



Caso de estudio

Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA



Jose Luis Wakabayashi^{a,*} y Jorge Merzthal^b

^a Director de la Maestría en Marketing, Profesor, Departamento de Marketing, Universidad ESAN, Lima, Perú

^b Profesor, Departamento de Marketing, Universidad ESAN, Lima, Perú

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 7 de enero de 2015

Aceptado el 3 de septiembre de 2015

On-line el 15 de noviembre de 2015

Códigos JEL:

M31

Palabras clave:

Estrategia

Fidelización de clientes

Relación con clientes

JEL classification:

M31

Keywords:

Strategy

Customer loyalty

Customer relationship

Classificações JEL:

M31

Palavras-chave:

Estratégia

R E S U M E N

En la presente investigación se aplica el método de caso para analizar la implementación de un modelo de *Customer Relationship Management* en una empresa industrial. Para este fin se utiliza como base la propuesta de Peppers y Rogers, integrándola en las características y los tipos de demanda propios del sector industrial. A esto se suma el desarrollo de un diagnóstico con miras a evaluar la potencialidad de la empresa para implementar el modelo y la elaboración de una matriz de clasificación del cliente. Finalmente, se aplicó una encuesta a partir de la cual se identificaron las variables para la segmentación de clientes y los puntos de contacto, definiéndose así los grupos de valor para la empresa.

© 2015 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Guidelines for the implementation of a customer relations management model in the industrial sector: DAMERA case

A B S T R A C T

In this research, the case method is applied to analyze the implementation of a Customer Relationship Management model in an industrial company. To this end, the Peppers and Rogers's proposal was used and integrated with the characteristics of the specific type of demand used in the industrial sector. A diagnosis was developed in order to evaluate the potential of the company to implement the model, and a matrix of customer classifications was developed. Finally, a survey was implemented for identifying customer segmentation variables and contact points, thereby defining value groups for the company.

© 2015 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Diretrizes para a implementação de um modelo de gestão da relação com o cliente no setor industrial: caso DAMERA

R E S U M O

Na presente investigação aplica-se o método de caso para analisar a implementação de um modelo de *Customer Relationship Management* numa empresa industrial. Para este fim utiliza-se como base a proposta de Peppers e Rogers, integrando-a às características e aos tipos de demanda próprios do setor industrial. A isto acresce o desenvolvimento de um diagnóstico com a finalidade de avaliar a potencialidade da empresa para implementar o modelo e a elaboração de uma matriz de classificação do cliente.

* Autor para correspondencia: Alonso de Molina 1652, Monterrico, Surco, Lima, Perú.
Correio electrónico: jwakabayashi@esan.edu.pe (J.L. Wakabayashi).

1. Introducción

El mercado de soldaduras y máquinas de soldar en el Perú genera alrededor de 85 millones de dólares (US\$) al año, y es clave dentro de la actividad económica por su vinculación al trabajo cotidiano del sector industrial. Por otra parte, el consumo anual per cápita de construcciones de acero se estima en 50 kg (DAMERA, 2014) y el consumo total está en alrededor de 1,4 millones de toneladas anuales, de los cuales el uso de soldaduras fluctúa entre 1% y 2% (Del Águila, 2010).

La industria de soldadura evoluciona permanentemente con la aplicación y el uso de nuevos equipos, procesos y materiales; de hecho, su avance está relacionado directamente con el desarrollo tecnológico y la incorporación de mejores métodos en la producción manufacturera (Osorio, 2010). En este marco, la empresa DAMERA¹, con sede en Lima (Perú), ofrece 4 líneas de productos en el campo de la industria metal mecánica y posee aproximadamente el 78% de participación en el mercado peruano (DAMERA, 2014).

DAMERA es una empresa enfocada en la generación de valor para sus clientes y accionistas; por ello, el cliente se convierte en el centro de toda la organización y en la base de sus estrategias. Tomando como base este enfoque, la empresa se embarcó en un proyecto para diseñar una estrategia de fidelización de clientes a través de la implementación de un modelo para la gestión de las relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management* [CRM]). Frente a la competencia, la implementación de un modelo de CRM ofrecía una ventaja competitiva, porque permitía lograr la diferenciación e individualización del cliente y, con ello, el aumento del nivel de satisfacción y el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría y Vázquez-Carrasco, 2014).

El resultado natural de una adecuada implementación de un modelo de CRM es el marketing personalizado (*marketing one to one*), el cual se orienta a generar relaciones de largo plazo con los clientes de alto valor para la empresa y disminuye la tasa de deserción de los mismos (Mithas, Almirall y Krishnan, 2006). De este modo, se reducen los gastos de captación de nuevos clientes y la empresa puede enfocar sus esfuerzos en el mantenimiento de los clientes más rentables (Peppers y Rogers, 2000).

En el caso específico de DAMERA se buscó diseñar una estrategia que permitiera construir las bases para el funcionamiento de un sistema de información orientado a fidelizar a los clientes estratégicos, retener a los clientes de valor y evaluar a los clientes no rentables, estableciendo relaciones más cercanas con ellos a través de la interacción y comunicación de doble vía, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos del negocio.

Cabe indicar que si bien se han realizado diversos estudios vinculados a temáticas como marketing relacional y retención de clientes (Bordonaba y Polo, 2006; Navarro, Iglesias y Torres, 2005; Samaha, Beck y Palmatier, 2014), así como CRM (Gawlik y Parvi, 2015; Paul y Muthumani, 2015; Schniederjans, Cao y Ching Gu, 2012) aplicados a diferentes sectores, no existen estudios de casos que se

¹ Por motivos de confidencialidad, se ha modificado el nombre de la empresa. Toda la información referente a esta organización se tomará de los siguientes registros: memorias anuales, reportes elaborados en el contexto de la implementación del modelo de CRM dentro de la misma empresa y entrevistas a sus trabajadores.

centren en explicar la implementación de estos conceptos en el sector industrial metal mecánico en el Perú, por lo que el presente caso de estudio aporta valiosos hallazgos a nivel práctico.

El caso de estudio está compuesto por 4 secciones adicionales a la presente introducción. La segunda sección desarrolla los constructos teóricos que sirvieron de base para la implementación de una estrategia de fidelización a partir de un CRM. La tercera sección plantea los objetivos trazados y la metodología aplicada, mientras que la cuarta presenta los resultados. Finalmente, en la quinta sección se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

2. Marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico se realizó una revisión bibliográfica que abarcó las temáticas marketing industrial y mercado industrial, integración del CRM con el sector industrial y etapas para la implementación de un CRM.

2.1. Marketing industrial y mercado industrial

El marketing industrial, llamado también marketing *Business to Business* (B2B por sus siglas en inglés), no es más que la suma de los procesos comprendidos en la comercialización de bienes y servicios entre los usuarios empresariales a lo largo de la cadena de producción y distribución, antes de llegar a los consumidores finales (Morris, 1992).

Una característica clave del marketing B2B es la interdependencia funcional que debe existir en el interior de la organización (Corey, 1983; Webster, 1991) y la estrategia de marketing, la cual debe estar orientada a satisfacer las necesidades de empresas y no de personas (Anderson, Narus y Narayandas, 2009).

Para lograr una buena definición de mercado industrial es necesario partir de los tipos de clientes a los cuales se dirige y la forma en cómo estos utilizarán los bienes adquiridos. Considerando lo anterior, el mercado industrial está constituido por los clientes que realizan operaciones con los siguientes fines (Gómez, 2001):

- Producir otros bienes y servicios.
- Vender a otras empresas o usuarios finales.
- Realizar actividades propias de su organización.

Principalmente, son 5 las características de la demanda dentro del mercado industrial que la vuelven particular, comparado con otros mercados (Brennan, Canning y McDowell, 2011):

- Inelástica: no se ve seriamente afectada por las variaciones de precios en los insumos.
- Derivada: depende de la demanda de los bienes en el mercado de consumo, es decir, a mayor demanda de bienes de consumo, la necesidad de producción será mayor.
- Inversa: aumenta ante una escalada de precios de un insumo, por un futuro incierto o que se cree perjudicial.
- Conjunta: depende de la demanda de productos complementarios.
- Fluctuante: se ve afectada por cambios en el mercado y por variaciones en los niveles de compras de clientes grandes.

2.2. La integración del Customer Relationship Management en el sector industrial

El paso de un enfoque transaccional (dirigido a la generación de ventas a corto plazo) a uno relacional (dirigido a generar vínculos comerciales duraderos) caracteriza la evolución del marketing durante las últimas décadas (Day, 2000). Los términos «orientación al cliente» (Hajjat, 2002) y «orientación al mercado» (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) constituyen los fundamentos teóricos del enfoque relacional.

El marketing relacional está basado en la creación, desarrollo y mejora de las relaciones con los clientes y la atención personalizada de cada uno de los segmentos identificados, permitiendo maximizar el valor total del cliente para la empresa al reducir los costos de captación y elevar el nivel de ventas por cada cliente (Payne, 2000). Esta área del marketing es conocida también por CRM.

El fin del CRM es gestionar la estrategia del negocio bajo un enfoque relacional (es decir, orientado hacia el cliente) y bajo el soporte de sistemas de información y comunicación que posibiliten el almacenamiento y procesamiento de datos de los clientes, con el fin de conocer mejor sus necesidades de manera individualizada e interactiva. De esta forma, los clientes y su retención se convierten en la prioridad de la empresa.

2.3. Etapas para la implementación del Customer Relationship Management en el Business to Business

De acuerdo con Rahimi y Berman (2009) el CRM puede definirse como la implementación de una serie de acciones orientadas a crear una conexión entre la estrategia enfocada en el cliente y los medios tecnológicos, con el propósito de aumentar las ganancias de los accionistas.

Según Rahimi y Berman (2009) los pasos a seguir en la implementación de un modelo de CRM son:

- La creación de un posicionamiento competitivo por parte de los altos niveles gerenciales, enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes.
- La transformación de la estrategia en acciones por parte de los niveles operacionales, los cuales se encargarán de llevarla a los clientes.
- La implementación de las estrategias mediante sistemas tecnológicos que faciliten el trabajo diario a los niveles operativos, así como el desarrollo de soluciones analíticas, para los niveles gerenciales medios, que faciliten la comprensión del comportamiento de los clientes.

Tal como se observa, estos pasos tienen como objetivo aumentar la tasa de retención y disminuir la pérdida de clientes, con lo que se crea mayor ganancia en el tiempo para los accionistas y, por tanto, se mantiene la posición competitiva. El éxito de la implementación de una estrategia de CRM es responsabilidad de todos los que conforman la empresa, y la utilidad debe ser percibida en cada área (Rahimi y Berman, 2009).

Por todo lo explicado hasta aquí, se decidió implementar el modelo de Peppers y Rogers (2000) en la empresa DAMERA. Este modelo consta de 4 fases, tal como se muestra en la figura 1:

- **Identificación:** consiste en tener conocimiento pleno de los clientes que forman parte del sistema. Se necesita recopilar información demográfica y conductual de cada uno de ellos para, en una etapa posterior, poder diferenciarlos. A nivel industrial en esta etapa se analizan variables como la frecuencia de consumo, el índice histórico de compras, el volumen de compras y la rentabilidad del cliente en el tiempo.

- **Diferenciación:** los clientes pueden diferenciarse tanto por el valor que generan a la empresa como por la necesidad que buscan satisfacer a través del producto adquirido y el servicio que requieren. En esta etapa se priorizan esfuerzos para segmentar a los clientes en grupos con características internamente homogéneas, a las cuales se les asignará posteriormente propuestas de valor específicas.
- **Interacción:** en esta etapa se continúa recolectando nueva información de los clientes a partir de puntos de interacción o contacto que tenga con la empresa, con el fin de adecuar la propuesta de valor que se ofrece. En este punto se incluyen elementos como *calls centers*, herramientas Web y cualquier otro medio que permita obtener información rápida del cliente para adelantarse a futuras ofertas y generar cambios de manera sistemática en la propuesta de valor.
- **Personalización:** es la adaptación de la propuesta de valor ofrecida por la empresa a las necesidades individuales de los clientes. Se busca generar una propuesta que ofrezca un mix de marketing adaptado a la necesidad de cada grupo previamente identificado.

Peppers y Rogers (2000), así como Rahimi y Berman (2009), coinciden en que el éxito de la implementación de estas etapas depende de una clara comprensión de la organización y la dirección estratégica que se piense tomar en los próximos años. Esto implica realizar un diagnóstico previo de la organización a nivel estratégico y operativo, con el fin de asegurar que su gestión se encuentra alineada con un enfoque relacional propio del CRM o que aún existen brechas que superar.

Por su parte Llamas Alonso, Lévy-Mangin y Sulé (2005), agregan las siguientes lecciones a considerar en el momento de implementar un modelo de CRM:

- No todos los clientes fieles son rentables.
- No todos los clientes desean permanecer en una relación de largo plazo.
- Una segmentación efectiva permitirá llegar al marketing *one to one*.
- La empresa debe aprovechar cada punto de contacto para acercarse al cliente, obtener información y consolidar su relación con él.
- La personalización representa parte de la ventaja competitiva que se forma con la estrategia de CRM y constituye una barrera de salida para el cliente.

3. Metodología

El objetivo del presente caso consiste en diseñar una estrategia de fidelización de clientes para la empresa DAMERA a través de la implementación de un modelo CRM.

Para lograrlo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico estratégico y organizacional de la empresa DAMERA, y a partir de este diagnóstico identificar si se encuentra alineada con un enfoque relacional propio del CRM, de acuerdo a lo recomendado por Peppers y Rogers (2000) y Rahimi y Berman (2009). Además, identificar puntos de interacción y contacto que la empresa pueda utilizar para la etapa de interacción propuesta en el modelo de Peppers y Rogers.
- Realizar una segmentación de clientes basada en la generación de valor para la empresa. A partir de esta segmentación cumplir con las etapas de identificación y diferenciación propuestas en el modelo de Peppers y Rogers.
- Identificar las directrices a partir de las cuales se definen las propuestas de valor para cada uno de los segmentos previamente



Figura 1. Fases para la implementación de una estrategia CRM

Fuente: adaptado de Peppers y Rogers (2000).

Tabla 1
Alineación de los objetivos con el modelo de Peppers y Rogers

Objetivos específicos	Etapas del modelo
Realizar un diagnóstico estratégico y organizacional de la empresa DAMERA	Comprensión de la organización y su dirección estratégica ^a
Realizar una segmentación de clientes basada en la generación de valor para la empresa	Interacción (identificación de puntos de contacto)
Identificar las directrices a partir de las cuales se definen las propuestas de valor para cada uno de los segmentos previamente identificados	Identificación Diferenciación Personalización

Fuente: elaboración propia.

^a Si bien esta no resulta ser una etapa del modelo, el mismo autor recomienda tomarla en consideración para asegurar el éxito en la implementación.

identificados. A partir de estas directrices cumplir con la etapa de propuesta en el modelo de Peppers y Rogers.

En la **tabla 1** se muestra la vinculación de los objetivos específicos con las etapas del modelo de Peppers y Rogers (2000).

Cada uno de los objetivos planteados anteriormente fueron cubiertos utilizando instrumentos de recolección de información y herramientas de análisis específicas. A continuación se presenta cada uno de ellos.

3.1. Diagnóstico estratégico y organizacional

En esta etapa se desarrollaron 10 entrevistas semiestructuradas realizadas al staff directivo de DAMERA, conformado por el gerente general, el gerente comercial, el jefe del departamento técnico, el jefe del departamento de ventas y distribución, el jefe del departamento de automatización de máquinas, el jefe del departamento de planificación financiera, el jefe del departamento de marketing, el jefe del departamento de tecnologías de la información y la supervisora del servicio de *contact center*. Para la recolección de información se diseñó un formulario que permitió conocer las brechas existentes, tanto a nivel estratégico como operativo, las cuales podrían limitar el éxito de la implementación del modelo de CRM. Los criterios que fueron evaluados en el formulario se basaron en instrumentos validados y aplicados por la consultora Mind. Los criterios evaluados se presentan en la **tabla A1** del anexo.

3.2. Segmentación de clientes

La segmentación de clientes se basó en el análisis de las bases de datos de la empresa DAMERA. Para ello, se tomó como base el total clientes que realizaron compras durante el año 2011. Estas empresas fueron clasificadas por el nivel de valor que generan a DAMERA, tanto por su facturación como por su rentabilidad. Adicionalmente, se realizaron reuniones con la alta gerencia para definir los parámetros de corte de estas variables, considerando como criterios: las expectativas de crecimiento de DAMERA para los próximos años, el nivel de rentabilidad deseado por el cliente promedio y los costos promedio incurridos para la atención al cliente.

3.3. Identificación de directrices para la definición de las propuestas de valor de cada segmento

En esta etapa se diseñó un cuestionario con el fin de conocer la importancia que los segmentos de clientes previamente identificados otorgaban a ciertas características del producto, servicio y el apalancamiento financiero ofrecido. Los resultados sirvieron de base para la definición de las directrices que permitirán construir las propuestas de valor. Este instrumento constó de 15 preguntas agrupadas en 4 secciones: preguntas filtro y de control, preguntas vinculadas con las características del producto, preguntas vinculadas con las características del servicio y preguntas vinculadas con el apalancamiento financiero. Los ítems que conformaron cada una de las secciones fueron definidos en coordinación con el *staff* directivo de DAMERA. Las opciones de respuestas por cada ítem se organizaron en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.

La validación del cuestionario se realizó mediante un estudio piloto, el cual fue aplicado a un grupo de 20 clientes con las mismas características de los destinatarios del cuestionario, tal como lo sugiere Yee (2008). Utilizando el programa SPSS se encontró un índice de consistencia mayor a 0,70.

El cuestionario final fue aplicado a una muestra de clientes. En este sentido, mediante el uso de la ecuación presentada por Levine, Krehbiel y Berenson (2006), se resolvió que se necesitaban 300 clientes para poder estimar resultados respecto al total de la población con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% (ecuación 1).

$$n = N / (1 + ((e)^2 * (N - 1)) / (1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5)) \quad (1)$$

Donde *n* corresponde al tamaño de muestra, *N* a la población y *e* al margen de error.

4. Resultados

En esta sección se presentan los principales hallazgos del diagnóstico estratégico y organizacional, los segmentos de clientes identificados y las directrices que servirán de base para el diseño de las propuestas de valor para cada uno de los segmentos.

4.1. Diagnóstico estratégico y organizacional

A nivel estratégico se identifica que DAMERA cuenta con una planificación que guía los esfuerzos de cada una de las unidades que la componen. Así, la empresa cuenta con un plan estratégico a 5 años, proyecciones de ventas a 12 meses y 14 planes de marketing detallados para cada una de sus unidades de negocio. Las estrategias que componen los planes antes mencionados y las entrevistas a los directivos muestran que la empresa busca orientar sus acciones a un mejor conocimiento de los clientes; sin embargo, carece de indicadores que permitan evaluar el desempeño de sus esfuerzos de marketing y medir los resultados de las campañas realizadas a nivel de captación y fidelización de clientes.

Siguiendo el modelo propuesto por Treacy y Wiersema (1997) se identifica que la gestión que DAMERA busca poner en práctica es la de intimidad con el cliente; es decir, su intención es conocer las necesidades del cliente e integrarlas a sus procesos de decisión

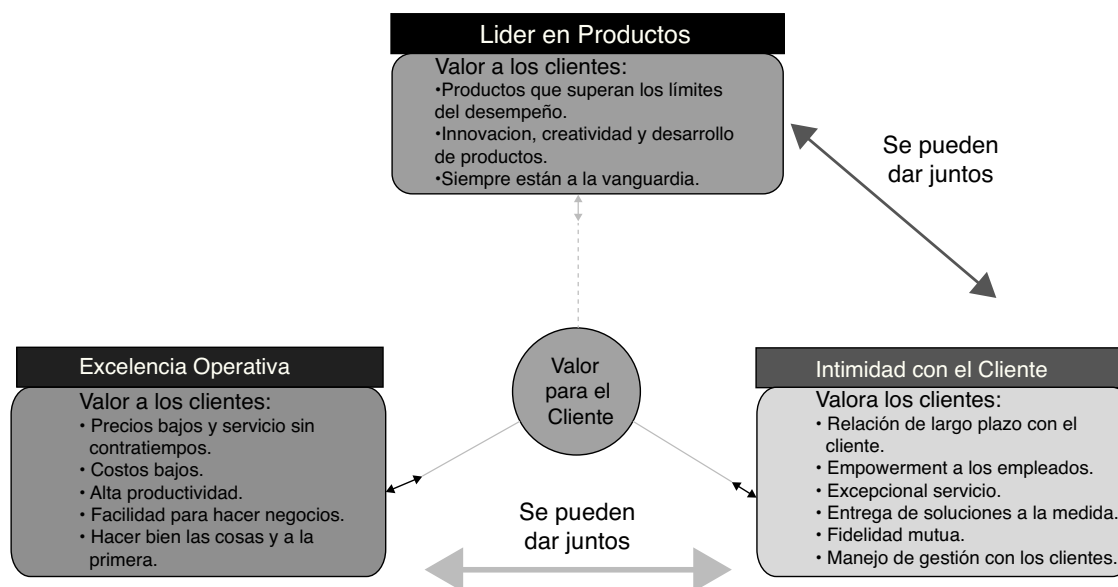


Figura 2. Estrategias de generación de valor para el cliente. Fuente: adaptado de Treacy y Wiersema (1997).

para formular estrategias de valor. Este modelo se puede observar en la figura 2.

A nivel operativo se observa que DAMERA cuenta con información de sus clientes dividida en 2 bases de datos que se actualizan continuamente; una consolidada en su sistema de planificación de recursos empresariales para sostener la parte transaccional (facturación) y otra en Excel proveniente del área de *contact center*; por lo tanto, se requiere consolidar ambas fuentes de información en un solo sistema.

A nivel de los procesos vinculados con ventas y servicios, los resultados indican que DAMERA cuenta con un *contact center* conformado por 4 personas que realizan actualizaciones de bases de datos; sin embargo, no se aprovecha la ventaja de poder utilizar esta área para potenciar la venta directa.

Se identificó que DAMERA posee 6 puntos de contacto con el cliente a nivel de *front office*, los cuales podrían alimentar de información las bases de datos. Estos puntos están conformados por el equipo comercial, el centro de capacitación, el área de distribución, el servicio técnico, los créditos y cobranzas y la página Web. Adicionalmente, a nivel de *back office* la empresa cuenta con 3 puntos de acción que servirían de soporte a la interacción con el cliente y, a la vez, propondrían recomendaciones para la mejora continua en el proceso de recolección y análisis de información. Estos puntos de acción son las áreas de tecnología de la información, recursos humanos y administración y finanzas.

4.2. Segmentación de clientes

Para realizar el análisis de segmentación se consideró agrupar y clasificar a los clientes por el nivel de valor que generan a la empresa DAMERA. Bajo esta premisa se utilizaron las variables facturación y rentabilidad que había generado el cliente a la empresa DAMERA. No se consideró incluir la variable sensibilidad al precio como criterio de segmentación dado que, por definición, la demanda en mercados industriales suele ser poco elástica (Brennan et al., 2011).

A partir de reuniones con la alta gerencia se definieron los parámetros para clasificar a los clientes por su nivel de facturación y rentabilidad en el último año. Los parámetros fueron definidos como baja, intermedia y alta, considerando los siguientes criterios: expectativas de crecimiento de DAMERA, nivel de rentabilidad deseado por el cliente promedio y costos promedios incurridos por

Tabla 2 Parámetros para clasificar clientes según el nivel de facturación

Facturación baja (FB)	Facturación intermedia (FI)	Facturación alta (FA)
< \$ US 15.000 al año	\$ US 15.000 al año ≤ y ≤ \$ US 215.000 al año	> \$ US 215.000 al año

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3 Parámetros para clasificar clientes a nivel de rentabilidad

Rentabilidad baja (RB)	Rentabilidad intermedia (FI)	Rentabilidad alta (FA)
Por debajo de la rentabilidad media del cliente -5%	Rentabilidad media del cliente ±5%	Por arriba de la rentabilidad media del cliente +5%

Fuente: elaboración propia.

atención al cliente. Los parámetros definidos para estas variables se presentan en las tablas 2 y 3.

Las variables facturación y rentabilidad permitieron generar una matriz de categorización de clientes, tal como se observa en la figura 3. A partir de esta figura se logran diferenciar 3 tipos de clientes:

- Clientes rentables (facturación alta o intermedia y rentabilidad alta o intermedia): son aquellos clientes núcleo del negocio y primer objetivo de facturación y retención. Corresponden al 11% del total de clientes. Este grupo está conformado por aquellos clientes que generan una facturación intermedia y rentabilidad alta para DAMERA (7,9% del total de clientes), aquellos que generan una facturación alta y rentabilidad alta (2,9% del total de clientes) y quienes generan una facturación alta y rentabilidad intermedia (0,4% del total de clientes).
- Clientes estratégicos (cuadrantes intermedios): clientes no muy rentables pero importantes por su facturación y crecimiento, con quienes se podría incrementar la vinculación a través de acciones comerciales como *cross selling* (venta de productos complementarios a los actualmente adquiridos), *up selling* (venta de

Tabla 4
Análisis factorial-matriz de componentes rotados

Ítems	Componentes y cargas factoriales		
	Rapidez del servicio	Producto competitivo y servicio personalizados	Apalancamiento financiero
S1) Importancia que se le da a la rapidez en la respuesta del asesor	0,886	0,033	0,085
S2) Importancia que se le da al tiempo de entrega del producto	0,783	-0,297	0,175
P1) Importancia que se le da a la atención personalizada	0,010	0,599	-0,135
P2) Importancia que se le da al trato del asesor técnico	0,050	0,516	0,441
P3) Importancia que se le da a un soporte técnico permanente	-0,056	0,917	0,117
P4) Importancia que se le da al desempeño del producto	0,058	0,886	0,055
P5) Importancia que se le da al precio	0,485	-0,591	0,110
A1) Importancia que se le da a los días de crédito	-0,129	0,147	-0,886
A2) Importancia que se le da al soporte técnico	-0,111	0,294	0,851

Fuente: elaboración propia.

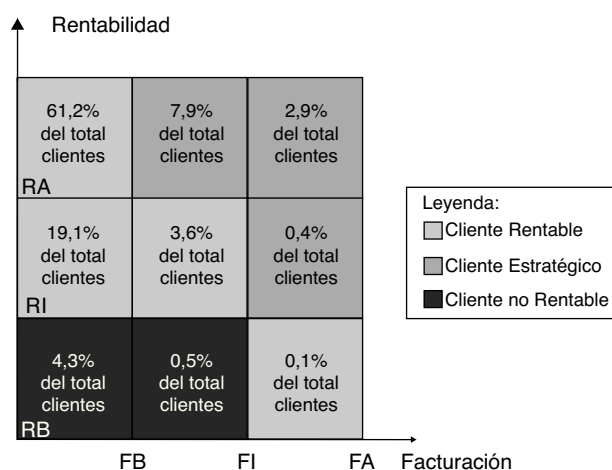


Figura 3. Matriz de categorización de clientes de la empresa DAMERA.

Fuente: elaboración propia.

productos con mayores/mejores características o actualizaciones a los productos actualmente adquiridos). Corresponden al 84% de clientes. Este grupo está conformado por aquellos clientes que generan una facturación baja y rentabilidad alta para DAMERA (61,2% del total de clientes), quienes generan una facturación baja y rentabilidad intermedia (19,1% del total de clientes), aquellos que generan una facturación intermedia y rentabilidad intermedia (3,6% del total de clientes) y los que generan una facturación alta y rentabilidad baja (0,1% del total de clientes).

- Clientes no rentables (facturación baja o intermedia y rentabilidad baja): clientes que no generan beneficios suficientes para justificar la inversión de ofrecerles una oferta individualizada. Corresponden al 4,8% de clientes. Este grupo está conformado por quienes generan una facturación baja y rentabilidad baja (4,3% del total de clientes) y quienes generan una facturación intermedia y rentabilidad baja (0,5% del total de clientes).

4.3. Identificación de directrices para la definición de las propuestas de valor de cada segmento

Para la elaboración de la propuesta de valor se tomaron como base la matriz de categorización de clientes realizada previamente y los resultados obtenidos del cuestionario.

A partir de la realización de un análisis factorial exploratorio con los resultados obtenidos de la encuesta a clientes, se identificaron 3 componentes claramente definidos: rapidez del servicio, producto competitivo y servicio personalizado y apalancamiento financiero. Tal como puede observarse en la [tabla 4](#), el valor de las

Tabla 5
Nivel de importancia de cada componente por grupo de cliente

	Clientes rentables	Clientes estratégicos	Clientes no rentables
Rapidez del servicio	4,3	3,2	4,1
Producto competitivo y servicio personalizado	4,1	3,0	3,3
Apalancamiento financiero	3,1	4,0	3,0

Fuente: elaboración propia.

cargas factoriales muestra cómo cada uno de los ítems contribuye a los componentes identificados.

Los componentes identificados fueron evaluados para medir en qué grado eran importantes en cada grupo de clientes. Los resultados obtenidos en la [tabla 5](#) sirvieron como directrices para la construcción de las propuestas de valor para cada uno de los segmentos de clientes.

El segmento de clientes rentables considera más importante los componentes producto competitivo y servicio personalizado y rapidez del servicio. Ellos valoran en mayor medida el desempeño de los productos y el soporte técnico ofrecido, además de la relación calidad-precio. También valoran la rapidez de respuesta y el cumplimiento en la fecha de entrega de pedidos.

Para el segmento de clientes estratégicos el componente más importante resulta ser apalancamiento financiero. Ellos valoran los días de crédito que se les pueda ofrecer. Por su parte, para el segmento de clientes no rentables resulta más importante la rapidez del servicio, es decir, la rapidez de respuesta y el cumplimiento de entrega de pedidos.

5. Conclusiones y recomendaciones

La empresa DAMERA diseñó una estrategia de fidelización de clientes a partir de una secuencia de etapas basada en la propuesta de [Peppers y Rogers \(2000\)](#). En general, la secuencia mostrada para la implementación del CRM se consideró clave para el éxito de la puesta en marcha de esta estrategia, tanto en el caso de estudio como para futuras aplicaciones que involucren otros negocios del sector B2B.

El diagnóstico mostró que DAMERA estaría preparada para proceder con la implementación del modelo de CRM, a pesar de contar con algunas brechas de carácter operativo que aún debe superar. En cuanto a la gestión de la base de datos, se sugiere establecer una política que centralice la información de los clientes, designar a un responsable del análisis de los datos a nivel de modelamiento de la información, y proveer a los puntos de contacto de herramientas y capacitación para el levantamiento de información de los clientes y la utilización de esta última a nivel comercial. En cuanto a los

planes de marketing, es necesario la implementación de ratios de control que permitan medir el impacto de las campañas realizadas.

En cuanto a la identificación de los puntos de contacto, que es parte del aprendizaje continuo, se sugiere realizar 3 acciones clave: a) descubrir y registrar «reclamos» que permitan a DAMERA brindar un mejor servicio al cliente, lo que repercutirá en un mayor nivel de satisfacción; b) informar al cliente de manera uniforme; y c) contar con un registro e indicadores que permitan mostrar si se está brindando la información solicitada de manera oportuna y rápida. Estas acciones harían posible el seguimiento a todo el proceso de interacción con el cliente. Por ello resulta relevante la construcción de un sistema de información de mercados.

En cuanto a la segmentación, se ideó la matriz de categorización de clientes (MCC), la cual permitió clasificar a los clientes, según las variables de facturación y rentabilidad, en rentables, estratégicos y no rentables. Asimismo, a modo de recomendación, se establecieron las directrices bajo las cuales se definirían las propuestas de valor para cada uno de los segmentos.

De esta forma, en el caso de los clientes rentables, es necesario satisfacerlos, retenerlos y fidelizarlos debido a sus niveles de rentabilidad. De acuerdo con los datos de la encuesta, resulta necesario ofrecerle un producto competitivo (utilizando las fortalezas de la empresa, como exclusividad de marca, experiencia técnica en el área de soporte al cliente), así como rapidez y personalización en el servicio (mediante la utilización del liderazgo en el mercado, la capacidad para desarrollar nuevas marcas y tecnología propia, un equipo comercial capacitado en temas tecnológicos y sobre el producto, y centros de capacitación y servicio técnico que ya posee DAMERA).

Por otra parte, los clientes estratégicos no resultan muy rentables, pero poseen potencial de crecimiento y/o de facturación, por lo que es necesario vincularlos más a la empresa mediante tácticas de *cross selling*, *up selling* e invertir en ellos para desarrollarlos. En el grupo de clientes estratégicos se identifican, a su vez, 2 subgrupos: un gran número de clientes con baja facturación y alta rentabilidad (62% del total de clientes de la empresa), para los cuales es fundamental un enfoque que logre maximizar su facturación (mediante *cross-selling* y otras actividades comerciales), y otro subgrupo con alta facturación y baja rentabilidad (3% del total de clientes de la empresa), para el cual es conveniente diseñar estrategias específicas a fin de aumentar la rentabilidad. Todo ello dentro de un denominado apalancamiento financiero.

Finalmente, los clientes no rentables no generarán un beneficio suficiente como para justificar la inversión que implique ofrecerles una oferta personalizada. De acuerdo con los resultados de la encuesta, este grupo de clientes busca principalmente la rapidez de respuesta y un tiempo de entrega corto.

6. Preguntas de discusión

1. ¿Cuáles serían los siguientes pasos para poner en marcha la estrategia planteada? ¿Qué factores podrían influir en la efectividad de la fidelización de clientes a través de la estrategia planteada para DAMERA? ¿Cómo influiría una guerra de precios en el éxito de la estrategia propuesta para DAMERA?
2. ¿Se encuentra alguna limitación en el modelo de segmentación? ¿Cómo influiría la baja diferenciación de productos industriales en el éxito de la estrategia propuesta para DAMERA?
3. ¿Qué otras variables se podrían considerar para realizar una segmentación de clientes para DAMERA, considerando que se encuentra en el sector industrial? ¿Cuál sería la ventaja de incluir esas variables dentro de la propuesta?

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Se agradece a Geormayl García Neuville, Juan Guardia Gallegos, Eliana Ríos Oroz y Rafael Santillán Barcellos su colaboración en el desarrollo del presente artículo.

Anexos.

Tabla A1

Criterios evaluados en la etapa de diagnóstico estratégico organizacional

Criterios estratégicos	Criterios operativos
Existe un programa formal de administración que rastrea el sistema de gestión de relaciones con los clientes	La empresa cuenta con un sistema de visión única del cliente, a través de todos los sistemas y plataformas
El proceso de pronóstico incluye un análisis cuantitativo detallado del alcance y tamaño del mercado	Los datos del cliente son consistentes en el sistema
El área de estrategia está bien articulada y sincronizada con la estrategia de la empresa	Se cuenta con una base de conocimiento actualizada de clientes que provean toda la información crítica del negocio
La estrategia de la empresa está influenciada por lo que se aprende sobre los clientes	La empresa estima la rentabilidad a largo plazo por cliente
Se realizan análisis competitivos, que influyen en las estrategias, productos y análisis de campañas	Se conocen las preferencias de los clientes y se sabe cómo compartir la información y contactar con ellos
Se considera importante conocer el impacto de cada cliente del negocio	Se integran técnicas de modelamiento que proyecten el comportamiento del cliente y sus preferencias
La administración de las campañas de marketing emplea herramientas y análisis de costo-beneficio	El personal tiene acceso a la información del cliente para atenderlo personalmente
Se desarrollan programas específicos de productos y servicios por cliente	El proceso de pronóstico utiliza la inteligencia de mercado y modelos de predicción para pronosticar las ventas futuras
Se toma las previsiones del caso para conducir las pruebas en el mercado para nuevas ofertas	Se tiene una estrategia de comercio electrónico
Se realiza la evaluación de los resultados/éxito de las campañas de marketing	Se actualiza constantemente la información de contactos de los clientes a través de la fuerza de ventas
Se desarrolla planes de marketing para productos y servicios	Se tiene una orientación por parte del área de ventas, más hacia el cliente que hacia la cuota
	Se informa al cliente del registro de su información durante el proceso de venta

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Anderson, J. C., Narus, J. A. y Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Bordonaba, M. y Polo, Y. (2006). *Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 29, 5–30.
- Brennan, R., Canning, L. y McDowell, R. (2011). *Business to business marketing*. London: Sage Publications.
- Cambra-Fierro, J., Centeno, E., Olavarria, A. y Vázquez-Carrasco, R. (2014). *Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español*. *Universia Business Review*, 43, 144–167.
- Corey, E. R. (1983). *Industrial marketing: Cases and concept* (3.ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Day, G. (2000). *Managing market relationships*. *Academy of Marketing Science Journal*, *Greenvale*, 28, 24–30.
- Del Águila, G. (2010). *Fundamentos de clasificación de riesgos* [consultado 15 Oct 2014]. Disponible en: <http://www.classrating.com/Aceros.PDF>.

- DAMERA. (2014). Memoria anual 2013. Lima, DAMERA.
- Gawlik, A. y Parvi, R. (2015). The use of CRM instruments in relationship marketing on the example of hotel enterprises in Opole province. In *En MAC Prague Consulting, The 4th Multidisciplinary Academic Conference in Prague 2015. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference Praga-República Checa*.
- Gómez, D. (2001). Identificación de variables en el proceso de decisión de compra de materiales autoadhesivos. *Estudios Gerenciales*, 80, 23–31.
- Hajjat, M. (2002). Customer orientation: Construction and validation of the customer scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20, 428–441.
- Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467–477.
- Levine, D., Krehbiel, T. y Berenson, M. (2006). *Estadística para administración* (4.ª ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Llamas Alonso, M., Lévy-Mangin, J. y Sulé Alonso, M. (2005). La estrategia CRM, una visión 360° del cliente. *Ciencia Ergo Sum*, 12, 23–34.
- Mithas, S., Almirall, D. y Krishnan, M. (2006). Do CRM systems cause one-to-one marketing effectiveness? *Statistical Science*, 21, 223–233.
- Morris, M. (1992). *Industrial and Organizational Marketing*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Navarro, M., Iglesias, M. y Torres, P. (2005). Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del marketing relacional. *Universia Business Review*, 5, 80–91.
- Osorio, A. (2010). Panorama optimista para el sector soldador. *Metal Actual*, 16, 4–8 [consultado 20 Oct 2014]. Disponible en: www.metalactual.com/revista/16/entrevista_west.pdf.
- Paul, J. y Muthumani, S. (2015). A Study on channelizing the brand with CRM applications in Indian banking services. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10, 7091–7097.
- Payne, A. (2000). Relationship marketing: The UK perspective. En J. Sheth y A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp. 39–67). California: Sage Publications.
- Peppers, D. y Rogers, M. (2000). CRM Series Marketing 1 to 1. Brasil, Pepper-Rogers Group [consultado 16 Nov 2014]. Disponible en: www.uead.com.br/Marketing-1to1.pdf.
- Rahimi, I. y Berman, U. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16, 253–265.
- Samaha, S., Beck, J. y Palmatier, R. (2014). The role of culture in international relationship marketing. *Journal of Marketing*, 78, 78–98.
- Schniederjans, M., Cao, Q. y Ching Gu, V. (2012). An operations management perspective on adopting customer-relations management (CRM) software. *International Journal of Production Research*, 50, 3974–3987.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Perseus Publishing.
- Webster, F. (1991). *Estrategia de marketing industrial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Yee, K. (2008). *Customer perceived quality, relationship quality and business loyalty: An example of B2B organization*. Malasya: University of Malasya.