

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE
ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES
Caso: CLAROSCURO FOTOGRAFÍA**

**RAFAEL QUINTERO SERPA
ANA LUCÍA QUIÑÓNEZ BEDOYA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2010**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE
ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES
Caso: CLAROSCURO FOTOGRAFIA**

**RAFAEL QUINTERO SERPA
ANA LUCÍA QUIÑÓNEZ BEDOYA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Máster en Administración con énfasis en Mercadeo**

**Director del Trabajo de Grado:
Germán Castellanos
Profesor Dpto. de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Icesi para otorgar el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo.

Director del Jurado

Jurado

Lector

Santiago de Cali, diciembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Nuestras familias por la paciencia y el apoyo constante en esta importante etapa de desarrollo profesional.

Al Dr. Germán Castellanos por su acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo.

Nuestros profesores por el aporte a nuestro crecimiento profesional.

La Universidad Icesi por la búsqueda constante de la excelencia.

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE
ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES
Caso: CLAROSCURO FOTOGRAFÍA**

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE GRÁFICAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	15
1. CASO DE ESTUDIO: CLAROSCURO FOTOGRAFÍA.....	18
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo General.....	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	23
2.1.1 Descripción.....	23
2.1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	23
2.1.1.2 Poder de proveedores y compradores	24
2.1.1.3 Productos sustitutivos.....	25
2.1.1.4 Competencia	25
2.2 TEORIA DE LA SEGMENTACIÓN.....	25
2.2.1 Descripción.....	25
2.2.2 Proceso de segmentación	26
2.3 ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM).....	27
2.3.1 Descripción.....	27
2.3.2 Tipos de relaciones con los clientes.....	28
2.3.3 El ciclo completo del CRM en las distintas áreas de la empresa	30
2.3.4 Clases de CRM	31
2.3.4.1 Operacional	31
2.3.4.2 Analítico.....	32
2.3.5 Justificación de implementación de una estrategia CRM	34
2.3.6 Objetivos del CRM.....	35

2.3.7	Implementación de CRM.....	37
2.3.8	Diseño del mapa estratégico de CRM.....	38
3.	EVALUACION DEL ENTORNO: COMPETITIVIDAD Y SEGMENTACION EN CLAROSCURO FOTOGRAFIA	41
3.1	ESQUEMA DE COMPETITIVIDAD	42
3.1.1	Descripción de la empresa	42
3.1.2	Descripción de las 4 p's en Clarooscuro	46
3.1.2.1	Productos	46
3.1.2.2	Precio	53
3.1.2.3	Plaza	56
3.1.2.4	Comunicación.....	57
3.1.3	Histórico de ventas.....	59
3.1.4	Análisis DOFA.....	59
3.1.5	Fuerzas de Porter para Clarooscuro	63
4.	MERCADO OBJETIVO	67
4.2.1	Clientes	67
4.2.2	Necesidades y deseos	69
4.2.3	No clientes.....	69
5.	MODELO: METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES - APLICACIÓN CRM EN CLAROSCURO	71
5.1	Investigación de mercado.....	72
5.2	Cubrimiento	73
5.3	Trabajo de campo	73
5.4	Censo	86
5.5	Modelo CRM – Clarooscuro	87
5.5.1	Analizar información a solicitar	89
5.5.2	Obtener información del cliente.....	90
5.5.3	Convertir la información en clientes segmentados y personalización	97
5.5.4	Ofrecer servicios de valor a los clientes Clarooscuro	99
5.5.5	Incentivar procesos de incremento y/o recompra.....	99
5.5.6	Medición de administración de los clientes	101
6.	CONCLUSIONES	105
7.	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	114

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ciclo CRM	28
Figura 2. Ciclo completo CRM en las áreas de la empresa	31
Figura 3. CRM operacional	32
Figura 4. CRM analítico	33
Figura 5. Marketing relacional	37
Figura 6. Diseño del mapa estratégico de CRM	39
Figura 7. Área de influencia	57
Figura 8. Metodología Modelo CRM – Claroscuro	87
Figura 9. Pagina Web contacto	91

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Paralelo competencia	55
Tabla 2. Histórico facturación	59
Tabla 3. Entorno con las 4p	62
Tabla 4. Clientes Claroscuro	68
Tabla 5. Matriz estratégica de implementación de la estrategia CRM	103

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Relaciones clientes	29
Gráfica 2. Matriz de atributos fotografía y video social	47
Gráfica 3. Matriz de atributos fotografía documental	48
Gráfica 4. Matriz de atributos estudios fotográficos	49
Gráfica 5. Matriz de atributos fotografía y video comercial	50
Gráfica 6. Matriz de atributos impresión de fotos	51
Gráfica 7. Matriz de atributos fotografía infantil	52
Gráfica 8. Censo. Género	73
Gráfica 9. Censo. Edad	74
Gráfica 10. Censo. Situación laboral	74
Gráfica 11. Censo. Nivel de escolaridad	75
Gráfica 12. Censo. Servicios utilizados en el último año	76
Gráfica 13. Censo. Calificación de los servicios	76
Gráfica 14. Censo. Acceso a Internet	77
Gráfica 15. Censo. Frecuencia de conexión	77
Gráfica 16. Censo. Preferencias en Internet	78
Gráfica 17. Censo. Redes sociales	79
Gráfica 18. Censo. Fotos y videos digitales	79
Gráfica 19. Censo. Privacidad	80
Gráfica 20. Censo. Preferencias de privacidad	80
Gráfica 21. Censo. Perfil de privacidad	81
Gráfica 22. Censo. Privacidad fotos vs. Amigos	82
Gráfica 23. Censo. Privacidad eventos	82
Gráfica 24. Censo. Material virtual	83
Gráfica 25. Censo. Solicitudes vía Internet	84
Gráfica 26. Censo. Domicilios	84
Gráfica 27. Eventos compartidos por año	85
Gráfica 28. Población red social Facebook	93
Gráfica 29. Crecimiento de usuarios en Facebook, en Colombia	94
Gráfica 30. Penetración hi5	95

RESUMEN

El trabajo de grado “Diseño de una metodología para establecer estrategias de administración de clientes”, tiene como propósito principal ofrecer una fundamentación estratégica que pueda ser aplicada en empresas pequeñas o en formación, como complemento a las herramientas tecnológicas existentes de CRM (Administración de relaciones con los clientes, por sus siglas en ingles). En el desarrollo de este objetivo el trabajo presenta una aplicación práctica en la empresa Claroscuro Fotografía, realizando un análisis completo del entorno de la empresa y su sector en términos de competitividad y segmentación, así como del potencial de sus productos y servicios y en general de toda su mezcla de mercadeo.

El presente proyecto se justifica en la importancia de que las organizaciones tomen conciencia de la retención y la rentabilización de sus clientes, conocerlos, aprender de ellos, crear productos y servicios que les generen valor y les permitan crear relaciones rentables de largo plazo, todo este planteamiento en términos de la estrategia y no solo de la utilización de programas de computación (software).

El marco teórico de la investigación está basado en la teoría de Administración de relaciones con los clientes, describiéndola como una estrategia para seleccionar y administrar el contacto con los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo; adicionalmente la teoría explica el ciclo completo de CRM y su

implementación vinculada a todas las áreas de la empresa. Complementario a esto, el marco teórico incluye las teorías de competitividad y segmentación como punto de partida para evaluar el entorno y el potencial de las organizaciones y del caso empresarial particular que se analiza en el trabajo.

El desarrollo del modelo de los autores se presenta en una metodología de seis pasos, descritos con herramientas de soporte para desarrollarlos y con ejemplos prácticos para el caso Claroscuro Fotografía.

La investigación realizada para el caso empresarial, inicia con la realización de un censo a los clientes activos de Claroscuro Fotografía, con el fin de conocer sus intereses, su entorno, sus hábitos y el potencial que tienen frente a la oferta de valor en productos y servicios de la empresa. A partir de esta información, los autores presentan al final del trabajo unas recomendaciones para la empresa y una matriz de implementación de la estrategia, donde se relacionan los objetivos, las acciones a seguir, las áreas responsables, los tiempos de gestión y los indicadores de medición de la gestión de administración de clientes, enfocados a la retención y la rentabilidad.

PALABRAS CLAVES

CRM, Retención, rentabilidad, estrategia, competitividad.

ABSTRACT

The paper “The design of a methodology to generate Customer Relationship Management strategies” has as main purpose to provide a strategic foundation that can be applied in small companies, in addition to the existing technological tools of Customer Relationship Management (CRM, for its acronym in English).

In the development of this goal, the paper presents a practical application in the company Claroscuro Fotografia, conducting a comprehensive analysis of its business environment and sector in terms of competitiveness and segmentation, as well as the potential of its products and services and, in general, all its marketing mix.

This project is justified by the importance of organizations aware of retention and profitability of their customers, know them, learn from them, create products and services that generate value and enable them to create long term profitable relationships, this whole approach in terms of strategy and not just the use of software.

The theoretical framework of the research is based on the theory of Customer Relationship Management, describing it as a strategy for selecting and managing customer contacts in order to optimize long-term value; the theory further explains

the full cycle of CRM and its implementation related to all areas of the company. Complementary to this, the theoretical framework includes competition and segmentation theories as a starting point for assessing the environment and the potential of organizations and the business case that is particularly discussed here.

The authors' model is presented in a six-step methodology, described with supporting tools for development and practical examples for the case Claroscuro Fotografía.

The research for the business case starts with the completion of a census of active customers, to know their interests, their environment, their habits and their potential on the bid value of the products and services company. From this information, the authors present the final recommendations for the company and an array of implementation of the strategy, which lists the objectives, actions to be taken, the responsible areas, time management and indicators performance measurement of customer relationship management, focusing on retention and profitability.

KEY WORDS

CRM, Retention, Profitability, Strategy, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La teoría de la “Administración de las relaciones con los clientes” (los autores se refieren en este trabajo a CRM por su sigla en inglés) se refiere al proceso de integrar los movimientos de contacto de los mismos con la empresa de manera independiente, con el objetivo de conocer su cliente, crear valor, rentabilidad y estabilidad construyendo relaciones a largo plazo¹.

El principal objetivo empresarial, en todas las industrias y sectores, lo representa la consecución de nuevos clientes en un mercado altamente competido, este objetivo se ha logrado en la mayoría de los casos incurriendo en altos costos de adquisición y una baja rentabilidad de los mismos; sólo pocas empresas han encontrado en la retención de los consumidores una alternativa de permanencia y crecimiento en el mercado, éstas han apostado a implementar procesos de conocimiento de clientes y administración de los mismos, para crear rentabilidad a partir de relaciones a largo plazo.

Es conocido en el mercado que los costos de adquisición de un cliente son más altos que los costos de mantenerlo, sin embargo, las empresas en su dinámica comercial se ven constantemente atraídas a incorporar nuevas cuentas a la empresa a costos que normalmente no son analizados desde su punto de vista marginal. No es atractivo para la dirección empresarial los argumentos de

¹ Varas, Juan Pablo; Director de e-brain. Paper: *CRM Administración de relación con los clientes*.

retención y fidelización, lo consideran como un proceso natural de la empresa y si en dicha empresa el índice de rotación de los clientes es alto, normalmente este indicador se justifica con variables que no corresponden a un análisis detallado de la situación actual.

Algunas empresas ingresan a proyectos de CRM como respuesta a una necesidad de actualización informática o una novedad tecnológica, sin tener claro cuál será la estrategia de gestión para sus compradores.

Para el caso que se pretende estudiar en este proyecto, se definirá una metodología para establecer estrategias de administración de clientes. De tal manera que, las empresas que deseen implementar una estrategia de CRM puedan tener una base inicial de un modelo que se centra en las interacciones con el cliente y su estrategia y no, en un concepto tecnológico.

El presente trabajo se desarrolla inicialmente con la definición de objetivos, planteamiento del problema y justificación en el Capítulo 1. El Capítulo 2 presenta el marco teórico con una descripción bastante amplia de la Administración de relaciones con los clientes, y como complemento para contextualizar la investigación se consideran también las teorías de las cinco fuerzas de Porter y la teoría de segmentación del mercado. El Capítulo 3 contextualiza al lector en el esquema de competitividad y segmentación de Claroscuro Fotografía, que es la empresa donde se evaluará la aplicación del modelo. El desarrollo del modelo se

presenta en el Capitulo 4, donde se describe la investigación de mercado realizada y el modelo CRM aplicado a Claroscuro Fotografía. Las conclusiones y recomendaciones están descritas en los Capítulos 5 y 6 respectivamente.

1. CASO DE ESTUDIO: CLAROSCURO FOTOGRAFÍA

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Diseñar una metodología para establecer estrategias de administración de clientes enfocada en empresas pequeñas o en formación, y evaluar su aplicación en la empresa Claroscuro Fotografía.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Diseñar la metodología general y obtener indicadores de retención y rentabilización de clientes.
2. Desarrollar el esquema de competitividad y segmentación para Claroscuro Fotografía como complemento y contextualización a la aplicación de la metodología.
3. Recomendar la estrategia para la empresa. (Caso: Claroscuro Fotografía).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no cuentan con la información adecuada a la hora de implementar nuevos procesos conceptuales en sus organizaciones. El principal impedimento se refleja en que culturalmente los procesos de CRM en nuestro medio son vistos como adquisición de tecnología y, más específicamente, compra o alquiler de programas de computación (software). Adicionalmente, las PYMES cuentan con necesidades tecnológicas prioritarias como pueden ser: sistemas de planificación empresarial, más conocidos como ERP por su sigla en inglés (Enterprise Resource Planning) a los cuales se destinan los pequeños presupuestos en tecnología de dichas empresas.

En el momento de decidirse a implementar un proyecto CRM, las empresas recurren a la consecución de un software que les permita gestionar su proceso sin contar con una estrategia previa. La mayoría del software CRM se encuentra orientado a la gestión de su proceso comercial y no, al proceso de retención y rentabilización de clientes mediante el análisis de su comportamiento con el fin de generarles servicios de valor.

El objetivo de crear una metodología para implementar una estrategia de administración de clientes, está basado en la necesidad de crear conciencia en la importancia de la estrategia y en la utilización de la tecnología como una herramienta y no como base del proceso.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La participación en un mercado cada día más competitivo ha generado en las empresas la búsqueda de nuevos conceptos que permitan mantener la competitividad. En la década de los 80, la calidad fue un factor predominante en la consecución del liderazgo. Años después, la reingeniería fue otro factor clave y así sucesivamente. Hace algunos años se empezó a hablar de CRM como la implementación y el beneficio de la gestión de las relaciones con los consumidores. “El verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad”².

Este último concepto lleva a las empresas a definir estrategias de CRM para participar en un mercado agresivo donde cada día los costos de adquisición son más altos y la rentabilidad de los clientes es menor. Algunas consideraciones publicadas en Harvard Business Review (HBR) y Aberdeen Group motivan a las empresas a pensar un poco más en CMR:

- Las empresas pierden entre el 15% y 35% de sus clientes al año.
- Cuesta 10 veces más un nuevo cliente que conservar uno actual.
- Un incremento del 5% en la retención de consumidores puede incrementar la rentabilidad del negocio entre un 60% y 100%.
- La probabilidad de venderle a un cliente nuevo es del 15%, mientras que la probabilidad de venderle a uno actual es del 35%.

² Curry, J. y Curry, A (2002). *CRM: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. España: Gestión 2000.

- El 70% de los clientes que tienen problemas seguirán negociando con la empresa, si sus quejas son diligenciadas oportunamente.

Estas consideraciones, muestran una realidad de las empresas en la actualidad, que hace imperativo la implementación de un modelo o metodología para que las empresas potencialicen sus clientes y logren su retención. Adicionalmente, es importante resaltar que CRM no solamente es una estrategia tecnológica sino que cuenta con un alto componente conceptual y estratégico, y aunque, es definido de esta manera en la mayoría de la literatura especializada, las empresas acuden a estos procesos solamente desde el punto de vista tecnológico.

2. MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es proporcionar al lector los fundamentos teóricos necesarios en los que está basado el desarrollo de la investigación y en general crear un punto de partida para la comprensión del tema a tratar.

Aunque las teorías de competitividad y segmentación no son indispensables para el desarrollo de la metodología que representa el objetivo de este trabajo, sí las consideramos muy relevantes para la contextualización del lector en la aplicación del modelo al caso de Clarooscuro Fotografía.

Iniciaremos con la descripción de las cinco fuerzas de Porter como marco de referencia para analizar la estrategia de competitividad de Clarooscuro Fotografía y su situación actual en el mercado, complementando brevemente con la teoría de segmentación y sus variables.

La parte final del capítulo está comprendida por una descripción bastante amplia de la teoría de CRM que compete directamente al desarrollo de este trabajo; a través de las secciones se describe el ciclo completo, sus objetivos, la aplicación en las empresas, los tipos de clientes, la justificación de su implementación en las organizaciones, las clases de CRM y el diseño del mapa estratégico. Cerramos esta parte y el capítulo mencionando algunos casos empresariales de éxito basados en CRM.

2.1 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

2.1.1 Descripción

De acuerdo con Michael Porter³, se analizará la situación actual desde el punto de vista teórico y conceptual de las cinco fuerzas que influyen en la estrategia para lograr la rentabilidad.

Las fuerzas descritas por Porter son: la lucha entre los competidores actuales en el sector y unas externas como, poder de negociación de los competidores, poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. El conocimiento de estos factores determina la presión competitiva y constituye el marco de referencia para la elaboración de las estrategias.

2.1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Un nuevo competidor siempre trae consigo nuevas capacidades, deseo de cuota de mercado y frecuentemente recursos sustanciales. La gravedad de esta amenaza radica en las barreras de entrada; fundamentalmente son seis obstáculos los que pueden dificultar la entrada: economías de escala, diferenciación de producto (marca y lealtad), necesidades de capital, desventajas

³ Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

de costos por curvas de aprendizaje, acceso a canales de distribución y políticas de gobierno.

2.1.1.2 Poder de proveedores y compradores

El poder de los proveedores en un sector puede permitir que la negociación sobre los aumentos de precios o reducción de la calidad de los bienes y servicios exprima la rentabilidad, si el sector es incapaz de trasladar estos costos al cliente final. Asimismo, los clientes pueden forzar la baja de precios o el aumento de la calidad o solicitar mejor servicio con la consiguiente pugna entre los competidores en detrimento de los beneficios del sector.

Un grupo de proveedores es poderoso si está dominado por pocas empresas, si son especializados, si el producto es único o no tiene sustitutos, si los proveedores son potenciales integradores hacia delante y si el sector no es un cliente importante del grupo.

El grupo de compradores es poderoso cuando hacen compras concentradas o en grandes volúmenes; cuando los productos son genéricos; cuando lo que compran es un componente de un producto final y es parte significativa del costo; cuando la rentabilidad es baja; cuando el sector no es importante para los compradores y no supone ahorros para el grupo y cuando los compradores pueden hacer una integración hacia atrás.

2.1.1.3 Productos sustitutivos

Limitan las posibilidades de un sector ya que establecen un techo a los precios de venta. La combinación calidad–precio que ofrecen los sustitutivos limita la capacidad de beneficios del sector en la medida que ésta aumenta.

2.1.1.4 Competencia

La rivalidad de los competidores actuales se manifiesta en la consecución de una posición en el sector, utilizando diferentes tácticas como precios, nuevos productos o programas publicitarios. La intensidad de la competencia depende de una serie de factores: competidores numerosos y de igual tamaño, sectores de crecimiento lento, productos sin diferenciación, costos fijos elevados o productos perecederos, incrementos de capacidad de gran envergadura, impedimentos numerosos para abandonar el sector y rivales con distintas estrategias.

2.2 TEORIA DE LA SEGMENTACIÓN

2.2.1 Descripción

La segmentación es la división de un mercado en grupos con el propósito de desarrollar estrategias de competitividad. Segmentar un mercado es identificar diferencias en las necesidades de los compradores y en su comportamiento,

permitiéndole a la empresa desarrollar programas de mercadeo diferentes que sean compatibles con los segmentos.

2.2.2 Proceso de segmentación

El proceso de segmentación inicia con la definición del alcance del mercado, es decir, la ubicación geográfica que sería la zona de influencia del producto o servicio, y su necesidad.

El segundo paso es definir las variables de segmentación: demográficas, socioeconómicas, sicográficas, por uso y estilos de vida. El resultado del análisis de estas variables desarrolla otros subniveles de segmentación representados en nichos y células de mercado, dependiendo de su tamaño⁴.

⁴ Íbid.

2.3 ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)

2.3.1 Descripción

CRM representa en la práctica la creación de un sistema que permita conservar la fidelidad de las personas⁵.

De acuerdo con Robert Thompson, fundador y presidente de Front Line Solutions Inc., una empresa independiente de investigación y consultoría sobre sistemas CRM – creadores del portal www.CRMguru.com – CRM es una estrategia de negocios para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. Se necesita que exista una filosofía de negocios centrada en el consumidor y una cultura que dé un soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios⁶.

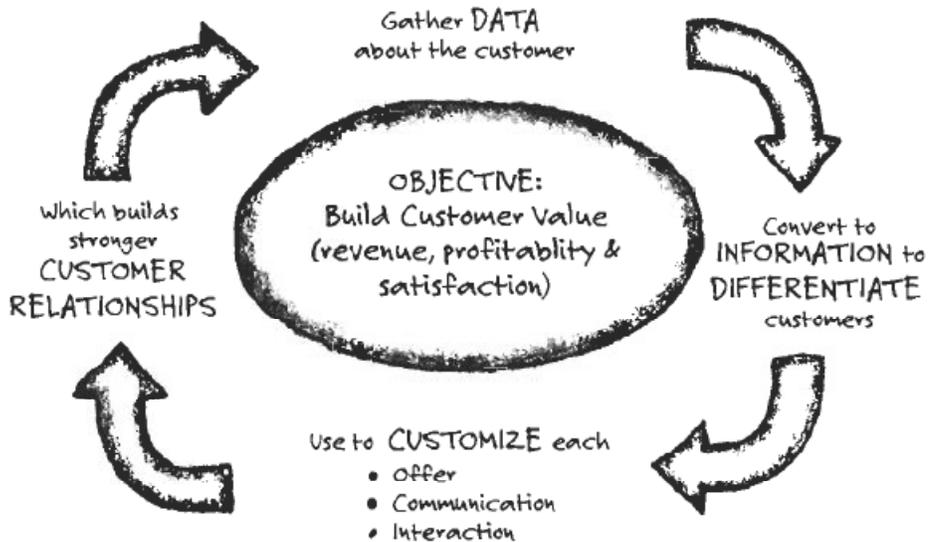
Sus principales objetivos son:

- Construir y retener relaciones estables a largo plazo con los clientes.
- Expandir los negocios para atraer a nuevos clientes.
- Optimizar la participación de cada negocio con el cliente.

⁵ Greenberg, P. (2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes* (1ª ed.). España: McGraw Hill.

⁶ Íbid.

Figura 1. Ciclo CRM



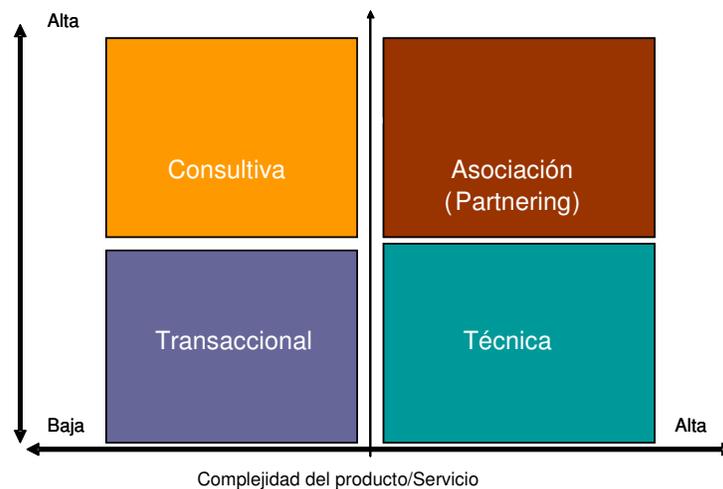
Fuente: Mahecha, J. (2007). *Curso de CRM*. Cali, Colombia: Universidad Icesi, Especialización en mercadeo.

2.3.2 Tipos de relaciones con los clientes

En la Gráfica 1, se puede ver los diferentes tipos de relaciones que existen con los clientes, determinada por dos variables: la complejidad del servicio o producto y la profundidad de la relación con el cliente. Los cuadrantes inferiores donde existe una baja relación con éste, muestran dos situaciones: la primera es transaccional, cuando la complejidad del servicio o el producto es baja (venta) y la segunda se denomina técnica haciendo alusión a una venta que requiere de soporte técnico (ejemplo: venta de computadores / equipos). En los cuadrantes superiores la profundidad de la relación con el cliente es alta, con poca complejidad del servicio

es una relación consultiva (asesoría / consultoría), pero si el servicio es de alta complejidad entonces se genera una asociación o alianza estratégica (partner) donde el proveedor ocupa un lugar importante en la estructura del cliente.

Gráfica 1. Relaciones clientes



Fuente: Reinares L., P.J. y Ponzoa C., J.M. (2004). *Marketing relacional* (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

La capacidad de interactuar con el cliente depende de dos factores importantes: primero, sólo se pueden optimizar las relaciones con los clientes en la medida en que la comunicación interna con los empleados y los socios sea adecuada y todos entiendan la importancia de su rol en el proceso; segundo, se debe tener en cuenta que las técnicas de marketing como la planeación y la segmentación

pueden ser usadas efectivamente en la administración de las relaciones con los no-clientes, es decir un proceso paralelo de adquisición de nuevos clientes⁷.

2.3.3 El ciclo completo del CRM en las distintas áreas de la empresa

Entendiendo que los procesos CRM son cíclicos, podemos determinar diferentes componentes de este ciclo que se pueden asociar a diferentes áreas de la empresa en los modelos tradicionales. Tomamos como punto de partida que el ciclo inicia en el área de mercadeo con sus labores de adquisición de nuevos clientes mediante sus actividades de marketing y publicidad; posterior a esto los clientes interactúan con el departamento comercial en los procesos de recepción de pedidos y de venta, y finalmente se involucra el área logística en la entrega del mismo. Paralelo a este proceso el área administrativa se integra a través de los procesos de facturación y cartera, una vez realizada la venta iniciamos una actividad de soporte y servicio que normalmente se encuentra bajo la responsabilidad del área de servicio al cliente. Las relaciones exitosas generan experiencias en el cliente difíciles de superar por la competencia, creando de esta forma un valor agregado que apoyado en planes de fidelización y posicionamiento nos conduce a la vinculación definitiva del cliente con la empresa. Inicia nuevamente el ciclo cuando el cliente realiza una nueva compra.

⁷ Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management* (1ª ed.). Butterworth-Heinemann.

Figura 2. Ciclo completo CRM en las áreas de la empresa



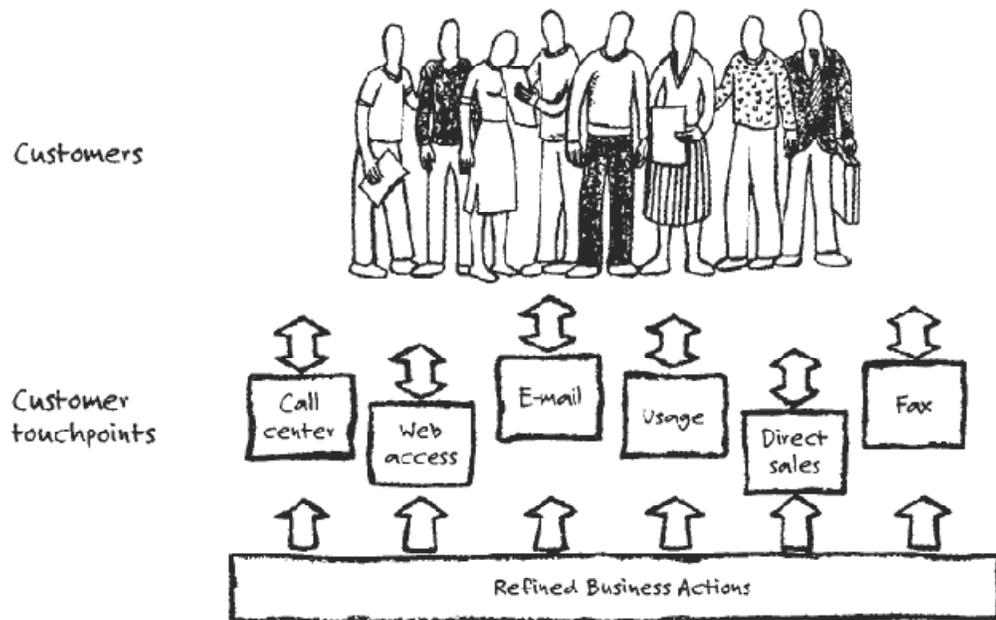
Fuente: Band, J. y Computer Wire (2003). *The CRM Outlook Reuters: Maturing to the next level*. Gran Bretaña: Business Insights Ltd.

2.3.4 Clases de CRM

3.3.4.1 Operacional

Es el punto de encuentro entre los clientes y la organización, denominados puntos de contacto. Su objetivo es maximizar la comunicación con cada uno de sus clientes.

Figura 3. CRM operacional

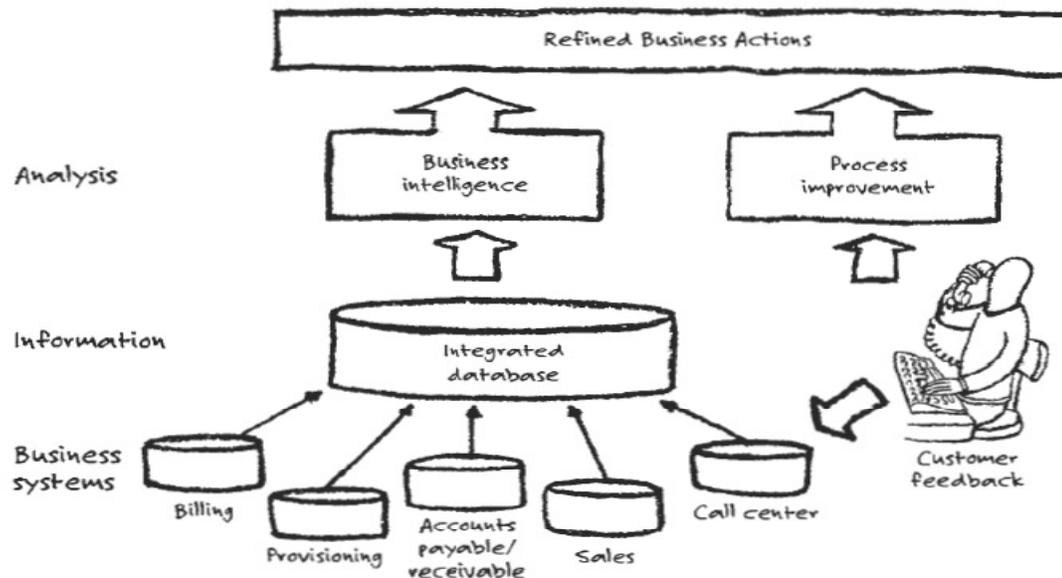


Fuente: The CRM HANDBOOK, Jill Dyché.

2.3.4.2 Analítico

Analizar las actividades que se generan en el punto de encuentro con los clientes. Es recopilar, almacenar, procesar y entender la información para generar conocimiento sobre éstos y así generar ventajas competitivas.

Figura 4. CRM analítico



Fuente: THE CRM HANDBOOK, Jill Dyché.

Los resultados del CRM analítico pueden ser los siguientes:

- Análisis de propensión a comprar.
- Siguiendo compra secuencial.
- Análisis de afinidad de producto.
- Modelación de elasticidad de precios y precios dinámicos.
- Preparar descuentos y ofertas a clientes que estén a punto de irse.
- Refinar campañas de mercadeo a grupos más definidos o productos específicos.
- Cruzar productos para incrementar las ventas.

2.3.5 Justificación de implementación de una estrategia CRM

En el mundo empresarial se sabe a ciencia cierta que conseguir nuevos clientes cuesta mucho y que además, en numerosas ocasiones el beneficio de esos nuevos clientes es casi nulo. Las soluciones para evitar el sobre costo de la captación indiscriminada de nuevos clientes son básicamente dos: realizar una captación selectiva y a mejor costo, y reducir el número de bajas o de aquellos que abandonan⁸.

En concordancia con los hallazgos anteriores, enunciamos las siguientes consideraciones publicadas por Harvard Business Review y Aberdeen Group:

- Las empresas pierden entre el 15% y 35% de sus clientes al año.
- Cuesta 10 veces más un nuevo cliente que conservar uno actual.
- Un incremento del 5% en la retención de consumidores puede incrementar la rentabilidad del negocio entre un 60% y 100%.
- La probabilidad de venderle a un cliente nuevo es del 15%, mientras que la probabilidad de venderle a uno actual es del 35%.
- El 70% de los clientes que tienen problemas seguirán negociando con la empresa, si sus quejas son diligenciadas oportunamente.

⁸ Reinares L., P.J. y Ponzoa C., J.M. (2004). *Marketing relacional* (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

2.3.6 Objetivos del CRM

El objetivo de un CRM es integrar los movimientos de contacto de los clientes con la empresa de manera independiente, con el objetivo de conocer a nuestro cliente, crear valor, rentabilidad y estabilidad, construyendo relaciones a largo plazo; implica también tener siempre la información disponible en cualquier punto de contacto de la empresa (Call center, Web, punto de atención, etc.) y de manera integrada entre los departamentos que constituyen la organización.

El objetivo se desarrolla analizando la información de los clientes y segmentándolos en grupos objetivos. Posteriormente se diseñan servicios y productos que cubran las necesidades únicas de estos grupos.

Consideraciones adicionales de CRM:

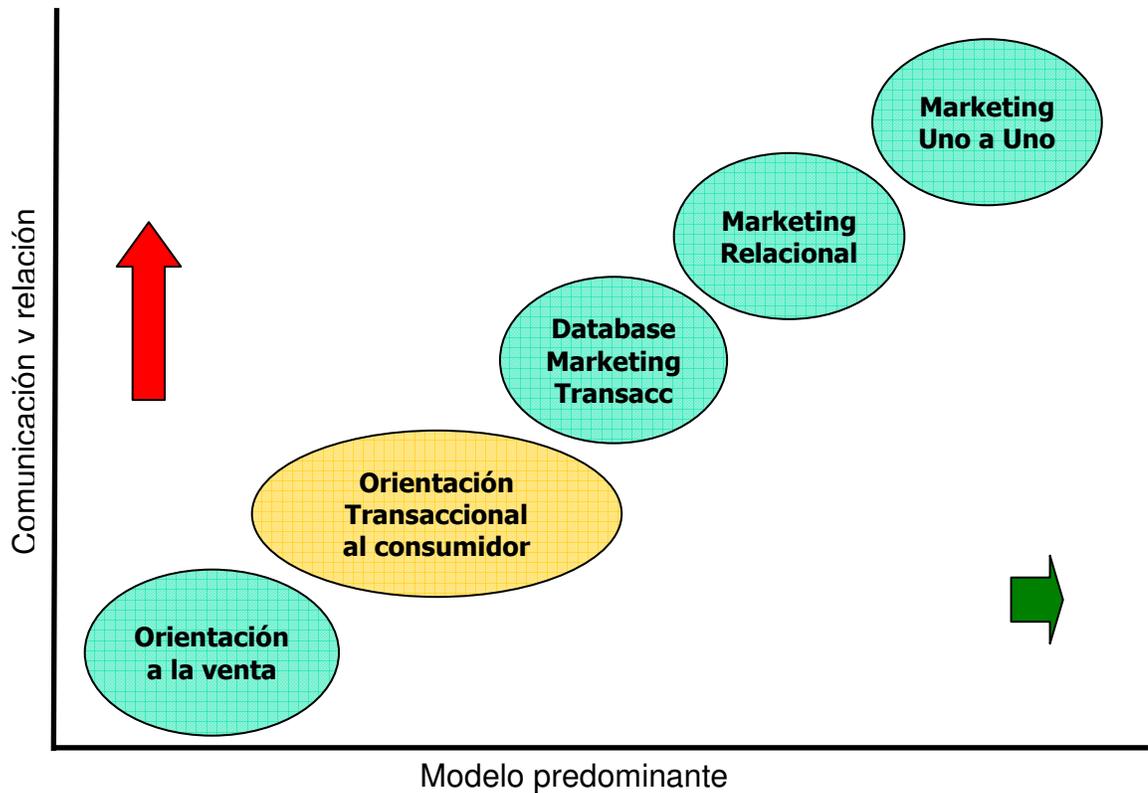
- El CRM soporta una estrategia de negocios, no crea la estrategia.
- El cliente es el centro de la estrategia de negocios en una organización, en función de la satisfacción de sus necesidades.
- Los cambios para una implementación de un CRM no son solamente técnicos, también se debe contar con el cambio en las actitudes, costumbres, reacciones

y políticas de atención al cliente de los miembros de la organización y de la misma.

- El crecimiento de las ventas se debe buscar a través de estrategias de venta cruzada y “up-grade”.
- Identificar los clientes rentables y la definición de la estrategia para su retención.
- Adquisición de nuevos consumidores rentables.
- Creación de nuevos servicios con valor agregado que sean rentables y que cubran necesidades y expectativas de los compradores.
- Reducción de los costos de marketing por medio de campañas más efectivas direccionadas a los objetivos de manera apropiada.
- Mejor servicio al cliente.

2.3.7 Implementación de CRM

Figura 5. Marketing relacional



Fuente: THE CRM HANDBOOK, Jill Dyché.

El marketing relacional es el fundamento del CRM. En la Figura 5, observamos un plano en donde el eje X corresponde a los diferentes tipos de modelos de relación con el cliente, y en el eje Y el nivel de comunicación y relación de la empresa con sus clientes. Se observa que se puede trascender de un modelo orientado a la venta hasta uno de personalización (uno a uno) atravesando por otros como:

Orientación transaccional al consumidor, Marketing Database y Marketing relacional. Así, se pueden observar en su totalidad los cambios naturales en el modelo de relación con los clientes a medida que se incrementa la interacción y la orientación de la empresa a las necesidades del cliente.

2.3.8 Diseño del mapa estratégico de CRM

El mapa estratégico del CRM se analiza desde tres perspectivas: el proceso de negocio, los clientes y el aspecto financiero. En general, describe la generación de valor no solamente al cliente sino a la compañía en su totalidad.

Analizando la perspectiva desde el punto de vista de negocio, se observan los procesos de selección, adquisición, crecimiento (incrementar valores de compra, nuevos productos y venta cruzada) y retención. Bajo la perspectiva del cliente, la implementación de un correcto proceso CRM agrega valor al producto o servicio que adquiere y éste se transfiere a la empresa; observando esta transferencia desde la perspectiva financiera, ésta se convierte en nuevas fuentes de ingreso (nuevos productos), en la optimización de la estructura de costos y en el uso eficiente de los recursos, generando crecimiento a la empresa e incrementando el valor para el accionista.

Figura 6. Diseño del mapa estratégico de CRM



Fuente: Proceso de flujo de trabajo funcional para CRM de SAS Institute (Copyright 2002- SAS Institute). Tomado de: Greenberg, P. (2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes* (1ª ed.). España: McGraw Hill.

Casos de éxito⁹

Los siguientes casos de éxito pueden ser consultados por el lector y le ayudaran a ejemplificar la aplicación de la teoría CRM por marcas reconocidas mundialmente.

- **Best Buy**¹⁰, y su respuesta competitiva frente a Wall Mart.
- **Levi Strauss & Co.** y su concepto de personalización masiva.
- **Andersen Corp.** (Bayport, MN) y su sistema de multimedia *Window of Knowledge* (ventana de la sabiduría).
- Compañías aseguradoras: Cleveland-based Progressive Corp.
- **Hotel Ritz-Carlton.**

⁹ Suministrados por: Mahecha R., J., MBA Universidad de los Andes, M.S.c. Management Information Systems, Leonard Stern School of Business (NYU). Profesor MBA Universidad de los Andes. Profesor Especialización en Mercados, Universidad Icesi.

¹⁰ Caso de Éxito: Best Buy. Diseñado por: James E. Dion (June 23, 2006).

3. EVALUACION DEL ENTORNO: COMPETITIVIDAD Y SEGMENTACION EN CLAROSCURO FOTOGRAFIA

Con base en las teorías descritas en el Capítulo 2 sobre competitividad y segmentación, desarrollamos aquí su aplicación en el caso de Clarooscuro Fotografía, así como una descripción completa de la empresa y su trayectoria. Adicionalmente consideramos importante la observación de una matriz de atributos por producto o servicio ofrecido con el fin de determinar su importancia en la rentabilidad de la empresa.

Presentamos adicionalmente, un histórico de facturación y el análisis DOFA, con el fin de contextualizar al lector en la situación actual y en el potencial de desarrollo que tiene Clarooscuro Fotografía en su sector.

Cerramos el presente capítulo con la descripción del mercado objetivo de la empresa y la clasificación de sus clientes, así como de sus no clientes.

3.1 ESQUEMA DE COMPETITIVIDAD

3.1.1 Descripción de la empresa

Claroscuro Fotografía inició operaciones en el año 1998, es una empresa familiar resultado de la iniciativa empresarial de un administrador de empresas en asocio con una arquitecta, apasionados por la fotografía.

Inicialmente los servicios se prestaban directamente en los eventos, de tal forma que Claroscuro no requería sede propia, así funcionó desde 1998 hasta el 2004, año en que inauguró el estudio y punto de venta. Al año 2010, cuenta con una sede en la ciudad de Cali.

Claroscuro ofrece un portafolio de servicios que abarca todos los eventos de la fotografía y video social (Bautizos, primeras comuniones, cumpleaños, bodas, grados y en general cualquier evento social). Adicionalmente, con la apertura de la sede se ampliaron los servicios, abarcando estudios fotográficos en sitio, fotos para documentos, foto infantil (convenios con jardines infantiles), foto médica (estudios para cirugías estéticas en pre-evaluación), revelados de fotografía análoga, impresión de fotografía digital y enmarcación. Los últimos productos adicionados a la oferta son: fotografías impresas en lienzo, material decorativo y publicitario (vasos y camisetas con fotografías impresas) y portarretratos digitales para proyección de fotos y video.

La empresa está conformada, actualmente, por tres personas de planta representadas en los dos socios (fotógrafos profesionales) y una asistente que cumple labores secretariales y de servicio al cliente, con conocimientos en photoshop. Cuando se cubren eventos sociales se contrata personal auxiliar (para las luces o fotógrafos), quienes llevan varios años trabajando con ellos de forma externa.

El cubrimiento de eventos sociales ha sido el servicio halonador de la empresa por la rentabilidad; y los clientes lo escogen por la calidad y el profesionalismo del mismo (carisma, puntualidad, estilo).

La principal dificultad ha sido la solvencia económica y en términos generales el capital financiero para ejecutar las estrategias de ventas. Recientemente, la digitalización de la fotografía y la reducción de precios en los equipos (cámaras, videocámaras) se han convertido en una amenaza, masificando la oferta del servicio y dándoles capacidad a los aficionados para cubrir sus propias necesidades.

Los clientes de los productos que se venden en el local pertenecen en su mayoría a la zona donde está ubicado (Centro Comercial El Refugio, estrato 5, en el sur de Cali), a pesar de que la publicidad para darse a conocer ha sido prácticamente nula. En ocasiones se han distribuido volantes en la zona promocionando alianzas

con los salones de belleza del mismo centro comercial, con el fin de ofrecer paquetes.

Los clientes de los eventos sociales son, en su mayoría, referidos de la base de datos creada desde sus inicios. Este tipo de cliente tiene la experiencia de sus amigos y familiares como muestra gratis de la calidad del producto y del servicio, y eso ya es un punto de partida para tomar la decisión.

Claroscuro pauta en el Directorio Telefónico de Emcali aunque han experimentado muy poca efectividad con esta inversión, es un medio que no les aporta muchos contactos efectivos porque las personas llaman a cotizar buscando precios bajos sin conocer el producto.

Los socios consideran que el cliente tiene una imagen positiva de la empresa, prácticamente, no han recibido quejas de parte de ningún cliente. El consenso generalizado a partir de la retroalimentación de los clientes es que entregan un producto de calidad, que el servicio es amable, profesional y por eso los recomiendan, aunque, han tenido registro de algunos clientes disgustados por malentendidos, que pensaban que recibirían más cosas por el mismo precio del cubrimiento de un evento, no obstante, los contratos de prestación de servicio son claros en precios y cantidades.

Los clientes del estudio han manifestado en varias ocasiones que les gustaría recibir alguna oferta especial que premie su fidelidad, como algún tipo de promoción.

La función de ventas está a cargo de los mismos socios. Para los productos del local, ha sido desarrollada en forma pasiva, respondiendo al flujo del establecimiento. En la parte de eventos se ha intentado hacer alianzas estratégicas con proveedores complementarios como salones de belleza, banqueteros, floristas y salones sociales. Para la fotografía infantil se han hecho campañas de presentación del producto en jardines infantiles, Para la fotografía médica en consultorios de cirujanos plásticos y en los colegios se hacen presentaciones de la calidad del producto para contratar el cubrimiento de las ceremonias de grado.

La función de mercadeo también ha estado a cargo de los mismos socios y se han tomado decisiones por instinto, basadas en el conocimiento adquirido de sus experiencias con la competencia y el cliente objetivo, sin realizar investigaciones formales o proyecciones basadas en estudios.

Adicionalmente, existe una página web donde hay muestras del estilo y la calidad de las fotos, y se describen los servicios. Sin embargo, es una herramienta muy sencilla, básica, desarrollada en flash, que no permite interacción con el cliente y no tiene facilidad de acceso, es decir, no es amable para su navegación.

Al cierre de esta evaluación no tienen funcionando ningún programa de retención y rentabilización de clientes, no existen herramientas adecuadas para hacer seguimiento y mantener una comunicación constante con ellos.

3.1.2 Descripción de las 4 p's en Claroscuro

3.1.2.1 Productos

Es un producto configurable a la medida de las necesidades del cliente. Podemos definir que el producto es “la memoria de un evento o situación” y los servicios están representados en:

1. Fotografía y video social (cubrimiento de eventos)

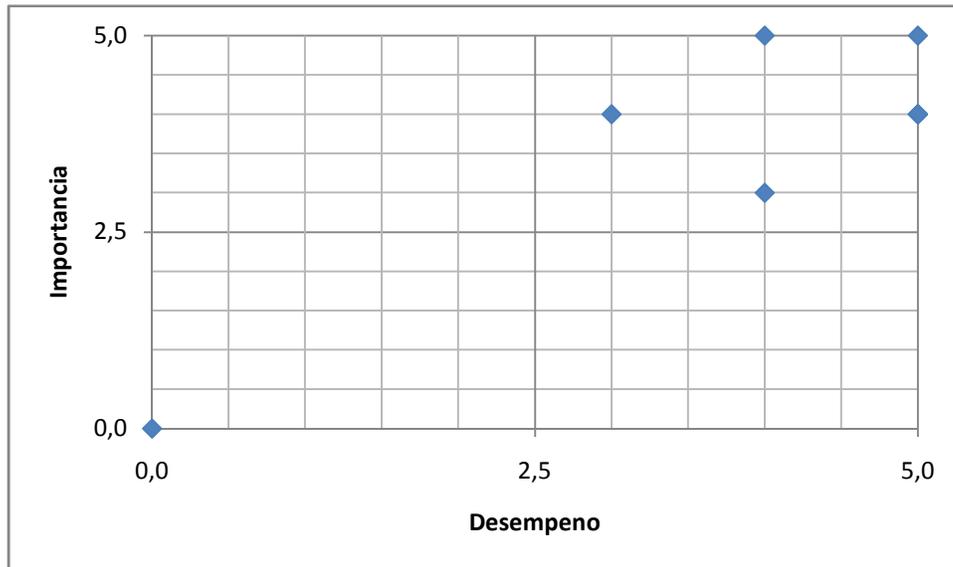
Características: Es el servicio que se presta para crear las memorias de un evento en fotografía y video (Matrimonios, bautizos, primeras comuniones, grados, cumpleaños y cualquier otro evento social). El servicio se configura de acuerdo a la necesidad del cliente, de esta manera la fotografía y/o el video puede ser el cubrimiento de la ceremonia y reunión o alguna de ellas.

Clientes: desean preservar un recuerdo de sus principales momentos y prefieren un trabajo de gran calidad y realizado por profesionales.

Razones de consumo: Preservar los momentos importantes de la vida.

Facturación al año: \$44.500.000 (año 2009).

Gráfica 2. Matriz de atributos fotografía y video social



Fuente: Los Autores

2. Fotografía documental

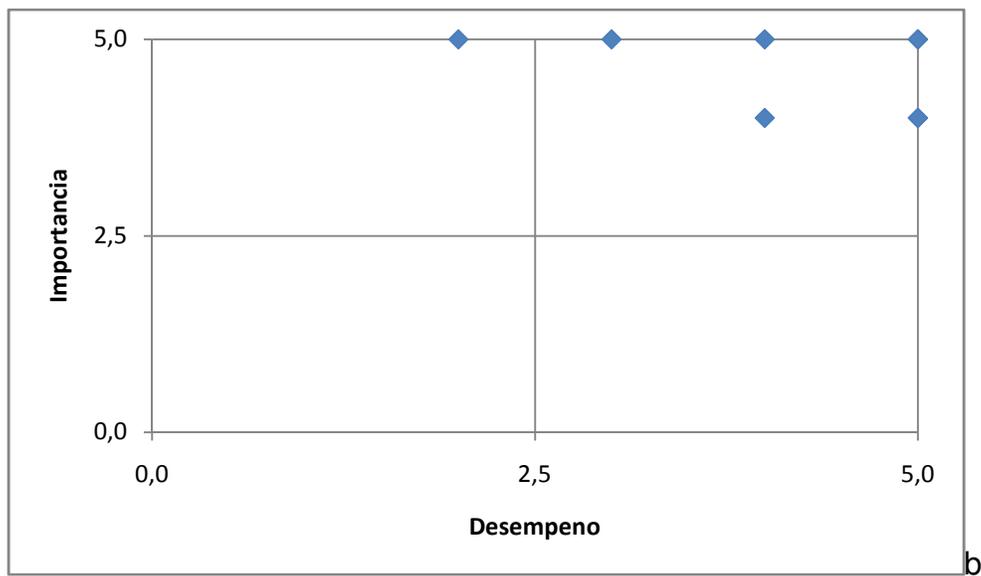
Características: Es el servicio que se presta para suministrar el respaldo visual de un documento que se asocia a una persona en particular. Son varios los tipos de fotografía documental, entre los más solicitados son foto para pasaporte, para carné, para pasado judicial, y en general todo lo que representa trámites legales.

Clientes: En su mayoría son vecinos del local y una minoría son los mismos clientes de los eventos que acuden al local porque ya conocen la calidad del trabajo aunque su residencia sea retirada. Todos aquellos que necesitan un soporte visual para un documento.

Razones de consumo: Soportar visualmente un documento asociado al cliente.

Facturación al año: \$16.650.000 (año 2009).

Gráfica 3. Matriz de atributos fotografía documental



Fuente: Los Autores

3. Estudios fotográficos

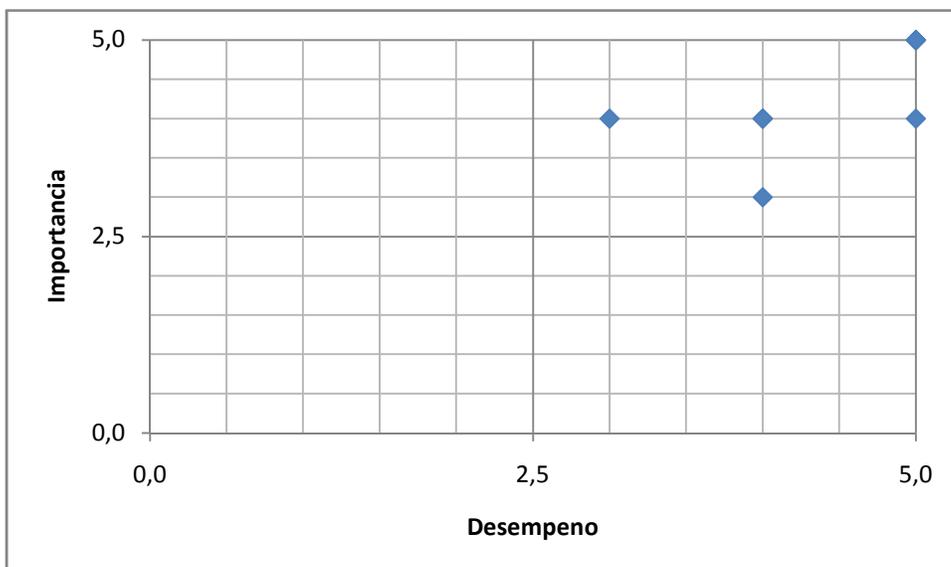
Características: Es el servicio que se presta para crear imágenes personales que buscan preservar una época, mejorar la autoestima, consolidar imágenes de un grupo familiar, etc.

Clientes: Nuestros clientes que desean preservar un recuerdo de sus principales momentos y que la calidad del producto que se necesita requiere el uso de equipos profesionales (iluminación, lentes, locación, etc.) y personal calificado.

Razones de consumo: Preservar los momentos importantes de la vida. Algunos son de tipo catalogo para modelos.

Facturación al año: \$13.600.000 (año 2009).

Gráfica 4. Matriz de atributos estudios fotográficos



Fuente: Los Autores

4. **Fotografía y Video comercial** (Productos y marcas)

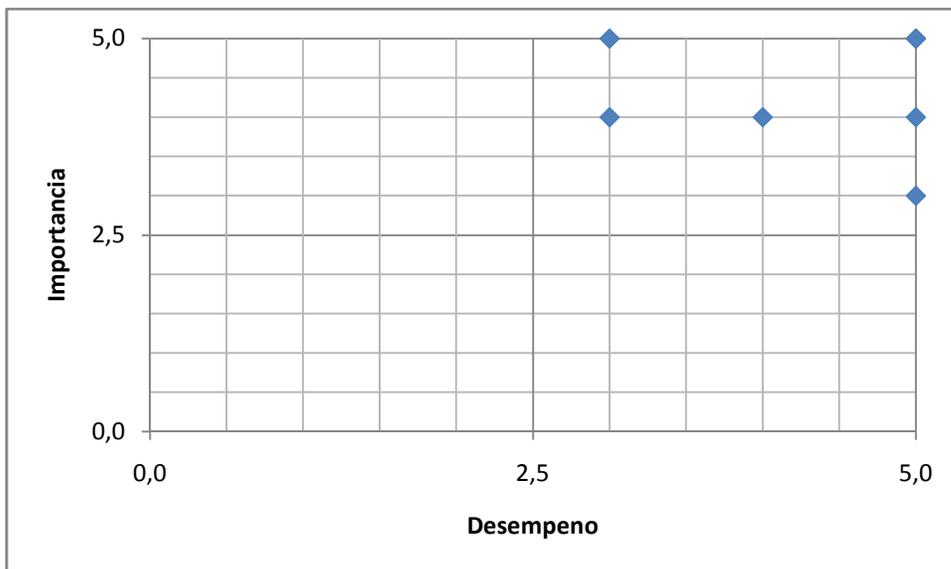
Características: Es el servicio que se presta a las empresas para obtener imágenes de productos o servicios que complementan el mensaje que desean transmitir a su grupo objetivo. Son fotografías y/o videos que ayudan a cumplir labores publicitarias diseñadas por las empresas o agencias.

Clientes: Empresas, personas o agencias que necesitan imágenes con fines comerciales.

Razones de consumo: Imágenes comerciales

Facturación al año: \$3.800.000 (año 2009).

Gráfica 5. Matriz de atributos fotografía y video comercial



Fuente: Los Autores

5. Impresión de fotos o imágenes

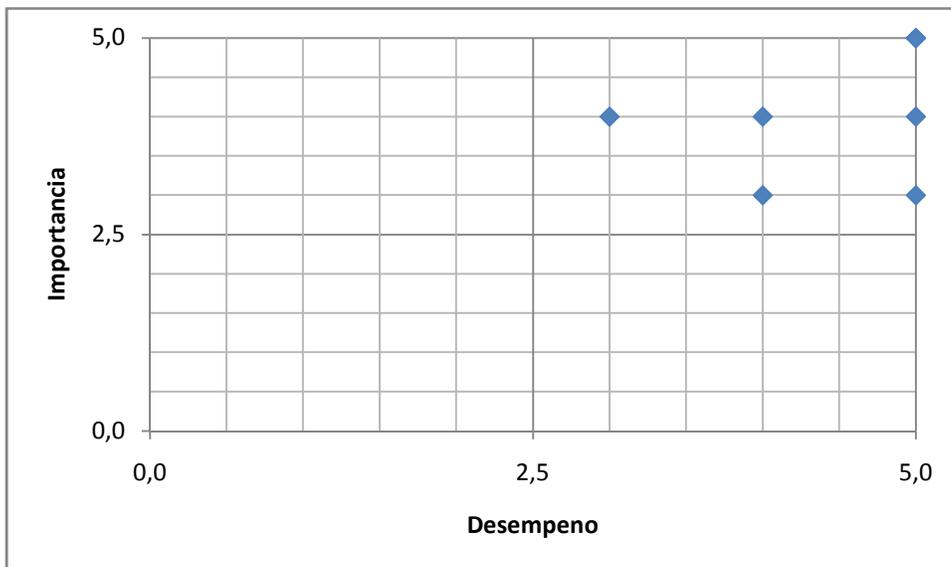
Características: Es el servicio de impresión de imágenes digitales.

Clientes: clientes Clarooscuro que desean imprimir una imagen con algún objetivo en especial.

Razones de consumo: Impresión de imágenes.

Facturación al año: \$4.800.000 (año 2009).

Gráfica 6. Matriz de atributos impresión de fotos



Fuente: Los Autores

6. Fotografía infantil

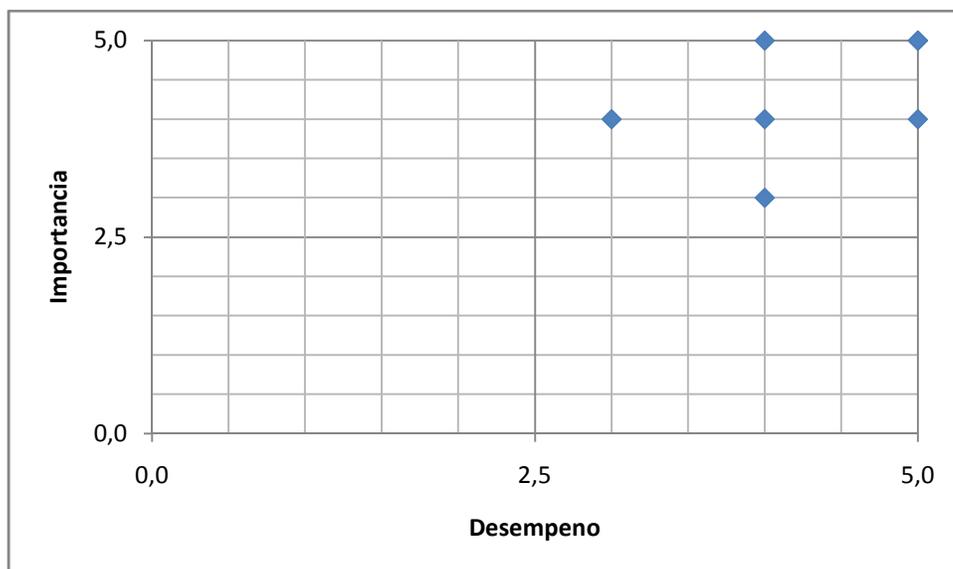
Características: es el servicio prestado en jardines, colegios y en general comunidades de niños, utilizando un estilo temático para las fotografías que incluye el vestuario y la adecuación del escenario o montaje de fondos.

Clientes: son los padres y directivos de las comunidades a quienes se les presenta el servicio y la calidad del producto para que ellos decidan hacer la compra.

Razones de consumo: el objetivo es conservar las memorias de esa etapa de sus hijos y estudiantes.

Facturación: \$1.200.000 (año 2009)

Gráfica 7. Matriz de atributos fotografía infantil



Fuente: Los Autores

Cuando se definen como productos configurables a la medida de las necesidades del cliente, se puede observar que éste puede definir una mezcla de los productos anteriores y aunque sea uno solo, éste requiere unas características mínimas para desarrollar las definidas por el cliente.

En la actualidad, con la tecnología avanzando en equipos de fotografía y video, el aumento en su portabilidad (celulares y cámaras de excelente calidad con tamaños pequeños) y la masificación de la tendencia a crear sus propios recuerdos (antes no era bien visto tomar fotos en bares, discotecas, fiestas de protocolo, etc. Ahora la gente lo percibe como una necesidad de tener memorias), la prestación del servicio fotográfico está perdiendo terreno en el mercado y está obligando a los proveedores del servicio a movilizarse a la especialización.

3.1.2.2 Precio

No existe en el mercado una regulación de precios, ni un producto único identificable como se observó en el punto anterior. Los servicios pueden ser configurables de acuerdo al gusto del cliente y cada subproducto tiene su propia configuración. Sin embargo, Claroscuro ofrece un portafolio estándar de productos con tarifas previamente establecidas y que pueden adaptarse a las necesidades del cliente. En sus inicios, la fijación de precios se basó en la oferta existente en el mercado por competidores de nivel similar.

Es un precio sustentable, es decir, que el precio cubre una serie de servicios imperceptibles para el cliente que deben ser explicados y sustentados al cliente y que puede ser una ventaja o desventaja en el momento de la selección del proveedor.

Las ofertas promocionales son básicas y no estimulan la selección de un proveedor en particular, las más usadas son: aumento en el número de duplicados por un mayor valor, regalo de ampliaciones, base de datos de las fotos para impresión posterior a un menor costo, etc.

En otros servicios, la oferta promocional es cubierta por los adicionales como álbum de recuerdos, copias adicionales de video, álbum virtual, etc. La oferta promocional no es una herramienta utilizada en profundidad y la innovación no es característica de este tipo de negocio pero podría llegar a ser una buena herramienta que cuenta con el potencial para crear diferenciadores que complementen el proceso de fidelización.

Tabla 1. Paralelo competencia

Producto	Precio	Nivel de precio Vs. Competidor		
		Bajo	Medio	Alto
Fotografía y video social	Configurable	X		
Fotografía documental	Fijo	X		
Estudio fotográfico	Configurable	X		
Fotografía y video comercial	Configurable	X		
Impresión de fotos o imágenes	Fijo	X		
Infantil	Fijo	X		

Fuente: Los Autores

La estrategia de precios de Claroscuro, sin ser una estrategia de precios bajos se encuentra por debajo del nivel de los precios de la competencia. Esta política de precios se deriva del concepto de calidad vs. beneficios vs. precios. Se cuenta con unos paquetes básicos con precios establecidos que pueden modificarse a mayor valor dependiendo de las necesidades adicionales del cliente.

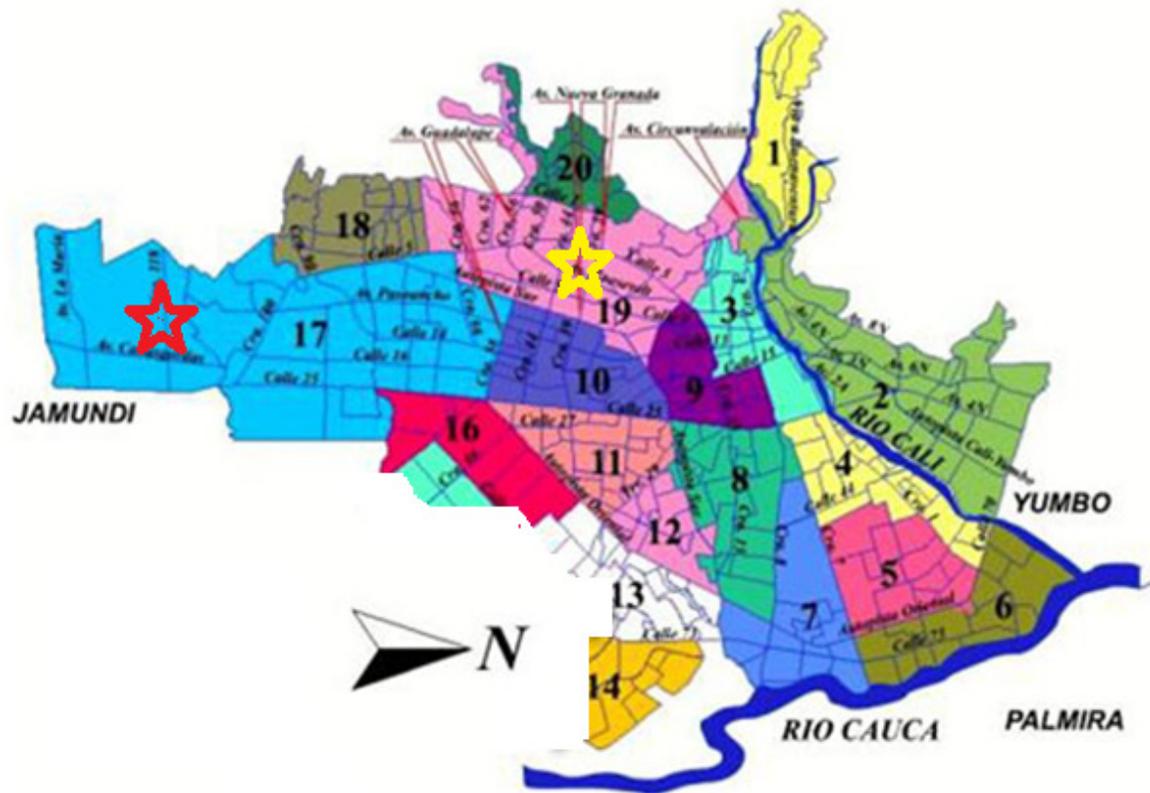
Claroscuro no cuenta con una política de precios como instrumento de negociación, por lo tanto, un cliente que se refiera al precio como único ítem de selección no es un cliente Claroscuro. No existe una política de descuentos y si existe una negociación de precio es por flexibilización del servicio y no por una disminución en el valor prestado.

3.1.2.3 Plaza

El área de influencia normalmente es local, no existe una cadena nacional de fotografía que cubra el territorio nacional (en la totalidad de servicios, porque a nivel de fotografía documental existen empresas como Fotojapón, Casacolor que cuentan con presencia en las principales ciudades del país). Y cuando se refiere a la palabra local, definimos su cubrimiento a nivel de ciudad central y municipios aledaños.

A nivel local, las empresas de mayor renombre cuentan con sucursales en los diferentes sectores de la ciudad, con el objetivo de cubrir el servicio de los subproductos que requieren un punto comercial para acceder al servicio (Fotografía documental, revelado, impresión y estudios fotográficos).

Figura 7. Área de influencia



Fuente: Mapa de comunas, Alcaldía de Santiago de Cali.

3.1.2.4 Comunicación

1. Promoción

El tipo de comunicación usada por la empresa son medios escritos: prensa, revistas y directorios telefónicos, algunas han utilizado medios visuales (canales nacionales y regionales). Pero en definitiva uno de los medios de promoción más usado por ellos son los referidos en los eventos sociales, con fechas tan

importantes para los asistentes (matrimonios, bautizos, bodas de oro, etc.) cobra relevancia la recomendación de alguien cercano al núcleo familiar. En este punto, este tipo de negocio así como el de banquetes y eventos cuentan con el referido como una estrategia importante en la comercialización de sus servicios. Por esta razón, la buena administración de sus clientes es prioritaria y fundamenta el desarrollo de esta investigación.

En algunos servicios como la impresión de fotos, revelado de rollos o fotografía documental la comunicación se hace a través de sus locales comerciales que normalmente identifican en la fachada muestras de sus productos y servicios.

Utilizan páginas Web como medios informativos, con pocas o nulas transacciones con sus clientes.

2. Publicidad

Es mínima, su punto de venta es su mayor exponente publicitario, pautan en medios clásicos en desuso como páginas amarillas. La publicidad impresa más efectiva podría estar representada por las revistas especializadas relacionadas pero tiene un costo de inversión alto y Claroscuro lo ha utilizado muy poco. Las cadenas nacionales de fotografía documental utilizan la publicidad para promocionar la comercialización de productos y no sus servicios.

3.1.3 Histórico de ventas

Tabla 2. Histórico facturación

FACTURACIÓN CLAROSCURO				
Servicios	2006	2007	2008	2009
Social	\$ 37.756.292	\$ 39.394.915	\$ 41.360.721	\$ 44.500.000
Documentos	\$ 14.126.792	\$ 14.739.895	\$ 15.475.416	\$ 16.650.000
Estudios	\$ 11.539.002	\$ 12.039.794	\$ 12.640.580	\$ 13.600.000
Comercial	\$ 3.224.133	\$ 3.364.060	\$ 3.531.927	\$ 3.800.000
Impresión	\$ 4.072.589	\$ 4.249.339	\$ 4.461.381	\$ 4.800.000
Infantil	\$ 1.018.147	\$ 1.062.335	\$ 1.115.345	\$ 1.200.000
TOTALES	\$ 71.736.955	\$ 74.850.338	\$ 78.585.370	\$ 84.550.000

Fuente: Los Autores

3.1.4 Análisis DOFA

La matriz DOFA, conocida también como la matriz FODA o análisis SWOT, en inglés, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de

estrategias en una organización. Cada grupo de componentes se especifican como:

Las Fortalezas (F) y Debilidades (D) son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Éstos incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Por el contrario, las Oportunidades (O) y Amenazas (A) son factores externos y como tales, están fuera del control de la empresa. En estos campos, se incluyen aspectos como la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Las estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Las Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno, las Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema, y las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas

que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso¹¹.

1. **Fortalezas Claroscuro**

- Experiencia.
- Certificación profesional.
- Punto de venta.
- Calidad como oferta de valor.
- Políticas de atención al cliente.
- Equipos.
- Diseño y buen gusto aplicado en el producto final.

2. **Debilidades Claroscuro**

- Capital de trabajo.
- Ausencia de promoción y mercadeo.
- Falta de equipo de trabajo administrativo.
- Potencialización de los clientes.
- Ausencia de un plan de referidos.

¹¹ Humphrey, A. (1960). *Orígenes del modelo de análisis DOFA*. Estados Unidos: Instituto de Investigaciones de Stanford.

3. Oportunidades para Claroscuro

- Pocos competidores con alto nivel de calidad.
- Evolución tecnológica y facilidad de acceso a nuevos equipos.
- Interés creado al producto gracias a las redes sociales.
- Interés creado al producto gracias al acceso a la tecnología.
- Crecimiento del uso de los medios visuales como elementos de promoción y divulgación.

4. Amenazas para Claroscuro

- Nivel de acceso por parte de los clientes a la tecnología.
- Competencia no calificada con estrategias de precios bajos.
- Crisis económica.

Tabla 3. Entorno con las 4p

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE CLAROSCURO CON BASE EN LA MEZCLA DE MERCADEO		
	USO	POTENCIAL
PRODUCTO	Alto	Medio
PRECIO	Alto	Bajo
PLAZA	Baja	Alta
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	Baja	Alta

Fuente: Los Autores

3.1.5 Fuerzas de Porter para Claroscuro

1. Competidores

En cualquiera de las líneas de servicios la competencia es extensa. Sin embargo de acuerdo con las premisas de calidad en el trabajo final, infraestructura y posicionamiento consideramos que la competencia directa de Claroscuro son: Foto Serrano, Franklin Studios, Foto Ackerman, Foto Rodríguez, Rocha y José Raúl Hernández. Adicionalmente encontramos que en la línea de fotografía social existen actualmente más de 100 ofertantes de servicios, los cuales en su gran mayoría están constituidos por personas naturales o establecimientos comerciales pequeños con limitaciones de capital, recursos técnicos y casi sin ningún tipo de estructura organizativa.

En la línea de fotografía de documentos, igualmente existe una oferta amplia aunque en menor proporción respecto de la social, ya que ésta requiere de un espacio adecuado y una inversión inicial importante en equipos y en adecuación; dentro de esta línea se destacan Foto Ackermann, Franklyn Studios y Foto Piamonte ofreciendo fotografía de calidad (en negativo de 6x7 y retocada) siendo Ackermann el de mayor participación de mercado por su alto posicionamiento y su trayectoria. Por otro lado están Foto Japón, Casa Color y Magifoto que presentan gran volumen de clientes, pues su estrategia es de cubrimiento masivo, ofreciendo mayor número de fotos a un menor precio pero con una calidad baja (en negativo 135 mm, sin retoque ni iluminación profesional).

2. **Sustitutos**

La tecnología digital al alcance de todas las personas en la línea de eventos sociales (cámaras digitales e impresoras compactas de fácil manejo, teléfonos celulares, videocámaras, software para video con acceso gratuito disponible en Internet, portales para fotos y video gratuitos en Internet (Facebook, youtube).

3. **Barreras de entrada**

Son muy bajas, no se requieren certificaciones o acreditaciones profesionales para la prestación del servicio, no existe un régimen legal que regule el ingreso al sector, la evolución de la tecnología lanza equipos al mercado a menores costos. Sin embargo, un obstáculo principal de entrada se constituye en la diferenciación del producto, la creación de un nombre o una marca en el sector genera la lealtad de los clientes y sus procesos de referidos permanecen orientados hacia la marca. Otra barrera importante dependiendo de la línea de negocio es el capital necesario para establecer puntos de venta que constituyen su principal canal publicitario.

4. **Poder de negociación proveedores**

Se puede dividir en cuatro grandes categorías: Proveedores de equipos, proveedores de servicios de mantenimiento y reparación de equipos, proveedores de insumos y proveedores de servicios de revelado y fotoacabado.

Los proveedores de servicios de mantenimiento y reparación con gran trayectoria están constituidos por las empresas Italfoto, Gustavo Blum y Clinicámaras, día a

día surgen nuevas empresas dedicadas a la prestación de este tipo de servicios, las cuales ofrecen énfasis en campos específicos como cámaras electrónicas y digitales. En términos generales, existe una oferta amplia en servicios de mantenimiento y reparación lo cual hace que su poder de negociación sea bajo. Sin embargo, para casos muy particulares de alta complejidad existen talleres de representación en Bogotá de las marcas de cámaras más utilizadas.

En el grupo de proveedores de insumos están todos los que proporcionan el material necesario para la entrega del producto y la tangibilidad del servicio, como: proveedores de álbumes hechos a mano, los materiales para los que se elaboran directamente en Claroscuro, proveedores de disfraces para la fotografía infantil y accesorios para los estudios de adultos, proveedores de telas para fondos, proveedores del material que se vende en la vitrina: portarretratos, rollos para cámaras análogas.

En términos generales la influencia de los proveedores es muy baja porque no representan un componente de mayor peso en el servicio entregado y la variedad en la oferta y materiales es alta impidiendo la concentración en pocos proveedores.

5. Poder de negociación compradores

El grupo de compradores no es un grupo concentrado y sus compras no son en grandes volúmenes. Algunos de los productos que se adquieren se pueden

percibir como normalizados aunque realmente no sean así. Este tipo de productos no constituyen materia prima para otros y los compradores pueden realizar una integración hacia atrás beneficiados por la oferta de tecnología.

Por estos aspectos consideramos que los compradores no son un grupo poderoso, sin embargo, cuentan con algunas características que podrían percibirse como amenazas en el futuro.

4. MERCADO OBJETIVO

4.2.1 Clientes

Actualmente, los estudios o laboratorios fotográficos cuentan con dos tipos o grupos de clientes, personas naturales e institucionales. Naturales, son todas aquellas personas que solicitan un servicio (fotografía para documentos, estudios fotográficos, cubrimiento de un evento, etc.) para su beneficio y satisfacción, es el grupo de clientes con mayor número de población, mayor frecuencia de uso y menor grado de fidelidad con el servicio y la empresa. En el grupo de institucionales se encuentran las sociedades legalmente constituidas o personas naturales que tienen una relación comercial con la empresa que contribuye al desarrollo de sus negocios, bien sea participando en el proceso comercial o cumpliendo un objetivo de ellos (cubrimiento de un evento de la empresa), este grupo se caracteriza por contar con menor población, cuentas individuales de mayor valor y un grado mayor de fidelidad que igualmente necesitan reforzar y/o fortalecer.

Tabla 4. Clientes Claroscuro

TIPOS DE CLIENTES CLAROSCURO		
	Naturales	Institucionales
Población	Alta	Baja
Uso Individual	Baja	Media
Frecuencia de uso global	Alta	Media
Facturación Individual	Baja	Alta
Facturación Global	Alta	Baja
Fidelidad	Baja	Media – Baja

Fuente: Los Autores

Los procesos de fidelización que se encuentran en desarrollo en este tipo de negocio son mínimos, a nivel institucional cuentan con mayor fidelidad que con las personas naturales, porque ya se encuentran inscritos como proveedores y han creado una relación comercial de confianza, aunque en ocasiones las cuentas se pierden por razones de precio. Siempre habrá un precio más bajo y como no hay fuertes bases establecidas entre las partes, la fidelidad se rompe.

Igualmente, con los clientes que son personas naturales, los procesos de fidelización prácticamente no existen y se confunden con el hecho de ofrecer un punto de venta accesible al público, calidad en el servicio, material entregado de calidad, precio en los parámetros del mercado, servicio a domicilio en algunos casos y un nombre o marca. Creen que la oferta básica es suficiente para mantener cautivos a los clientes.

Los servicios que ofrecemos, si bien en esencia corresponden a un mismo patrón operativo, están orientados a la satisfacción de necesidades completamente distintas. Aún así, nuestro mercado objetivo corresponde a personas económicamente activas y/o con poder adquisitivo pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, comunas 17 y 19. La clasificación socioeconómica depende del producto y servicio.

4.2.2 Necesidades y deseos

De acuerdo con el portafolio de productos las necesidades y deseos de los clientes los podemos resumir en tres aspectos: la de preservar momentos importantes en su vida, la utilización de imágenes con fines comerciales y la necesidad de soportar con imágenes su identidad en un documento.

4.2.3 No clientes

De acuerdo con nuestras políticas de servicio, estándares de calidad y estrategia de precios consideramos que las personas que requieran un trabajo a un precio menor sacrificando calidad en el resultado final y lo consideren satisfactorio de acuerdo a sus criterios de aceptación no son clientes Claroscuro.

No se consideran clientes las personas que no están dispuestas a pagar los precios establecidos por la empresa pero exigen la calidad de la empresa. Las

personas que se encuentran en comunas distintas a la 17 y 19 no se consideran clientes para los servicios ofrecidos en el punto de venta (documentos, estudios e impresión).

5. MODELO: METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES - APLICACIÓN CRM EN CLAROSCURO

En el presente capítulo se desarrolla el objetivo central del trabajo que está representado en el diseño de la metodología de Administración de clientes y su aplicación a la empresa Claroscuro Fotografía.

Iniciaremos con la descripción de los resultados del censo realizado a los clientes activos de Claroscuro con el fin de conocerlos, analizar sus intereses y gustos y determinar su potencial representado en productos y servicios.

La parte central del capítulo define el modelo CRM paso a paso y las herramientas que podrían utilizarse en su aplicación a la empresa en particular, caso de estudio de este trabajo.

Cerramos con la segunda parte del objetivo principal que es la generación de indicadores de retención y rentabilización de clientes, así como la descripción de una matriz de implementación del modelo que incluye objetivos, acciones, responsables y tiempos de gestión.

5.1 Investigación de mercado

La utilización de un censo telefónico a los clientes activos de la empresa. Censo y no una encuesta, debido que al analizar la población de la ciudad de Santiago de Cali, estratos 4, 5 y 6, la muestra poblacional para realizar la encuesta era una cantidad similar al portafolio de clientes activos de la empresa. Adicionalmente, la encuesta permitirá inferir las hipótesis, mientras que el Censo establecerá una realidad del pensamiento de los clientes.

$N = 296.807$
$se = 0,015$ – error estándar
$\sigma^2 = (se)^2 = (0,015)^2 = 0.000225$
$s^2 = p(1 - p) = 0,9(1 - 0,9) = 0,09$
por lo que $n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$
$n = n' / (1 + n' / N) = 400 / 1 + (400 / 296.807) = 399$

Bajo este esquema, es preferible realizar un censo de los clientes activos.

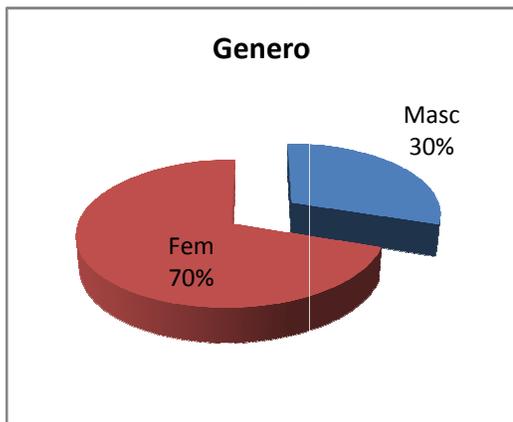
5.2 Cubrimiento

Con la modalidad de Censo podemos cubrir la totalidad de los clientes activos, ubicados en la ciudad de Santiago de Cali, comunas 17 y 19.

5.3 Trabajo de campo

- Género: el 70% de la población encuestada son mujeres y el 30% son hombres.

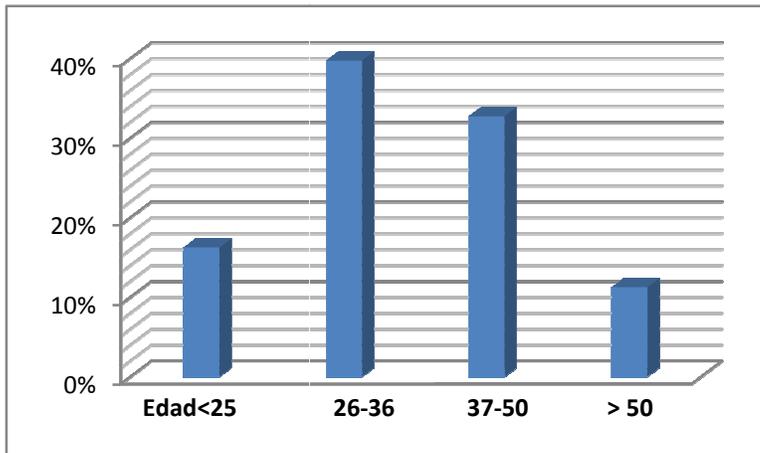
Gráfica 8. Censo. Género



Fuente: Los Autores

- Edad: El 40% de los clientes se encuentran en el rango de 26 a 36 años, el 33% en el rango de 37 a 50 años, el 16% son menores de 25 años y el 11% mayores de 50 años.

Gráfica 9. Censo. Edad



Fuente: Los Autores

- Situación laboral: el 54% son empleados y un 24% son independientes, 10% son amas de casa y 10% estudiantes.

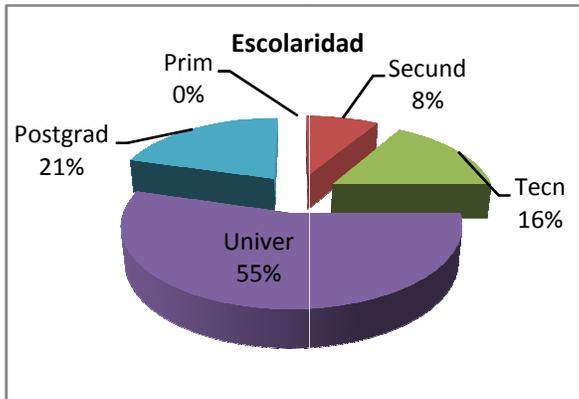
Gráfica 10. Censo. Situación laboral



Fuente: Los Autores

- Nivel de escolaridad

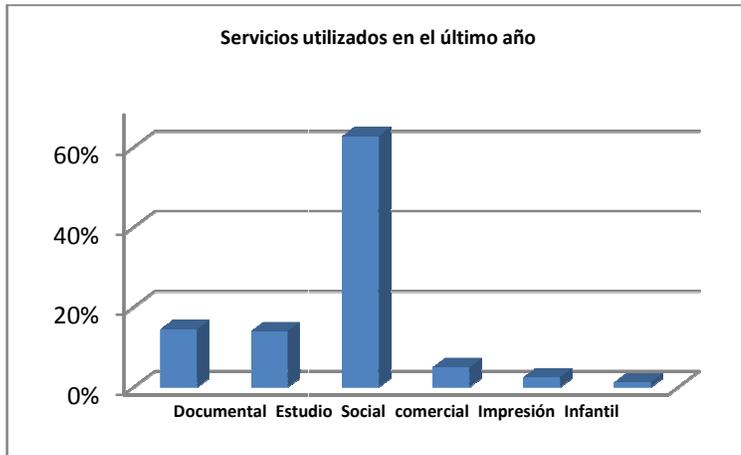
Gráfica 11. Censo. Nivel de escolaridad



Fuente: Los Autores

- Servicios utilizados en el último año: con un 63% la fotografía social, seguido de los servicios de fotografía documental y fotoestudio con un 15% aprox. En menor proporción, utilizaron los servicios de fotografía comercial, impresión e infantil con un 5%, 3% y 1% respectivamente.

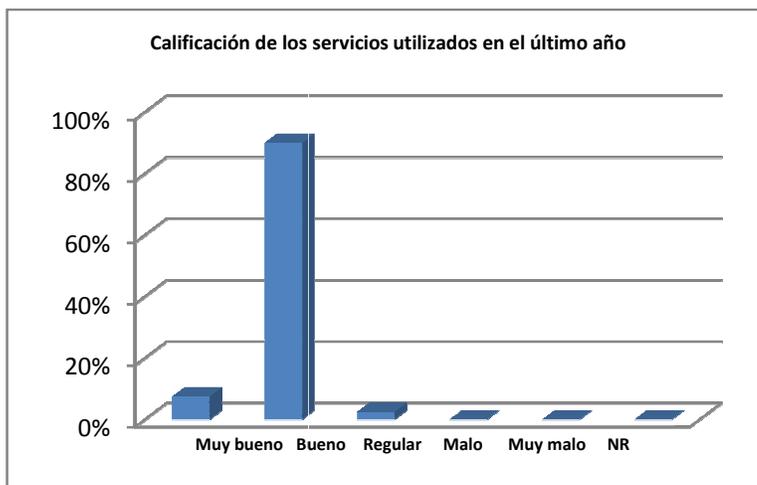
Gráfica 12. Censo. Servicios utilizados en el último año



Fuente: Los Autores

- Calificación de los servicios utilizados en el último año: en un 90% es buena, un 8% de los clientes califica los servicios como muy buenos y un 2% como regular.

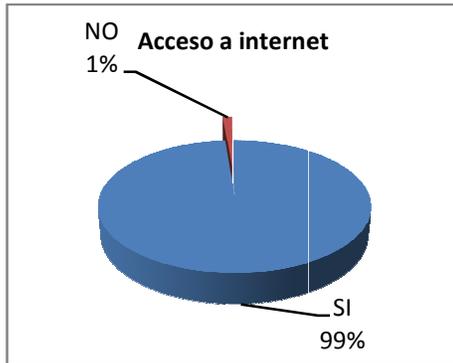
Gráfica 13. Censo. Calificación de los servicios



Fuente: Los Autores

- Acceso a Internet: el 99% de los clientes cuenta con éste.

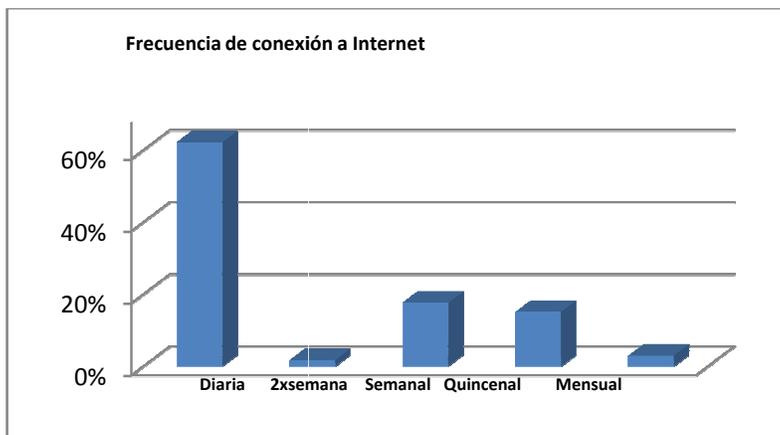
Gráfica 14. Censo. Acceso a Internet



Fuente: Los Autores

- Frecuencia de conexión a Internet: el 62% de los clientes se conectan a Internet diariamente, el 18% semanalmente y el 15% de manera quincenal. El 3% se conecta mensualmente y el 2%, 2 veces por semana.

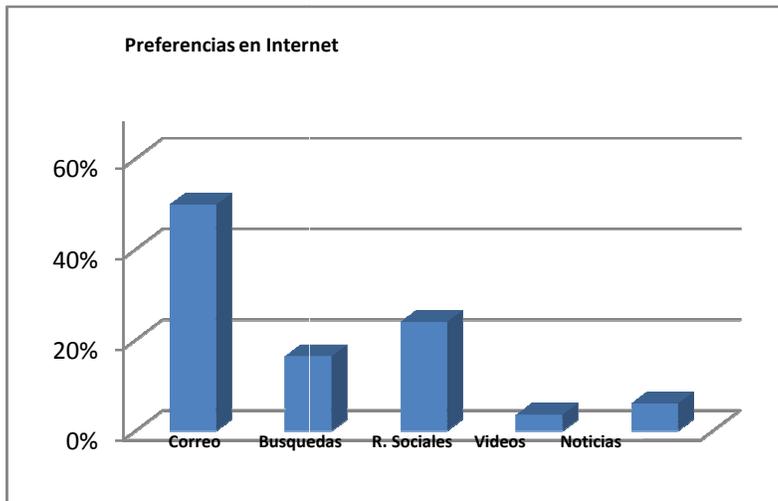
Gráfica 15. Censo. Frecuencia de conexión



Fuente: Los Autores

- Preferencias de navegación: el 50% prefieren conectarse para consultas de correo y envío de archivos, el 24% para interactuar en las redes sociales, el 16% se conecta con objetivo de búsquedas, el 6% consulta noticias y el 4% videos.

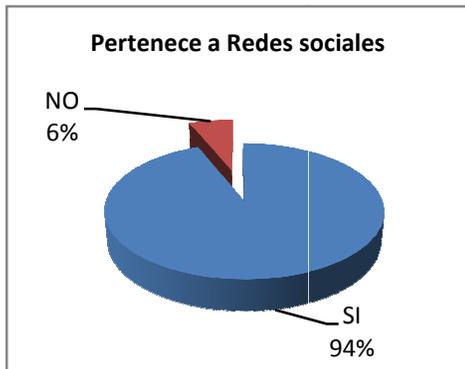
Gráfica 16. Censo. Preferencias en Internet



Fuente: Los Autores

- Pertenece a alguna red social: el 94% de los clientes pertenece a una red social y el 6% no pertenece a ninguna.

Gráfica 17. Censo. Redes sociales



Fuente: Los Autores

- Tiene fotos y videos digitales: el 100% cuenta con fotos y videos digitales.

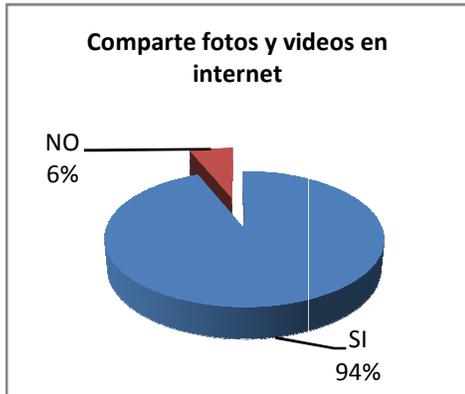
Gráfica 18. Censo. Fotos y videos digitales



Fuente: Los Autores

- Comparte fotos y videos en Internet: el 94% de los clientes comparte videos y fotos en Internet.

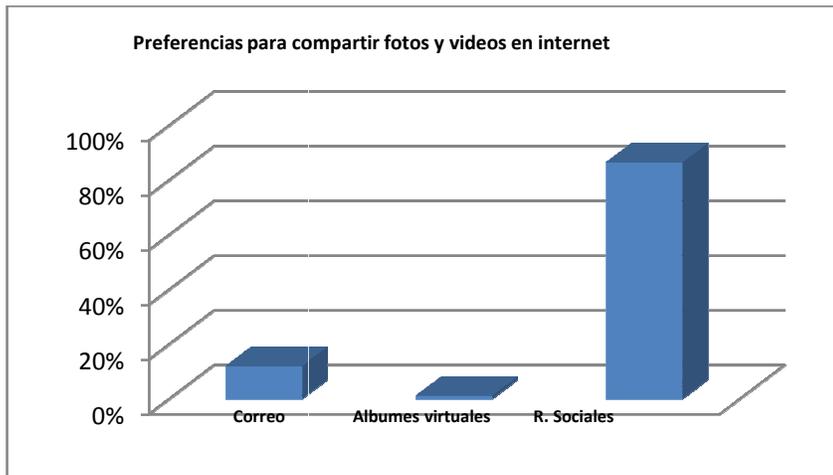
Gráfica 19. Censo. Privacidad



Fuente: Los Autores

- En qué modalidad comparte sus fotos y videos: el 87% de los clientes prefiere compartir sus fotos y videos por medio de las redes sociales y el 12% lo hace por medio del correo. Solamente el 1% maneja álbumes virtuales propios no vinculados a redes sociales.

Gráfica 20. Censo. Preferencias de privacidad

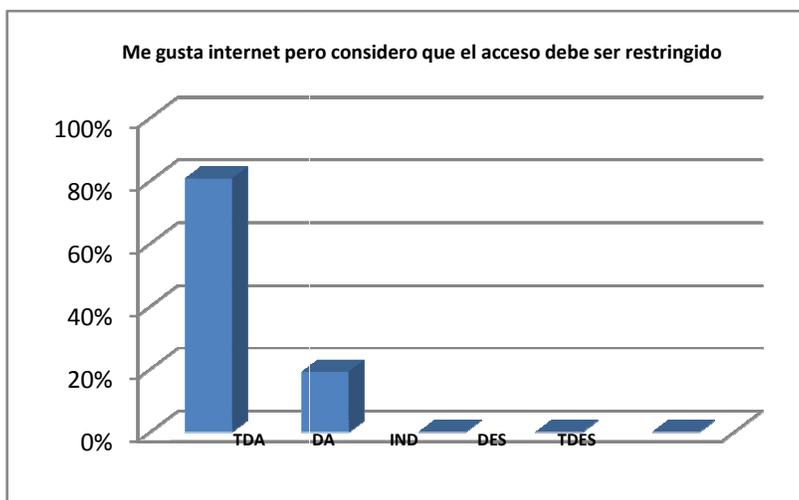


Fuente: Los Autores

Las preguntas del punto 15 al 20 son para calificar el nivel de acuerdo o desacuerdo con la expresión formulada.

- Me gusta Internet, pero considero que el acceso a mi información por otros, debe ser restringido: el 81% se encuentra totalmente de acuerdo con la expresión y un 19% de acuerdo con la misma.

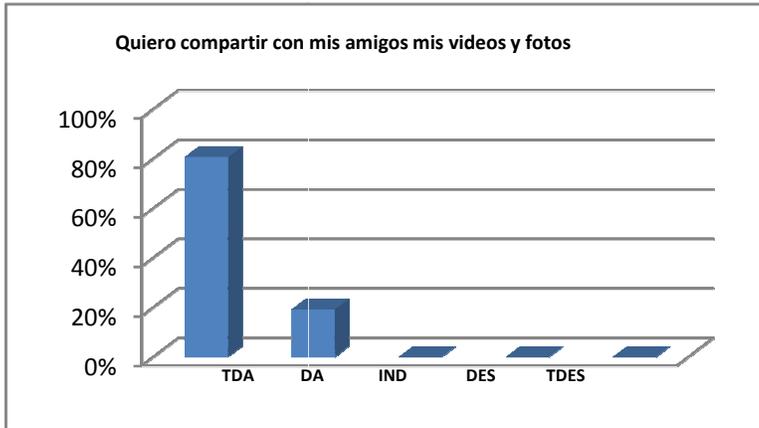
Gráfica 21. Censo. Perfil de privacidad



Fuente: Los Autores

- Las fotos de mis álbumes virtuales y videos los quiero compartir con mis amigos: El 81% de los clientes están totalmente de acuerdo con la expresión y un 19% se encuentra de acuerdo con la misma.

Gráfica 22. Censo. Privacidad fotos vs. Amigos



Fuente: Los Autores

- Cuando realizo un evento me gusta compartir los recuerdos con los participantes: El 70% se encuentra de acuerdo con la expresión y un 30% se encuentra totalmente de acuerdo con la misma.

Gráfica 23. Censo. Privacidad eventos



Fuente: Los Autores

- Los recuerdos virtuales permiten la conservación de los originales: el 61% de los clientes se encuentran de acuerdo con la expresión y el 39% están totalmente de acuerdo con la expresión.

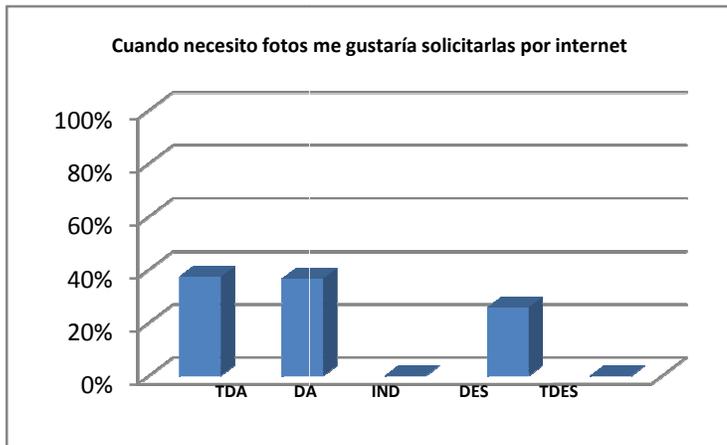
Gráfica 24. Censo. Material virtual



Fuente: Los Autores

- Cuando necesito fotos me gustaría solicitarlas por Internet: el 37% de los clientes se encuentran totalmente de acuerdo con la expresión, el 37% de acuerdo y el 26% en desacuerdo con la expresión.

Gráfica 25. Censo. Solicitudes vía Internet



Fuente: Los Autores

- Mis fotos documentos me gustaría recibirlos a domicilio: el 68% se encuentra de acuerdo con la expresión y el 32% totalmente de acuerdo con la misma.

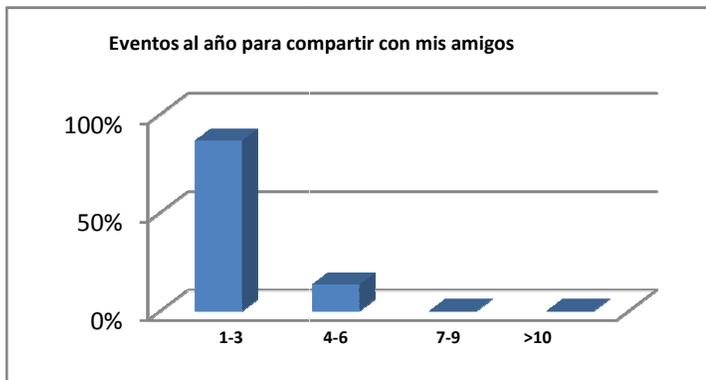
Gráfica 26. Censo. Domicilios



Fuente: Los Autores

- Número de eventos al año para compartir con mis amigos: el 87% de los clientes realizan entre 1 y 3 eventos por año y el 13% entre 4 y 6 eventos.

Gráfica 27. Censo. Eventos compartidos por año



Fuente: Los Autores

5.4 Censo

CENSO CLAROSCURO

CENSO No.:

1. Nombre:

CEDULA:

2. Genero 1. M 2. F

3. Edad 1. <25 2. 26 a 36 3. 37 a 50 4. > 50

4. Situación Laboral 1. Empleo formal 3. Ama de casa 5. Desempleado
2. Independiente 4. Estudiante 6. Otro

5. Escolaridad 1. Primaria 2. Secundaria 3. Tecnológico 4. Universitaria 5. Postgrado

6. Cuál de los siguientes servicios ha sido utilizado por usted en el último año

1. Fotografía Documental 3. Fotografía y Video Social 5. Impresión de fotos e imágenes
2. Estudio Fotográfico 4. Fotografía y video comercial 6. Infantil

7. Cómo califica los servicios utilizados por usted en el último año

1. Muy bueno 2. Bueno 3. Regular 4. Malo 5. Muy Malo 6. NR

8. Tiene acceso a internet 1. SI 2. NO (Respuesta NO. Termina)

9. Se conecta a internet con frecuencia

1. Diaria 2. 2 x semana 3. Semanal 4. Quincenal 5. Mensual

10. En internet, sus preferencias en navegación son

1. Correo 2. Búsquedas 3. Red social 4. Video - Musik 5. Noticias

11. Pertenece a alguna red social 1. SI 2. NO Cual: _____

12. Tiene fotos y videos digitales 1. SI 2. NO

13. Comparte fotos y videos en internet 1. SI 2. NO

14. Comparte fotos y videos en internet en la siguiente modalidad

1. Envío de archivos 2. Álbum virtuales propios 3. Redes sociales (facebook)

De acuerdo con las siguientes expresiones, que tan de acuerdo o desacuerdo esta usted con ella

15. Me gusta internet, pero considero que el acceso a mi información por otros debe ser restringido

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16. Las fotos de mis album virtuales y videos las quiero compartir con mis amigos

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17. Cuando realizo un evento de fecha especial (cumpleaños, matrimonio) me gusta compartir los recuerdos con los participantes

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18. Los recuerdos virtuales (fotos y videos) permiten la conservación de los originales, por que comparto las copias.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

19. Cuando necesito fotos documentos me gustaría solicitarlas por internet

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

20. Mis fotos documentos me gustaría recibirlas a domicilio

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

21. Cuántos recuerdos de celebraciones al año podría compartir con sus amigos

1. 1 a 3 eventos 2. 4 a 6 eventos 3. 7 a 9 eventos 4. Mayor a 10 eventos

5.5 Modelo CRM – Claroscuro

Con base en los resultados de la investigación realizada en el censo y el soporte teórico de CRM creamos el siguiente modelo CRM. Cuyo objetivo general es: Conocer a los clientes / usuarios que provean ventas y rentabilidad, generarles valor y entregarles satisfacción con productos y servicios adecuados a sus necesidades y finalmente crear relaciones de largo plazo.

Figura 8. Metodología Modelo CRM – Claroscuro



Fuente: Los Autores

El modelo CRM diseñado es un proceso cíclico que consta de varios pasos:

Análisis de la información que se va a solicitar: en este punto, los procesos de CRM sugieren iniciar con la información básica del cliente y la información que realmente se gestionará. Al ser un proceso cíclico que se mueve a través de una línea de tiempo, este proceso debe crecer en complejidad en la medida que exista más información para gestionar y la capacidad técnica, operacional e intelectual para analizarla.

Obtener información del cliente: una vez definida la información que se solicitará o buscará del cliente, se debe estructurar el proceso de recopilación de la información, en este evento es necesario la creación de una estrategia de persuasión al cliente para obtenerla. Las estrategias más comunes pueden ser cupones para rifas o concursos, vinculación a una página Web, blog u otro medio de contenido, vinculación a una estrategia de envío de correo masivo (los autores se referirán a esto en adelante como “mailing” por su sigla en inglés: envío de información o de propaganda publicitaria por correo a las personas que forman parte de una lista) o recopilación de información como evento definido para la prestación de un servicio (servicio al cliente – Help Desk).

Convertir la información en clientes segmentados: obtenida la información necesaria se procede a realizar un proceso de análisis (CRM analítico) que arroja una segmentación inicial de los clientes.

Ofrecer servicios de valor al cliente: con la segmentación inicial se involucran las áreas de investigación y desarrollo, las cuales deben crear servicios de valor que se puedan ofrecer a los clientes y sean aceptados como tal. El departamento comercial inicia sus labores de oferta de los servicios y puede crear modelos de incremento de venta y cruce de ventas de acuerdo con la segmentación entregada. En la medida que la perfilación del cliente sea más detallada, existirá mayor posibilidad de generar alternativas comerciales exitosas.

Incentivar procesos de recompra: los servicios de postventa y servicio al cliente, junto con los programas de fidelización son herramientas fundamentales en la creación de incentivos de recompra en los clientes. La aplicación de este modelo cíclico conduce al incremento en la fidelización del cliente hacia la empresa debido al alto conocimiento de esta frente a sus necesidades y al incremento de la personalización de los servicios para el cliente. En este punto, la metodología inicia nuevamente buscando incrementar el flujo de información que se analizará considerando la evolución del cliente y sus variaciones en gustos y necesidades.

5.5.1 Analizar información a solicitar

Para ClaroScuro es importante contar con la información básica del cliente como es nombre, apellidos, datos de contacto y ubicación (dirección, teléfono, e-mail y celular). Si se trata de un cliente institucional se debe obtener la información necesaria para establecer un contacto efectivo comercial, datos como nombre de

empresa, identificación (NIT), dirección, ciudad, teléfono, persona de contacto (datos de varias personas de contacto con sus teléfonos, correos y cargos).

Con esta información básica inicial se puede establecer una base de datos de los clientes Claroescuro. El uso de la información de cada campo se detallará a continuación:

- Nombre: se utiliza para la personalización de los mensajes que se envían a través de nuestras estrategias de mailing.
- Apellidos: Complementa la personalización de los mensajes.
- Dirección: Se puede utilizar como dirección de despacho para los servicios entregados a domicilio o simplemente para ubicar geográficamente los clientes y reconocer zonas de influencia.
- Teléfono – Celular: formas de contacto con los usuarios.
- E-mail: es una herramienta básica de contacto con los clientes.

5.5.2 Obtener información del cliente

- **Medio de obtención de información**

Utilizando el portal de Claroescuro – www.claroscurofotografia.com, se podrá recopilar la información necesaria de los clientes. El objetivo sería ubicar en la Web las fotografías y trabajos realizados en carpetas individuales por cliente. De esta forma, se lograría que los clientes ingresen a la Web y completen su proceso de registro.

Figura 9. Página Web contacto



Fuente: Claroscuro

Utilizando un link especial se podría dar ingreso a los clientes institucionales de Claroscuro, considerando en el futuro, la creación de una comunidad institucional en una red social tipo LINKEDIN. Este campo para los clientes institucionales deberá contar con la posibilidad de registrar más de una persona (persona 1, persona 2,... persona n)

Adicionalmente, se utilizarán medios tradicionales (datos del cliente cuando se vende un servicio, formatos diseñados para transferir a la base de datos) para recopilar información de los clientes. De esta manera, se podrá administrar la base de datos de los mismos, aunque no exista un registro en el portal.

- **Marketing Digital**

Redes sociales: creación de usuarios Claroescuro en diferentes redes sociales. Facebook y Hi5 son las primeras redes sociales que se utilizarán en la estrategia. Facebook con aproximadamente 10 millones de usuarios en Colombia es una de las redes sociales más populares en el momento, orientadas a la población joven.

Cifras de usuario de la red social Facebook¹², en Colombia:

Number of users on Facebook in Colombia: **10 158 320**

Number of male users on Facebook in Colombia: **4 713 280**

Number of female users on Facebook in Colombia: **4 998 340**

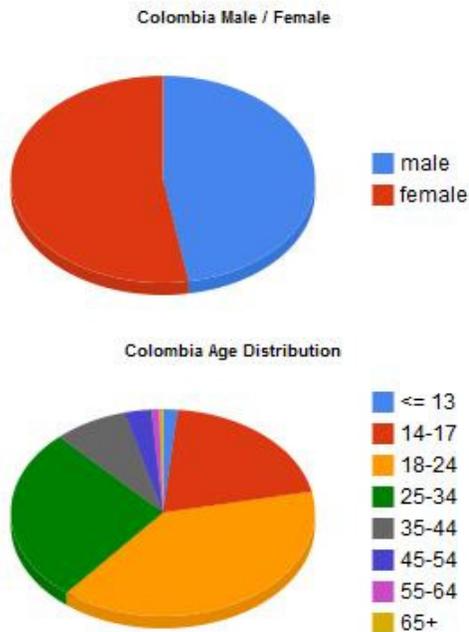
Penetration in Colombia: **22.81 %**

Online penetration in Colombia: **51.32 %**

Este sitio Web nos brinda una información que es aún más valiosa: la distribución de acuerdo a las edades y al género (masculino o femenino) de los colombianos que usan Facebook (Ver Gráfica 28).

¹² Tomadas de: www.facebookers.com (Facebook Statistics)

Gráfica 28. Población red social Facebook



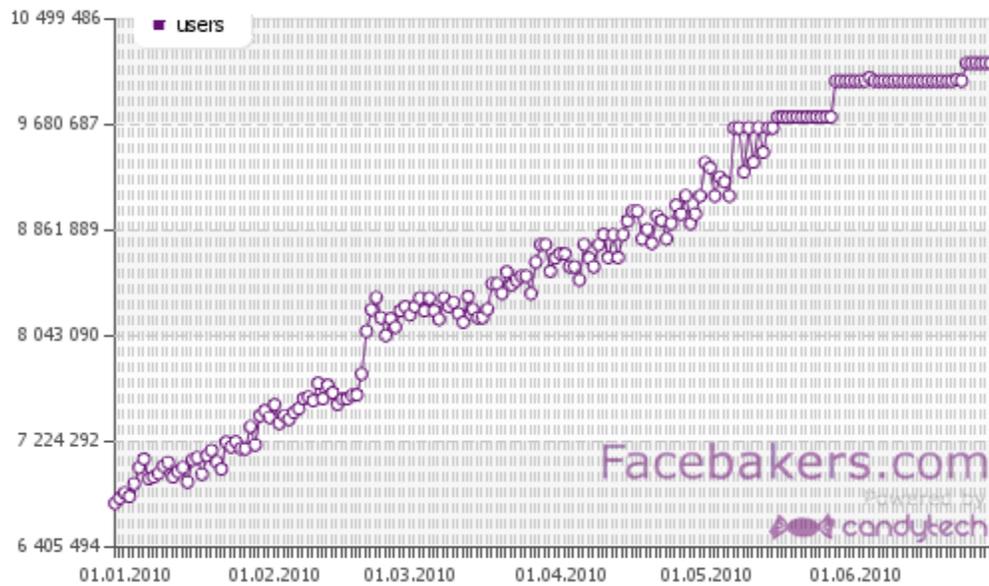
Fuente: www.facebakers.com (Facebook Statistics)

Gracias a esta información, se puede analizar qué tipo de usuarios hacen uso de esta red social.

Como se puede observar en la gráfica, la gran mayoría de usuarios de Facebook, en Colombia, se encuentran en el rango de 14 a 34 años, rango de edad interesante para los productos y servicios de Claroscuro. Inclusive, un porcentaje alto de los usuarios se encuentran hasta una edad de 44 años correspondiente a las edades que encontramos en la segmentación de Claroscuro. Las tasas de

crecimiento de las redes sociales son importantes, de acuerdo con Facebakers, éste es el crecimiento de Facebook en Colombia en 2010:

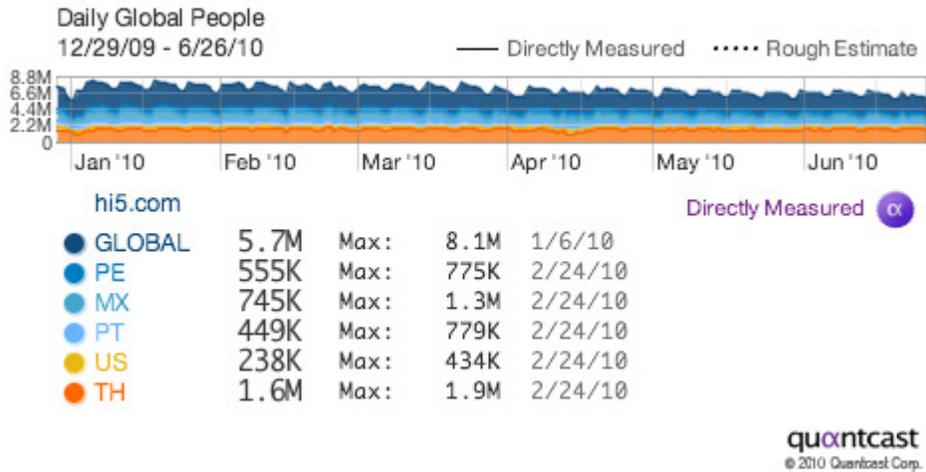
Gráfica 29. Crecimiento de usuarios en Facebook, en Colombia



Fuente: www.facebakers.com (Facebook Statistics)

En el caso de hi5 el tipo de usuario es muy similar al de Facebook. Algunas de las características que los diferencia son: el estrato, en hi5 se estima que su población es más juvenil y de estratos menores a los usuarios de Facebook. De esta manera, se cubren los estratos a quienes se dirige la empresa, con las dos principales redes sociales de Colombia.

Gráfica 30. Penetración hi5



Fuente: www.quantcast.com

- **Estrategias CRM**

Utilizando las siguientes estrategias, Claroscuro buscará que la mayor cantidad de usuarios/clientes se registren y utilicen los beneficios del portal. Así, se podrá construir una base de datos más compleja.

Portal en Internet: éste sería el eje principal de la estrategia CRM Claroscuro con el fin de permitir el registro de los usuarios para la creación de la comunidad Claroscuro. Se generarán algunas estrategias en el portal que inviten a su registro, así mismo, se incentivará el seguimiento en las diferentes comunidades (Facebook y hi5). El objetivo del portal en una etapa avanzada es permitir la gestión de la comunidad en ambos sentidos, la publicación de las fotos o momentos, el compartir imágenes con los amigos y generar comunicación en

sentido Claroscuro – Cliente, como eventos de publicidad, solicitud de servicios, confirmación de trabajos, etc.

Mailing y/o volantes: a través de campañas de mailing y/o volantes se generará comunicación con la comunidad con dos estrategias definidas: la primera, la vinculación a la comunidad y la segunda, hacer partícipe al cliente de las estrategias de CRM para la comunidad. Invitándolo a eventos específicos, lanzamientos de productos y servicios, promociones y gestión operativa de los servicios prestados.

Invitaciones a nuevos usuarios por miembros de la comunidad: cuando un cliente publique sus fotos, podrá generar un link de invitación a sus amigos a través del portal Claroscuro, por el cual pueden observar las fotos publicadas. Por medio de esa invitación y el diseño de la página, se buscará que el invitado conozca las ventajas del portafolio de productos y/o servicios de Claroscuro y de la utilización de los mismos. Aunque esta estrategia se encuentra incluida en el punto PORTAL EN INTERNET, la identificamos de manera particular porque consideramos que es uno de los principales motores de crecimiento de la comunidad.

- **Información a solicitar**

La información que se solicitará a través del portal es la siguiente:

Nombre del usuario

Apellidos del usuario

Correo electrónico

Número celular

Dirección de residencia

- **Sistema de almacenamiento de información**

La información se almacenará en un sistema estructurado, el cual se encontrará en línea con el portal. La base de datos estructurada se actualizará automáticamente cada vez que un usuario genere un registro o modificación. La primera versión de la base de datos se contempla solamente como una base de datos de registro o almacenamiento, la segunda fase de un proyecto CRM tendría como objetivo obtener la trazabilidad de los clientes (compras registradas, seguimiento a todos los eventos realizados con los clientes) y finalmente, poder generar pronósticos, gestionar prospectos, robustecer la base de datos con la retroalimentación, especializar la segmentación para convertirla en personalización y lograr que el sistema sea adaptable periódicamente.

5.5.3 Convertir la información en clientes segmentados y personalización

El objetivo principal de un proyecto de CRM es básicamente conocer a sus clientes. En principio se buscará crear segmentaciones flexibles para cada evento comercial o actividad de seguimiento que se genere. El conocimiento de los clientes y su administración como unidad nos permite el reconocimiento de sus

gustos y preferencias, es así que en la medida que se genere un evento, se puede crear una segmentación flexible y agruparlos de manera temporal.

Los clientes naturales serán segmentados por sus preferencias, se podrá considerar en la segunda fase incluir una serie de opciones de interés del cliente para iniciar una segmentación interna que permita identificar la posibilidad de utilización de nuestros servicios y productos. Esto se realizará al identificar sus preferencias por los servicios que sean de su interés (esta preferencia puede ser identificada a través de la Web, haciendo que el cliente seleccione sus preferencias).

Los servicios para los clientes institucionales son fotografía publicitaria y eventos. De esta manera, se puede establecer la primera segmentación. Se encontrarán empresas que serán clientes exclusivos del servicio de eventos y otras solamente utilizarán el servicio de fotografía publicitaria. Una segunda segmentación será el valor de su facturación, de esta manera, estableceremos una calificación tipo, de acuerdo con su potencial de facturación.

5.5.4 Ofrecer servicios de valor a los clientes Claroscuro

- **Álbumes virtuales**

En esta opción el usuario tendrá la opción de crear álbumes virtuales, de esta manera contará con la posibilidad de disfrutar de sus recuerdos en cualquier momento que pueda acceder a la red (Internet).

- **Generar invitaciones para observar álbumes**

En esta opción el usuario podrá invitar a otras personas a observar el álbum por medio de una invitación al correo electrónico y un link de acceso.

5.5.5 Incentivar procesos de incremento y/o recompra

Por medio de estrategias de incremento y/o recompra, se podrá ubicar, según el evento, una segmentación flexible y se podrán ubicar los prospectos. Así mismo, deberán incentivar el proceso de incremento de la venta mediante promociones establecidas (combos) y que se informen oportunamente a los clientes en el momento de la oferta.

- **Seguimiento comercial**

Para los clientes institucionales se podrá crear una gerencia de cuenta, se podrán establecer y definir unos protocolos de administración. Por lo tanto, se realizará el

seguimiento comercial a los clientes institucionales, manteniendo una cercanía con el cliente y optimizando su potencial.

- **Promociones e-mail**

Este tipo de promociones, se podrán utilizar para el impulso de servicios y/o productos de ClaroScuro que se publiquen con una frecuencia de uso que no permita considerar los mensajes como spam. Eventos característicos para este tipo de promoción son: días de halloween, final de temporada escolar, día de la madre, día del padre, día del niño, entre otros.

- **Promociones redes sociales**

Por medio de las redes sociales, se podrán invitar a los clientes a conocer y utilizar los servicios y productos. Con estrategias definidas de acuerdo al perfil de la red social se diseñarán actividades para los miembros de la comunidad.

- **Promociones Web**

La página Web será utilizada como un medio de promoción de servicios y promociones especiales de acuerdo a la época y en sincronización con las actividades anteriores. Adicionalmente, se podrán establecer promociones particulares para el medio.

- **Televentas**

Con la información obtenida se podrán realizar campañas de televentas en ambos sentidos (in-bound y out-bound). De tal forma, que se puedan promocionar los servicios como campaña reflejo de publicidad o realizando campañas de salida.

5.5.6 Medición de administración de los clientes

Es el resultado final del proceso de CRM, se considera esta etapa como una etapa de transición y especialmente de muestra de resultados. La retención se podrá medir creando algunos indicadores de los clientes. Adicionalmente, en esta etapa se podrán crear algunas actividades para mantener un contacto con el cliente independiente de los procesos comerciales.

- **Indicadores**

La variable de tiempo que se podrá manejar en Claroscuro para el análisis del valor del cliente y de la cantidad de eventos comerciales del mismo corresponde a un (1) año, esto debido a que los servicios de Claroscuro y su objeto comercial no se pueden considerar como elementos de ciclo de compra cortos. Por lo tanto, medir los eventos en una unidad menor no generaría información que corresponda a la realidad de lo que se busca analizar. La rentabilidad y retención de los clientes deberá ser medida con base en el producto líder que es la fotografía para eventos y para esto se crean los dos primeros indicadores (a y b), este producto

es el que realmente genera los ingresos y los clientes para los otros productos y servicios, debido a que ante la ausencia de inversión en publicidad, este es prácticamente el contacto masivo que tiene la empresa con los prospectos. Los indicadores de ventas e incremento de clientes en la base de datos se podrán analizar por unidades de tiempo: mes, trimestre, semestre y año.

- a. # de eventos comerciales por cliente por año.
- b. Valor por eventos comerciales por cliente por año.
- c. Ventas por mes / trimestre / semestre / año.
- d. Incremento de clientes en la base de datos.
- e. Ventas por servicios por unidad de tiempo (mes, trimestre, semestre, año).

Tabla 5. Matriz estratégica de implementación de la estrategia CRM

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO DE GESTIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN
Aprender acerca del cliente	Analizar información a solicitar	Áreas de mercadeo y Gerencia	2 días	
	Obtener información del cliente	Áreas de mercadeo, ventas, promoción y Gerencia	2-3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • # de clientes con información de contacto / # de clientes totales. • # de prospectos con información de contacto / # de prospectos totales.
	Análisis de información y segmentación	Áreas de mercadeo, investigación y desarrollo, y Gerencia	15 días	
Retener clientes	Diseño y oferta de productos y servicios	Áreas de ventas, investigación y desarrollo, y Gerencia	15 días - diseño 1-3 meses - oferta	<ul style="list-style-type: none"> • # productos producidos / # productos diseñados. • Ventas por productos /servicios por unidad de tiempo.
Rentabilizar clientes	Modelos de incremento en ventas y ventas cruzadas	Áreas de ventas y Gerencia	15 días - diseño	<ul style="list-style-type: none"> • # de eventos comerciales por cliente por año. • # de ventas cruzadas / # de ventas totales. • Valor por eventos comerciales por cliente por año.
	Incentivar procesos de recompra	Áreas de servicio al cliente, posventa y Gerencia	15 días - diseño	<ul style="list-style-type: none"> • # de clientes de recompra / # de clientes totales.
	Medición de la administración de clientes	Áreas de ventas, mercadeo y Gerencia	2 días	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de clientes en la base de datos por trimestre.

Fuente: Los autores

En la matriz está representado a grandes rasgos el proceso de implementación de la estrategia CRM:

1. La Gerencia entra como elemento activo en todo el proceso considerando que el Modelo CRM creado por los autores está enfocado hacia PYMES.

En la columna de tiempos de gestión se ha estimado la duración de cada acción, sin embargo, es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. No necesariamente todas las acciones se realizan en ese orden, una vez realizada la acción “Análisis de información y segmentación”, podrían configurarse las siguientes acciones.
2. La acción “Medición de la Administración de clientes” donde se requieren los indicadores generales de gestión de resultados del proceso, estos deben generarse desde la creación del proyecto porque representan la medición de la rentabilidad de la inversión y deben ser aprobados por la Gerencia.

6. CONCLUSIONES

- La creación de una metodología para crear estrategias de administración de clientes debe incluir los conceptos teóricos y prácticos del CRM (Customer Relationship Management). En los procesos de retención el cliente participa activamente e interactúa de manera dinámica con la empresa y la empresa debe potencializar todos los contactos para generar servicios o productos con valor para el cliente y una manera de obtener estas interacciones y resultados es creando políticas de administración o gerenciamiento de clientes (CRM).
- Una metodología para la creación de estrategias debe ser un proceso cíclico muy dinámico, cíclico porque es necesario interactuar con el cliente durante una línea de tiempo no determinada lo cual le permite a las empresas recopilar mayor información, conocer las necesidades y deseos del cliente e identificar las tendencias o cambios en las mismas. Y dinámico porque con la velocidad que se realizan los cambios en la actualidad (innovación, nuevos productos, etc.) es necesario poder responder ágilmente a todos los requerimientos.
- Aplicar la metodología a una empresa en particular requiere modificar los componentes generadores de la estrategia pero no el concepto o la metodología. Igualmente la aplicación a una empresa depende exclusivamente del plan estratégico de relación con el cliente que se defina y con base en este plan se definirá el detalle estratégico. Los cambios importantes entre la aplicación a diferentes empresas aparte del componente estratégico que es

único, son la velocidad de implementación y la cantidad de información que se procesa. Adicionalmente cada empresa selecciona su herramienta de apoyo a la gestión.

- La renovación y ajuste de la estrategia se realiza en la medida que la metodología es cíclica. Este componente es indispensable para la reacción frente al cliente y sus cambios en el tiempo. Pero es importante determinar que la estrategia central debe ser única y sus ajustes corresponden a la respuesta a los movimientos del mercado y de los clientes. Al ser un proceso cíclico no podemos considerar que la estrategia sea diferente cada “x” tiempo, debe mantener una línea para que el proceso se auto-alimente.
- Se concluye que los indicadores que se medirán son los siguientes: # de eventos comerciales por cliente por año, valor por eventos comerciales por clientes por año – indispensable para cuantificar el valor promedio anual de un cliente potencial, adicionalmente esto nos permite identificar y anticiparnos a los eventos para asegurar esa venta potencial. El análisis de las ventas debe reflejar las políticas de retención y el retorno de la inversión. El incremento de clientes en la base de datos refleja los procesos de adquisición normales y el efecto de retención por la implementación de la metodología.
- Los procesos de CRM no se deben considerar como una moda o una teoría administrativa que se encuentra en auge y que en un futuro cercano será cambiado por una nueva, ya que cuenta con un soporte y evolución conceptual que se ha generado a través del tiempo por aportes de diferentes autores que

observan las interacciones con los clientes desde ópticas distintas (comercial, serviciente, marketing, etc.).

- Las empresas pequeñas y medianas no cuentan con estrategias CRM definidas para enfrentar las relaciones o momentos de verdad con sus clientes, las interacciones de la empresa con los clientes se conciben como procesos aislados de los diferentes departamentos de la empresa (comercial, servicio al cliente, etc.) y no como un proceso integral.
- La mayoría de las empresas que enfrentan un proceso de CRM lo hacen desde el punto de vista tecnológico y no como un proceso conceptual y estratégico. Por este motivo limitan sus estrategias de CRM por la ausencia de presupuesto y la imposibilidad de emprender procesos de innovación tecnológica.
- Los proyectos de CRM deben contar con una metodología y esta debe permitir administrar los proyectos CRM de manera cíclica para permitir día a día actualizar la información relevante del cliente y crear nuevas estrategias de operación y retención.
- Los proyectos de CRM deben moverse desde lo básico hacia lo complejo. De esta forma se le permite a la empresa ir creando la infraestructura y las herramientas necesarias para evaluar y analizar la información recopilada y de la misma manera contar con los procedimientos necesarios para que la información genere servicios o productos de valor para el cliente.
- Se deben contar con herramientas tecnológicas para facilitar la gestión y la operación del proyecto.

- Los clientes presentan necesidades insatisfechas que la empresa no cubre, no por su capacidad operativa, sino por su incapacidad de escuchar o analizar los comportamientos de los clientes.
- El auge de Internet y las redes sociales facilitan los procesos de contacto con los clientes, pero el poder acceder todos a ese tipo de herramientas no es un diferenciador si su aplicación se limita a una utilización básica de la misma.

7. RECOMENDACIONES

A. Aplicación del modelo

El modelo CRM diseñado se deberá aplicar de manera cíclica en Claroscuro y deberá iniciar en el orden y contenido detallado a continuación.

B. Analizar información a solicitar

De acuerdo con la infraestructura con que cuenta la empresa actualmente, deberán solicitar la información básica del cliente como es: nombre, apellidos y datos de contacto y ubicación (dirección, teléfono, e-mail y celular). Si se trata de un cliente institucional debemos obtener la información necesaria para establecer un contacto efectivo comercial, datos como nombre de empresa, identificación (NIT), dirección, ciudad, teléfono, persona de contacto (datos de varias personas contacto con sus teléfonos de contacto, correos y cargos).

C. Obtener información del cliente

1. Medio de obtención de información:

Portal en Internet: A partir del portal actual de Claroscuro se deberá realizar una modificación a este con el fin de que cuente con una herramienta para el registro de información del usuario. Nos referimos a una modificación sencilla que aunque permitirá la creación de una base de datos básica, no representa algo estructurado que tenga un costo elevado o alto nivel de dificultad para una empresa pequeña.

2. Marketing Digital:

Redes sociales: Facebook y twitter. Deberán administrar las cuentas existentes en estas redes de acuerdo a un plan de comunidades donde comuniquen periódicamente los eventos, las fechas especiales, las promociones nuevas, en general actividades que encaminen a lograr más personas registradas en el portal y generar interacción con los miembros de la comunidad (respuestas a inquietudes, solicitudes de servicio, cotizaciones, quejas y reclamos).

3. **Estrategias CRM:** Claroscuro deberá utilizar las siguientes estrategias CRM para lograr aumentar el tráfico en el portal y crear una base de datos más completa. Todas las estrategias deberán estar encaminadas al registro de las personas en el portal propio.

Mailing y/o volantes: en este punto, Claroscuro, deberá transaccionar este servicio a través de una de las aplicaciones gratuitas que se encuentran en la red, considerando sus limitantes de forma temporal. Inicialmente esta labor se podrá realizar con las herramientas que proporciona la versión gratuita. Sin embargo, considerando la especialización a la que se deben conducir, es importante adoptar tan pronto como los recursos lo permitan, una versión paga que les proporcione herramientas de seguimiento y facilite la evolución de su gestión.

Invitaciones a nuevos usuarios por miembros de la comunidad: este paso deberá realizarse en la segunda fase de desarrollo del proyecto CRM en Claroscuro. En algunos eventos podrán utilizar Facebook para este propósito en forma pública, sin embargo, lo ideal es llegar a la realización de esta actividad en forma privada por medio del portal y así atraer nuevos usuarios.

D. Información a solicitar

Este paso se realizara a través del portal una vez se desarrolle la modificación del mismo. La información que se solicitará a través del portal es la siguiente:

Nombre del usuario

Apellidos del usuario

Correo electrónico.

Número celular

Dirección de residencia

Sistema de almacenamiento de información: utilizando un componente gratuito que se adiciona al portal se creara una base de datos simple. En el evento de adquirir la herramienta paga de mailing, habrá comunicación directa con el portal y se tendrá la posibilidad de contar con una base de datos más estructurada, útil en la generación de correos masivos.

E. Convertir la información en clientes segmentados y personalización

Inicialmente deberán realizar la segmentación por productos y servicios, utilizando herramientas de hojas de cálculo, se llevará un informe más detallado de la facturación para poder tabularla y tener otra variable de segmentación. En la medida en que vayan progresando en la calidad de la información se irán generando nuevas variables. Esta segmentación inicial se utilizará para el direccionamiento de las campañas de promoción de productos y servicios que se vayan creando.

F. Ofrecer servicios de valor a los clientes Claroscuro

- a. Álbumes virtuales: este servicio se ofrecerá inicialmente en las redes sociales, en el grupo de Claroscuro en Facebook, hasta que cuenten con la infraestructura correcta del portal propio.
- b. Generar invitaciones para observar álbumes.

G. Incentivar procesos de incremento y/o recompra

Una vez lograda la segmentación anterior, podrán iniciarse la promoción de planes de venta cruzada y de recompra.

- Promociones e-mail: deberán general al menos una vez al mes comunicaciones vía correo electrónico a la comunidad Claroscuro, con información de lanzamientos de promociones específicas.

- Promociones redes sociales: diariamente deberán estar en contacto con la comunidad Claroscuro, informando sobre los servicios, la promoción del mes.
- Promociones Web: el evento que se promocioe por correo electrónico se publicara en la página Web simultáneamente.

H. Medición de administración de los clientes

Deberá revisarse periódicamente el análisis de la segmentación por facturación con el fin de determinar si los indicadores de retención y rentabilidad han reflejado algún incremento.

- Indicadores: con los que deberán analizar la información son:
 - a. # de eventos comerciales por cliente por año.
 - b. Valor por eventos comerciales por cliente por año.
 - c. Ventas por mes / trimestre / semestre / año.
 - d. Incremento de clientes en la base de datos.
 - e. Ventas por servicios por unidad de tiempo (mes, trimestre, semestre, año).

BIBLIOGRAFÍA

Curry, J. y Curry, A (2002). CRM: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Barcelona, España: Gestión 2000.

Varas, Juan Pablo; Director de e-brain. Paper: *CRM Administración de relación con los clientes*.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management* (1ª Ed.). Butterworth-Heinemann.

Peralta, S. y Pérez, E. *Estrategias de Implementación de CRM en la PYME* (Trabajo de investigación alumnos Máster en Comercio Electrónico y Marketing Directo). España: Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo – ICEMD.

Caso de Éxito: Best Buy. Diseñado por: James E. Dion (June 23, 2006).

Mahecha R., J., MBA Universidad de los Andes, M.S.c. Management Information Systems, Leonard Stern School of Business (NYU). Profesor MBA Universidad de los Andes. Profesor Especialización en Mercados, Universidad Icesi.

Humphrey, A (1960). Estados Unidos: Instituto de Investigaciones de Stanford.

Estadísticas red social Facebook. Tomadas de: www.facebakers.com (Facebook Statistics)

Porter, M. E. Paper: *Know Your Place: How to Assess the Attractiveness of Your Industry and Your Company's Position In It.* Inc., September 1991.

Bhote K. (1996). *Beyond customer satisfaction to customer loyalty.* New York.

Greenberg, P. (2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes* (1ª ed.). España: McGraw Hill.

Reinares L., P.J. y Ponzoa C., J.M. (2004). *Marketing relacional* (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* New York: The Free Press.

Dyché, J. THE CRM HANDBOOK.

Band, J. y Computer Wire (2003). *The CRM Outlook Reuters: Maturing to the next level.* Gran Bretaña: Business Insights Ltd.