ganancia o W2W

Mediante el marketing relacional no se crea una relación desigual entre comprador y vendedor/proveedor, sino que se trata de crear una relación de equidad en el que ambas partes ganen e intercambien valores de manera que todos estén satisfechos de la transacción. Esto implica, a su vez, que el proveedor se ha de acercar al posible comprador desde una posición de honestidad y sin engaños o falsas promesas. Éstas pueden generar una primera venta puntual, pero impedirán futuras ventas al imposibilitar esa relación a largo plazo que comentábamos antes.

4.2.3.4. Valores morales

El marketing relacional implica la toma de una posición moral determinada respecto al cliente, ya que contiene la aceptación por parte de la organización de una serie de

comportamientos en los que la venta por sí misma no está por encima de cualquier consideración.

4.2.3.5. Implica a toda la organización

La aplicación del marketing relacional no es el resultado del esfuerzo de un área o de una persona, sino que es el esfuerzo de toda la organización.

4.2.3.6. Fidelización

Es el objetivo fundamental el resultado lógico de un programa de marketing relacional bien implementado. Es la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del producto que el proveedor ofrece y su deseo de volver a comprar.

En palabras de Hoffman y Bateson (2012), la fidelización de los clientes se refiere a centrar las actividades de marketing de la empresa hacia la base de clientes existente. Más en concreto, en comparación con la búsqueda de nuevos clientes, las empresas dedicadas a la fidelización de los clientes se esfuerzan para satisfacer a los clientes existentes con la intención de desarrollar relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes actuales, con el fin de hacer crecer su negocio.

4.2.4. La satisfacción del cliente

De acuerdo con Hoffman y Bateson (2012), existen varias definiciones sobre lo que es satisfacción del cliente, aunque la más común es aquella en donde se comparan las expectativas

del cliente con sus percepciones respecto del contacto real del bien o servicio recibido. La comparación de las expectativas y las percepciones de los clientes se basa en lo que se denomina “modelo de rectificación de las expectativas”; en otras palabras, si las percepciones de un cliente satisfacen sus expectativas, se dice que estas se confirman y el cliente queda satisfecho; ahora, si las percepciones y las expectativas no son iguales, entonces se dice que la expectativa se rectifica. Y a pesar de que la expresión “rectificación” se oye como “experiencia negativa”, no precisamente lo es.

Existen dos tipos de rectificación. Si las percepciones reales fueron menores a las expectativas, el resultado será una “rectificación negativa”, la cual da como resultado la insatisfacción del cliente y ello puede acarrear a una publicidad negativa de boca en boca y, por ende, la deserción del cliente; si por el contrario, la rectificación positiva acontece cuando las percepciones superan a las expectativas, dando como resultado la satisfacción del cliente, la publicidad de boca en boca será positiva y, por tanto, se dará la retención del cliente. Sin duda, a diario los clientes aplican el modelo de rectificación al hacer una comparación de sus expectativas con sus percepciones.

Para Hoffman y Bateson (2012), satisfacer a los clientes no es una tarea imposible; efectivamente, satisfacer y superar las expectativas de los clientes puede convertirse en beneficios inestimables para la empresa. Muchas veces, la publicidad positiva de boca en boca que realizan los clientes se convierte en más clientes. Los clientes satisfechos compran más productos y con más frecuencia y es menos factible que se vayan para la competencia como ocurre con los clientes insatisfechos.

4.2.5. Reclamo

Según Puente y López (2007), el reclamo es la manifestación de descontento o insatisfacción que expresa un consumidor ante una empresa, sea de forma oral o escrita, con respecto a un bien o servicio. Al reclamar, el consumidor espera una compensación: ser indemnizado o que le cambien el producto, por ejemplo.

La gestión de reclamos, por su parte, es un servicio postventa que las empresas pueden utilizar para desarrollar una oferta integral y alcanzar una ventaja competitiva. Es un proceso que implica recibir, investigar, resolver, cerrar y prevenir reclamos, y cuyo objetivo es satisfacer al cliente que reclama y a otros que no deberán pasar por la misma situación, porque la empresa eliminará la causa del reclamo.

4.3. MARCO TEÓRICO

4.3.1. Aspectos conceptuales del marketing

4.3.1.1. Tendencias del consumidor

De acuerdo con Mazo (2007), los clientes ejercen un alto grado de influencia sobre la empresa, por que en muchas ocasiones buscan imponer sus reglas de juego más aun cuando son fuertes y con capacidad de compra. Por lo tanto, la empresa deberá dirigir sus esfuerzos y

estrategias hacia competidores menos atractivos, con menos capacidad de compra pero más accesibles. Los clientes actuales se caracterizan por buscar calidad, precios bajos, buena atención y respaldo para su producto o servicio, brindándole toda la asesoría necesaria al comprador sobre el uso y la forma de utilizar el producto, solucionar los problemas que pueda tener con el artículo, hacer cumplir con las especificaciones de calidad y garantía, suministrar los repuestos necesarios, cambiar los productos defectuosos y en caso de artículos técnicos ofrecerle entrenamiento y asesoría sobre la utilización e instalación.

Sin embargo, en las empresas de hoy todavía se sigue creyendo en el viejo mito de que “el cliente siempre tiene la razón”, en otras palabras, que para una empresa debe ser mucho más importante conservar un cliente a toda costa, que perderlo; sin embargo, investigaciones recientes (Mazo, 2007) demuestran que la satisfacción profunda con un producto o servicio, a pesar de ser un requisito previo para la lealtad, no garantiza el compromiso de los clientes; es decir, darle la razón al cliente no garantiza que éste seguirá adquiriendo un producto o servicio con la empresa.

Un buen servicio al cliente se determina por múltiples factores, entre ellos:

la atención inmediata, la comprensión de lo que el cliente quiere, la atención completa y exclusiva, el trato cortés, la expresión de interés por el cliente, la receptividad a preguntas, la prontitud en la respuesta, la eficiencia al prestar un servicio, la explicación de procedimientos, la expresión de placer al servir al cliente, la expresión de agradecimiento, la atención a los reclamos, la solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente (Kafati, 2010).

Sin embargo, el problema de las empresas de hoy es que aún siguen apegadas a viejos paradigmas administrativos; el empresario aún sigue considerando que el culpable de la pérdida

de un cliente no es la empresa, ni mucho menos el cliente mismo; piensa que son sus empleados quienes dan lugar a que un producto o servicio no satisfaga las necesidades del cliente o el proceso de venta el que se llevó a cabo de manera inadecuada y dio lugar a tal situación.

Resulta fundamental, por tanto, para comprender las tendencias del consumidor actual que se tienda un puente entre la motivación y el comportamiento, la relación también trabaja conjuntamente con la razón proporcionando el equilibrio al proceso de decisión. El antiguo paradigma sostenía que lo ideal era que la emoción actuara sin dejarse llevar por los motivos. El nuevo paradigma obliga a armonizar mente y corazón.

Según Barroso y Armario (1999), incorporar la emoción en la ecuación de valor funciona porque es naturalmente como funcionan tanto la mente racional como la mente emocional. Las respuestas a la pregunta del marketing ¿Cómo crear una proposición de valor convincente y diferenciada? se basan en conocer las necesidades de más alto nivel y emplear la emoción para conducir el comportamiento del consumidor.

4.3.1.2. El mercadeo en la práctica

De acuerdo con Villa (2005), hoy en día, cualquier estrategia de mercadeo debe ser vista desde una perspectiva pragmática y aplicable a las necesidades en materia de marketing que demandan las empresas y los clientes del mundo globalizado moderno.

Para Villa (2005), el mercadeo se debe plantear desde una perspectiva humanista, pues lo que importa son las personas (los clientes) y no propiamente las cifras; desde esta perspectiva las

empresas de hoy deben comenzarse a adaptar a los cambios del mundo moderno, teniendo en cuenta que el mercadeo actual no es el mismo al de hace unos años; el mercadeo moderno involucra resultados a largo plazo, permite competir en la lucha por los clientes, implica definir los clientes y determinar sus espacios, debe identificar la realidad del mercado que cada cliente percibe, y sobre todo, debe hacerse para los propios clientes y no solamente para las empresas.

Todo esto nos indica que estamos ante una nueva era del mercadeo y así como hay cambio en esta disciplina, también se debe agregar variables en la perspectiva propia de los mercadólogos, los cuales deben velar no sólo por el cuidado de marcas, sino por desarrollar una gran capacidad de aceptación y percepción que les permita conocer la competencia para poder ganar y crear necesidades al cliente para tener oportunidades en el mercado.

El mercadólogo de hoy pues, no es un sujeto dedicado única y exclusivamente a labores de marketing y publicidad; su principal función, que bien podría ser la única, es prestar especial atención a las necesidades y requerimientos de los clientes; el viejo ideal de que el mercadeo se hace para elevar las ventas de una empresa o para hacerla crecer debe cambiar por un nuevo paradigma de acción que procure el cuidado oportuno y apropiado con los clientes activos y leales, que fortalezca las marcas, que aporte nuevas ideas que puedan ser capitalizables (no basta con tener una buena idea, también se requieren fondos), debe agregar valor a los productos y servicios que promociona y publicita, debe evaluar estrategias, debe escuchar a los clientes, debe aprovechar la tecnología y debe entender que no todas las oportunidades que el mercado ofrece son buenas (por más atractivas que sean) (Villa, 2005, p. 96).

En el mundo del mercadeo por tanto, hay que tener paciencia, pero de igual forma, se debe persistir. Las ventas no deben ser vistas como un fin, sino como una consecuencia, de ahí que crecer no es lo más importante, sino conservar a los clientes y para lograrlo se requiere de estrategias dinámicas, que no sólo busquen entretener a los posibles consumidores o usuarios (publicidad como show bussines), sino que se proponga un mercadeo pragmático el cual le

aporte información a los clientes que les permita realizar la respectiva diferenciación del producto promocionado y el de la competencia.

Hacer mercadeo no es hacer empresa; hacer mercadeo es “desarrollar y mantener mercados, que nos nada diferente a conglomerados de personas humanas” (Villa, 2005, p. 101), y ya que los mercados están constituidos por personas que son diferentes entre sí, los mercados también son diferentes, de ahí que sea posible llegar a ellos de diversas formas y empleando instrumentos diversos, siempre y cuando no se pierda la perspectiva del mercado, es decir, del cliente y de la empresa como tal.

4.3.2. La Teoría General de Sistemas (TGS) aplicada a la empresa

“El enfoque de sistema proporciona un marco de referencia integrado para la Teoría Organizacional moderna y la práctica administrativa” (Kast y Rosenzweig, 1976); frente a este enfoque el administrador de empresas moderno cumple un papel que puede ser considerado como revolucionario: su misión no es la de controlar todos los factores que afecten directa o indirectamente a la empresa, su objetivo debe ser el de adaptar la organización a nuevos y cambiantes requerimientos que muchas veces son determinados, no por la empresa, sino por el entorno mismo en el que se mueve la organización.

En este ámbito en donde en las empresas se requiere de un líder enfocado en la toma de decisiones, actitud basada en una estrategia que integra los diferentes subsistemas que envuelven

a la empresa y que deben desarrollarse en el corto, el mediano o el largo plazo, según los requerimientos de la organización.

La empresa, desde la TGS, debe ser vista en la actualidad bajo un nuevo enfoque organizacional; éste es un “enfoque del todo y de las partes, de lo interno y de lo externo, del total y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y la eficacia” (Chiavenato, 2006); este enfoque, por tanto, requiere de un hombre funcional, es decir, de un individuo que participe del enfoque sistémico de la empresa y que vea a ésta como un todo, pero que también posea la capacidad de verla como parte.

4.3.3. Implementación del CRM

Lo primero que debe hacer una compañía que quiere implementar CRM es establecer una estrategia diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad de nuevos clientes, aumentar su satisfacción y lealtad permitiendo procesos de negocio más eficientes y el uso de tecnologías a bajo costo.

Dicha estrategia debe basarse en un cambio radical de la orientación estratégica de la compañía, donde dicha estrategia le sirva de base para saber en donde se encuentra en ese momento y a hacia donde quieren llegar. La empresa debe ser consciente de que CRM abarca todas las áreas de la empresa, y que no solamente se adapte a una o dos áreas, generalmente se piensa que el área de ventas y marketing son las que necesitan del CRM, pero no es así, el CRM se enfoca en todos los departamentos de la empresa, ya que para que el producto llegue hasta el punto, que es el cliente, debió haber pasado por cada una de las áreas de la empresa, y el punto es que todas las áreas se deben enfocar al cliente (Calvert, 2004, p. 199).

Por otra parte, es muy importante implicar a todo el personal, de las diferentes áreas de la empresa en la implementación del CRM, desde la recepcionista hasta los encargados de servicio

técnico, ya que todos los empleados son el potencial fuerte de la empresa quienes generan información procedente del cliente, también es importante hacerle entender a todo el personal que las bases de los clientes, la información sobre estos y sus necesidades que recopilen representa el activo más importante para la empresa.

Esto es uno de los principales retos que la empresa debe superar ya que los empleados tienden a mostrar cierto grado de resistencia a hacer uso del sistema, por ello lo primero que se debe hacer es cambiar la cultura y los hábitos de la empresa. Si no se logra cambiar la cultura es mejor no invertir en un CRM puesto que tendería al fracaso. Una forma de lograr vencer este reto está en implementar un programa de capacitación periódico a los empleados sobre la herramienta para hacerles ver a estos que los beneficios que se obtendrán empezaran a surgir hacia un mediano y largo plazo (Schultz, 2003, p. 99).

Sería muy óptimo para la empresa nombrar a una persona responsable del proceso de CRM, para que de ésta manera el encargado sea el responsable de que se realicen las tareas adecuadamente, de que el proceso este marchando adecuadamente, de capacitar al personal cuando lo requiera, de hacer análisis sobre los resultados obtenidos y de evaluar lo que se ha generado de acuerdo con las metas establecidas.

Una vez teniendo claro que es CRM para implementarlo metodológicamente los pasos que hay que seguir son los siguientes:

primero se debe identificar a los clientes y ser capaces de almacenar toda la información de un cliente sin que se pierda nada con el objetivo de poder continuar con el siguiente paso que es diferenciar a los clientes y asignarles a un grupo definido o caracterizado por pautas comunes, ya sea por el tipo de necesidad que plantea a la compañía; otro de los pasos, es interactuar con el cliente, lo cual consiste en mantener contacto con los clientes con base a la información de las necesidades que de éstos se posee y registrar la información obtenida como fuente adicional, dichos contactos se deben hacer siempre y cuando proporcionen valor para el cliente, por ejemplo con ofertas que le puedan interesar; finalmente la compañía como tal debe adaptar su producto o servicio a esos clientes para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente.

El objetivo principal de CRM es establecer relaciones de confianza con los clientes, escuchándolos para conocer su comportamiento y con base en esto, poder satisfacer sus necesidades y deseos obteniendo así su fidelidad y con ello garantizar beneficios futuros para la empresa. Además está confirmado que es más rentable invertir en clientes que ya se tienen, que invertir en atraer nuevos clientes (Schultz, 2003, p. 199).

El CRM, no solo es una herramienta, es una estrategia administrativa, dirigida a toda la organización, orientada totalmente hacia el logros de los objetivos, siempre y cuando se involucren todas y cada una de las áreas de la organización, convirtiendo ésta interacción en beneficios globales, desde el desarrollo del proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), hasta la capacitación e implementación de nuevas tecnologías.

4.3.4. Beneficios de la aplicación del CRM

4.3.4.1. Permanencia de los clientes

Los empresarios son conscientes de lo mucho que cuesta adquirir y retener a un cliente o usuario, ya que éstos siempre están dispuestos a escuchar otras ofertas, buscar nuevos productos y recibir mejor atención en otras compañías.

4.3.4.2. Satisfacción y lealtad

Es importante que el empresario conozca la diferencia entre la satisfacción y la lealtad del cliente o usuario; no basta con que el cliente sea leal a la empresa, sino que en realidad se sienta satisfecho con el producto o servicio adquirido. Así, la fabricación y presentación de los productos y servicios se concentra en los beneficios, las aplicaciones y las soluciones, más que en los atributos o rasgos del producto o servicio mismo.

4.3.4.3. Valor, lealtad y beneficios

Se debe reconocer la relación que hay entre el valor, la lealtad del cliente o usuario y los beneficios que ofrece la empresa; básicamente, la lealtad es un valor agregado cuando el cliente recibe beneficios adicionales.

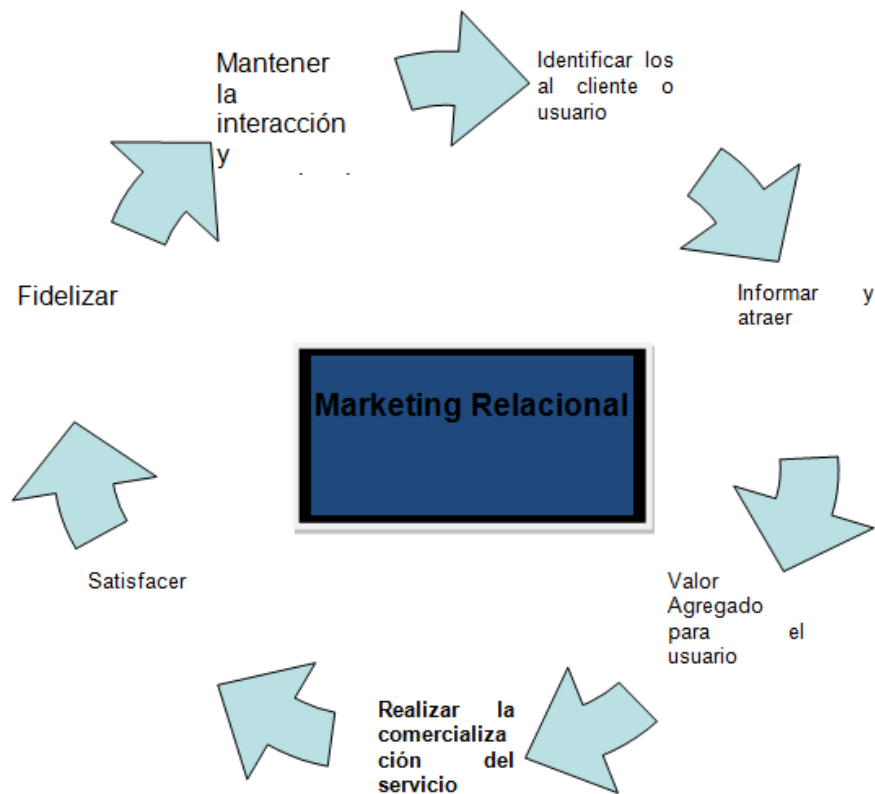
4.3.4.4. Relaciones duraderas

Ningún cliente es para siempre, aun así, a través de adecuadas estrategias de liderazgo por parte de los empresarios es posible desarrollar relaciones duraderas con los clientes o usuarios.

4.3.4.5. Preocuparse por los clientes

Un cliente, siempre busca un producto o servicio, lo hace porque tiene una necesidad de consumo, aún a otra serie de necesidades que muchas veces se pasan por alto. El empresario se debe preocupar verdaderamente por los intereses y necesidades específicos de sus clientes o usuarios.

Figura 1. Proceso del marketing relacional



Fuente: López, 2011.

CONOCIMIENTO DEL COSTO DE LA PÉRDIDA DE UN CLIENTE: En muchas empresas, existe una gran conciencia sobre el costo total que representa para la organización el abandono de un cliente o usuario; sin embargo, en muchas de esas empresas no poseen programas en marcha para reducir la deserción.

IDENTIDAD DE MARCA: La identidad de marca que la organización desea debe coincidir perfectamente con la percepción actual que los clientes o usuarios tienen sobre la imagen de marca.

PROMESA DE MARCA: Es fundamental que los clientes o usuarios de las empresas confíen en que siempre se les entregará conforme a la promesa de marca.

PROGRAMA DE COMUNICACIONES: Aun cuando sean pequeñas o medianas empresas, con tecnología asequible a cualquier tipo de presupuesto, es posible desarrollar e implementar programas de comunicaciones que al mismo tiempo reconozcan y recompensen a los clientes o usuarios por su lealtad.

PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN: El compromiso que implica el CRM para una empresa, no sólo vincula al propietario, gerente o administrador, sino a todos los empleados, en especial, los de primera línea, quienes deben ser adecuadamente autorizados para servir a los clientes o usuarios.

4.3.5. Aspectos teóricos de la innovación

Abordar los fundamentos teóricos de la innovación, de acuerdo con González y Peña (2007), implica realizar un reconocimiento de todo el entramado literario que ha implicado su estudio en disciplinas tan diferentes como la sociología, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la visión de la empresa basada en los recursos, el crecimiento económico, la dirección estratégica y la creación de empresas. “A diferencia de los inventos, la innovación comprende un éxito tanto tecnológico como comercial. En otras palabras, la capacidad de innovación tiene que ver con la materialización económica de las ideas” (González y Peña, 2007, p. 131).

De acuerdo con Vesga (2009):

La innovación es el proceso deliberado que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones. Este proceso debe llevar a resultados concretos y medibles y está asociado al desarrollo de un espíritu emprendedor en los individuos, es decir, a una actitud hacia el trabajo que se caracteriza por la permanente búsqueda de oportunidades y por la capacidad para articular recursos humanos y físicos con el objetivo de aprovecharlas (p. 2).

Por su parte, Gutiérrez (2013), hace énfasis en la relación entre la competitividad y la innovación en los siguientes términos: “La competitividad de una sociedad está estrechamente relacionada con su capacidad de innovación, con ésta sustentada en una base estructurada por el conocimiento, como contenido, la creatividad y el talento, como capacidad, y el emprendimiento, como actitud” (p. 4).

Como puede verse, la innovación representa un camino mediante el cuál el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. Cabe destacar que, si bien la innovación puede estar presente en cualquier sector, es característica del sector empresarial. Peter Drucker (1986) expresa en su libro “La innovación y el empresario innovador”:

El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad (p. 25).

En síntesis, puede decirse que innovar es ver lo que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace.

4.3.6. El sector ferretero

4.3.6.1. En el mundo

De acuerdo con González (2011), el sector ferretero comprende agentes comerciales dedicados principalmente a la compra venta (sin transformación) de productos finales que son vendidos a personas, hogares y constructoras en general. En el negocio de ferretería se identifican algunos factores claves: el tiempo y el inventario. El tiempo es un factor clave dado que el cliente o contratista depende de que los materiales solicitados lleguen a tiempo, o de lo contrario perdería tiempo en obra así como dinero. Esto sin contar las posibles demandas que podría afrontar por incumplimientos en las fechas de entregas de edificaciones. Un cliente que no tenga total confianza en proveedor buscará otra alternativa dando más importancia a la puntualidad en la entrega que al precio mismo. El inventario, por su parte, debe ser variado y completo. Es un factor clave dado que un cliente que no encuentre todo lo que busca en un solo lugar de seguro no volverá, pues perderá mucho tiempo y dinero buscando todos los materiales y herramientas de un lugar a otro.

Ante la competencia que les genera a los ferreteros el tema de las grandes superficies, muchos han optado por adaptar algunas formas de este modelo comercial a su negocio. El retail gradualmente ha ido desplazando las ventas por mostrador a raíz de las exigencias de los clientes, de la exhibición, la asesoría, el abastecimiento; sin embargo, esta modalidad de atención exige aspectos más relacionados con la planeación y el control operativo para reducir los márgenes de pérdida y el local no sea una fuga constante de dinero.

4.3.6.2. En Colombia

Según informe del periódico Portafolio (2014), las ferreterías de barrio se rehúsan a desaparecer. A pesar de la entrada de los grandes formatos ferreteros al país, este tipo de negocios, no solo no se acabarán sino que además representan uno de los mercados más prometedores del comercio.

En Bogotá, por ejemplo, por cada 2.998 habitantes, de los más de 8 millones, hay una ferretería, y por cada 5.415, de los 47 millones de colombianos, en el territorio nacional, hay un negocio ferretero cerca a su casa (...). En las cinco principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga) es donde hay más negocios de este tipo, repartidos así: en la capital del país hay 2.268 establecimientos; en Cali 1.009; en Medellín 699; en Barranquilla 375 y Bucaramanga hay 297 negocios (Portafolio, 2014).

Aunque las grandes plataformas han entrado con fuerza en el mercado, el sector de pequeños y medianos ferreteros presenta un valor agregado, en donde lo importante es diferenciarse de las demás cadenas. La imagen de la ferretería, sus productos, el buen servicio al cliente y el desarrollo de una buena logística hacen que este tipo de negocio siga siendo el escogido por los ciudadanos.

La verdad es que el comportamiento del consumidor es algo muy complejo que amerita un estudio profundo, probablemente desde diferentes enfoques desde la tecnología para venta hasta la psicología del consumo, pasando por aspectos del merchandising.

4.3.6.3. En la isla de San Andrés

De acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2016), en el archipiélago existe un total de 12 establecimientos registrados en dicha entidad

dedicados a la comercialización y distribución de artículos y productos para la construcción y de ferretería; dichos establecimientos deben suplir las necesidades de 75 mil habitantes.

Como no existe en la isla grandes superficies especializadas en el sector de la construcción y ferretería como Homecenter y Easy, por ejemplo, este segmento comercial sigue siendo allí uno de los que no han sentido movimientos desestabilizadores que se reflejen en la disminución de ingresos o en el cierre de este tipo de negocios. Esto hace que su participación en el mercado de la isla siga viva, aunque ello no quiere decir que los protagonistas de esta cadena no deban desarrollar estrategias de modernización de ofertas, puntos de venta, alianzas, capacitación de empleados, procesos administrativos, etc., con el fin de conservar sus clientes.

En los últimos años el sector de la construcción (condominios, hoteles, remodelaciones, etc.) en la isla ha tenido un gran auge, por lo que el sector ferretero se ha visto beneficiado, especialmente porque proveen de materiales, herramientas y maquinarias a quienes trabajan en la albañilería, la metalmecánica, la metalurgia, la carpintería, la construcción, la electricidad, la fontanería, etc. En general, el sector ferretero en San Andrés Islas se mueve en un 90% por compras al detal, el otro 10% por compras al por mayor.

Las ferreterías en la isla, aunque pocas, abastecen al 100% a toda su comunidad de productos para la construcción y demás; allí los habitantes encuentran desde un tornillo hasta herramientas mucho más especializadas para realizar trabajos sencillos o también complejos.

En cuanto a la gestión de compras, las ferreterías de la isla deben importar desde el interior del país, y de algunos países extranjeros como Costa Rica, todos los insumos, los cuales llegan a la isla especialmente por vía marítima.

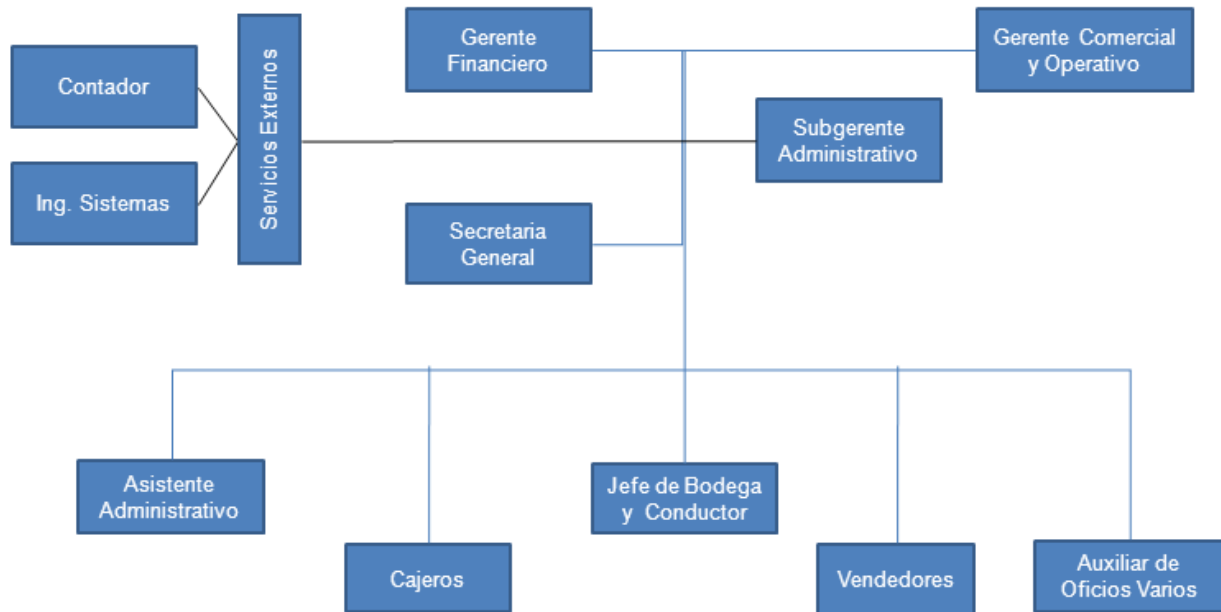
Como es un puerto libre, San Andrés y Providencia cuenta con una reglamentación especial en materia económica, fiscal y administrativa. Desde el punto de vista tributario, los productos ferreteros están libres del pago de aranceles, pero desde el punto de vista logístico, el costo de dichos productos puede verse afectado, pues al ser transportados desde el continente hasta la isla, ello acarrea un sobre costo en el transporte que finalmente lo tiene que asumir el consumidor final.

4.4. MARCO CONTEXTUAL

4.4.1. La empresa

La Ferretería OVNI fundada en 1981 está constituida a partir de un grupo familiar, donde con esfuerzos unificaron criterios y buscaron suplir una necesidad en la isla de San Andrés y gracias a su trayectoria se destaca como una de las principales compañías comercializadoras de productos y artículos de ferretería, construcción entre otros.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Elaborado por la investigadora.

4.4.2. Misión

La organización posee la siguiente misión: “Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería en general y construcción para satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes y consumidores, siendo competidores leales, proporcionando productos y servicios de excelente calidad. Somos un equipo con evidenciada trayectoria consiente, competente y comprometido en pro de nuestra gestión empresarial y mejoramiento continuo”.

4.4.3. Visión

Su visión es “ser la empresa del sector de construcción y ferretería líder en el mercado, en términos de calidad y vanguardia de nuestros productos, competitividad, excelencia en el servicio y la promoción del desarrollo sostenible, aliados estratégicamente a líderes nacionales e internacionales, formando integralmente nuestro recurso humano e implementando el continuo mejoramiento en nuestra gestión”.

4.4.4. Principios y valores corporativos

Sus principios son:

- Lealtad con proveedores y la competencia.
- Suplir las necesidades de los clientes.
- Honestidad y claridad con el cliente.
- Puntualidad con proveedores.
- Mejora continua.
- Sostenibilidad empresarial.

Sus valores corporativos son:

- Respeto.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

- Amabilidad.
- Responsabilidad.

4.4.5. Certificaciones

Entre las certificaciones, representaciones de marcas o respaldos de la Ferretería OVNI cuenta con la certificación de varias marcas, entre ellas Fiber Glass quien los hace distribuidores y aplicadores de MANTO para tejado. También la certificación del material adquirido y la mano de obra. Cuentan con garantía de proveedores como FIBER GLASS, TOXEMENT, DISCOVER entre otros.

4.4.6. Ambiente externo

En el ambiente externo, la Ferretería OVNI cuenta con proveedores nacionales e internacionales como los son: JENS S.A., DYNA S.A., TRUEPER, entre otros. Algunos internacionales son DISCOVER, FIBER GLASS, TOXEMENT. Sus competidores directos son: CONSTRUMUNDO, JUANCHO GONZALES (DOIT CENTER), FERRETERÍA SANTA CATALINA, entre otros.

4.4.7. Tipo de cliente

El tipo de cliente al cual la Ferretería OVNI se dirige es hacia la comunidad en general, entre ellos más definido al sector hotelero, arquitectos, ingenieros, amas de casa, estudiantes, maestros

de obra etc. Prestan servicios y venden productos al menudeo con oferta directa al cliente y consumidor, luego así la venta al por mayor se reduce a los clientes antiguos o las grandes compras las cuales reciben ciertas promociones y descuentos.

Su forma de ventas se genera mediante el autoservicio y asesoría al cliente, el canal de venta es directo y su PUNTO DE VENTA está ubicado en Av. Providencia N. 2A-14.

4.4.8. Factores de éxito y ventajas competitivas

Los principales factores de éxito y ventajas competitivas de la Ferretería OVNI son sus grandes y exclusivos proveedores que distribuyen productos de excelente calidad y garantía, cuentan con una bodega en exterior que les permite aprovechar oportunidades, precios ajustados al consumidor, distribución exclusiva de algunos producto, gran trayectoria y excelente servicio.

4.4.9. Matriz DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
DOFA	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un sistema de atención al cliente • Por ser una empresa familiar es muy conservadora al momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran trayectoria en el mercado • Manejo de buenos precios para con los clientes • Agilidad en el tiempo de

	de emprender nuevos proyectos	despacho
OPORTUNIDADES (O) <ul style="list-style-type: none"> • El sector de la construcción está creciendo en la isla • Hay un gran mercado, debido a los números proyectos de infraestructura que se están llevando a cabo en la isla • Variedad de nichos de mercado 	ESTRATEGIAS (DO) <ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones de mercado para encontrar nuevos clientes • Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes y aumentar las ventas 	ESTRATEGIAS (FO) <ul style="list-style-type: none"> • conservar el buen nombre de la empresa para aumentar la demanda de sus productos • Generar una propuesta de fidelización del cliente
AMENAZAS (A) <ul style="list-style-type: none"> • Existen empresas en la isla mejor posicionadas y con mejor servicio al cliente • Clientes insatisfechos 	ESTRATEGIAS (DA) <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la buena atención como estrategia de mercado • Manejar políticas de especiales para los mejores 	ESTRATEGIAS (FA) <ul style="list-style-type: none"> • manejar los mejores precios del mercado • brindar un excelente servicio a los clientes para que mantenga su fidelidad

	clientes	hacia la empresa
--	----------	------------------

Fuente: Elaborado por la investigadora.

4.4.10. Perfil socioeconómico de San Andrés

El Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina aún tiene deficiencias subsanables que siguen requiriendo de la intervención del Gobierno Nacional en lo relacionado con el transporte aéreo, marítimo y terrestre.

En los últimos años, el Gobierno Nacional ha adelantado varios proyectos en materia de transporte terrestre, tales como el mantenimiento y rehabilitación de la circunvalar de la isla de San Andrés con una inversión de \$ 35.308 millones de pesos, así como el mantenimiento y rehabilitación de la circunvalar de la isla de Providencia con una inversión de \$18.286 millones de pesos, las cuales se encuentran en un avance de 93% y 100% respectivamente² . Adicionalmente el Gobierno Nacional ha invertido \$8.930 millones de pesos en la construcción y rehabilitación de vías terciarias en San Andrés, entre muchos otros proyectados financiados por la nación en esta materia. Durante el 2013, el Departamento Nacional de Planeación, en conjunto con las autoridades locales, actualizó el Plan de Movilidad del Archipiélago, el cual no había sido actualizado.

Tabla 2. Aspectos generales

Variables e indicadores	San Andrés y Providencia	Colombia
Extensión territorial	44 km ²	1.148.706 km ²
Número de municipios 2013	2	1.123
Población proyectada 2014 (DANE)	75.801 habitantes	47.661.787 habitantes
Participación del PIB departamental en el total nacional 2014	0,1%	100,0%
PIB per cápita 2014	\$ 14.458.912	\$ 15.864.953
	U\$ 7.227	U\$ 7.930
Exportaciones per cápita 2014	U\$ 40,7	U\$ 1.149,7
Importaciones* per cápita 2014	U\$ 43,7	U\$ 1.343,4

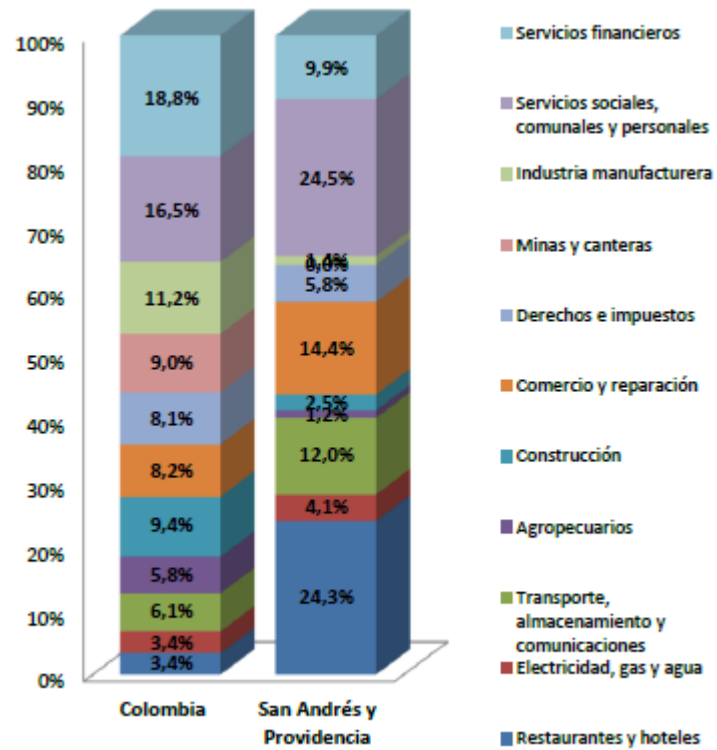
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015.

Desde el año 2007, dicho Plan plantea una ruta detallada que articula el incremento de la población con las demandas y dinámicas de movilidad propias de la isla. Una de las principales conclusiones del Plan de Movilidad es que San Andrés requiere un fortalecimiento institucional para atender la reorganización del transporte público, el mejoramiento de las condiciones de circulación y la protección del medio ambiente. Lo anterior, con el propósito de contar con mejor accesibilidad y movilidad, propendiendo por la seguridad vial en el tránsito, reduciendo el número de accidentes y de fatalidades.

En cuanto a transporte marítimo, INVIAS suscribió el convenio para la ejecución de las obras de dragado del canal de acceso al puerto de San Andrés con la Gobernación de San Andrés por valor de \$19.600 millones de pesos. También se suscribió un contrato entre las mismas partes para las obras de dragado del canal de acceso al puerto de Providencia por un valor de \$9.595 millones de pesos. Actualmente se están adelantando los procesos de consulta previa de los dos dragados que deberían estar protocolizados durante el primer trimestre de 2015.

En cuanto al transporte aéreo, es fundamental que los aeropuertos tanto de San Andrés como de Providencia tengan los estándares de seguridad requeridos internacionalmente y tengan la capacidad de manejar un alto número de pasajeros. En esa medida, actualmente se está adelantando el proceso de consulta previa (que tuvo apertura el 15 de diciembre de 2014) para adelantar el proyecto de modernización y ampliación del Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla de la isla de San Andrés, con el fin de mejorar las condiciones de seguridad de los vuelos nacionales e internacionales. Además, se está adelantando el proceso de Preconsulta Previa para el proyecto de Ampliación de la Pista y Plataforma del Aeropuerto El Embrujo de Providencia. Por otra parte, se identifican ciertos potenciales al desarrollo del Archipiélago, como lo son: el mejoramiento de los servicios públicos de aseo, acueducto y alcantarillado, así como del manejo de residuos; las telecomunicaciones y la energía. En concordancia, todavía es posible superar algunas deficiencias en la infraestructura turística y en la calidad de la prestación de servicios turísticos (Presidencia de la República, 2015).

Gráfica 1. Estructura del PIB por sectores



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se propone para este estudio es de carácter descriptivo-interpretativo, pues lo que se busca es conocer las estrategias enfocada en la relación con los clientes para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas, que responda a las exigencias de los clientes actuales y posibilite la captación de nuevos clientes logrando fidelizarlos, para lo cual se realizaron las respectivas valoraciones del caso que permitieron tener una visión clara de las dinámicas dadas en dicho ámbito.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos buscan una orientación específica de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis riguroso; permitiendo medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o

componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos miden conceptos o recolectan información sobre éstos; únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

5.2. ENFOQUE

El abordaje del presente estudio se llevó a cabo mediante un enfoque de carácter mixto; según Hernández et al. (2010), éste es un enfoque que consta de elementos de carácter cuantitativo y cualitativo. El elemento cuantitativo está constituido por una medición que busca llevar a cabo una caracterización de los clientes de la Ferretería OVNI de San Andrés Islas; mientras que el componente cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación, pero en todos ellos hay un común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural, que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos. Esta cosmovisión, o manera de ver el mundo, afecta la conducta humana. Los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de los cualitativo, pues son entidades flexibles y

maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social, y están contruidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal.

Destacan Hernández et al. (2010) que el enfoque mixto se basa en métodos de recolección de datos estandarizados; por ello, en este trabajo se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis es estadístico y valorativo a la vez. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. La investigación tiene un enfoque mixto basado en el paradigma explicativo, ya que posee una concepción global de la realidad estudiada, una vía hipotética deductiva y está orientada a los resultados. Lo que sugiere que el análisis de la información es cuantificable y las variables de estudio tenidas en cuenta dentro del curso del proyecto.

5.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se plantea una metodología deductiva, ya que permite parte de una serie de conceptualizaciones teóricas de carácter general, que luego pueden ser llevadas a un campo práctico, propio de la empresa objeto de análisis; de esta manera, con este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes de información primaria: Para efectos de esta investigación se utilizó la encuesta estructurada, la cual se aplicó a los clientes y personas que visitan los establecimientos, con el propósito de conocer su percepción acerca del servicio que se les presta; este tipo de fuente proporciona información de primera mano, lo cual procura datos precisos y objetivos necesarios para el abordaje del objeto de estudio.

Fuentes secundarias. Para la realización de esta investigación se realizó un rastreo bibliográfico en diferentes fuentes de información como libros, revistas y fuentes de internet, que posibilitaran la construcción del marco teórico; dicho material bibliográfico se encuentra expuesto en la bibliografía de este informe.

5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Teniendo en cuenta que para la construcción de la propuesta de una estrategia realizada para la FERRETERÍA OVNI se requiere obtener el mayor número de información posible sobre la percepción de los clientes, se realizó un trabajo de análisis, observación y obtención de información a partir de la información que los clientes suministraron.

Para la determinación de la población y la muestra, se parte de un promedio de 100 clientes al día que se atienden en la empresa; es de tener en cuenta que la organización no cuenta con un listado específico de clientes. Para la elección de la muestra, se aplicó un muestreo aleatorio simple por conveniencia, el cual se delimitó a través de la siguiente fórmula:

MAS: Información de contexto y resultados

* Contexto:

Muestreo Aleatorio Simple desde una población de tamaño finito.

Estimación de una media o proporción.

Supuesta una distribución muestral normal.

* Variables:

Variable dependiente: Tamaño de la muestra (n)

Variables independientes:

Varianza poblacional (V):	0,25
Distancia estandarizada (Z):	1,96
Probabilidad de error (p):	0,05
Error de precisión (E):	0,039
Tamaño de la población (N):	100

* Expresión de cálculo:

$$n = N / (E^2 * [N-1] / Z^2 / V + 1)$$

* Resultado: 87

5.6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se empleó un tipo de encuesta estructurada para la recolección de información dirigida a los clientes de la organización (ver Anexo A).

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA OVNI DE SAN ANDRÉS ISLAS

Con el propósito de identificar las percepciones de los clientes de la Ferretería OVNI de San Andrés Islas sobre la prestación del servicio ofrecida por la empresa, se llevó a cabo una encuesta aplicada a los clientes de dicha organización; este ejercicio se desarrolló utilizando un cuestionario previamente diseñado y depurado con el cual también se pretendía conocer el tipo de clientes que tiene la compañía. En total, fueron respondidos 87 cuestionarios, para los cuales se empleó un formulario de fácil comprensión para los encuestados.

Tabla 3. Edad de los clientes de la Ferretería OVNI

15 a 25 años	26 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	Más de 50 años
9	20	25	18	15

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 2. Edad de los clientes de la Ferretería OVNI



Fuente: Elaborado por la investigadora.

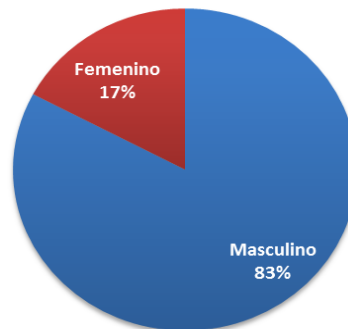
Como puede verse en la gráfica anterior, más de la mitad de los clientes de la Ferretería OVNI (el 51.7%) son personas entre los 26 y los 40 años, quienes están insertas en oficios relacionados con la construcción, sobre todo por su edad y su capacidad física para laborar en un oficio que requieren de trabajo físico agotador y pesado.

Tabla 4. Sexo

Masculino	Femenino
72	15

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 3. Sexo



Fuente: Elaborado por la investigadora.

El 83% de los encuestados son hombres y el 17% son mujeres. Indiscutiblemente, la brecha de género es bastante evidente en el sector de la construcción y labores relacionadas; la ocupación de la mujer en este tipo de labores ha sido siempre, durante toda la historia, significativamente inferior y diferente a la de los hombres y ello por diversas circunstancias, entre ellas porque el hombre posee una fuerza física mucho mayor que la mujer. En otras palabras, es

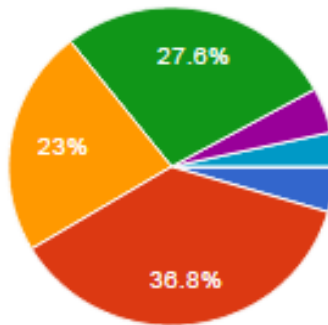
un sector con una alta masculinización, especialmente porque existe una diferencia esencial genético-biológica determinada por las supuestas capacidades naturales para cada uno de los sexos posee.

Tabla 5. Nivel de escolaridad

a. Primaria	4	4.6%
b. Bachillerato	32	36.8%
c. Técnico/tecnólogo	20	23%
d. Universitario	24	27.6%
e. Especialista	4	4.6%
f. Magister	3	3.4%
Otro	0	0%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 4. Nivel de escolaridad



Fuente: Elaborado por la investigadora.

El 36.8% de los encuestados señaló que su nivel de escolaridad sólo ha llegado hasta el bachillerato completo, lo que demuestra que este factor sigue siendo un elemento importante a analizar en el sector de la construcción y labores relacionadas; por lo general, este sector emplea

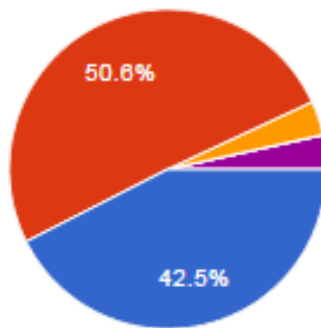
una fuerza laboral con poco o sin ningún nivel educativo, especialmente para las labores de obra, aunque cada vez más las constructoras están exigiendo mano de obra calificada tanto para las ocupaciones de obrero como para las administrativas, sobre todo porque a este sector se han incorporado nuevas tecnologías que exigen un personal con conocimientos básicos para poder leer y analizar cuadros, índices, densidades, temperaturas, etc.

Tabla 6. Ocupación

a. Empleado	37	42.5%
b. Independiente	44	50.6%
c. Estudiante	3	3.4%
d. Desempleado	0	0%
Otro	3	3.4%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 5. Ocupación



Fuente: Elaborado por la investigadora.

La mitad de los encuestados (el 50.6%) señala que trabaja como independiente en el sector de la construcción y áreas relacionadas y el 42.5% indica que es empleado; ello demuestra que efectivamente, quienes laboran en este sector se inclinan más por trabajar por cuenta propia, ya

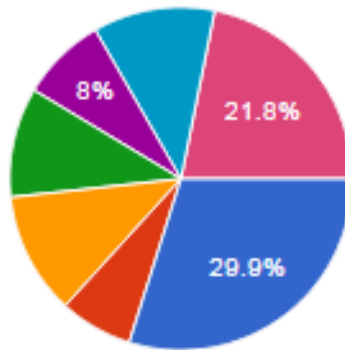
sea porque pueden manejar su propio tiempo o porque tienen la libertad de elegir la realización de ciertas labores; aunque ello contribuye, sin lugar a dudas, a salarios bajos, a horarios irregulares y a no tener seguridad social.

Tabla 7. Área en la que se desempeña

a. Construcción	26	29.9%
b. Metalmecánica	6	6.9%
c. Hogar	10	11.5%
d. Mantenimiento de edificios	9	10.3%
e. Plomería	7	8%
f. Electricidad	10	11.5%
Otro	19	21.8%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 6. Área en la que se desempeña



Fuente: Elaborado por la investigadora.

El área en la que se desempeñan las personas que compran en la Ferretería OVNI es sobre todo la construcción, y ello se debe, principalmente, por el dinamismo de la actividad edificadora, lo cual contribuye a la compra de herramientas y materiales para la construcción de

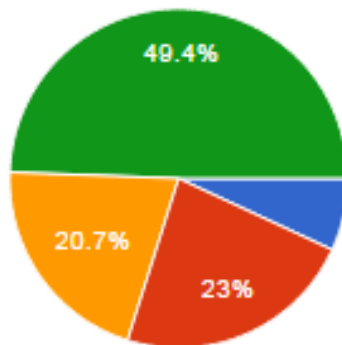
viviendas y para hacer remodelaciones o para realizar trabajos de plomería o albañilería. En las ferreterías un cliente, prácticamente, encuentra de todo, desde un clavo hasta una máquina especializada, por lo que otras áreas relacionadas con el sector de la construcción como la metalmecánica y la electricidad también se benefician de este tipo de negocios; es más, en los hogares siempre habrá una actividad de plomería por realizar, por lo que los hogares también contribuyen en las ventas de las ferreterías.

Tabla 8. Tiempo de ser cliente de la Ferretería OVNI

a. Menos de un año	6	6.9%
b. Entre uno y tres años	20	23%
c. Entre cuatro y ocho años	18	20.7%
d. Más de nueve años	43	49.4%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 7. Tiempo de ser cliente de la Ferretería OVNI



Fuente: Elaborado por la investigadora.

La anterior pregunta permitió determinar que un alto porcentaje de los encuestados conocen la larga trayectoria que tiene la compañía en la isla, es decir, más de nueve años (49.4%), lo que

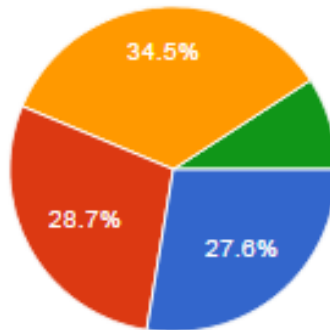
contrasta con apenas un 6.9% que dicen conocerla a la ferretería hace menos de un año; esto es un claro indicador de la confianza que los clientes han depositado en la empresa y el sentido de compromiso con el cliente.

Tabla 9. Utilización de los productos y servicios que ofrece la empresa

a. Totalmente	24	27.6%
b. Mucho	25	28.7%
c. Regularmente	30	34.5%
d. Poco	8	9.2%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 8. Utilización de los productos y servicios que ofrece la empresa



Fuente: Elaborado por la investigadora.

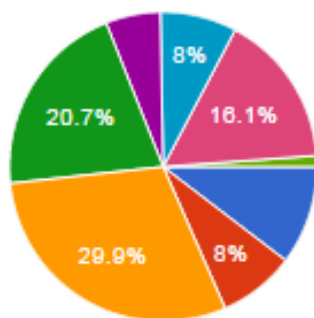
Los clientes también manifiestan que usan de manera regular o constante los productos y servicios de la ferretería, es decir: confían en calidad de los productos, reconocen las marcas que se comercializan, identifican a la ferretería como proveedora de materiales y artículos para la construcción, entre otros aspectos.

Tabla 10. Servicios adicionales que pudiera ofrecer la Ferretería OVNI

a. Servicio a domicilio	9	10.3%
b. Servicio de asesoría y diseño	7	8%
c. Ofertas de temporada	26	29.9%
d. Ofertas para clientes frecuentes	18	20.7%
e. Sistema de crédito	5	5.7%
f. Servicio de transporte de materiales	7	8%
g. Horario extendido	14	16.1%
Otro	1	1.1%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica Fuente 9. Servicios adicionales que pudiera ofrecer la Ferretería OVNI



Fuente: Elaborado por la investigadora.

Frente a esta pregunta, los clientes se inclinaron por las ofertas de temporada (29.9%) y descuentos para clientes frecuentes (20.7%); aunque en esta pregunta los encuestados podían elegir varias opciones, estos sólo elegían una opción; aun así, en el mismo orden de prioridades la tendencia en las respuestas hubiese sido similar.

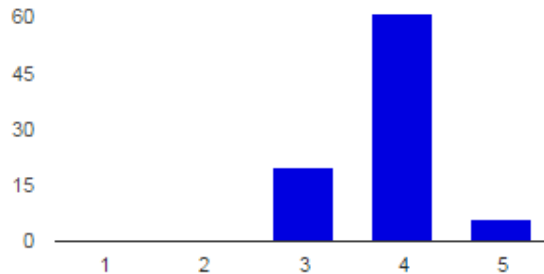
A partir de las siguientes preguntas, cada encuestado debía calificar entre 1 y 5 diferentes aspectos de la empresa: siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Tabla 11. Calificación del servicio que ofrece la Ferretería OVNI

1	0	0%
2	0	0%
3	20	23%
4	61	70.1%
5	6	6.9%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 10. Calificación del servicio que ofrece la Ferretería OVNI



Fuente: Elaborado por la investigadora.

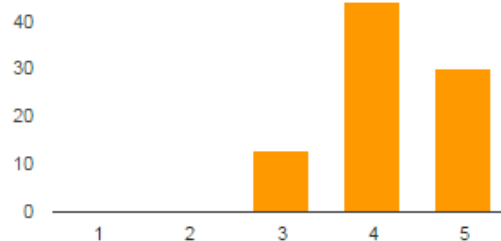
El 70.1% de los encuestados le dio una calificación de 4 al servicio que ofrece la Ferretería OVNI; el 23% le dio una calificación de 3; y el 6.9% le dio una calificación de 5. Ello indica que los clientes, en general, se sienten bien atendidos cuando llegan a la ferretería, ven en los empleados una buena actitud, calidez y amabilidad, factores que un cliente siempre espera encontrar en cualquier establecimiento de comercio.

Tabla 12. Calificación de los productos que comercializa la Ferretería OVNI

1	0	0%
2	0	0%
3	13	14.9%
4	44	50.6%
5	30	34.5%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 11. Calificación de los productos que comercializa la Ferretería OVNI



Fuente: Elaborado por la investigadora.

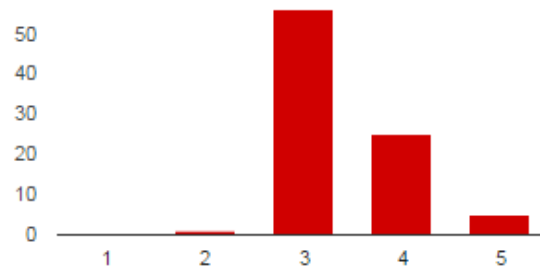
En cuanto a los productos que comercializa la Ferretería OVNI, el 50.6% de los encuestados le dio una calificación de 4; el 34.5% le dio una calificación de 5; y el 14.9% le dio una calificación de 3. Ello indica que la ferretería cubre, en general, las necesidades básicas del cliente; allí encuentran casi todo lo que necesitan, además de otros insumos para poder llevar a cabo sus trabajos.

Tabla 13. Calificación de la atención y el trato recibido por parte del personal de la empresa

1	0	0%
2	1	1.1%
3	56	64.4%
4	25	28.7%
5	5	5.7%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 12. Calificación de la atención y el trato recibido por parte del personal de la empresa



Fuente: Elaborado por la investigadora.

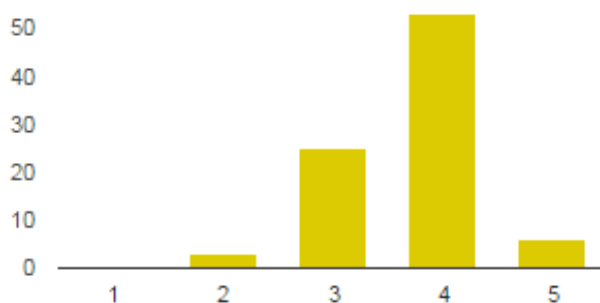
En cuanto a la la atención y el trato recibido por parte del personal de la empresa el 64.4% de los encuestados le dio una calificación de 3; el 28.7% le dio una calificación de 4; el 5.7% le dio una calificación de 5; y sólo el 1.1% le dio una calificación de 2. Ello indica que la percepción que los clientes tienen sobre la atención que se les brinda en la ferretería OVNI no es la más adecuada.

Tabla 14. Calificación del tiempo de atención

1	0	0%
2	3	3.4%
3	25	28.7%
4	53	60.9%
5	6	6.9%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 13. Calificación del tiempo de atención



Fuente: Elaborado por la investigadora.

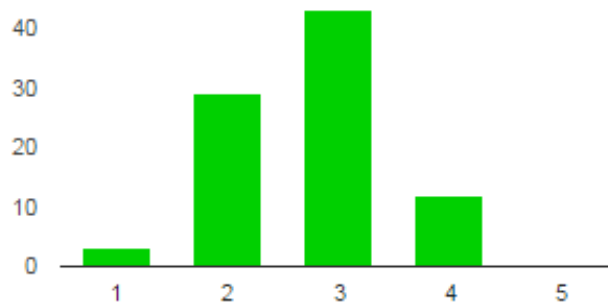
Con relación al tiempo de atención, el 60.9% de los encuestados le dio una calificación de 5; el 28.7% le dio una calificación de 3; el 6.9% le dio una calificación de 5; y el 3.4% le dio una calificación de 2. Esto significa que, en general, los clientes son atendidos rápidamente o en el menor tiempo posible por parte de los empleados y demás personal de la ferretería, lo que indica que en cuanto a la atención al cliente este establecimiento de comercio trata de ser lo más eficientemente posible y atender las necesidades de éste de forma rápida.

Tabla 15. Calificación de las condiciones del punto de venta

1	3	3.4%
2	29	33.3%
3	43	49.4%
4	12	13.8%
5	0	0%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 14. Calificación de las condiciones del punto de venta



Fuente: Elaborado por la investigadora.

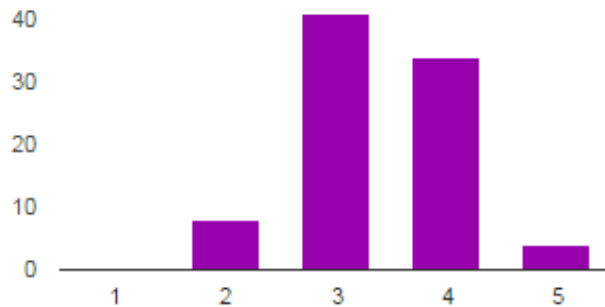
En lo que respecta a las condiciones del punto de venta, el 49.4% de los encuestados le dio una calificación de 3; el 33.3% le dio una calificación de 2; el 13.8% le dio una calificación de 4; y el 3.4% le dio una calificación de 1. Esto quiere decir que la sensación de los clientes es que es un espacio reducido, oscuro y con artículos poco organizados; ese es el imaginario de las personas de este tipo de locales comerciales; allí se mueven materiales livianos y pesados, artículos de difícil organización, lo que hace imposible, en muchas ocasiones, que el sitio se vea realmente limpio e impecable.

Tabla 16. Calificación de la variedad de los productos

1	0	0%
2	8	9.2%
3	41	47.1%
4	34	39.1%
5	4	4.6%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 15. Calificación de la variedad de los productos



Fuente: Elaborado por la investigadora.

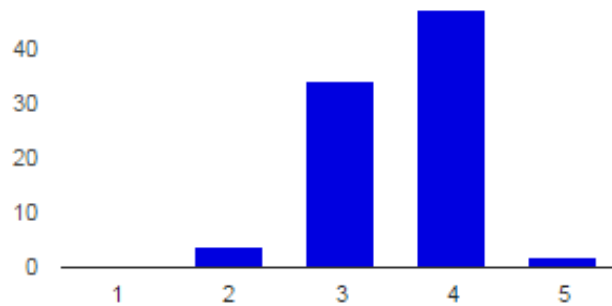
Sobre la variedad de los productos, el 47.1% de los encuestados le dio una calificación de 3; el 39.1% le dio una calificación de 4; el 9.2% le dio una calificación de 2; y el 4.6% le dio una calificación de 5. Esto indica que, en general, el cliente encuentra lo que busca en la ferretería, aunque, en algunas ocasiones, no puede encontrar ciertos productos, quizá porque son de difícil consecución o porque su demanda no permite que sea rentable llevarlos a la isla para su comercialización o porque ya están agotados y deben esperar a que lleguen, lo que puede tardar varios días o semanas por la localización geográfica del departamento.

Tabla 17. Calificación del horario de atención

1	0	0%
2	4	4.6%
3	34	39.1%
4	47	54%
5	2	2.3%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 16. Calificación del horario de atención



Fuente: Elaborado por la investigadora.

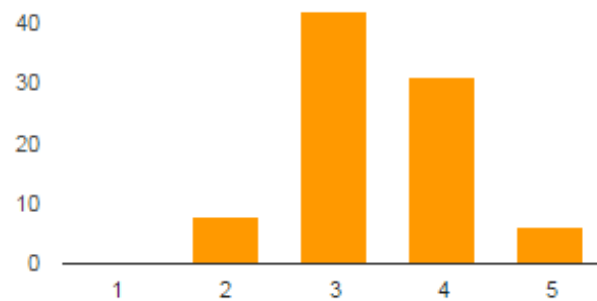
En lo atinente al horario de atención, el 54% de los encuestados le dio una calificación a este ítem de 4; el 39.1% le dio una calificación de 3; el 4.6% le dio una calificación de 2; y el 2.3% le dio una calificación de 5. Ello significa que, en general, cuando un cliente requiere de un producto de la Ferretería OVNI, el local siempre está abierto para comprarlo y en el horario establecido; aunque si el cliente requiere la compra de un producto o insumo en el horario en el que está cerrado el establecimiento (de 12:00 m. a 3:00 p.m.) y lo requiere con urgencia, deberá esperar y retrasar su labor, por lo que se sentirá insatisfecho con el horario de atención.

Tabla 18. Calificación de la información recibida

1	0	0%
2	8	9.2%
3	42	48.3%
4	31	35.6%
5	6	6.9%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 17. Calificación de la información recibida



Fuente: Elaborado por la investigadora.

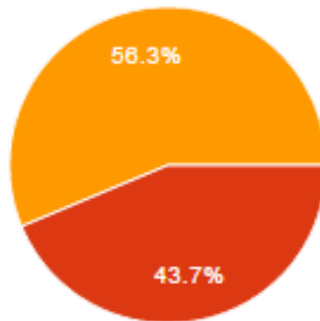
El 48.3% de los encuestados le dio una calificación de 3 a la información que recibe cuando acude a la ferretería OVNI, ya sea a comprar un producto o a pedir asesoría; el 35.6% le dio una calificación de 4; el 9.2% le dio una calificación de 2; y el 6.9% le dio una calificación de 5. Esto quiere decir que, en general, los clientes sienten que no toda la información que reciben es la más adecuada, tal vez porque en este tipo de sectores muchas personas requieren de una explicación mucho más detallada de algunos productos, y de su funcionamiento, y el vendedor no sabe responder a ello.

Tabla 19. Percepción del cliente de la calidad en el servicio de la Ferretería OVNI

a. Nada satisfecho	0	0%
b. Poco satisfecho	38	43.7%
c. Satisfecho	49	56.3%
d. Muy satisfecho	0	0%

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Gráfica 18. Percepción del cliente de la calidad en el servicio de la Ferretería OVNI



Fuente: Elaborado por la investigadora.

Finalmente, es de anotar que el 56.3% de los encuestados se sienten satisfechos con la calidad en el servicio de la Ferretería OVNI y el 43.7% se siente poco satisfecho. Esto indica que hay que mejorar en este aspecto en la ferretería, pues sólo así mejorará su efectividad y calidad, priorizando a los clientes, que son, en últimas, la razón de ser de la empresa.

6.2. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CRM PARA LA FERRETERÍA OVNI

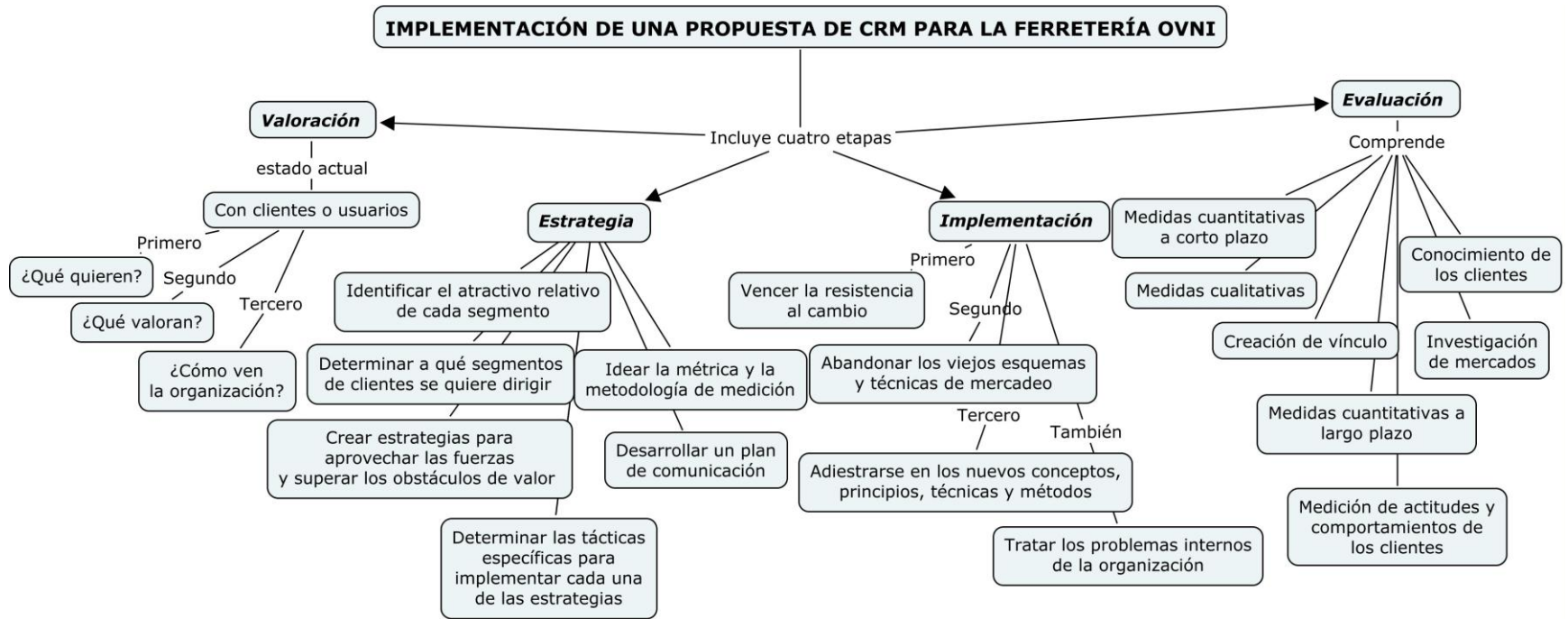
A continuación se ofrecen algunas indicaciones para la utilización del CRM como estrategia administrativa para la FERRETERÍA OVNI, las cuales apuntan a optimizar el servicio al cliente; para ello, figuran una serie de herramientas de evaluación para cada factor de la ecuación de valor. Antes de comenzar es importante determinar cómo un programa de marketing relacional se alinearé con la misión de la empresa, con las iniciativas estratégicas de mayor nivel y con los objetivos económicos. La implicación de la alta dirección es esencial.

En primer lugar, vale la pena mencionar que la metodología para la implementación de una estrategia enfocada en el cliente incluye cuatro etapas:

- 1) Valoración.
- 2) Estrategia.
- 3) Implementación.
- 4) Evaluación.

A continuación, mediante un diagrama completo y detallado, se explica cómo funcionará la propuesta diseñada para implementar el CRM en la Ferretería OVNI en San Andrés Islas.

Figura 3. Implementación de una estrategia enfocada en el cliente



Fuente: Elaborado por la investigadora.

6.2.1. Primera Etapa: Valoración

El proceso empieza con la valoración del estado actual de las relaciones de la empresa con sus clientes o usuarios. Después de reorganizar todos los estudios existentes y otra información de las bases de datos relevantes, los estrategias del marketing podrán determinar qué más se necesita saber sobre los clientes o usuarios para determinar:

- ¿Qué quieren y valoran los clientes o usuarios de la FERRETERÍA OVNI?
- ¿Cómo ven en ese momento los clientes o usuarios a la organización?

La satisfacción es la medida que más se utiliza para evaluar las relaciones. Sin embargo, existe una herramienta más exhaustiva denominada el Índice de Atención, que, como su nombre lo indica, mide el grado de unión emocional a un nivel más profundo y significativo que el de la mera satisfacción (Barroso y Armario, 1999).

Con CMR como guí, es posible centrarse en diferentes puntos. Por ejemplo:

Equidad: ¿Tiene la empresa presente los intereses más importantes para el cliente?, ¿comparte la empresa sus valores?, ¿el cliente se sentirá cómodo recomendando la empresa?, ¿cuál es el nivel de confianza del cliente en la empresa?

Experiencia: ¿Es atractivo para el cliente el entorno en el que se desarrolla la campaña?, ¿son bastante atentos y eficaces las personas de servicio al cliente?, ¿es agradable para el cliente interactuar con la empresa?

Energía: ¿Es fácil el proceso de recepción de pedidos?, ¿son convenientes las localizaciones donde debe asistir el cliente?, ¿el cliente reconoce que la empresa respeta y valora su tiempo?

Cuando se realiza este tipo de estudio, es importante recordar la naturaleza subconsciente de los motivos e investigar también las necesidades no expresadas para descubrir maneras nuevas e inesperadas de satisfacerlas.

Una vez establecido el índice de atención, la FERRETERÍA OVNI podrá medir los cambios en las relaciones, por lo que a la unión se refiere a utilizar sus descubrimientos para predecir las conductas de los clientes frente a una estrategia motivacional.

Otro elemento estándar del estudio preliminar es la investigación sobre la imagen de marca y la percepción de los clientes de la identidad de marca que pretende la empresa.

De esta manera, la FERRETERÍA OVNI, en materia de valoración, debe implementar las siguientes acciones:

- Reunir todos los estudios realizados sobre los clientes.
- Realizar una investigación adicional si es necesario.
- Evaluar las fuerzas y debilidades de la FERRETERÍA OVNI comparándolas con las de la competencia.
- Evaluar la importancia relativa de cada uno de los conductores de valor para cada segmento de clientes.

- Identificar las posibles necesidades de los clientes que no están siendo plenamente satisfechas.

6.2.2. Segunda Etapa: La estrategia

Después de realizar una evaluación de la proposición de valor general de la FERRETERÍA OVNI comparándola con la competencia y con la percepción de los clientes, la siguiente etapa requiere desarrollar estrategias que refuercen el valor percibido por medio de capitalización en las fortalezas.

Las estrategias más efectivas empiezan desde una posición de poder, al reconocer las fortalezas para aprovecharse de las oportunidades en lugar de intentar superar las debilidades para evitar las amenazas de la competencia.

Un elemento fundamental de esta estrategia se basa en servir de apoyo a la fidelización de los clientes; para ello se han creado toda una serie de estrategias administrativas, comerciales y financieras para que los clientes permanezcan fieles a la organización empresarial; algunas de esas estrategias, por ejemplo, han recurrido a la elaboración de productos y servicios específicos para cubrir cierto sector de la demanda del mercado con una oferta atractiva y específica; mientras que otras estrategias se han basado simplemente en la utilización de mecanismos e instrumentos publicitarios, buscando con ello vender una imagen que atrape a los mismos clientes.

De acuerdo con Vanegas y Guerra (2015), para este tipo de casos, y en general para todo tipo de organización empresarial, sólo es necesaria la aplicación de pequeñas estrategias de atención al cliente; lo particular de esas estrategias es que su implementación no requiere de grandes ni costosos recursos, más que la disposición, de ahí que estos mecanismos se conviertan en herramienta clave y apropiada para todo tipo de organizaciones, especialmente para aquellas que ven en la calidez y en la calidad humana de sus empleados un recurso básico por explorar, el cual sirve a los intereses de la organización en general, de los empleados de la misma y principalmente de los clientes.

Según lo anterior, es importante indicar que la lealtad lleva a la fidelización de los clientes y a todos los beneficios asociados; para generar la lealtad del cliente existen innumerables estrategias: desarrollo de una perspectiva adecuada, mantenerse en contacto, proporcionar un esfuerzo discrecional, dirigir la lealtad de arriba-hacia abajo, capacitación y empowerment de los empleados, ofrecer incentivos, recordar las compras de los clientes, generar confianza, ser confiable, cortés y considerado con el cliente, flexibilidad, reemplazar la tecnología con seres humanos, llamar al cliente por su nombre, entre muchas otras, pero sea cual sea la estrategia, lo que siempre se busca es la fidelización de los clientes.

Para optimizar el valor obviamente será necesario hacer frente tanto a las fortalezas como a las debilidades. Pero la mejor plataforma de lanzamiento hacia una estrategia enfocada en el cliente consiste en tener un conductor de valor que los clientes perciban no sólo como su necesidad más importante sino también como una de las fortalezas más importantes de la FERRETERÍA OVNI.

Basándose en los estudios, en la evaluación competitiva y en la segmentación de los clientes, la empresa podrá determinar las diferencias de valor a partir de programas de reconocimiento. Éste es el momento oportuno para que la empresa evalúe el atractivo relativo de cada uno de los segmentos y grupos objetivos seleccionados de clientes.

Si un segmento de clientes es deseable, entonces la empresa deberá ser capaz de ganar en conductores que ellas más valoran. El tamaño y la rentabilidad relativa de cada segmento ayudarán a establecer el nivel apropiado de recursos a invertir.

Las estrategias acompañadas de objetivos y métricas, basadas en el valor de cada segmento y en el valor potencial para la FERRETERÍA OVNI, deberían ser creadas con vistas a designar los recursos de manera que satisfagan las necesidades de los clientes de más nivel.

El siguiente paso consiste en planificar la corriente de comunicación que busque la estigmatización y la improntación. Los puntos de contacto para cada uno de los clientes durante cada una de las etapas son algo más que la simple transmisión de información de los productos y las promociones, los contactos orientados a generar la relación dejan bien claro que la empresa ha creado valor para los clientes porque se preocupa por ellos.

Los mensajes del marketing relacional son un conjunto de palabras y frases que movilizan emociones y sentimientos en los compradores, por ejemplo dicen, “Nosotros les hemos

escuchado; hemos emprendido una acción; y ahora estamos comunicándonos con usted sobre algo que sabemos es relevante, porque usted nos lo dijo” (Barroso y Armario, 1999).

La emoción puede ser incrementada a través del plan de comunicación independientemente de si las estrategias empleadas van dirigidas a los conductores de valor racional o emocional.

Por muy perfectamente integrada e impecablemente ejecutada que esté una corriente de comunicación, si la entrega es inefectiva, el mensaje se perderá. Una estrategia creativa bien pensada puede ser la diferencia entre una campaña que transmita el valor y la sinceridad que hay detrás de los esfuerzos por crear relaciones de una empresa competitiva con y a través del cliente y otra que deje impasible al receptor.

Por último, los objetivos y métodos de medición deben ser determinados para que midan el éxito de cualquier iniciativa. Una métrica específica, con los marcos de tiempo correspondientes, debería ser creada para cada uno de los segmentos, además de ofrecer una medida de éxito general, la métrica le permitirá a la empresa evaluar el éxito dentro de cada segmento y refinar las estrategias como más le convenga.

La estrategia de la FERRETERÍA OVNI debe basarse en las siguientes actividades:

- Identificar el atractivo relativo de cada segmento.
- Determinar a qué segmentos de clientes se quiere dirigir y crear estrategias para aprovechar las fuerzas y superar los obstáculos de valor identificados en la etapa de valoración.

- Determinar las tácticas específicas para implementar cada una de las estrategias.
- Desarrollar un plan de comunicación.
- Idear la métrica y la metodología de medición.

De igual manera, el mercado del sector de productos para la construcción de hoy es totalmente diferente al que conocían en el pasado. La competencia es intensa y la diferenciación entre los competidores es mínima. A decir verdad, hoy no hay gran diferencia entre muchos servicios. Debido a la relativa paridad entre las opciones de marcas que hay en el ámbito de dicho sector, el riesgo para el consumidor asociado al cambio de marcas se ha reducido al mínimo drásticamente; aun así, es importante insistir en implementar herramientas de posicionamiento de marca.

6.2.3. Tercera Etapa: La Implementación

Una vez se hayan determinado las estrategias enfocadas en el cliente, inicia su paso hacia la etapa de la implementación, en la que las tácticas serán ejecutadas y la estrategia de contacto se llevará a la práctica. Aunque “ejecutar las tácticas” suene a algo relativamente sencillo, en realidad requiere gran cantidad de esfuerzo, pues trabajar bajo el nuevo esquema que plantea el CMR no es fácil. Primero, hay que vencer la resistencia al cambio, después hay que abandonar los viejos esquemas y técnicas de mercadeo tradicionales y, por último, hay que adiestrarse en los nuevos conceptos, principios, técnicas y métodos de la nueva disciplina.

Además de implementar las tácticas específicas desarrolladas en la etapa de la estrategia, también tiene que ser tratados los problemas de la organización en el ámbito interno.

Una de las razones más importantes de por qué una iniciativa de marketing no es fácil de implementar, es por el nivel de apoyo que requiere de todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Para que funcione la estrategia de mercado enfocada en el cliente, las políticas del área de recursos humanos deberían estar alineadas con un enfoque basado en la lealtad. La FERRETERÍA OVNI debería:

- Hacer constar en los principios de creación de relaciones sus creencias y valores; hacer de ellos una parte dinámica de la cultura.
- Crear una estructura organizativa centrada en los clientes.
- Hacer de los comportamientos centrados en los clientes un criterio para la contratación.
- Formar continuamente a los empleados para que sepan anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Determinar objetivos de actuación e incentivos alrededor de las medidas de lealtad.
- Autorizar a los empleados para que entreguen un valor superior a los clientes.

Reconocer que los empleados están en las primeras líneas en los esfuerzos de creación de relaciones puede requerir una reevaluación importante de las iniciativas de lealtad del empleado de la empresa. La calidad humana interna se mide mediante los sentimientos que los empleados

tienen hacia sus puestos de trabajo, sus compañeros y hacia la empresa. En este caso, también, el cuidado es el puente entre la satisfacción y la lealtad. Existe una diferencia notable entre aquellos empleados satisfechos que se limitan a realizar su trabajo y aquellos otros que saben que su empresa se preocupa por ellos.

Una vez tratado los problemas internos, la metodología para la implementación del CMR en la FERRETERÍA OVNI debe incluir los siguientes pasos:

- Diagnosticar las necesidades, problemas, expectativas, motivaciones, valores, creencias y sentimientos de los compradores. La idea es profundizar el conocimiento del cliente y sus principales motivaciones. Esto implica conocer a profundidad su perfil emocional y psicológico para poderle llegar afectivamente y lograr su lealtad.
- Identificar la relación que se quiere movilizar a favor de la empresa.
- Establecer una relación pertinente entre las principales motivaciones del comprador y la oferta de la empresa. Es decir, elaborar las estrategias comerciales y programas de incentivos tratando siempre de lograr una conexión con los clientes.
- Diseñar la estrategia de comunicación, bajo el esquema relacional.
- Aplicar las estrategias de comunicación persuasiva, utilizando diversos medios de difusión y formas creativas e innovadoras de penetración.
- Evaluar el desarrollo de la campaña ubicando con objetividad fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, buscando además medir la improntación a través de estudios.
- Retroalimentar, corrigiendo rumbos y subsanando deficiencias, si es necesario. La idea es aprender de los errores y maximizar los aciertos.

Para que el CMR funcione, todos los elementos tienen que estar enlazados a la perfección: la conectividad, en el corto plazo y para siempre, a través de todas las series de transacciones y comunicaciones es la clave del éxito.

Esta etapa de implementación, se debe enfocar en desarrollar lo siguiente:

- Ejecutar las tácticas y los planes de comunicación desarrollados en la etapa de la estrategia.
- Ajustar los asuntos internos de la organización cuando sea necesario (estructura, gestión del rendimiento, personal y formación).
- Asegurarse de que exista una infraestructura de tecnología de la información apropiada a la hora de añadir valor para los clientes y de medir la efectividad de la iniciativa.

6.2.4. Cuarta Etapa: La Evaluación

Construir lealtad es un proceso a largo plazo que requiere mediciones también a corto, mediano y largo plazo. Una evaluación exhaustiva de un programa de marketing relacional debería incluir los siguientes elementos:

- Las medidas cuantitativas a corto plazo son las que permiten victorias rápidas por medio de analizar los resultados más inmediatos como son la respuesta inicial, el incremento de la activación, un promedio mayor de transacciones, etc.
- Las medidas cualitativas (como el índice de atención) tienden a ser medidas de actitud y no tienen componente económico. Pero éstas son los indicadores principales para las medidas que son económicas por naturaleza; la satisfacción de los compradores y las medidas de lealtad están directamente relacionadas con su comportamiento y la actuación económica.
- Crear hoy un vínculo reportará en el mañana unos beneficios económicos conseguidos gracias al comportamiento leal.
- Las medidas cuantitativas a largo plazo son las que implican calcular el valor de vida de un cliente y demostrar cómo ésta cambia con la implementación de una iniciativa de lealtad. Otras medidas a largo plazo incluyen la retención, la cuota de cartera y el rendimiento de la inversión.
- Las actitudes y comportamientos de los clientes o usuarios deberían ser medidos para cada uno de los segmentos objetivo.

La información obtenida de las mediciones podrá ser utilizada para extraer conclusiones sobre por qué las tácticas o estrategias de un programa funcionan o no y así poder refinarlas por medio de crear un círculo continuo de intercambio de información dentro del proceso.

Finalmente, la etapa de evaluación debe con llevar a que la FERRETERÍA OVNI se base en los siguientes puntos:

- La investigación de mercados con enfoque relacional está enmarcada en un concepto creativo, altamente emotivo, a partir del cual se conocen las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Se debe tener un atento y permanente conocimiento de los clientes: su estilo de vida, creencias y costumbres, patrones de consumo, valores culturales y lo más importante, los factores motivacionales.

6.3. MATRIZ DE VALORACIÓN DE CRM PARA LA FERRETERÍA OVNI

La siguiente matriz de valoración de CRM para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas contiene una serie de valores ponderados a partir de la información obtenida, tanto en la encuesta dirigida al personal administrativo y empleados de la empresa como en la encuesta dirigida a los clientes de la organización.

Tabla 20. Matriz de valoración de CMR

Meta	Valoración	Responsable
-------------	-------------------	--------------------

La empresa cuenta con clientes satisfechos	90%	Recursos humanos
La percepción de los clientes es positiva	95%	Recursos humanos
Se escucha las necesidades y requerimientos de los clientes	95%	Recursos humanos
Existe una estructura organizativa centrada en los clientes	80%	Recursos humanos
Se forma continuamente a los empleados	80%	Recursos humanos
Se proporcionan incentivos alrededor de las medidas de lealtad	80%	Recursos humanos
Se autoriza a los empleados para que entreguen un valor superior a los clientes	80%	Recursos humanos

Fuente: Elaborado por la investigadora.

6.4. PLAN DE VENTAS

Todo plan de ventas desarrollado desde una estrategia enfocada en el cliente debe apuntar a satisfacer tres tipos de necesidades: eficiencia, calidad e innovación.

6.4.1. Eficiencia

Tabla 21. Eficiencia

ESTRATEGIA	RESULTADO	IMPACTO POSITIVO
Plan de Medios Publicitarios	Mejor planeación de medios Divulgación de los productos	Público objetivo Posicionamiento
Ventas por catálogo	Reconocimiento de marca.	Conocimiento de nuevos públicos
Redes sociales	Sitio en Internet.	Opinión de clientes a través de medios informáticos

Fuente: Elaborado por la investigadora.

6.4.2. Calidad

Tabla 22. Calidad

ESTRATEGIA	RESULTADO	IMPACTO POSITIVO
Investigación de mercados	Conocimiento del público que utiliza los productos de la empresa	Segmentación del mercado
Marketing relacional	Mejores relaciones con posibles clientes.	Mayor participación en el sector empresarial.

Plan de Ventas	Cumplimiento del plan de ventas	Crecimiento de ingresos.
----------------	---------------------------------	--------------------------

Fuente: Elaborado por la investigadora.

6.4.3. Innovación

Tabla 23. Innovación

ESTRATEGIA	RESULTADO	IMPACTO POSITIVO
Tecnología de punta	Precios competitivos con el mercado.	Clientes motivados.
Desarrollo de nuevos productos y servicios	Diferenciación del producto.	Posicionamiento

Fuente: Elaborado por la investigadora.

6.5. ACTITUD DEL ASESOR COMERCIAL ANTE EL CLIENTE DE LA FERRETERÍA OVNI

El área comercial de la empresa es sumamente importante, ya que se encarga directamente del manejo del cliente, siendo éste el factor más importante. Para atender esta área el asesor comercial debe ser una persona con vocación, alguien que sepa escuchar, mucho más que hablar, que pueda comprender las necesidades del cliente, por ello debe seguir estos parámetros:

- Siempre tenga una actitud positiva.

- No se queje.
- Portar bien el uniforme o símbolos distintivos de la Empresa.
- Use un tono de voz suave.
- Recuerde que su expresión corporal la capta el cliente.
- Sea Cortez.
- Sea tolerante frente a la actitud de los clientes, no todos somos iguales.
- Ofrezca un servicio diferente a su producto.
- Cuando el cliente hable de las desventajas, hágale ver las ventajas del producto o servicio adquirido.
- Aprenda a escuchar y comprender las necesidades del cliente.
- Sea siempre sincero, no pretenda vender por vender, recuerde que un cliente satisfecho, vuelve o lo recomienda.

También se debe tener en cuenta que para ser un buen asesor (a) comercial de la FERRETERÍA OVNI lo siguiente:

- **EL ÉXITO SIN LÍMITE:** lo más sorprendente de los asesores (a) comerciales es que no tienen medida, tratando que mes a mes superar los retos que mas que una meta por cumplir.
- **MENTE POSITIVA:** El asesor debe tener buena disposición cuando estamos frente al cliente.
- **AUSENCIA DE TEMORES:** El asesor no debe ser negativo, ni mostrar miedo cuando se enfrenta a sus clientes.

- **BUEN HUMOR:** El asesor siempre debe sonreírle al cliente, mostrándole una actitud positiva, haciéndole sentir que es importante su visita para la empresa.
- **CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO:** El asesores comerciales debe conocer 100% los productos y servicios de la FERRETERÍA OVNI para garantizar una venta efectiva y dar una buena asesoría al cliente.
- **RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES:** La relación con el cliente, en realidad para los asesores comerciales comienza con la venta, por lo que a partir de ese momento crea una relación permanente con el cliente sin abusar de la confianza de este teniendo en cuenta que se le debe tratar con respecto.
- **AMOR A LA PROFESIÓN:** El asesor comercial no debe tomar su trabajo como un juego, todo lo contrario debe llevar el alto el nombre de la empresa.

Teniendo en cuenta los parámetros anteriores para que puedas implementar fácilmente estas claves, resulta pertinente indagar al asesor de la FERRETERÍA OVNI sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué es exactamente lo que pretende vender?
- ¿A quién se le venderá?
- ¿Por qué el cliente preferirá sus productos y servicios al de la competencia?
- ¿Conozco y sé cómo tratar a mis clientes?
- ¿Cuáles serán mis canales de venta?
- ¿Quiénes serán mis compradores?
- ¿Cuánto cobraremos por el producto o servicio?
- ¿Mi margen de garantía tiene oportunidades de crecer?

- ¿La actitud que tiene para la venta es la correcta?

6.6. INNOVACIÓN EN EL SERVICIO

Para conocer la nueva dinámica de la innovación en el servicio y la mejora continua en la Ferretería OVNI es necesario tener presente una serie de nociones o categorías fundamentales para su comprensión. En este sentido, se destaca, en primer lugar, el concepto de “paradigma”, el cual hace referencia a la forma de actuación que define la manera de dirigir la empresa en un momento determinado; en segundo lugar, es necesario hacer referencia al concepto de “reingeniería de procesos”, que se limita al rediseño de procesos de prestación de servicio y a la implementación de nuevos diseños con el ánimo de obtener una ventaja competitiva; y, finalmente, se debe hacer alusión a la noción de “gestión de relaciones con el cliente o CRM” (Customer Relationship Management), cuyo objetivo es definir un modelo que permita a la organización desarrollar proyectos enfocados a la mejora a la atención al usuario o consumidor de servicios.

A partir de la combinación de estas categorías fundamentales se puede determinar la verdadera esencia de lo que hoy en día significa la innovación en servicios: un verdadero cambio de paradigma en la Ferretería OVNI, lo cual se consolida en la interdependencia entre la capacidad de generar conocimientos y la necesidad de implantar mecanismos que los consoliden en nuevos servicios a través de la gestión de los procesos de innovación. Para ello, se deben aplicar técnicas específicas que permitan la identificación de procesos para ayudar a las

organizaciones de hoy a gestionar su información y desarrollar proyectos enfocados a que se mejore la atención al cliente y se alcance su fidelización.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los cambios de paradigma a nivel organizacional no deben centralizarse en una única estrategia; es más, aún los procesos de innovación conllevan riesgos, ya que en muchos casos ciertos servicios ofrecen una mayor ventaja comparativa que supera las expectativas de un cambio que puede dar lugar a una ventaja competitiva.

Cada empresa que incursiona en un cambio de paradigma administrativo incurre, a su vez, en un proceso de reingeniería que nunca termina, es decir, es constante y direccionado de manera ascendente hacia mayores y mejores niveles de eficiencia y calidad, combinando operaciones de actividades y óptimos procesos de prestación de servicios; el éxito de un cambio de paradigma depende de la interacción de sus componentes, de la evaluación y relaboración del proceso siempre que sea necesario, empleando habilidades para orientar procesos, planificar cambios, analizar impactos, simular situaciones y asociar parámetros de carácter administrativo, siguiendo una secuencia de etapas para aplicar la reingeniería.

Como puede verse, esta gestión de la innovación en el servicio en los procesos no es más que el resultado de la influencia constante de la globalización, lo cual impone a las empresas de hoy el reto de ser capaces de diseñar y utilizar eficazmente estrategias para gestionar sus recursos y lograr la fidelización de los clientes; todo ello implica la implantación de una cultura innovadora y proporcionar a la Ferretería OVNI herramientas que le permitan enfrentarse al desafío aplicando procesos de reingeniería que les permitan estar más cerca de sus clientes.

7. CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos, al diseñar una estrategia de fidelización de los clientes para la Ferretería OVNI de San Andrés Islas se buscó ante todo responder a las exigencias de los clientes actuales y posibilitar la captación de nuevos clientes logrando fidelizarlos; frente a ello es importante tener presente que dicha estrategia quedó planteada para ser implementada en la empresa, de acuerdo con el diagnóstico realizado a la organización.

Como pudo verse en los resultados de la encuesta aplicada a 87 clientes y personas que visitan los establecimientos de la Ferretería OVNI en la Isla de San Andrés, con el fin de conocer su percepción acerca del servicio que se les presta, a pesar de que es una empresa con muchos años de experiencia, ya posicionada en el mercado, los clientes la perciben como una organización que en algo les satisface (56.3%) o les satisface muy poco (43.7%); tal vez ello se debe a que las empresas de este sector ubicadas en la isla son pocas, por lo que el cliente se ve en la obligación de acudir a la compra de los productos y servicios que ésta ofrece.

Otra de las cuestiones es que el cliente no se ve recompensado por la empresa, es decir, la mitad de los clientes de la Ferretería OVNI llevan muchos años comprando sus productos allí (el 49.4% lleva más de nueve años), pero no reciben gratificaciones o compensaciones como ofertas frecuentes o de temporada; a ello hay que sumarle que el horario que ofrece la empresa no es extendido, además de que se cierra entre las 12:00 m. y las 3:00 p.m., convirtiéndose ello en un inconveniente para muchos clientes.

Las características de la Ferretería OVNI de San Andrés Islas, en materia de prestación de servicio al cliente, no son las más óptimas actualmente, ya que se trata de una pequeña empresa dedicada a la venta de artículos de ferretería cuyo personal requiere de capacitación en materia de servicio al cliente.

Para la implementación de las estrategias enfocadas en el servicio al cliente en la Ferretería OVNI de San Andrés Islas, es necesaria la participación de todo el personal de la organización, tanto operativo como directivo, y sólo de esta manera se podrá lograr mayor competitividad, teniendo el servicio al cliente como herramienta para lograrlo.

La guía que se presenta en esta investigación es apenas una propuesta que de ser implementada, permitirá generar una cultura enfocada en el cliente, lo cual se traducirá en relaciones a largo plazo entre la empresa y los clientes y la fidelización de nuevos clientes a futuro; de esta manera, se podrá generar una cultura adecuada para lograr una buena calidad en el servicio; la cultura de servicio representa, por tanto, el valor en el desempeño que, inclusive, se encuentra por encima del cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente.

Un verdadero servicio al cliente basado en estrategias de CMR consiste en escucharlo, atender a sus quejas y sugerencias y satisfacer sus necesidades de acuerdo a reglas de justicia y equidad; no puede, por tanto, tratarse de entregar y ceder a todo sin cuestionamiento alguno.

Para la FERRETERÍA OVNI, la fidelización de sus clientes y usuarios requiere continuados esfuerzos. Gestionar de forma eficaz las sensaciones que experimentan al interactuar con la empresa, es clave para la creación de vínculos que consigan incrementar y mantener su posición en el mercado.

En respuesta a esto, se propone la implementación de un modelo de comercialización enfocado al cliente en la cual se generen experiencias memorables para los clientes bajo un concepto creativo, que permanezca en el tiempo y que abarque todo el ciclo de vida de su relación con la empresa.

Para incentivar la proactivación y el crecimiento de los clientes, se recomienda realizar un seguimiento a la base de datos buscando inducir o cambiar comportamientos dentro de la misma.

En general, la investigación relacional constituye un elemento diferenciador que le puede permitir a la FERRETERÍA OVNI llegar al cliente con altas dosis de creatividad para la obtención de información útil y relevante que permita reducir la incertidumbre en la definición de estrategias comerciales.

En relación con la estrategia de CMR enfocada en el cliente, diseñada para lograr la satisfacción y lealtad de los mismos, se hace indispensable el apoyo de las directivas, ya que de dicho apoyo se desprende un proceso de sensibilización oportuna que garantice la comprensión del modelo y la participación de las personas adscritas a la organización.

Para la implementación de esta estrategia enfocada en el cliente, la FERRETERÍA OVNI requiere de un plan estratégico claramente definido y asimilado por la organización, dado que de dicho plan se desprenden los lineamientos organizacionales que permiten la definición de las competencias organizacionales y específicas de los cargos.

El proceso de definición de las competencias debe ser un proceso riguroso y sistemático, en el que exista un análisis exhaustivo de la información recolectada de la organización para garantizar la pertinencia de las competencias elegidas, así como de sus significados de manera que reproduzca la realidad organizacional.

Resulta fundamental que la FERRETERÍA OVNI reenfoque su misión y su visión a los clientes, y para ello debe tener presente las preocupaciones de estos, las cuales tienden a agruparse en cinco categorías: plazo, calidad, eficacia, servicio, costo.

En resumen, el factor humano de las organizaciones, siempre será el responsable en el éxito o fracaso en la adopción de nuevas metodologías estratégicas, por consiguiente la adecuada vinculación de todo el personal es de vital importancia para las cooperativas de servicios financieros estudiadas.

8. RECOMENDACIONES

Es fundamental que en la FERRETERÍA OVNI se logre una concientización generalizada de que el capital humano es el mayor activo con que cuentan, para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, y para alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de la prestación de servicios.

Además de las competencias aquí sugeridas, las empresas deben abogar por el desarrollo de metahabilidades tales como Adaptabilidad, Análisis de problemas, Aprendizaje, Decisión, Energía, Flexibilidad, Integridad, Juicio, Resolución, Sensibilidad interpersonal, Tolerancia al estrés e Independencia.

Por su parte, las directivas de la empresa deben enfocarse en una serie de habilidades específicas, tales como: Control directivo, Delegación, Desarrollo/ Apoyo de colaboradores, Espíritu emprendedor, Evaluación de los colaboradores, Identificación directiva, Liderazgo de grupos, Liderazgo de personas, Planificación y organización.

Para la FERRETERÍA OVNI resulta pertinente, desarrollar de una manera más adecuada el proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), en cada una de las actividades que lleva a cabo, buscando con esto involucrar mucho más el CRM, logrando con esto una atención más oportuna y ágil que llevará a un alto grado de satisfacción de sus clientes.

También es indispensable lograr una correcta definición de perfiles claros para los candidatos a ocupar los diferentes cargos dentro de la organización, los cuales deben tener tanto aptitudes como actitudes claras sobre su labor y su misión de servir; así mismo, es recomendable diseñar e implementar un programa de remuneración justa, logrando con esto fidelizar sus clientes internos.

Se recomienda establecer una plataforma unificada de contactos, que facilite el control de las acciones de mercadeo en el tiempo a partir del seguimiento riguroso al comportamiento de los compradores y usuarios desde el momento de la captación, bienvenida, fidelización en el mantenimiento de la relación, la proactivación y la reactivación, además que permita conocer las respuestas de las compradoras frente a las diferentes estrategias.

De otra parte, se debe hacer énfasis en capacitar continuamente al equipo de colaboradores, creando en ellos una cultura organizacional enfocada en el servicio al cliente; para ello, es necesario desarrollar un plan de acción con unas tácticas claramente definidas para la valoración, la estrategia, la implementación y la evaluación; esto puede ayudar a hacer de la creación de relaciones con el consumidor o usuario una prioridad corporativa.

También es pertinente que la FERRETERÍA OVNI mejore algunos detalles, por ejemplo: crear comunicaciones personalizadas para los clientes o usuarios individuales, estimular a los empleados a asumir una mayor responsabilidad en las relaciones con los clientes o usuarios, desarrollar sistemas para rastrear el comportamiento de los clientes o usuarios, o convertir las “mejores prácticas” en políticas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Aokin, M. (1990). *La estructura de la economía japonesa*. México: Fondo de Cultura Económica.

Banco de la República – DANE. (2012). ICER – *Informe de Coyuntura Económica Regional 2011. Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. Bogotá: Banco de la República – DANE.

Barroso, C. y Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic.

Calvert, N. (2004). *Gower handbook of call and contact centre management*. España: Gower Publishing.

Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2014). *Información comercial*. Recuperado de <http://www.camarasai.org/web/index.php?pagina=informacion-comercial>

Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2016). *Ferreterías y materiales para construcción*. Recuperado de <http://www.camarasai.org/web/index.php?pagina=afiliados-seccion-afiliados-ferreterias-y-materiales-para-construccion>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw-Hill.

Chica M, J. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 60-67.

De Goyeneche, A. (2001). CRM. Una estrategia de negocios centrada al cliente. *Economía & Administración*. (147), 72-74.

Directorio de Empresas. (2015). *Empresas de comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados de San Andrés*. Recuperado de http://www.informacion-empresas.co/5241_COMERCIO-MENOR-ARTICULOS-FERRETERIA-CERRAJERIA-PRODUCTOS-VIDRIO-EXCEPTO-PINTURAS-ESTABLECIMIENTOS-ESPECIALIZADOS/Departamento_SAN-ANDRES.html

Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Buenos Aires: Edhasa.

Escorcía O, O. (2004). *Manual para la investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

García, I. (2003). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. México: FC.

- González L., A. y Solís M., M. (2011). *Análisis descriptivo de la estructura de mercado y estrategias empresariales para las ferreterías pyme en Cali: un enfoque microeconómico*. Cali: Universidad ICESI.
- González P., J. y Peña L., I. (2007). Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. *Economía industrial*, (363), 129-147.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutiérrez S., F. (2013). *Conocimiento, creatividad, emprendimiento e innovación*. Recuperado de <http://www.cise.es/wp-content/uploads/Tribuna-complutense.pdf>
- Hayes, E. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: Gestión 2000.
- Hoffman, K, y Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. México: Cengage Learning.
- Horovitz, J. (1998). *Diferenciación a través del servicio al cliente*. México: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. y Jurgens P., M. (1994). *La satisfacción del cliente*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kafati, A. (2010). *Calidad total en el servicio al cliente*. Recuperado de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>

Kast, F. E. y Rosenzweig J. E. (1976). Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas. En F. Kast y J. Rosenzweig. *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias* (pp. 106-133). México: McGraw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson educación.

Lehu, J. (2001). *Fidelizar al cliente*. Madrid: Paidós.

López S., J. (2011). Marketing relacional: de la satisfacción a la fidelización del cliente turístico. *Contribuciones a la economía*, 4(6), 12-31.

Mazo M., I. (2007). *Hablemos claro sobre servicio*. Bogotá: Publicultural.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Perfil económico: Departamento de San Andrés y Providencia*. Bogotá: MINCIT.

Olamendi, G. (2011). *Fidelización*. Recuperado de <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Fidelizacion.pdf>

Ortiz F., L. y Bedoya L., C. (2011). *Administración de la relación con los clientes -CRM- en entidades financieras en Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Padilla H., D. y Quijano G., I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. México: Universidad de las Américas Puebla.

Pedraja I., M. y Rivera T., P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización: un enfoque de marketing relacional. *Economía industrial*, (348), 143-153.

Peluffo H., J. (2009). *Definición y caracterización de un modelo comercial para la asesoría y venta de seguros de personas y familias para la empresa líder del sector en la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad Nacional.

Portafolio. (2014). *Sector ferretero mueve economía colombiana*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-ferretero-mueve-economia-colombiana-61310>

Presidencia de la República. (2015). *Plan estratégico para Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. Bogotá: Presidencia de la República.

Puente, R. y Cervilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (39), 1-28.

Puente, R. y López, S. (2007). El cliente que reclama es el que más te quiere. *Debates IESA*, 12(3), 52-59.

Rubio G., G. y Uribe M., M. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: una aplicación para las grandes superficies*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Schultz, G. (2003). *The customer care and contact center handbook*. México: ASQ Quality Press.

Sewell, C. (1994). *Cientes para siempre*. Bogotá: McGraw-Hill.

Swift, R. (2004). *CRM: como mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Tercero C., C. (2007). Por qué la satisfacción del cliente no siempre se convierte en lealtad. *Harvard Deusto Business Review*, (158), 63-67.

Vanegas M., X. y Guerra C., A. (2015). *Lealtad y fidelización de los clientes en entidades del sector financiero de la ciudad de Medellín*. Medellín: Fundación Universitaria María Cano.

Vesga, R. (2009). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?* Bogotá: Facultad de Administración Universidad de Los Andes.

Villa G., C. (2005). *El mercadeo en la práctica*. Medellín: EAFIT.

Waite, A. (2002). *A practical guide to call center technology*. España: Focal Press.

Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. Bogotá: McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L. y Becerril, S. P. (2002).
Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. México:
McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo A. Formulario de encuestas

Nombre	
Dirección	
Teléfono / Celular	

1. Edad:

2. Sexo:

3. Área en la que se desempeña:

a. Construcción

b. Metalmecánica

c. Hogar

d. Mantenimiento de edificios

e. Plomería

f. Electricidad

g. Otro

4. Ocupación:

a. Empleado

- b. Independiente
- c. Estudiante
- d. Desempleado
- e. Otro

5. ¿Desde cuándo es usted cliente de la Ferretería OVNI?

- a. Menos de un año
- b. Entre uno y tres años
- c. Entre cuatro y ocho años
- d. Más de nueve años

6. ¿Utiliza los productos y servicios que ofrece la empresa?

- a. Totalmente
- b. Mucho
- c. Regularmente
- d. Poco

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tuviera la Ferretería OVNI?

- a. Servicio a domicilio
- b. Servicio de asesoría y diseño
- c. Ofertas de temporada
- d. Ofertas para clientes frecuentes
- e. Sistema de crédito
- f. Servicio de transporte de materiales

g. Horario extendido

h. Otro

8. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos:

a. El servicio que ofrece la Ferretería OVNI

b. Los productos que comercializa la Ferretería OVNI

c. La atención y el trato recibido por parte del personal de la empresa

d. El tiempo de atención

e. Las condiciones del punto de venta

f. La variedad de los productos

g. El horario de atención

h. La información recibida

9. ¿Volvería a utilizar los productos y/o servicios de la Ferretería OVNI?

a. Si

b. No

c. No sabe