

Filosofía CRM como estrategia

para pequeñas y medianas
empresas de Milagro

Resumen

Vivimos en tiempo de cambio, donde se hace necesario cada día que las organizaciones y Pymes sean más competitiva y el uso de estrategias CRM para retener clientes y crear fidelidad no solo permitirá que las organizaciones cumplan con sus objetivos de generar rentabilidad si no que también existirá un sentido de pertenencia hacia las empresas por parte de los clientes, consumidores, vendedores y empleados en general. En la presente investigación se utilizó un diseño metodológico para la definición del tipo de investigación a desarrollar, se emplearon los métodos teóricos y empírico. Se realizó un análisis de los datos, interpretación y verificación la hipótesis planteada dentro del trabajo investigativo. Se llegaron a conclusiones importantes que las PYMEs de la ciudad de Milagro deben implementar estrategias CRM alineadas a las necesidades del consumidor, lo que permitirá crear fidelidad y sentido de pertenencia de los clientes hacia la marca, producto u organización y recomendaciones de llevar a cabo nuestra propuesta que puede ser de gran contribución a la problemática existente que tienen las pequeñas y medianas empresas para ofrecer sus productos al comercio.

Palabras clave: CRM, Pymes, comercio.

Abstract

We live in times of change, where every day it is necessary that organizations and SMEs are more competitive and where the use of CRM strategies to retain customers and build loyalty not only enable organizations to achieve their goals of generating profit but they also to engender a sense of belonging to the company by clients, customers, vendors and employees in general. In this study we used a methodological design to define the type of research to develop, employing theoretical and empirical methods. An analysis of data, interpretation and hypothesis testing were carried in the research work. Important conclusions were reached that SMEs in the town of Milagro must implement CRM strategies aligned to customer needs, thereby creating a sense of belonging and loyalty among customers to the brand, product or organization and recommendations for carrying out our proposal can be a great contribution to the existing problem is the small and medium enterprises to offer their products to trade.

Key words: CRM, SMEs, trade.

Recibido: Marzo, 2011

Aceptado: Junio, 2011



Carlos Leonidas Yance
Carvajal, Lcdo. ¹

Educación Semipresencial
y a Distancia, Ciencias
Administrativas y Comerciales
cyanec@unemi.edu.ec



INTRODUCCIÓN

Vivimos en constantes cambios, donde se hace necesario cada día que las instituciones sean más competitivas y el uso de estrategias para retener clientes y crear fidelidad no solo permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos de generar rentabilidad, sino que también existe un sentido de pertenencia hacia las empresas por parte de los clientes, consumidores, vendedores y empleados en general.

Esta problemática persiste en una gran cantidad de instituciones, a pesar de la utilización de modernas metodologías y técnicas para este tipo de estrategias. La importancia de esta investigación en proceso radica en identificar factores críticos de éxito y mostrar la correlación existente entre los mismos.

El objetivo principal es determinar cómo las actitudes y aptitudes del talento humano de la organización, impactan en el desarrollo de las estrategias CRM [1]. El beneficio último pretendido es el de aportar fundamentos teóricos que promuevan la relevancia de conocer con antelación actitudes y aptitudes del recurso humano y la necesidad de darles la atención adecuada a los clientes del negocio [2].

Todo lo anterior nos ha llevado a creer que es necesario que las pequeñas y medianas empresas desarrollen estrategias de fidelización de clientes, basados en los conocimientos técnicos de los gustos y preferencias de los clientes [3].

Esta investigación es de tipo exploratoria, a fin de establecer estadísticamente características de interés que permitan a partir de lo encontrado establecer una línea base para desarrollar otro tipo de investigación sobre el sector.

Se desarrolló en colaboración con los estudiantes de Ingeniería en Marketing, como parte de la elaboración de mi tesis de maestría y se aplicó la encuesta a 80 personas que trabajan en el sector.

Se usó un muestreo de tipo probabilístico sistemático, con una confianza del 95% y un error del 5%. El modo de seleccionar a los participantes de la muestra, fue secuencial.

Diseñar estrategias de administración de relación de clientes para las pequeñas y medianas empresas del área comercial, de la ciudad de Milagro.

El diseño de estrategias de administración de la relación con los clientes (CRM) [4], orientados a la fidelización y apoyados en herramientas tecnológicas, permitirá a las PyMes del área comercial de Milagro, mejorar la calidad del servicio, mantener e incrementar sus clientes y aumentar su rentabilidad [5].

Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

Todos nos referimos a la gestión de la relación con el cliente como la nueva panacea [6]. Todavía es un término vacío hasta que se defina adecuadamente. Algunos lo entienden como la aplicación de la tecnología necesaria para aprender más de cada cliente

y ser capaz de responderle de forma personalizada [7]. Otros no lo ven como una cuestión tecnológica sino como una cuestión de relaciones humanas: tratar a cada cliente con empatía y sensibilidad. *“Un cínico dijo que la gestión de la relación con el cliente es una manera costosa de aprender lo que podría ser comprendido charlando con los clientes durante cinco minutos”* [8].

La gestión de la relación con el cliente, en la práctica, implica la compra del hardware y del software que permita a la compañía obtener información detallada sobre cada cliente [9]. Esta información podría ser utilizada para mejorar la definición del público objetivo. La empresa conocerá más sobre lo que el cliente podría estar interesado analizando sus últimas compras, y su perfil, demográfico y psicográfico.

La compañía enviará ofertas solo aquellos que muestren el más alto interés y predisposición a comprar, y ahorrará todos los costos de correo y contacto que generalmente se pierden en el marketing masivo [10]. Usando la información cuidadosamente, la compañía puede mejorar la adquisición de clientes, la venta cruzada y referenciada [11].

Este tipo de acciones requiere una base tecnológica importante e información de

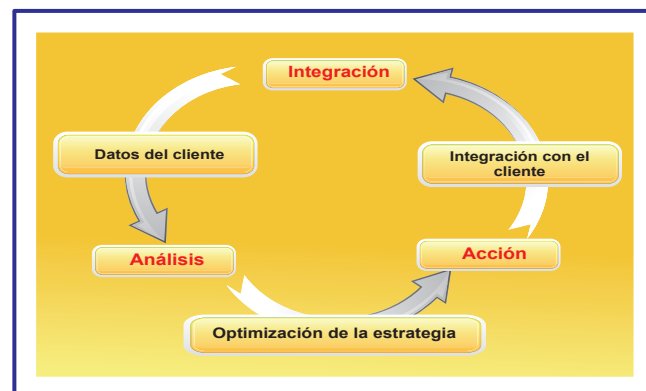


Figura 1. Ciclo de Vida de la Gestión de Relación del Cliente (CRM).

muy buena calidad. En algunas oportunidades se confunde el tema de Mercadeo Relacional con Mercadeo de Bases de Datos (Database Marketing) [12]. Realmente el uso de información y de técnicas de manejo de bases de datos es un mecanismo más, para poder establecer actividades de mercadeo relacional [13]. Veamos en el siguiente diagrama como puede ser un proceso general de Mercadeo Relacional:

Desde el punto de vista de CRM, los procesos de negocio relacionados con Servicio al Cliente están ligados a temas como:

- Gestión de quejas y reclamos.
- Integración con los sistemas ERP o transaccionales para poder brindar información integral al cliente.
- Gestión de procesos de medición de satisfacción del cliente (encuestas, programas de Voz del Cliente, etc.)
- Gestión de contratos de servicio, garantías, devoluciones.
- Implementación de sistemas de autoservicio (foros, bases de datos de conocimiento, etc.)

Es muy importante reiterar el concepto de Servicio Integral en toda la cadena de valor y a través del Ciclo de Evolución del Cliente, y así afinar el concepto de Gestión de Calidad con el cliente [14].

Problema de Investigación

Los negocios tradicionales en estos últimos años han detectado que poco a poco ha disminuido su rentabilidad debido a que captar nuevos clientes es cada vez más difícil, sin embargo el mantener la relación con los actuales clientes es cada vez más sencillo gracias a las herramientas tecnológicas actuales [15].

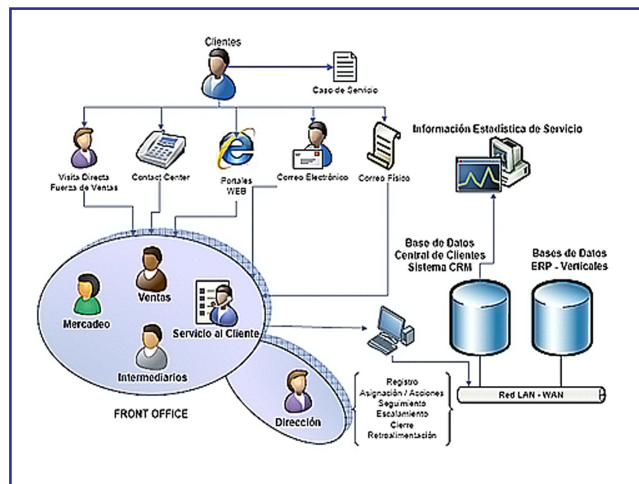


Figura 2. Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas [16].

El enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia lo que lleva a muchas pequeñas y medianas empresas a desarrollar estrategias informáticas como es la implementación del Customer Relationship Management (CRM) [17].

Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos, para referirse a la estrategia de marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes. El concepto CRM no acaba en una aplicación informática, sino en idear una estrategia de negocio en base a la satisfacción del cliente y no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de

la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación [18].

Es importante detectar las necesidades de los clientes de las PyMes de la ciudad de Milagro analizando desde el proceso de preventa hasta el proceso de postventa con la finalidad de determinar las soluciones al problema que actualmente existe en sus relaciones.

Aportar con nuevas técnicas y herramientas al sistema tradicional de servicio al cliente para fortalecer la relación de fidelidad. La mayoría de veces, captar un cliente nuevo es a veces más caro (según el sector) que mantener el cliente actual, ya que existe costos de captación (inversión en publicidad, promociones, comisiones de ventas, tiempo invertido). Y recuperar un cliente perdido puede llegar a ser más caro que venderle a un cliente nuevo [19].

Analizar el funcionamiento y los resultados de la estrategia de fidelización implementadas en empresas más grandes tanto nacionales como multinacionales para aplicar lo que sea conveniente a las PyMes de este estudio [20].

Contribuir por medio de la investigación científica a des-

cubrir nuevas estrategias de relación con el cliente utilizando los diferentes canales de comunicación y sacar provecho al marketing relacional personalizado para entender y anticipar las necesidades de cada uno de los clientes, creando una estrecha relación entre ambos [21].

Para este estudio es viable revisar los procesos actuales de cada organización y las herramientas que soportan toda la cadena de valor. Tendremos como limitante determinada información confidencial propia de cada empresa; sin embargo, para nuestro propósito ciertos datos estadísticos como ventas, participación de mercado, comportamiento, mercadeo, entre otros; es suficiente con datos aproximados [22].

Variables de Interés

Las principales variables de interés a conocer con respecto a las personas que tienen relación con las Microempresas del Cantón Milagro son las siguientes:

Tiempo en el negocio.- Se categorizó el tiempo en 3 grupos que fueron: 1 a 3 años, 4 a 6 años, más de 6 años.

Tiempo laborando en el negocio.- Se categorizó el tiempo de labores en 3 grupos que fueron: 1 a 3 años, 4 a 6 años, más de 6 años.

Clasificación del Servicio.- El nivel de clasificación de los servicios por los clientes se categorizó en: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.

Facilidades que ofrecen las PYMES a los clientes.- Se categorizó las facilidades que otorgan los negocios a los clientes: Descuentos, Asesoría al cliente, Insuficiente stock, Retraso en entrega de mercadería.

Estrategias que ayudan a mover las ventas.- Se consultó a los clientes las estrategias

que ayudan a mover las ventas agrupadas de la siguiente manera: Canje, Paquetes de productos, Tarjeta de afiliación, Publicidad.

Problemas de atención a clientes.- Se categorizó los problemas frecuentes que se presentan con los clientes de la siguiente manera: Mal servicio, No hay servicio post venta, No ofrecen nuevos productos, Insuficiente stock, Retraso en entrega de mercadería.

Beneficios adicionales a los clientes.- Se consultó a los clientes si reciben o no beneficios adicionales.

Promedio de ventas diarias.- Se categorizó la calificación de la calidad del servicio de la siguiente manera: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo.

Estrategia de fidelidad.- Se consultó a los clientes sobre las estrategias de fidelidad que utilizan los negocios y se las categorizó de la siguiente manera: Publicidad en el local, Entregas Inmediatas, Flexibilidad en el crédito, Vendedores Capacitados, Ninguna. Herramientas tecnológicas.

Visita del cliente.- Se consultó a los consumidores y clientes la frecuencia con que visita un negocio.

Distribución de frecuencia calidad de servicio.- Beneficios adicionales a los clientes.

Estadística descriptiva de las variables investigativas:

El 51.61% de las PYMES tienen más de 5 años en el negocio, y el 17.74% tienen menos de 3 años en el negocio y más del 80% de estos negocios son familiares. Ver Tabla 1 y Gráfico 1.

El 42% de los ejecutivos que laboran en las PYMES tienen más de 6 años, lo que indica que conocen muy bien el giro del negocio, durante este tiempo han tenido la oportuni-

dad de ir mejorando sus procedimientos operativos para incrementar el volumen de ventas. Ver Tabla 2 y Gráfico 2.

Los encuestados señalan que el servicio que prestan las PYMES en un 18% es malo y un 40% es regular, lo que indica que no se da la atención debida al servicio sino que se prioriza a los clientes de mayor tamaño por sus altos volúmenes de compra, mientras que a los clientes medianos y pequeños se los considera como de poca importancia. Este es uno de los aspectos principales de los problemas que afrontamos en la actualidad. Ver Tabla 3 y Gráfico 3.

Las facilidades que mayormente ofrece las PYMES es la asesoría al cliente, la misma que es proporcionada durante todo el proceso de venta, en contadas ocasiones se otorgan descuentos, la atención de devoluciones se las realiza con los productos perecibles y además se da flexibilidad en el crédito a los clientes. Ver Tabla 4 y Gráfico 4.

De acuerdo al análisis de esta pregunta hay dos únicas estrategias que tiene éxito en las PYMES, son el canje y la publicidad. Los paquetes de productos en casi la totalidad de las PYMES acostumbran a romper la promoción para vender los productos por separado y los descuentos aplican muy poco o por temporadas. Ver Tabla 5 y Gráfico 5.

De los resultados de las encuestas hemos observado que a las PYMES se les presentan muchos inconvenientes con la entrega de los productos, ya que no son comunicados de los productos nuevos que ingresan al mercado, al mismo tiempo son marginados por su poco volumen de venta, y por esta razón existen retrasos en la entrega de la mercadería. Ver Tabla 6 y Gráfico 6.

Años	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1 a 3 años	11	17,74%
3 a 5 años	19	30,65%
Más de 5 años	32	51,61%
TOTAL	62	100%

Tabla 1: Distribución de frecuencia tiempo del negocio.

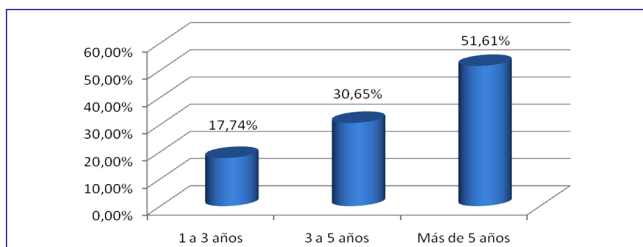


Gráfico 1: Tiempo del negocio

Años	Frecuencia	Frecuencia Relativa
1 a 3 años	13	20,97%
3 a 5 años	19	30,65%
Más de 5 años	30	48,39%
TOTAL	62	100%

Tabla 2: Distribución de frecuencia tiempo laborando en el negocio.

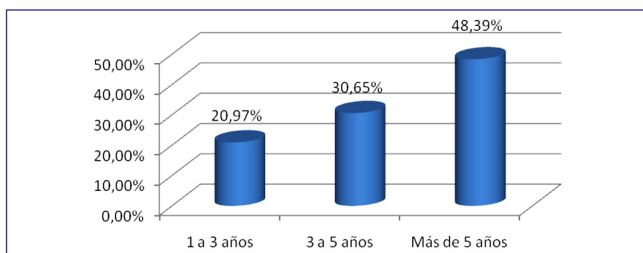


Gráfico 2: Tiempo laborando en el negocio

Clasificación del Servicio	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Excelente	3	4,84%
Muy Bueno	8	12,90%
Bueno	15	24,19%
Regular	25	40,32%
Malo	11	17,74%
TOTAL	62	100%

Tabla 3: Distribución de frecuencia clasificación del servicio.

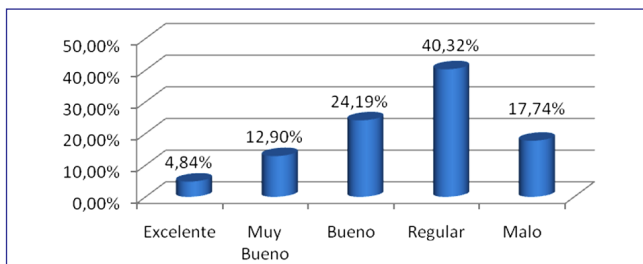


Gráfico 3: Clasificación del servicio.

Las PYMES en su totalidad nunca han recibido asesoría o capacitación sobre cómo tratar a sus mejores clientes. Los pocos servicios adicionales se refieren a eventuales ocasiones que se presentan con alguna línea de producto, a pesar de no recibir la capacitación por parte de los fabricantes quienes conocen el producto, ellos intentan dar una asesoría basándose en las características de productos similares. Ver Tabla 7 y Gráfico 7.

Los encuestados nos señalan que el servicio que prestan las PYMES es un 38,71% regular y bueno en un 26%, esto es porque se la atención debida a los servicios de pre-venta y post-venta, al recibir poca o ninguna importancia, esto desmotiva a los empleados de la PYMES para participar en este tipo de servicio. Ver Tabla 8 y Gráfico 8.

En base a las encuestas establecidas a las PYMES se puede deducir que existen un 41,94% que no posee información. Con respecto a la frecuencia de visita 3 a 4 días que es del 12,90%. La mayoría de las Pymes no conoce con exactitud la frecuencia de visita de los clientes. Ver Tabla 9 y Gráfico 9.

Los encuestados nos señalan que 46,77% de las PYMES tienen al menos un sistema de facturación y que solo un 4,84% de estos negocios cuenta con un sistema CRM, lo cual muestra la poca importancia que le dan a la administración de sus clientes.

También se puede notar que hay un 30,65% que llevan su administración a través de hojas de Excel, debido a la mala experiencia de implementaciones de sistemas anteriores que en lugar de resolver el problema, crearon nuevos inconvenientes para el negocio.

Ver Tabla 10 y Gráfico 10.

Como se aprecia claramente la mayoría de las Pymes no poseen estrategias de fidelidad para mantener y aumentar su cartera de clientes e incrementar su rentabilidad, lo que muestra que hay una excelente oportunidad para llevar a cabo el proyecto propuesto. Ver Tabla 11 y Gráfico 11.

Más del 66% de las PYMES encuestadas tienen un promedio de ventas diarias que fluctúa entre \$ 51 a \$ 200.00, lo cual nos da una idea del negocio y la limitada capacidad económica para invertir, lo que hace imprescindible el apoyo de sus proveedores y de los fabricantes de sus productos para poder incrementar los volúmenes de ventas y mejorar la calidad en el servicio del cliente. Ver Tabla 12 y Gráfico 12.

Debido a la capacidad económica para invertir, más del 35% de las PYMES encuestadas están dispuestas a invertir en una estrategia de fidelización de clientes, lo que permitirá retener sus clientes e incrementar sus márgenes de rentabilidad, puesto que un cliente satisfecho trae nuevos clientes al negocio. Ver Tabla 13 y Gráfico 13.

Conclusiones

El objetivo principal en el diseño de las estrategias CRM en las Pymes del área comercial de Milagro, es para mejorar la relación con sus clientes, desarrollando una lealtad y fidelidad hacia la organización. Por tal motivo la aplicación de las mismas, proporcionan el conocimiento de los clientes, haciendo más estrecha la relación con la organización; además de aumentar la retención de estos, para fortalecer el motor de la empresa.

Buscar una estrategia CRM no sólo debe representar la

Facilidades otorgadas	Frecuencia	Frec. Relativa
Descuentos	15	24,19%
Asesoría al cliente	15	24,19%
Entregas inmediatas	7	11,29%
Cambios de productos defectuosos	11	17,74%
Flexibilidad en créditos	14	22,58%
TOTAL	62	100%

Tabla 4: Distribución de frecuencia facilidades que ofrecen las PYMES a los clientes.

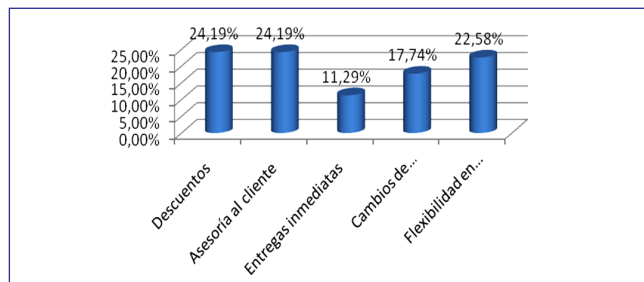


Gráfico 4: Facilidades que ofrecen las PYMES a los clientes.

Estrategia	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Canje	19	30,65%
Paquetes de productos	8	12,90%
Tarjeta de Afiliación	5	8,06%
Publicidad	30	48,39%
TOTAL	62	100%

Tabla 5: Distribución de frecuencia de estrategias que ayudan a mover las ventas.

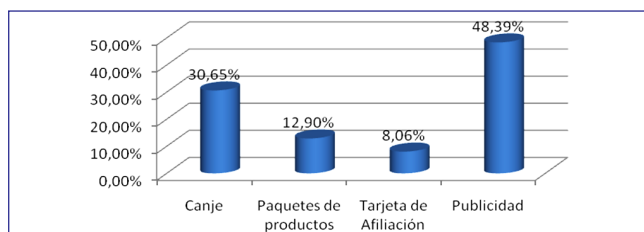


Gráfico 5: Estrategias que ayudan a mover las ventas.

Problemas frecuentes	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Mal servicio	2	3,23%
No hay servicio post-venta	7	11,29%
No ofrecen nuevos productos	20	32,26%
Insuficiente stock	11	17,74%
Retraso en entrega de mercadería	22	35,48%
TOTAL	62	100%

Tabla 6: Distribución de frecuencia de problemas de atención a clientes.

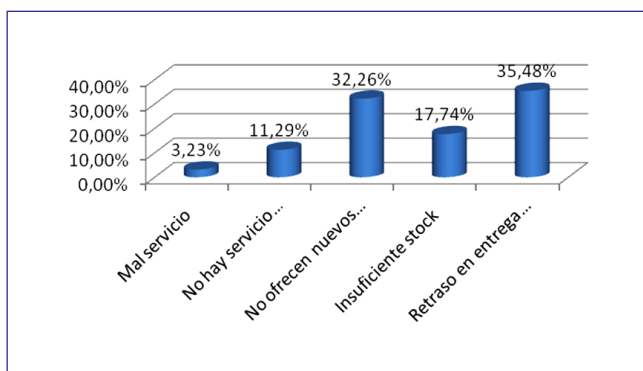


Gráfico 6: Problemas de atención a clientes.

Beneficios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	10	16,13%
Alguna vez	16	25,81%
Nunca	36	58,06%
TOTAL	62	100%

Tabla 7: Distribución de frecuencia beneficios adicionales a los clientes.

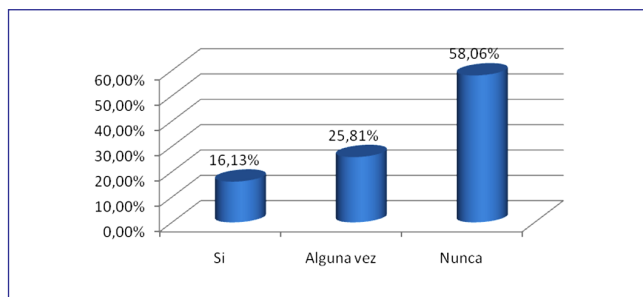


Gráfico 7: Beneficios adicionales a los clientes.

Calificación del servicio	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Excelente	4	6,45%
Muy Bueno	11	17,74%
Bueno	16	25,81%
Regular	24	38,71%
Malo	7	11,29%
TOTAL	62	100%

Tabla 8: Distribución de frecuencia calidad de servicio.

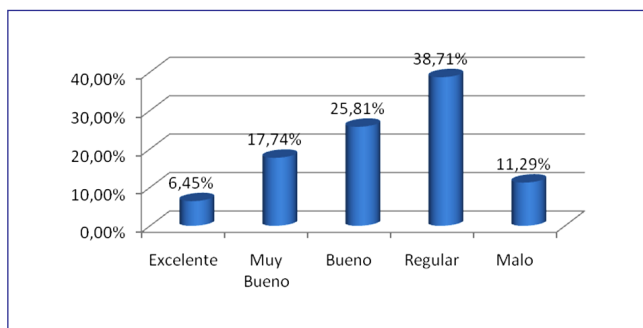


Gráfico 8: Calidad de servicio.

selección de un socio tecnológico e implementación de la plataforma, sino la definición de una estrategia alineada al cliente, una sólida integración con las estructuras de “backoffice”, una cultura del negocio enfocado al servicio, el rediseño y alineación de los procesos comerciales. Al mismo tiempo debe gestionarse eficazmente el cambio organizacional, buscando el compromiso en todos los niveles de la empresa y de esta forma, obtener una misma visión del cliente al final del ejercicio.

El CRM no es un software con tecnología de punta, si no es una cultura orientada al cliente con actitud de servicio personalizado, por tal motivo es importante aplicar la estrategia presentada antes de implementar la aplicación. Es verdad que dichas herramientas facilita el manejo de la base de datos y nos ayuda a tener un mejor control de la información de cada uno de nuestros clientes, pero de nada sirve tener el mejor software si no se utiliza con la finalidad principal que es conocer 100% a nuestros clientes y poder ofrecer exactamente lo que ellos quieren.

Aunque los sistemas de CRM se han caracterizado por un uso de tecnología, es importante resaltar que contiene herramientas que pueden ayudar a solucionar muchos problemas identificados, sin embargo una organización que no tiene como eje principal al cliente, no aprovechara al 100% de los recursos que provee la aplicación tecnológicos, por tal motivo se generará un gasto y no una inversión al no utilizarlo correctamente. También es importante mencionar que todo proceso aplicado a una organización debe tener una renovación constante, así mismo la reno-

Visita del cliente	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Cada 3 a 4 días	8	12,90%
Cada semana	11	17,74%
Cada 15 días	17	27,42%
No tiene información	26	41,94%
TOTAL	62	100%

Tabla 9: Distribución de frecuencia de visita del cliente.

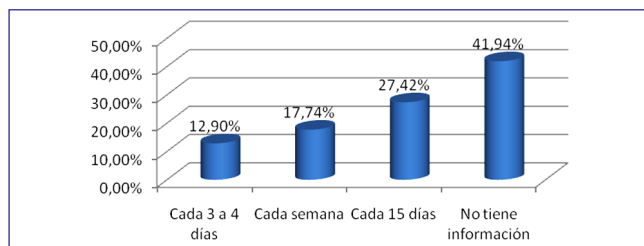


Gráfico 9: Visita del cliente.

Herramientas tecnológicas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sistema de facturación	29	46,77%
Sistema CRM	3	4,84%
Excel	19	30,65%
Sistemas integrados ERP	9	14,52%
Ninguno	2	3,23%
TOTAL	62	100%

Tabla 10: Distribución de frecuencia de herramientas tecnológicas.

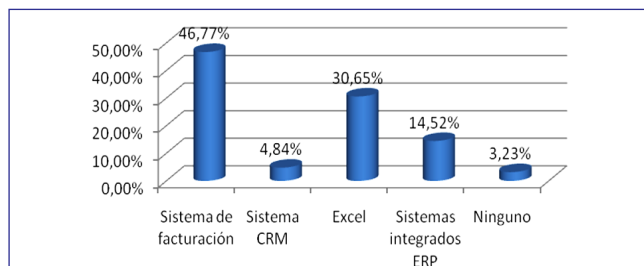


Gráfico 10: Herramientas tecnológicas.

Estrategia	Frecuencia	Frec. Relativa
Ninguna	21	33,87%
Publicidad en el local	6	9,68%
Entregas inmediatas	7	11,29%
Flexibilidad en el crédito	18	29,03%
Vendedores capacitados	10	16,13%
TOTAL	62	100%

Tabla 11: Distribución de frecuencia de estrategia de fidelidad.

vacación debe girar alrededor del cliente y adaptarse a sus necesidades para lograr tener un mayor éxito en las pymes y también logrando tener más personas emprendedoras.

De todas las Pymes analizadas en esta muestra de hemos identificado que el 35% de ellas está dispuesta a invertir \$ 9,800, en el diseño de estrategias CRM, para crear fidelidad, mejorar sus servicios y relación con los clientes e incrementar su rentabilidad.

Recomendaciones

Finalmente queremos expresar las siguientes recomendaciones, las cuales van a contribuir a formar un camino para lograr con éxito la aplicabilidad de las estrategias de relación con el cliente (CRM) en las pymes del área comercial de Milagro.

Estamos en un siglo competitivo, donde el cliente se vuelve una presa fácil de nuestra competencia, sin olvidar a las grandes cadenas o monopolios que ingresan al mercado de forma violenta. Por tal motivo debemos mantener una estrecha relación con nuestros clientes y adoptar las estrategias propuestas para fortalecer la fidelidad deseada.

1. Debe existir un compromiso desde la alta dirección de la empresa e involucrar a todos los miembros de la organización en esta etapa de cambio, donde la cultura debe girar alrededor de la satisfacción del cliente.
2. Es importante conocer y evaluar el nivel de satisfacción de mi cliente interno, porque si existe un nivel bajo en la organización, sería un factor alto de dificultad para entrar en el mundo CRM.
3. Los procesos de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente deberán interactuar para mantener la fidelidad

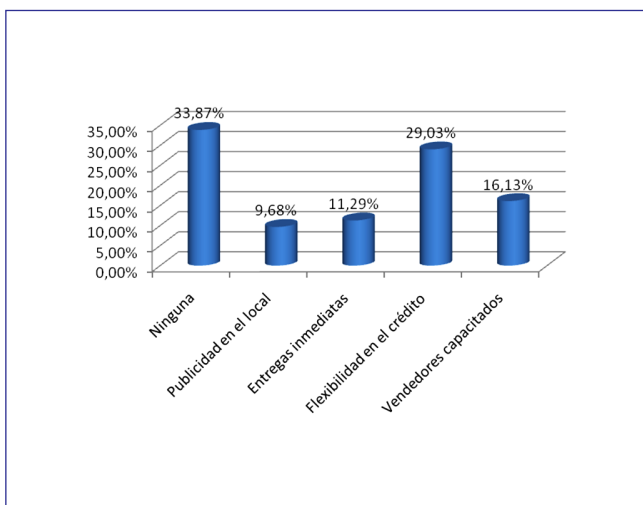


Gráfico 11: Estrategia de fidelidad.

Ventas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
\$ 50 o menos	13	20,97%
\$ 51 a \$ 100	19	30,65%
\$ 101 a \$ 200	22	35,48%
Más de \$ 200	8	12,90%
TOTAL	62	100%

Tabla 12: Distribución de frecuencia de promedio de ventas diarias.

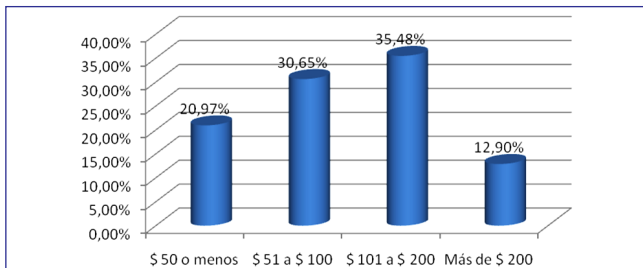


Gráfico 12: Promedio de ventas diarias.

Invertir en estrategia	Frecuencia	%
Si	22	35,48%
No	40	64,52%
TOTAL	62	100%

Tabla 13: Distribución de frecuencia de inversión en estrategia de fidelidad.

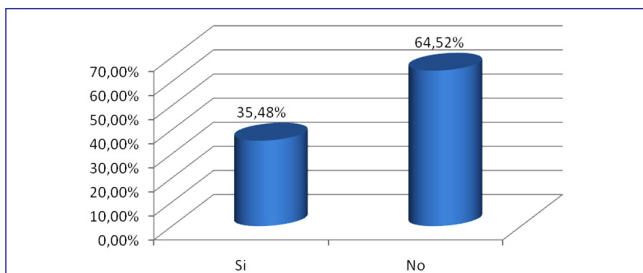


Gráfico 13: Inversión en estrategia de fidelidad.

- de los clientes potenciales, y así diseñar nuevas estrategias de mercado.
- La información de los clientes deberá ser compartida por todos los miembros de la organización, no debe existir "propietarios" de clientes específicos.
 - No debemos concentrar nuestros esfuerzos en seleccionar proveedores de herramientas CRM, el esfuerzo principal es en alinear a la organización con la estrategia propuesta.
 - Deberá establecerse indicadores para medir a las áreas, si realmente están adoptando la estrategia; así mismo indicadores para medir los resultados obtenidos.

Referencias Bibliográficas

- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (5va ed.). México: Pearson Educación, p. 14.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*, p. 191.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*, p. 287.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del Marketing*, p. 47.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del Marketing*, p. 49.
- Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work*.
- Lambin, J. (1997). *Marketing Estratégico*, p. 5.
- Zapata, J. (s.f.). *Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente*. Extraído el 17 de Febrero de 2011, del sitio <http://www.gestiopolis.com>
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Ediciones Deusto, p. 16.
- Eiglier, P. et al. (s.f.). *Servucción: El Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill, p. 29.
- Zapata, J. op. cit.
- Ministerio de Industria, (s.f.). *Procesos para la centralización del cliente*. Colombia.
- Schiffman, L. et al. (1997). *Comportamiento del consumidor* (5ta ed.), p. 114.
- Lamb, C. et al. (1998). *Marketing* (4ta ed.), p. 348.
- Peel, M: op. cit., p. 60.
- Lovelock, C. (s.f.). *Mercadotecnia de Servicios*, p. 491.
- Lovelock, C: op. cit., p. 497.
- Para Galther, no es importante este elemento; ver: Peel, M: op. cit., p. 148.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (5va ed.). México: Prentice Hall.
- Schiffman, L., & Kanuk, L: op. cit.
- Wheeler, S. & Hirsh, E. (2005). *Los canales de distribución*. Colombia, Bogotá: Norma.
- Lovelock, C: op. cit.