



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS EMPRESAS QUE MARCAN
PUNTOS CLAVE EN EL CONOCIMIENTO Y LEALTAD DE CLIENTES**

**AUTORES:
MATEO MEJÍA LÓPEZ
SANTIAGO SUÁREZ MENDOZA**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C, Colombia
2017**

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS EMPRESAS QUE MARCAN
PUNTOS CLAVE EN EL CONOCIMIENTO Y LEALTAD DE CLIENTES

AUTORES:
MATEO MEJÍA LÓPEZ
SANTIAGO SUÁREZ MENDOZA

DIRECTOR:
MIKEL IÑAKI IBARRA FRENÁNDEZ

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D.C, Colombia

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE FIGURAS	3
INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN.....	4
MARCO	5
PREGUNTA.....	8
HIPÓTESIS.....	8
METODOLOGÍA.....	8
ESTRUCTURA.....	9
1. FACTORES QUE AFECTAN EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	9
1.1. ANÁLISIS INTERNO.....	9
1.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	11
1.2.1. LISTA DE VARIABLES: ANÁLISIS INTERNO.....	14
1.2.2. LISTA DE VARIABLES: ANÁLISIS EXTERNO	15
1.2.3. LISTA DE VARIABLES CON DESCRIPCIÓN	16
2. FACTORES MÁS RELEVANTES PARA DETERMINAR EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES MEDIANTE EL SOFTWARE MICMAC	18
2.1. TABLA DE RELACIONES ENTRE VARIABLES	18
2.2. PLANO DE LOS DESPLAZAMIENTOS: DIRECTO/INDIRECTO	19
3. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EN EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES, LUEGO DE REALIZAR EL ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS Y LA COMPARACIÓN CON LOS FACTORES CLAVES	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS	34
1. ENTREVISTA.....	34
2. TABULACIÓN ENTREVISTAS.....	37

TABLA DE FIGURAS

1.2.1. LISTA DE VARIABLES: ANÁLISIS INTERNO.....	15
1.2.2. LISTA DE VARIABLES: ANÁLISIS EXTERNO.....	16
1.2.3. LISTA DE VARIABLES CON DESCRIPCIÓN.....	16
2.1 TABLA DE RELACIONES ENTRE VARIABLES.....	19
2.2. PLANO DE DESPLAZAMIENTOS DIRECTOS/INDIRECTOS.....	20

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

Después de realizar unas primeras validaciones encontramos que el problema es que, sin importar la naturaleza de las empresas, se debería tener un conocimiento de los compradores de sus productos o servicios. Al tener conocimiento de sus clientes, las compañías podrán verse en la capacidad de realizar cambios determinantes que ayudarán a estar a la vanguardia con el mercado. *“Las empresas innovadoras no sólo son aquellas capaces de presentar nuevos productos o servicios; son las que tienen la capacidad continua de adaptarse y responder a los cambios del entorno: nuevas necesidades, nuevas destrezas de sus competidores...”* (Peters, 1994).

A manera de ejemplo tomado de la página Smartphone's World del artículo “Sony: auge y caída de un gigante analógico que no supo adaptarse a la era digital.” Se puede ver como SONY tuvo una falta de adaptación y de conocimiento del mercado, al seguir produciendo las pantallas Trinitron hasta el 2008 habiéndose expirado su patente en 1996, cuando Samsung desarrolló las pantallas LCD en 1991. (Smartphone's World, 2013)

Este tipo de falencias en el conocimiento llevan a perder varios clientes, lo cual es muy costoso. *“perder un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo, según la revista “Return on Behavior”*” (Portafolio. Astrid López Arias, 2014).

De esta manera, se podrá tener un entendimiento más amplio de las necesidades, teniendo en cuenta que cada cliente percibe el servicio o el producto de una manera distinta. Conociendo y entendiendo toda la experiencia de compra y su satisfacción al final del proceso, esto con el fin de construir una relación a largo plazo donde se de conocimiento del cliente. Lo que implica empezar a tener *“perspectiva temporal larga, contacto directo con el cliente, orientación al mercado, trato personalizado, relaciones interactivas, énfasis en el servicio al cliente y la búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación”* (Reinares, 2009).

A lo largo de los años ha sido común y recurrente entre las empresas, la búsqueda de una adecuada manera de llevar a cabo un conocimiento de clientes ideal que permita potencializar las relaciones que se mantienen con los mismos y así se asegura en el documento Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis *“Durante varias décadas el mundo empresarial ha destinado un sinnúmero de recursos por encontrar la fórmula mágica que permita atraer a los clientes y mantener con ellos una relación positiva de largo plazo como fuente de ventaja competitiva.”* (Maureen, de Madariaga, & Blaso, 2007)

Esta falta de conocimiento de los clientes se puede observar en uno de los casos más conocidos cuando, para finales de abril de 1985, The Coca-Cola Company lanza una gaseosa más azucarada (“New Coke”) que su sabor habitual lo que conllevó a que *“... la compañía registró en su centro de atención 1500 llamadas de clientes que pedían que regresara el sabor original, en comparación con las 400 que normalmente recibía.”* (Expansión en alianza con CNN, 2014)

Así mismo, esta fallida estrategia de mercadeo de The Coca-Cola Company condujo, a la que hoy es una de las marcas más reconocidas del mundo, a estar al borde de la quiebra, pues como se menciona el artículo 3 lanzamientos que a Coca-Cola le fallaron, *“Sólo dos meses después, la compañía anunció el regreso de la “vieja” Coca-Cola bajo el nombre Coca-Cola classic, una noticia que apareció en la portada de los periódicos más importantes de Estados Unidos.”* (Expansión en alianza con CNN, 2014)

MARCO

Para empezar a desglosar el término, es fundamental generar una ecuación vital para la comprensión de este, **Retención = Lealtad** (Narteh B. , Cudjoe. A, Kouda, & Braimah, 2012). De esta forma, se puede establecer la importancia del término frente a este proyecto ya que, el objetivo general se definió en cortos términos como, identificar los factores para la retención de clientes en las empresas.

Así como se estableció la ecuación de la lealtad, es vital establecer la directa

relación que existe entre la lealtad y el marketing relacional, pues como su nombre lo dice, esta metodología del marketing está determinada por las relaciones con los clientes, así como lo subraya Bedman Narteh *“relationship marketing has its conceptual roots anchored on building and sustaining long-term relation-ships with customers (Das, 2009; Egan, 2004; Payne, 2000).”* (Narteh B. , Cudjoe. A, Kouda, & Braimah, 2012)

Habiendo establecido estas dos relaciones, se puede determinar la importancia de la lealtad como concepto dentro de este proyecto. Como primera instancia es vital para la justificación del objetivo general del proyecto y como segunda medida, abarca dos conceptos esenciales para el desarrollo y comprensión del proyecto como lo son retención de clientes y marketing relacional.

Ahora bien, adentrándose en el concepto, es posible observar como este ha sido utilizado para generar relacionamiento con los clientes en diversos sectores de la economía, por ejemplo, el término ha sido utilizado en el sector de la hotelería y turismo para entender cómo establecer y/o mantener una relación con los clientes de tal manera *“...relationship marketing resulted in continued patronage, less price-sensitive clients, decrease in marketing costs, and more importantly, contributed to the overall profitability of the luxury hotels.”* (Narteh, Cudjoe. A, & Kouda, Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry, 2012)

Siguiendo con el análisis de la lealtad, hoy en día no solo se vincula con los dos temas anteriormente mencionados, hoy ya posee un concepto más dentro de su amplitud el cual ha sido establecido como marketing de experiencia, el cual consta de generarle al cliente una experiencia en el consumo, es decir, pasar de vender únicamente un producto o servicio a vender una experiencia y como lo constituye María del Loreto, *“Se ha establecido que el fin último del marketing de experiencias es la obtención de clientes fieles.”* (Nicolau, 2011).

Así pues, se puede observar que a medida que transcurre el tiempo, la lealtad se comienza a constituir como un término altamente relevante dentro de la fidelización

del cliente pues como lo establece Nicolau, *“La estrategia de centrarse en la experiencia del cliente es la que consigue una mayor fidelización, pues proporciona valores sensoriales, cognitivos, relacionales y de comportamiento al ser sus actos consecuencias de decisiones emocionales.”* (Nicolau, 2011), finalmente Nicolau vincula el marketing de experiencias a la lealtad estableciendo que *“Son las pistas el componente secreto para alcanzar el éxito en el marketing de experiencias y la lealtad de los clientes.”* (Nicolau, 2011).

El segundo término a definir es el CRM (Client relationship management), el cual ha venido teniendo una evolución a través de las aplicaciones que se le da en las diferentes industrias, y también al área perteneciente del investigador. Con la ayuda de la definición pasada y la reciente queremos relacionar la lealtad de clientes y los factores influyentes en un buen conocimiento de los mismos.

Parafraseando lo que concluye Elvira Jacobsson, en una economía orientada hacia el cliente, la importancia del CRM se convierte primordial para las empresas. Porque brinda un apoyo a los gerentes comerciales para tener mejor conocimiento de los clientes y de las actividades de la empresa, además fomenta las relaciones a largo plazo y la retención de clientes clave. (Jacobsson, 2017)

El CRM ha venido teniendo diferentes adaptaciones. Una de esas se trata del CRM móvil, el cual fue utilizado por una empresa de Retail en India.

Poco a poco, la mejora de los canales computarizados y su pensamiento para hacer encuentros notorios y positivos para los clientes mezclando partes del artículo, la administración, la marca y la correspondencia ha provocado una circunstancia en la que algunas organizaciones y empresas han comenzado a utilizar el medio portátil para avanzar ejercicios de CRM. (G Rakesh Naidu, 2016).

Según los autores, este método móvil de aplicación ofrece ventajas, al brindar información sobre los clientes a los vendedores al alcance de un celular, Tablet o

laptop, desde cualquier parte del mundo. De este modo cualquiera que tenga interacción con los clientes podrá informar en línea a toda la empresa.

PREGUNTA

Cuando se hace referencia a la pregunta que enmarca toda nuestra investigación, se tomó la decisión de investigar ¿Qué factores asociados al conocimiento de los clientes son los que más influyen en la relación y la lealtad de los mismos?

HIPÓTESIS

Una vez iniciamos con el plan de trabajo, llegamos a una hipótesis en donde a través del estudio de la teoría expuesta por los autores previamente citados y el sustento de los casos empresariales, se espera confirmar o negar si hay factores claves que determinan o tienen una alta influencia en el conocimiento de los clientes.

METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología que se usará en el trabajo de grado queremos realizar la validación de nuestra hipótesis a través de un estudio cualitativo. El cual va a consistir en la enumeración y definición de variables (factores) que pueden impactar en el conocimiento de los clientes de las empresas, estas variables se identificarán a través de la realización de una entrevista al público objetivo, donde se analizarán factores internos y externos como se puede ver a continuación. Luego, mediante un análisis estructural o matriz MICMAC, calificamos la influencia que tiene cada variable sobre la otra de la siguiente forma como lo establece Coates en su libro “Creating Futures”

“The direct influences of each variable on the set of other variables are illustrated in matrix form. Each element of the matrix represents an influence (0 = no direct relationship of influence on the two variables considered; 1 = a direct relationship of influence).” “The following convention was used: 1 = low relationship; 2 = average; 3 = strong; P = potential relationship.”

(Godet, 2006)

Por parte de las entrevistas las realizamos a gerentes de las empresas, que tuvieras conocimientos tanto internos de la empresa, como externos del sector. La finalidad de esto, era tener información primaria sobre las prácticas de la empresa para fomentar el conocimiento de los clientes. Entre los cargos entrevistados están: Gerente supernumerario, Gerente General y Gerente de Calidad.

Finalmente, comparamos e identificamos cuales son las variables que tienen mayor nivel de influencia, según la calificación que obtuvo. Con el Plano Directo y las demás gráficas de influencias y dependencias vamos a identificar las variables que pueden tener mayor impacto sobre nuestros objetivos. Para así finalizar con las recomendaciones.

El objetivo de este trabajo de grado es identificar los factores más relevantes que aportan a mejorar el conocimiento de los clientes, acordes con la estructura y condiciones de la empresa con el fin de retenerlos y mantener su lealtad.

ESTRUCTURA

1. FACTORES QUE AFECTAN EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES

1.1. ANÁLISIS INTERNO

Se busca obtener información sobre los factores más relevantes de la empresa. Sobre lo que los conforma y sus características, para luego analizarlas y definir cuáles son sus fortalezas frente a un conocimiento adecuado del cliente.

- Mano de Obra

Las empresas deben tener empleados con las capacidades adecuadas según las necesidades de la empresa, su actividad económica y su expectativa sobre la realización de sus tareas. Estas capacidades se ven reflejadas en la pertinencia de las acciones que tienen sobre una situación específica. "Cognitive aspects of tasks draw on the worker's knowledge base, enabling experts to make interferences to fill

in pieces of the situation or link it to their knowledge base to select appropriate actions, or other types of processing (e.g. interpretation, goal development, judgement or prediction).” (Flin, 2008)

- Maquinaria

Dependiendo el sector de la empresa, deberá tener las actualizaciones tecnológicas que la ayuden a estar a la vanguardia y a anticipar posibles retos. Una tecnología que apoye la recolección de información para un mejor conocimiento del cliente es óptima. “La implementación de nuevos sistemas tecnológicos relacionados con la información es un hecho clave en la evolución de las empresas en los últimos años. Es por ello, que las compañías deben estar preparadas para gestionar este nuevo recurso de modo adecuado, afrontando convenientemente el reto de su adopción (Haeckel, 1985). “ (Martín, 2004)

- Método

La identificación de procesos implementados acordes a la actividad de la empresa, son cruciales para evidenciar los esfuerzos que realiza para recolectar información relevante sobre sus clientes. Que le permita hacer un seguimiento continuo y tomar acciones fundamentadas enfocadas a la relación con su cliente. Como los menciona Elvira Jacobsson, en una economía orientada hacia el cliente, la importancia del CRM se convierte primordial para las empresas. Porque brinda un apoyo a los gerentes comerciales para tener mejor conocimiento de los clientes y de las actividades de la empresa, además fomenta las relaciones a largo plazo y la retención de clientes clave. (Jacobsson, 2017)

- Material

Es la materia prima que se utiliza durante la prestación del servicio. Todas las empresas tienen una materia prima en su proceso, sea una empresa manufacturera o de servicios. Se debe empezar por un insumo, al que se le agrega valor durante el proceso de transformación y termina en el producto final entregado al cliente. En las empresas de servicios en especial, el insumo de bases de datos,

si es bien utilizado puede lograr a ser valioso para el conocimiento de clientes dentro de la empresa.

“To achieve successful CRM, one well-known approach is to discover valuable information from a database based on data mining techniques. Specifically, it is the practice of analyzing and utilizing some marketing database technologies to maximize the lifetime value of each customer to the firm (Kumar and Reinartz, 2006).” (Farkas, 2011)

- Medición

Es el cumplimiento que han tenido frente a sus objetivos, presupuesto y alcance. Este cumplimiento es preciso cuando se puede observar el cumplimiento mediante indicadores. Estos indicadores mediante un análisis pertinente, le dirá a la empresa en donde está fallando o que está haciendo realmente bien.

“Having your entire team focused on KPIs not only gets the right job done daily, it also gives them a sense of commitment to the process of improving *how* that job gets done. Since the front lines are at the coalface, observing actual customer behavior, they know which processes work and which cause frustration, and can readily suggest improvements to make the customer experience more enjoyable. This process must be based on observed reality...” (Baker, 2006)

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

Buscamos ubicarnos en la situación actual colombiana y ver cómo estas variables influyen en el desarrollo de la empresa y la relación con sus clientes, pues entendemos que no solo hay factores internos que en prácticamente su totalidad dependen de la empresa por sí misma, también entendemos que hay factores externos en los que las empresas normalmente no tienen control alguno, que a su vez pueden afectar el relacionamiento y la lealtad de los clientes.

- Político

Según entrevistas realizadas a diferentes participantes del entorno empresarial colombiano, el entorno político, marca pautas importantes en el actuar de las

empresas, pues a través de diversos mecanismos de acción, puede generar que, por factores externos a las compañías, estas se vean obligadas a cambiar la manera en la que se relacionan con sus clientes. (Rodríguez, 2017)

- Económico

En vista de la reciente reforma tributaria, es considerable que las variaciones económicas tengan un efecto sobre la relación que las empresas sostienen con sus clientes, pues es claro que variaciones como precios u otros elementos pueden llegar a presentarse en las diferentes compañías son elemento clave de desincentivar o incentivar al cliente para que este se incline con respecto a una u otra empresa, tal como lo dice Albert Caruana, *“Jones and Sasser mention switching costs as one factor that determines the competitiveness of market environment, since high switching costs discourage changing from a current provider, thereby yielding less incentive for firms actively to compete.”* (Caruana, 2004)

- Social

Es de amplio conocimiento que cada vez es más frecuente encontrar consumidores responsables a quienes les importa la actividad que realiza la empresa y como esta, está dispuesta a retribuirle a la sociedad por toda su colaboración, así pues, se puede evidenciar en el artículo publicado por Lois Mohr, donde se establece que *“The Cone Corporate Citizenship Study (2002) found 89% of Americans agreeing that, following the recent corporate scandals, “it is more important than ever for companies to be socially responsible.”*” (Mohr & Webb, 2005) Así, es claro que los consumidores desde hace más de una década, están altamente enfocados en las actividades de la diversas compañías, a tal punto que cada vez más, se puede encontrar una relación entre las actividades sociales de la empresa, y los ingresos de la misma, de tal forma lo asegura Mohr cuando estipula que, *“...the majority of studies on the topic have found a significant positive relationship between corporate social responsibility (CSR) and financial performance...”* (Mohr & Webb, 2005). Así pues, se puede establecer lo vital que es este factor para poder generar lealtad en los clientes, pues si el consume depende cada vez más de este tipo de actividades,

y a su vez tiene un impacto directo en las ganancias de la compañía, es de vital importancia para lograr una permanencia a largo plazo de los clientes que en este documento se definió como lealtad.

- Tecnológico

El mundo se mueve hoy en día por 7 mega tendencias de las cuales, la más importante, grande y en mayor crecimiento, es la mega tendencia de la tecnología, es por esto, que si esta mega tendencia está afectando la manera de hacer y ver las cosas en la sociedad, es de esperarse que tenga un efecto en las empresas y en cómo estas generan un adecuado relacionamiento estratégico con los clientes, para así a través de bases de datos o de big data, se generen estrategias de fidelización y lealtad del cliente hacia la compañía.

- Ambiental

“Many firms have reevaluated the way they do business as a result of becoming more aware of the environmental consequences of their operations.” (Kassinis & Soteriou, 2003), tal como lo menciona Kassinis, cada día son más las compañías que se enfocan en cuidar y/o mitigar el impacto ambiental o huella de carbono que están dejando sobre la tierra tras realizar su operación, de hecho, esta operación de manufactura mitigada con estas labores ambientales, ha generado la atracción de distintos consumidores, y tal como se aprecia en el factor social, estos consumidores son cada vez más, consumidores responsables, enfocados en la diversas campañas que realizan las empresas para mitigar sus efectos que deja su paso. Para prueba de lo anterior, es importante recalcar las palabras de Kassinis, quien asegura que *“...other examples indicate that environmental practices can be as useful in service as in manufacturing operations as a means of improving customer loyalty and employee satisfaction, reducing costs, and enhancing competitiveness...”* (Kassinis & Soteriou, 2003)

- Legal

Dentro de su operación, las empresas cuentan con elementos legales que erigen un marco de operación o debida diligencia con el que se debe cumplir para evitar problemas que tengan implicaciones penales, incumplimientos contractuales, de patentes u otro tipo, así como le establece Bomil Suh, *“Organizations will suffer severe losses ranging from the loss of valuable information to a bad public image and even legal penalties by regulatory agencies. Security control for confidentiality, reliability, and protection of information is, therefore, a crucial prerequisite for the functioning...”* (Suh & Han, 2003)

- Cultural

“Different satisfaction levels reflect different issues and, therefore, require different actions” (Jones & Sasser Jr, 1995) En la cita, podemos ver la importancia de entender factores culturales, esto se evidencia, cuando el autor dice que se requieren diferentes acciones para los diferentes niveles de satisfacción, esto puesto que, los factores culturales generan variaciones en la sociedad en cuanto a su satisfacción frente a diferentes productos. Así como lo afirma Thomas Jones, *“Even in markets with relatively little competition, providing cutomers with outstanding value may be the only reliable way to achieve sustained customer satisfaction and loyalty”* (Jones & Sasser Jr, 1995)

1.2.1. LISTA DE VARIABLES: ANÁLISIS INTERNO

Categoría de la variable	No.	Descripción
Mano de Obra	1	Número de empleados dentro de la empresa
	2	Capacidades de los empleados
	3	Nivel de estudio promedio de los empleados
	4	Aporte de los empleados a la relación con los clientes
	5	Rotación del personal crítico de la empresa
	6	Utilización de Head-hunters para la contratación de sus empleados
Maquinaria	7	Sistema operativo suficiente para la empresa
	8	Dependencia del software para la relación con sus clientes

Método	9	Administración de riesgos dentro de la empresa
	10	Asignación de clientes al departamento comercial
	11	Relación con los clientes más significativos
Material	12	La empresa paga Bases de datos
	13	Realiza Big Data de la información de sus clientes
	14	Paga publicaciones para actualización de información
Medición	15	Suficiente acceso a la información interna y externa de la empresa
	16	Realización de Encuestas 360
	17	Utilización de KPIs para medir el rendimientos de clientes y empleados
	18	Cliente que signifique más del 30% de las ventas

En concordancia con las indicaciones del capítulo, el análisis está dividido en dos partes, el análisis interno y el análisis externo, esta tabla corresponde a la descripción de las variables internas donde, además, se puede observar a que categoría pertenece cada variable con respecto a la entrevista que se realiza para fines de este trabajo (Sección anexos: 1. Entrevista)

1.2.2. LISTA DE VARIABLES: ANÁLISIS EXTERNO

Categoría de la variable	No.	Descripción
Político	19	Presta servicios al sector público
Económico	20	Dependencia sobre la tasa de cambio
	21	Pertenece a un segmento de Monopolio o Libre Competencia
Social	22	Apoya o posee alguna fundación
	23	Posee un fondo de empleados o beneficios extra legales
Tecnológico	24	La tecnología es determinante dentro de su segmento de mercado
Ambiental	25	Gestiona el impacto ambiental
Legal	26	El segmento al que pertenece se rigüe por marco legal distinto al colombiano
Cultural	27	Hace estudios de tendencias de consumo actuales
	28	Es consciente de cambios culturales que le impacten

Como se estableció en la parte superior de este capítulo, el análisis está dividido en dos partes, el análisis interno y el análisis externo, esta tabla corresponde a la descripción de las variables externas donde, además, se puede observar a que

categoría pertenece cada variable con respecto a la entrevista que se realiza para fines de este trabajo (Sección anexos: 1. Entrevista)

1.2.3. LISTA DE VARIABLES CON DESCRIPCIÓN

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
1	Cantidad de empleados en la empresa	Cant Emple	Es el número de empleados dentro de la empresa.	
2	Capacidades de los empleados	Cap Emple	significa si las capacidades de los empleados son suficientes para su trabajo o no	
3	Nivel de estudios	Niv Est	Es el nivel de estudios promedio alcanzado por los trabajadores de la empresa	
4	Aporte de los empleados a la relación con los clientes	Apor Rela	en una escala de 1-10 qué tanto aporta la formación del empleado al desarrollo de la relación con el cliente	
5	Rotación de personal crítico	Rot Per	ALTA-MEDIA-BAJA la rotación de personal crítico dentro de la empresa	
6	HeadHunters para la contratación de empleados	HeadHunt	Es si la empresa utiliza Headhunters para buscar empleados	
7	Suficiencia en el sistema operativo	Suf sis op	Es si el sistema operativo es suficiente para la empresa	
8	Dependencia del software	Dep soft	Es si la empresa depende del software para la relación con sus clientes	
9	Administración de riesgo	Adm Riesgo	Es si la empresa realiza administración de riesgo	
10	Asignación de clientes	Asig clien	Si la empresa realiza alguna asignación de clientes al dpto. Comercial	
11	Relación con clientes significativos	Rel c sig	Es la evaluación de la relación con sus clientes significativos	
12	Paga bases de datos	Base datos	La empresa paga bases de datos o no	
13	Realiza Big Data de sus clientes	Big Data	La empresa realiza Big Data con la información de sus clientes	

14	Paga publicaciones para actualización de información	Public	Si la empresa paga publicaciones para actualización de su información	
15	Suficiente información interna y externa	Suf info	Si la empresa considera que tiene suficiente acceso a la información interna y externa	
16	Encuestas 360	Enc 360	Si la empresa realiza encuestas 360 a sus trabajadores	
17	KPIs	KPIs	Si la empresa utiliza KPIs para medir el rendimiento de sus clientes o de los empleados	
18	Cliente que represente mas del 30% de la venta	Clie>30	Si un cliente representa mas del 30% de las ventas de la empresa	
19	Presta servicios al sector publico	sec pub	Si la empresa tiene como cliente alguna empresa del sector publico	
20	Dependencia en la tasa de cambio	Dep TC	Si las ventas de la empresa dependen de la tasa de cambio	
21	Monopolio o libre competencia	Mon o LC	Si la empresa pertenece a un segmento de mercado regido por un monopolio o no	
22	Apoya fundaciones	Apo fund	Si la empresa apoya o posee alguna fundación	
23	Fondo de empleados o beneficios extra legales	Fon empl	Si la empresa tiene un Fondo de empleados o beneficios extra legales	
24	Tecnología es determinante en su segmento	Tec deter	Si la Tecnología es determinante en su segmento	
25	Gestiona el impacto ambiental	Gest IA	Si la empresa Gestiona el impacto ambiental	
26	Marco legal distinto al colombiano	ML no col	Si el segmento al que pertenece se rigue por un marco legal distinto al colombiano	
27	Estudio de tendencias	Est Tend	Si la empresa realiza estudio de tendencias de consumo actuales	
28	Cambios culturales que le impacten	Cam Cult	Si la empresa es consciente de Cambios culturales que le impacten	

El cometido correspondiente a esta tabla, está determinado por las variables que hacen parte del análisis mactor (MicMac) que se realizó para el trabajo, la distinción es que se puede encontrar en esta tabla, una relación más directa entre la entrevista y la variable en la sección de “Descripción”, además, en la sección de “Título Corto” se puede encontrar el nombre que se usó dentro del sistema para efectos del análisis y finalmente en “Título Largo” se puede encontrar el nombre completo de cada variable, todas las variables están relacionadas sin distinción de pertenecer al análisis interno o externo.

2. FACTORES MÁS RELEVANTES PARA DETERMINAR EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES MEDIANTE EL SOFTWARE MICMAC

2.1. TABLA DE RELACIONES ENTRE VARIABLES

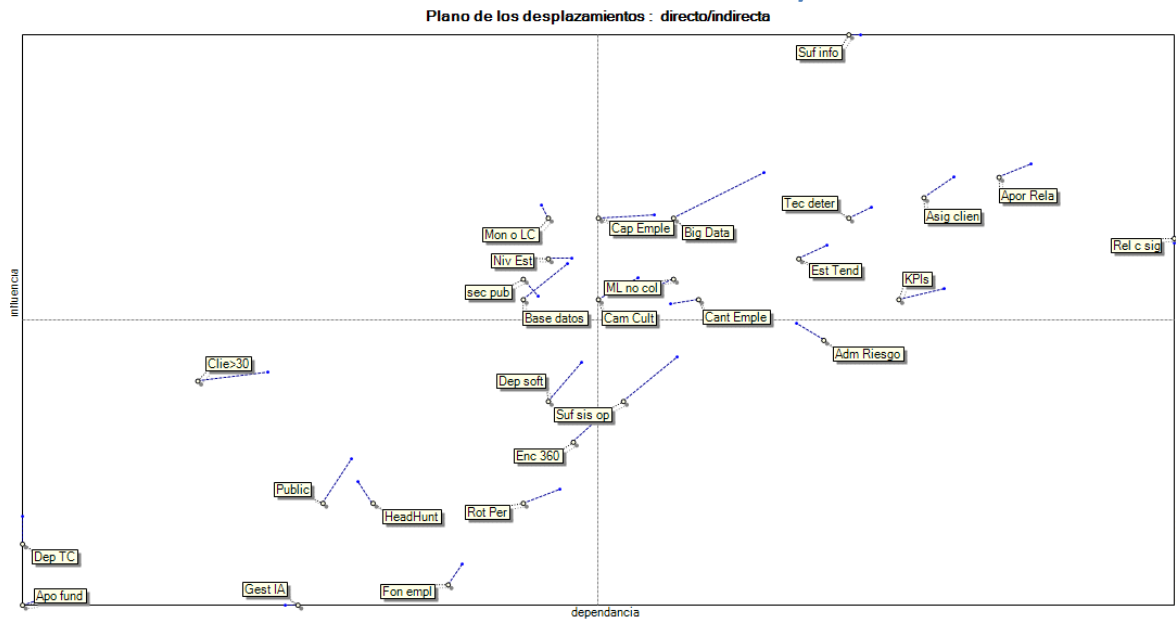
	1 : Cant Emple	2 : Cap Emple	3 : Niv Est	4 : Apor Rela	5 : Rot Per	6 : HeadHunt	7 : Suf sis op	8 : Dep soft	9 : Adm Riesgo	10 : Asig clien	11 : Rel c sig	12 : Base datos	13 : Big Data	14 : Public	15 : Suf info	16 : Enc 360	17 : KPls	18 : Clie>30	19 : sec pub	20 : Dep TC	21 : Mon o LC	22 : Apo fund	23 : Fon empl	24 : Tec deter	25 : Gest IA	26 : ML no col	27 : Est Tend	28 : Cam Cult	
1 : Cant Emple	0	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	3	1	0	0	1	1	3	1	2	1	1	2	
2 : Cap Emple	2	0	3	3	2	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	2	2
3 : Niv Est	2	3	0	3	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	0	1	0	2	1	3	2	2	1	2	1	
4 : Apor Rela	2	3	3	0	2	1	1	2	1	3	3	1	2	1	2	2	3	2	2	0	1	1	2	2	1	1	3	3	
5 : Rot Per	3	2	1	3	0	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
6 : HeadHunt	1	1	3	3	3	0	0	0	1	2	2	1	1	0	1	1	2	0	2	0	1	0	1	1	1	2	2	1	
7 : Suf sis op	1	1	2	3	1	0	0	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	0	1	1	0	1	3	0	2	2	0	
8 : Dep soft	2	2	2	1	1	1	3	0	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	0	1	0	0	3	1	1	1	1	
9 : Adm Riesgo	1	1	1	1	2	1	2	2	0	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	0	2	1	1	2	1	3	1	1	
10 : Asig clien	2	3	2	3	1	1	2	1	1	0	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	
11 : Rel c sig	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	0	1	2	1	2	3	2	3	2	0	2	2	2	1	1	1	2	2	
12 : Base datos	2	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	0	2	3	3	1	2	0	1	0	2	0	1	2	1	2	3	2	
13 : Big Data	1	1	2	3	1	1	3	2	2	3	2	3	0	2	3	1	2	1	2	1	2	0	0	3	0	2	3	2	
14 : Public	1	1	2	2	0	1	0	0	1	1	2	2	1	0	3	1	0	0	2	1	2	0	1	3	1	2	2	2	
15 : Suf info	2	1	1	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	0	1	3	1	2	2	2	1	2	3	1	2	3	2	
16 : Enc 360	1	2	0	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	2	0	2	2	1	0	2	0	1	1	1	1	1	2	
17 : KPls	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	1	3	1	0	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	
18 : Clie>30	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	0	1	2	2	2	0	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	
19 : sec pub	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	0	1	2	1	1	2	2	0	2	2	1	2	2	2	1	2	2	
20 : Dep TC	3	0	0	0	0	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	0	2	0	1	0	2	0	0	2	1	2	1	
21 : Mon o LC	2	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	0	1	2	3	1	1	1	2	
22 : Apo fund	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	1	1	1	1	2	0	1	0	2	1	1	1	1	1	
23 : Fon empl	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	
24 : Tec deter	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	
25 : Gest IA	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	1	2	0	0	1	1	1	2	1	1	0	3	2	1	
26 : ML no col	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	0	2	2	
27 : Est Tend	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	0	2	
28 : Cam Cult	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	1	0	0	1	1	1	2	1	2	3	0	

© IPSOR-EPITA-MICMAC

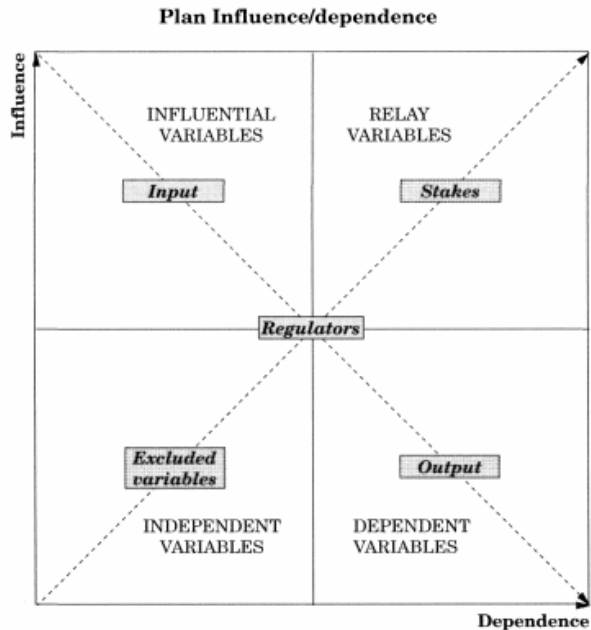
En la tabla 2.1. se pueden encontrar las calificaciones que se le otorgaron a cada variable frente a la evaluación que tienen con respecto a otra variable (para mayor claridad por favor dirigirse a sección Introducción página 7), acá se podrá observar que tal como los lineamientos de un análisis mactor (MicMac) los establecen, la relación entre variables oscila entre 0 y 3 dependiendo de la fortaleza que la variable

tenga con otra manteniendo la diagonal de izquierda a derecha descendente en 0 puesto que cada variable no puede tener relación con su homónima.

2.2. PLANO DE LOS DESPLAZAMIENTOS: DIRECTO/INDIRECTO



Las variables deben seguir una línea de tendencia que cruza de izquierda a derecha de manera ascendente desde el centro del plano cartesiano en cuadrante superior derecho para así convertirse en las variables a las que se les debe apostar, ahora bien, entre más estas variables se acerquen a esta línea de tendencia, más significativa está será. Para poder entender el plano 2.2. es importante tener en cuenta la siguiente imagen,



(Godet, 2006)

En la imagen, se puede ver como el cuadrante derecho representa las apuestas que se deben tomar, es decir los factores claves del análisis, por ende, en relación con el título de este capítulo y de acuerdo con la figura 2.2. los factores más relevantes para determinar el conocimiento de los clientes analizados mediante el software MicMac son:

- Aporte de los empleados a la relación con el cliente
- Relación con los clientes significativos
- Suficiente información interna y externa
- Asignación de clientes
- Tecnología es determinante en el segmento
- Utilización de KPI's dentro de la empresa

Los cuáles serán descritos a continuación con el fin de entender la relación entre la teoría del análisis que se realizó en MicMac vs. La práctica que se evidencia en las entrevistas realizadas (Sección Anexos: 2. Tabulación Entrevistas).

En cuanto al aporte de los empleados a la relación con los clientes, esta variable se encuentre en la figura 2.2. en el cuadrante derecho superior, en la parte más cercana al extremo del plano cartesiano, esto quiere decir que es el factor al que más le deben apostar las empresas para determinar el conocimiento de los clientes,

ahora bien, comparando con las entrevistas realizadas, cuando se les preguntó a las diversas empresas de 1 a 10 ¿qué tanto aporta la formación del empleado al desarrollo de su cliente? El resultado promedio obtenido corresponde a 8.7 (donde 1 es muy poco y 10 es un alto aporte) lo cual claramente se alinea con el nivel de importancia reflejado en el análisis MicMac.

Por su parte, la relación con los clientes significativos se encuentra sobre el borde de la dependencia en cuadrante derecho superior con inclinaciones a subir a la esquina superior, esto quiere decir que la dependencia de este factor frente a los otros es muy alta, y claramente se puede reflejar en temas como el aporte de los empleados a la relación con los clientes, donde su puntuación tan alta refleja que el hecho de la alta dependencia que se ve en el plano tiene una relación directa con el hecho de que los otros factores sean tan determinantes, de hecho, cuando se les solicitó a los entrevistados evaluar su relación con los clientes más significativos todos respondieron buena o muy buena, y todos calificaron el aporte de los empleados a la relación con los clientes entre 8 y 10 en una escala del 1 al 10.

En cuanto a la suficiencia de la información externa e interna, no debería ser objeto de análisis pues es claro que es vital tener información, hay un dicho popular que dice que “la información es poder” sin embargo, validamos si este factor definitivamente es vital y el análisis arrojó este factor ubicado en la línea de influencia pegado a esta, y en el cuadrante superior derecho, lo cual quiere decir que este factor tiene una alta influencia en los demás factores. Esto se puede explicar por simplemente entender que es vital tener acceso a información para una toma de decisiones más acertada, pues un adecuado conocimiento del entorno y de los clientes ayudará a direccionar las compañías de una manera adecuada. De hecho, hoy existen grandes centros de información como ANIF, el DANE, Pharmaglobe, etc. Que se dedican a proporcionar información a las empresas acerca del mercado y sus participantes lo que está muy alineado con la respuesta de los entrevistados quienes aseguraron tener suficiente acceso a la información.

Justo debajo del aporte de los empleados a la relación con los clientes en cuanto a la línea de tendencia se encuentra la asignación de los clientes, y es que no hay nada más clave que tener una adecuada asignación de los clientes, de hecho, para despejar todas las dudas, revisando las entrevistas claramente todos los entrevistados respondieron de manera afirmativa cuando se les preguntó si realizaban asignación de clientes. Es vital tener las cuentas clave con personas más experimentadas o como se conocen en el mercado farmacéutico “Key Account Specialist” que traduce especialista de cuenta clave, pues son movimientos estratégicos para mantener un adecuado funcionamiento con todos los clientes de la compañía.

Por otro lado, ya iniciando con los factores externos, dentro del cuadrante superior derecho se encuentra un factor que hoy en día está determinando el curso del mundo en el sentido en que ha cambiado la forma de operar de las empresas y del cliente, y es que la tecnología es determinante en casi cualquier segmento de los que participan las empresas, pues, cuando les preguntamos a los entrevistados todos respondieron de manera afirmativa. De hecho en congruencia con la correlación que pueden tener los factores frente a la línea de tendencia de los factores a los que se les debe apostar, esta es la variable más cercana a tocar esta línea, incluso parafraseando el estudio más reciente de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el comercio digital ya representaba para el 2015 un 4,08% del PIB nacional con un total de USD \$ 16.326 millones (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2015) Esto sirve para darse una idea de porque es tan altamente relevante la tecnología dentro de los segmentos a los que las empresas pertenecen.

Finalmente, el sexto y último de los factores corresponde a la utilización de KPI's dentro de las empresas, la importancia que tiene es último es que es el único que permite una medición de las acciones que se están realizando dentro de la empresa, de hecho, según Baker *“Having your entire team focused on KPIs not only gets the right job done daily, it also gives them a sense of commitment to the process of improving how that job gets done.”* (Baker, 2006) De hecho, cuando comparamos la

teoría vs la realidad, todos los entrevistados nos confirmaron la vitalidad del uso de KPI's y nos validaron que todo los usan dentro de las empresas.

3. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EN EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES, LUEGO DE REALIZAR EL ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS Y LA COMPARACIÓN CON LOS FACTORES CLAVES

Una vez realizado el análisis Micmac, y habiendo identificado los factores más relevantes para determinar el conocimiento de los clientes, el fin de este capítulo es: mencionar los objetivos de las variables con mayor influencia, comunicando el fin de estas en el trabajo de investigación realizado. Luego se harán las recomendaciones que son las acciones que la empresa puede realizar para usar a su favor estas variables.

Tecnología es determinante en su segmento: esta variable hace parte del análisis externo de la empresa. La cual es influyente en el conocimiento de los clientes, ya que, si esta variable aplica dentro de la empresa, estar a la vanguardia en tecnología será un factor determinante en la atracción y retención de clientes. La información dentro de las empresas que tienen esta característica en su segmento fluye a un ritmo mayor, lo que hace que el seguimiento de los clientes se vuelva cada vez más retador y relevante. Estas empresas no pueden tener un esquema de conocimiento del cliente convencional, deben tener sistemas innovadores que recojan la mayor cantidad posible de información del comprador. Al ser determinante la tecnología en el segmento, la lealtad del cliente puede ser ambigua, ya que existen factores externos al producto en sí que intervienen en la decisión de compra.

Acciones: Empresas dentro de este sector pueden tener un CRM en línea, el cual se actualice con cada compra que se realice. Al no tener contacto directo con el comprador, un CRM portátil puede ser de gran ayuda en la recolección de información y fidelización del cliente. Como lo menciona (G Rakesh Naidu, 2016) al mencionar una empresa de retail en India, donde se aplica un CRM móvil y los vendedores pueden tener información del cliente desde su celular.

Utilización de KPI's dentro de la empresa: Esta variable pertenece al análisis interno de la empresa. Donde se identifica si la empresa utiliza KPI's o indicadores de rendimiento de sus clientes. Esto es influyente en el conocimiento de los clientes. Ya que es una manera de medir el comportamiento de ventas. De esta manera si el indicador está por debajo del objetivo, la empresa puede tomar decisiones estratégicas. Durante la búsqueda de esas decisiones, el departamento comercial y de mercadeo debe indagar en la información obtenida del cliente y del mercado, y así buscar entender su verdadera necesidad. O si por el contrario, los indicadores están cumpliendo su objetivo, significa que hay un buen conocimiento del cliente y sus necesidades.

Acciones: Se recomienda tener un sistema que mida los KPI's en tiempo real. De este modo, los empleados pueden ver casi de manera inmediata el impacto que tienen sus decisiones de venta. E identificar si se tiene conocimiento o hace falta entendimiento del cliente. "Having your entire team focused on KPIs not only gets the right job done daily, it also gives them a sense of commitment to the process of improving *how* that job gets done" (Baker, 2006).

La segunda recomendación, es tener indicadores que midan el rendimiento de la empresa frente al del mercado. De esta manera se puede revisar cómo estoy frente a mis competidores, identificar debilidades y fortalezas y preferencias de compra. Así se podrá tener un entendimiento más amplio de lo que busca mi cliente en el producto o servicio.

Asignación de clientes: También hace parte del análisis interno. Esta variable se desarrolla a través de la distribución de los clientes dentro de la empresa, sobre todo, dentro del área comercial. Y se desarrolla dependiendo de la actividad de la empresa, de su capacidad y de la necesidad del cliente por una atención personalizada. Al tener un buen conocimiento del cliente se puede realizar una distribución que agregue valor a la relación. Y así generar una relación a largo plazo gracias al vínculo entre comercial-cliente. Al tener una persona o un área dedicada a un cliente, la empresa puede empezar a especializarse en las necesidades del

cliente y a recoger toda su información. Para luego poder replicar ese modelo con todos sus compradores.

Acciones: Se recomienda que la empresa utilice el modelo Pareto para la asignación de clientes junto con un conocimiento de las competencias de sus empleados. Es decir, encontrar los clientes que representen el 80% de los ingresos. A estos clientes se les debe asignar un Key Account, que es un empleado dedicado 100% a esa cuenta. Adicionalmente, y para agregar valor a la relación y a la retención, se le asignará otro recurso humano que respalde al Key Account. Este segundo recurso debe ser escogido según sus capacidades, competencias y experiencia. Y su función es de servir como back up en situaciones coyunturales y de fortalecer la relación a largo plazo. Según (López, 2009) que menciona a Grönroos (1994). el marketing de relacional consiste en identificar y establecer, mantener y desarrollar y cuando sea necesario también concluir, relaciones con los consumidores y otros agentes, con beneficio, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas.

Aporte de los empleados a la relación con el cliente: Este factor interno se refiere al aporte de los empleados a la relación con sus clientes, en cuanto a su formación. Esto quiere decir, que entre más capacitado este el empleado más grande va a ser el aporte a la relación con el cliente. Existen mercados donde sé es muy empírico y la formación del vendedor no agrega mayor valor a la relación. Pero existen otros, más especializados, donde los estudios y la carrera del empleado influye directamente en la relación y satisfacción del cliente. "...enabling experts to make interferences to fill in pieces of the situation or link it to their knowledge base to select appropriate actions" (Flin, 2008). Como lo menciona el autor, habrá situaciones en donde el experto (vendedor), tendrá que recurrir a sus conocimientos y a sus experiencias pasadas para tomar acciones apropiadas durante la relación comercial.

Acciones: primero se debe tener claridad del tipo de negocio de la empresa, del servicio que se ofrece y de sus cualidades, con el fin de saber qué tipo de empleado comercial se requiere. Es decir, qué formación debe tener para que sea optima la

relación con los clientes. Luego, se deben definir las características del canal de distribución para saber qué set de habilidades se requieren.

Relación con clientes significativos

Este factor interno de la empresa es determinante en el momento de calificar la relación de las empresas con sus clientes más significativos. Esto es una manera de corroborar la lealtad que la empresa percibe de sus clientes y de la calidad en la relación. De igual forma, dicha calificación nos puede dar una visión de la situación de la empresa y del trabajo que hacen en cuanto a la retención de clientes, ya que es lo mínimo que pueden hacer las empresas, con clientes que representen un alto porcentaje de sus ingresos, retenerlos.

Acciones: esta recomendación es basada en una de las empresas a las que les hicimos la entrevista. Es la implementación de un Key Account para los clientes más significativos. Es decir, un trabajador que dedique todo su tiempo laboral a la atención y desarrollo del cliente. Esta persona debe tener una excelente relación con la contraparte, además de un exhausto conocimiento de su sector. Como lo menciona el autor en su artículo sobre Key Account Management *"Relationships between key account managers and their customers are intended to be long-term strategic partnerships resulting in competitive advantage for both"* (Sengupta, Krapfel, & A., 2013) De esta manera se pueden entender las necesidades del cliente y conocer su operación. Lo clave es que este modelo sea replicable con todos los tipos de clientes.

Suficiente información interna y externa: este factor pertenece al análisis externo. Donde se determina si la empresa cuenta con suficiente acceso a información interna y externa. Esto es para determinar la influencia que tiene el acceso a la información frente al conocimiento del cliente. Donde en los casos que la información es pública y asequible las empresas tienen más herramientas para hacer estudios de sus clientes.

Acciones: Se recomienda un sistema de recopilación de información, que incluya tanto la interna como la externa. Se puede utilizar un sistema de Big Data, que ayude

a recopilar información estructurada y no estructurada. Donde se incluya fuentes internas y externas de la compañía. Este sistema es de gran ayuda para entender tendencias y fomentar el conocimiento del cliente. Como dice Samuel Israel Goyzueta referenciando a (Capgemini, 2012)

"Los volúmenes de información son mucho más grandes de lo que cualquier organización/empresa está acostumbrada a procesar. La información externa es "traída" a la organización/empresa de terceras personas y fuentes públicas." (Goyzueta, 2015)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar el análisis y de realizar investigaciones teóricas y cualitativas a través de fuentes y entrevistas, logramos establecer 28 factores a evaluar dentro del sistema MicMac, a cada uno de estos se les asignó una calificación de acuerdo con la influencia que pudiese tener un vs otros. Acto seguido, el programa arrojó un

plano de desplazamientos, el cual permite evaluar bajo una línea de tendencia, los factores a los que las empresas más le deben apostar para tener un óptimo conocimiento de los clientes, finalmente se procede a un análisis para evaluar cuales son los factores más relevantes para el conocimiento de los clientes para poder terminar con la definición de recomendaciones para mejorar el conocimiento de los mismos, así pues, se puede concluir que se identificaron seis factores altamente relevantes, cuatro internos y dos externos a la empresa para tener un óptimo conocimiento de los clientes.

El primero de los factores internos, es el aporte de los empleados a la relación con los clientes, que traduce al impacto que tiene el desarrollo académico y profesional del empleado sobre la relación con el cliente, el segundo factor es la relación que las empresas anejan con sus clientes significativos, pues esta es la forma en que la empresa puede medir subjetivamente la lealtad que ha generado en los clientes más importantes. Como tercer factor, se identificó la asignación de los clientes, pues para que las empresas puedan fidelizar y retener a sus clientes, es vital asignar sus clientes dependiendo de la estructura de la organización. Para el cuarto y último factor del análisis interno, se estableció que es vital la utilización de KPI's dentro de la organización como forma de medición del rendimiento de la empresa y como medición de la lealtad del cliente pues un mejor KPI de los clientes significa una mayor venta.

El primero de los factores externos, es suficiencia en la información interna y externa, el cual representa la asequibilidad que tienen las empresas y sus empleados a diferentes tipos de información para la toma de decisiones, finalmente, el segundo y último de los factores es que la tecnología es determinante en los segmentos de mercado a los que pertenece la empresas, lo que hace referencia a que las empresas pertenecen a lo que hoy es conocida como la era digital, por ende, se genera una alta dependencia a todo lo relacionado con tecnología como sistemas operativos o de información.

En función enmarcar el trabajo de grado acorde con el objetivo general propuesto, se pueden tomar en cuenta los 28 factores que se evaluaron, sin embargo, se puede decir que se logró determinar 6 factores que, de acuerdo con el análisis del sistema y las entrevistas realizadas, son los más determinantes para el conocimiento y la lealtad de los clientes, por ende, es válido afirmar que se logró el cumplimiento del objetivo macro de este proyecto.

Entrando más hacia los objetivos, hicimos los pasos necesarios para revisar nuestros objetivos principales y secundarios, teniendo siempre un enfoque hacia el objetivo de mostrar que existen ciertos factores relevantes dentro de las empresas en el conocimiento de los clientes, de esta manera, se puede afirmar que se logró el cumplimiento a cabalidad de los tres propuestos de la siguiente forma, para determinar los factores que afectan el conocimiento de los clientes, se realizó un análisis PESTAL compuesto de una entrevista con más de 40 preguntas para evaluar distintos aspectos de las empresas que nos llevaron a determinar una lista de 28 factores a evaluar en el sistema. Para el segundo objetivo (factores más relevantes para determinar el conocimiento de los clientes mediante el software MicMac) se introdujeron los 28 factores para realizar una matriz de influencias de la cual se pudieron concluir seis factores que se establecieron como los factores más relevantes para determinar el conocimiento de los clientes. Finalmente, se establecieron unas recomendaciones para mejorar en el conocimiento de los clientes las cuales se componen de uno o dos objetivos y una o dos acciones a realizar de acuerdo a los factores determinados en el segundo objetivo del trabajo.

Por otro lado, y estableciendo una de las conclusiones más importantes de este trabajo, al inicio del mismo se planteó la hipótesis en la que se esperaba tener una aproximación para entender si hay factores que influyen y sean determinantes en el adecuado conocimiento del cliente en las empresas de servicios. Después de haber llevado a cabo este trabajo, es claro que hay innumerables factores dentro del amplio espectro del conocimiento de los clientes, pero sin duda alguna, existen factores que serán más relevantes que otros, sin dejar atrás la importancia de todos

estos, en el caso puntual de este trabajo se delimitaron seis factores, sin embargo, es posible que con otro tipo de análisis pueda figurar que los factores más relevantes son otros, pero en conclusión y lo que más se aprendió de este trabajo de grado, es que efectivamente hay factores que influyen más que otros en el conocimiento de los clientes y aunque puedan existir distintas versiones o distintos análisis, en cualquier caso se llegará a concluir que las empresas deben apostarle a una serie de factores más que a otros si su intención es mantener un alta lealtad de sus clientes.

Esta última parte de las conclusiones hacen parte de la finalización de nuestro estudio con el fin brindar ciertas recomendaciones a las empresas basadas en los factores encontrados, las cuales fueran relevantes y realistas para la empresa. Y que además se pudieran acoplar al entorno empresarial.. Se definieron 8 recomendaciones para los 6 factores identificados. Entre los factores internos están: Para la utilización de KPI's dentro de la empresa, se recomendó un sistema de indicadores en línea donde los empleados puedan ver las consecuencias de sus decisiones, además se recomendó tener un sistema de KPI's que midan el rendimiento de la empresa frente al del mercado, con el fin de identificar fortalezas, debilidades u oportunidades. En el factor de asignación de clientes se recomienda la utilización de un Key Account junto con otro recurso que funcione como back up en el fomento de la relación con el cliente a largo plazo. En el factor del aporte de los empleados a la relación con el cliente, se propuso que primero se debe tener un conocimiento de la empresa y de su servicio, para luego hacer un análisis del canal de distribución para definir el set de habilidades que debe tener el empleado para que aporte a la relación con el cliente. El último factor interno es la relación con clientes significativos, donde se propuso un Key Account que tenga exhausto conocimiento de las necesidades del cliente para el desarrollo y entendimiento del comprador.

En cuanto a los factores externos: suficiencia en la información interna y externa, se recomendó un sistema de Big Data que ayude a analizar información estructurada y no estructurada, donde se identifiquen tendencias de consumo que

se concluya en el conocimiento del cliente. Para finalizar, en cuanto al factor tecnología determinante en el segmento, donde se recomendó un CRM en línea y portátil que permita al vendedor tener información en tiempo real desde cualquier parte del mundo.

REFERENCIAS

Baker, R. J. (2006). *Measure What Matters to Customers : Using Key Predictive Indicators (KPIs)*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2015). *Estudio de Transacciones no Presenciales*. KPMG, Comisión de Estadística. Bogotá: KPMG.
- Caruana, A. (1 de Febrero de 2004). *SpringerLink: Journal of Targeting*. Obtenido de Springer:
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jt.5740113.pdf>
- Expansión en alianza con CNN. (26 de Agosto de 2014). *Expansión*. Recuperado el 5 de Febrero de 2017, de 3 lanzamientos que a Coca-Cola le fallaron:
http://expansion.mx/negocios/2014/08/26/los-tres-sabores-fallidos-de-cocacola?internal_source=PLAYLIST
- Farkas, V. J. (2011). *Customer Relations*. New York: Nova Science Publishers.
- Flin, R. H. (2008). *Safety at the Sharp End : A Guide to Non-Technical Skills*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- G Rakesh Naidu, R. H. (01 de 2016). <http://www.ijseat.com>. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/630-1836-1-PB.pdf>
- Godet, M. (2006). *Creatin Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Paris: Economica Ltda.
- Goyzueta, S. I. (2015). *Big Data Marketing: una aproximación*. La Paz: Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba.
- Jacobsson, E. (04 de 01 de 2017). *Hogskolan I Halmstad*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1062049/FULLTEXT01.pdf>
- Jones, T. O., & Sasser Jr, E. (1 de Noviembre de 1995). *Harvard Business Review. Why Satisfied Customers Defect*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de Harvard: https://2194084d-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/booming/customer-value/Why_Satisfied_Customers_Defect.pdf?attachauth=ANoY7comccyQ3n

gBGhgHu2KRIXSRQczFBLPVy9CayqtwQ0eAyE0tkwAukqmojsjYqAGKZ
WwZSItkZMWswA-
AuijwsNbduHwSB8c6bihpKzxmSt2VyV1YBgOvjtNRoCMzo1poa4sPjpv51
oikf0DgXzOkeWlybgyI5wWdQai6hqKEmSMITtB_KL5qZO1I9ZxBIHRk9hq7
HFJlcNCgHrcXDzp29CnrJfqw5bdevzKvrxtz2A6wdO63rYY4hcZyEs_vI8D_
Cvqw&attredirects=1

Kassinis, G. I., & Soteriou, A. C. (2003). *GREENING THE SERVICE PROFIT CHAIN: THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PRACTICES*. University of Cyprus, Public and Business Administration. Nicosia: Production and Operations Management Society.

López, J. F. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. Cali: Entramado.

Martín, J. J. (2004). *Google Academico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/433/43301004/>

Maureen, L. F., de Madariaga, J. G., & Blaso, M. F. (1 de Julio de 2007). *EBSCOhost, CESA*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de EBSCOhost: <http://eds.cesa.metaproxy.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a9f93453-dbcd-46a9-9130-24a520aeb2b7%40sessionmgr103&vid=1&hid=119>

Mohr, L. A., & Webb, D. J. (1 de Enero de 2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, págs. 121-148.

Narteh, B., Cudjoe, A. G., & Kouda, P. B. (2012). *Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry*. Bowen and Shoemaker. Accra: Taylor & Francis Group.

Narteh, B., Cudjoe, A. G., Kouda, P., & Braimah, M. (2012). *Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry*.

Routledge, Hospitality Marketing & Management . Accra: Taylor & Francis Group .

Nicolau, M. d. (2011). *El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes*. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Peters, T. y. (1994). *En busca de la excelencia*. Barcelona.

Portafolio. Astrid López Arias. (16 de Agosto de 2014). *Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial*. Recuperado el 5 de Febrero de 2017, de <http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>

Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC.

Rodriguez, D. (12 de octubre de 2017). Entrevista del análisis externo e interno. (S. Suarez, Entrevistador)

Sengupta, S., Krapfel, R. E., & A., P. M. (2013). Switching Costs in Key Account Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 9-16.

Smartphone's World. (23 de julio de 2013). *Smartphone's World*. Obtenido de <http://smartphonesworld.es/sony-auge-y-caida-de-un-gigante-analogico-que-no-supio-adaptarse-a-la-era-digital/>

Suh, B., & Han, I. (2003). The Impact of Customer Trust and Perception of Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 135-161.

ANEXOS

1. ENTREVISTA

Análisis Interno:

- Mano de Obra
 - ¿Cuántos empleados hay en la empresa? Y ¿en cuántas áreas?
 - ¿Son suficientes en cantidad y en competencias?
 - ¿En promedio que nivel de estudios tienen los empleados de la empresa?
 - Mencione 3 características que sus empleados tengan.
 - ¿Fomenta usted la lealtad de sus empleados?
 - De 1 a 10 ¿qué tanto aporta la formación del empleado al desarrollo de su cliente?
 - ¿Qué tan alta es su rotación de personal en cargos críticos? (ALTA, MEDIA, BAJA)
 - ¿Realiza usted contrataciones a través de Head-hunters? ¿Cómo ha sido su resultado con esas contrataciones?
- Maquinaria
 - ¿Qué sistemas operativos y/o plataformas usan en la empresa? ¿Son suficientes y adecuados?
 - ¿Considera usted que la última actualización o cambio del sistema es pertinente a la realidad de su negocio?
 - ¿Tiene departamento de IT in-house?
 - Del 1 al 3 ¿qué tanto depende su relación con los clientes del software?
- Método
 - Mencione 3 procesos en la apertura o registro de clientes que se llevan a cabo en su empresa.
 - Mencione cual es el problema de su proceso de registro de clientes.
 - ¿Realiza usted administración de riesgo? ¿cómo?
 - Cuáles son sus FyD de la administración de riesgo.
 - ¿Tiene algún método de asignación de los clientes?
 - ¿Evalúe la relación con sus clientes más significativos?
- Material
 - ¿Usted paga alguna base de datos?

- ¿Realiza usted Big Data de sus clientes?
- ¿Está usted suscrito a publicaciones para actualización de información?
- ¿Considera usted que tiene acceso suficiente a la información (interna y externa)?
- ¿Cuenta con sistemas de información gerencial que permitan la toma de decisiones?
- Medición
 - ¿He realizado usted encuestas 360 o de clima laboral? ¿Cómo le ha ido?
 - ¿Utiliza KPI's para medir el rendimiento de sus clientes o empleados?
 - ¿Cuáles han sido los principales resultados financieros de la empresa (positivos y negativos)?
 - ¿Tiene entre 1 y 5 clientes de los cuales su venta tenga una alta dependencia?
 - ¿Tiene algún cliente que represente el 30% o más de su venta?

Análisis Externo:

- Político
 - ¿Hay algún proyecto de Ley rigente o a punto de entrar en vigencia que suponga una afectación en la relación con sus clientes?
 - ¿Siente alguna des favorabilidad por alguna tendencia política?
 - ¿Tiene vínculos comerciales con algún cliente del sector público?
 - A esta alguna vez su empresa en algún relacionada a un escándalo político (de conocimiento público)
- Económico
 - ¿Tuvo algún impacto la reforma tributaria sobre su empresa?
 - ¿El precio de sus productos tiene alguna dependencia de la tasa de cambio?
 - ¿Maneja cuentas bancarias en el exterior?

- ¿El segmento de mercado al que pertenece está regido por un monopolio? Si no, ¿libre competencia?
- Social
 - ¿Su empresa realiza actividades de inclusión social o actividades de reconocimiento público?
 - ¿Posee o apoya alguna fundación?
 - ¿Tiene un fondo de empleados o cuenta con beneficios extra legales?
- Tecnológico
 - ¿La tecnología es un factor determinante dentro de su segmento?
- Ambiental
 - ¿La empresa gestiona su impacto ambiental?
 - ¿La empresa se ve demarcada por algún tipo de política ambiental?
- Legal
 - ¿Tiene que cumplir la empresa con algún marco legal distinto al colombiano?
 - Del marco legal colombiano ¿cuál es el que más le impacta?
 - ¿Se encuentra en algún proceso legal actualmente?
- Cultural
 - ¿Realiza estudios de las tendencias de consumo actuales?
 - ¿Tiene políticas de inclusión cultural dentro de su empresa?
 - ¿Algún cambio cultural lo está impactando?
 - ¿Qué nuevas tendencias rigen el mercado?

2. TABULACIÓN ENTREVISTAS

ANÁLISIS INTERNO

Cantidad de empleados	
Fiduciaria	40
Itau	2900
Transborder	220
Fresenius	1200
Empresa 1	50
Empresa 2	185
Empresa 3	540
Empresa 4	110

Capaces	
Fiduciaria	SI
Itau	SI
Transborder	SI
Fresenius	SI
Empresa 1	SI
Empresa 2	SI
Empresa 3	SI
Empresa 4	No

Nivel de Estudios	
Fiduciaria	Master
Itau	Universitario
Transborder	Universitario
Fresenius	Tecnico
Empresa 1	Universitario
Empresa 2	Universitario
Empresa 3	Tecnico
Empresa 4	Master

Aporte de Formación	
Fiduciaria	9
Itau	8
Transborder	9
Fresenius	10
Empresa 1	10
Empresa 2	8
Empresa 3	7
Empresa 4	8

Rotación Personal	
Fiduciaria	Baja
Itau	Alta
Transborder	Baja
Fresenius	Media
Empresa 1	Baja
Empresa 2	Baja
Empresa 3	Alta
Empresa 4	Baja

HeadHunters	
Fiduciaria	No
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	No
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	Si
Empresa 4	No

Suficiente Plataforma	
Fiduciaria	No
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	Si
Empresa 4	No

Inhouse IT	
Fiduciaria	No
Itau	No
Transborder	No
Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	Si
Empresa 4	Si

Dependencia Software	
Fiduciaria	2
Itau	3
Transborder	3
Fresenius	3
Empresa 1	2
Empresa 2	2
Empresa 3	2
Empresa 4	3

Admin Riesgos	
Fiduciaria	Si
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	Si
Empresa 1	No

Asign. Clientes	
Fiduciaria	Si
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	Si
Empresa 1	Si

Relac. Clie. Sginif.	
Fiduciaria	8
Itau	9
Transborder	9
Fresenius	10
Empresa 1	10

Empresa 2	Si	Empresa 2	Si	Empresa 2	8
Empresa 3	Si	Empresa 3	Si	Empresa 3	9
Empresa 4	Si	Empresa 4	Si	Empresa 4	8

Bases Datos		Big Data		Publicaciones	
Fiduciaria	No	Fiduciaria	Si	Fiduciaria	Si
Itau	Si	Itau	Si	Itau	Si
Transborder	Si	Transborder	Si	Transborder	Si
Fresenius	No	Fresenius	No	Fresenius	No
Empresa 1	Si	Empresa 1	Si	Empresa 1	Si
Empresa 2	No	Empresa 2	Si	Empresa 2	Si
Empresa 3	No	Empresa 3	No	Empresa 3	Si
Empresa 4	Si	Empresa 4	Si	Empresa 4	Si

Suf. Inform.		Encuestas 360		KPI's	
Fiduciaria	Si	Fiduciaria	Si	Fiduciaria	No
Itau	Si	Itau	Si	Itau	Si
Transborder	Si	Transborder	No	Transborder	Si
Fresenius	No	Fresenius	Si	Fresenius	Si
Empresa 1	Si	Empresa 1	Si	Empresa 1	Si
Empresa 2	No	Empresa 2	Si	Empresa 2	Si
Empresa 3	No	Empresa 3	Si	Empresa 3	Si
Empresa 4	Si	Empresa 4	Si	Empresa 4	Si

Cliente > 30%	
Fiduciaria	No
Itau	No
Transborder	No
Fresenius	No
Empresa 1	No
Empresa 2	No
Empresa 3	No
Empresa 4	No

ANÁLISIS EXTERNO

Cliente Sect. Publ.		Depen. Tasa Cambio		Monop. / Lib. Com.	
Fiduciaria	No	Fiduciaria	No	Fiduciaria	Libre
Itau	Si	Itau	No	Itau	Libre
Transborder	Si	Transborder	Si	Transborder	Monop

Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	No
Empresa 3	No
Empresa 4	Si

Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	No
Empresa 4	No

Fresenius	Libre
Empresa 1	Libre
Empresa 2	Libre
Empresa 3	Libre
Empresa 4	Libre

Apoya Fundación	
Fiduciaria	No
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	No
Empresa 3	No
Empresa 4	Si

Fondo Empleados	
Fiduciaria	No
Itau	Si
Transborder	No
Fresenius	Si
Empresa 1	No
Empresa 2	Si
Empresa 3	Si
Empresa 4	No

Tech. Determinante	
Fiduciaria	Si
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	Si
Empresa 4	Si

Impacto Ambiental	
Fiduciaria	No
Itau	Si
Transborder	No
Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	No
Empresa 3	No
Empresa 4	Si

Mercado Legal Extranj.	
Fiduciaria	Si
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	No
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	No
Empresa 4	Si

Estudia Tendencias	
Fiduciaria	Si
Itau	Si
Transborder	Si
Fresenius	No
Empresa 1	Si
Empresa 2	No
Empresa 3	Si
Empresa 4	No

Cambios Culturales	
Fiduciaria	Si
Itau	Si
Transborder	No
Fresenius	Si
Empresa 1	Si
Empresa 2	Si
Empresa 3	Si
Empresa 4	Si



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS EMPRESAS QUE MARCAN
PUNTOS CLAVE EN EL CONOCIMIENTO Y LEALTAD DE CLIENTES**

**AUTORES:
MATEO MEJÍA LÓPEZ
SANTIAGO SUÁREZ MENDOZA**

**DIRECTOR:
MIKEL IÑAKI IBARRA FRENÁNDEZ**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C, Colombia
2017**