

LA GESTIÓN DE CLIENTES: EXPLORACIÓN SOBRE LA PRÁCTICA ENTRE UN GRUPO DE PROFESIONALES DE MERCADEO EN COLOMBIA*

*Marta Lucía Restrepo Torres***

*Juan Felipe Parra Osorio****

* El presente artículo es resultado de un proyecto titulado “Hacia la construcción del capital cliente: exploración de la gestión de clientes por parte de los gestores de mercadeo” realizado por la Dirección de Investigación del Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA, desde marzo de 2011 hasta octubre de 2012. Una versión preliminar de este artículo fue presentada en la Conferencia de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ACOLFA– 2012 “Desafíos de la gerencia en entornos competitivos”. Allí, obtuvo el primer lugar en el tema de las Tic y los sistemas de información aplicados a la administración. Los autores agradecen a las asistentes de investigación y administradoras de empresas del CESA Andrea Behar y Andrea Gutiérrez, lo mismo que a los pares evaluadores de este ejercicio. El artículo se recibió el 15-06-12 y se aprobó el 30-05-13.

** Magíster en Comunicación, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2006; comunicadora social, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 1984. Profesor Asociado Investigadora, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá, Colombia. Miembro del grupo de investigación en innovación y gestión empresarial. Correo electrónico: mlrestrepo@cesa.edu.co

*** Magíster en Economía, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; economista, Universidad del Valle, Bogotá Colombia, 2004. Profesor Investigador, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá, Colombia. Miembro del grupo de investigación en Innovación y Gestión Empresarial. Correo electrónico: jparra@cesa.edu.co.

La gestión de clientes:
exploración sobre la
práctica entre un grupo
de profesionales de
mercadeo en Colombia

RESUMEN

El mercadeo relacional y las nuevas tecnologías son tendencias que se imponen en la gestión de clientes. A partir de esta premisa, que surge de la revisión de la literatura, se busca responder a la pregunta sobre cómo son las prácticas de mercadeo relacional llevadas a cabo por los gestores de mercadeo de un grupo de empresas anunciantes de Colombia, y cómo se relacionan con las tendencias mundiales. Este ejercicio de carácter exploratorio indica que el uso es incipiente de nuevas tecnologías porque los gestores carecen de la experiencia necesaria. Investigaciones futuras podrían ayudar a revelar qué competencias se deben desarrollar para una gestión de clientes más efectiva.

Palabras clave: mercadeo relacional, gerencia de clientes, CRM.

Clasificación JEL: M31, M54.

Customer management:
exploring the praxis
between Colombian
professionals in
marketing

ABSTRACT

Relationship marketing and new technologies currently constitute the cutting edge in customer management. Based on this premise, which comes from literature review, the present research intends to assess both the relationship marketing practices carried out by a group of Colombian professionals in the area and the way they relate to world trends. The results show that new technology use is not popular due to lack of expertise among managers. Future research could reveal what are the necessary competencies for developing and training marketing managers, looking forward to a more effective marketing administration.

Keywords: marketing relationship, customer management, CRM.

JEL classification: M31, M54.

A gestão de clientes:
exploração sobre a
prática entre um grupo
de profissionais de
marketing na Colômbia

RESUMO

O *marketing* relacional e as novas tecnologias são tendências que se impõem na gestão de clientes. A partir dessa premissa, que surge da revisão da literatura, busca-se responder à pergunta sobre como são as práticas de *marketing* relacional realizadas pelos gestores de *marketing* de um grupo de empresas anunciantes da Colômbia. O exercício de caráter exploratório proporciona descobertas sobre o uso incipiente de novas tecnologias porque os gestores carecem da competência necessária. Pesquisas futuras poderiam ajudar a revelar quais competências se devem desenvolver para uma gestão de clientes mais efetiva.

Palavras-chave: *marketing* relacional, gerência de clientes, CRM.

Classificação JEL: M31, M54.

Introducción

Esta investigación exploratoria aborda la importancia del conocimiento conceptual y técnico por parte de los responsables de la gestión de mercadeo, desde la perspectiva del mercadeo relacional. Se realizó sobre una muestra de 244 personas de 60 empresas anunciantes colombianas, para comprender los fundamentos sobre los cuales se realiza la gestión del cliente, desde la perspectiva de considerar al consumidor como un activo que forma parte de las responsabilidades que tiene de la gerencia contemporánea, en un entorno caracterizado por un nuevo modo de pensar y actuar organizacional hacia los clientes. Adicionalmente, a este contexto se incorporan la tendencia del modo y uso tecnológico, el cambio social y finalmente el reconocimiento de la turbulencia mercantil como características de la época. (Kotler y Caslione, 2010).

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan que hay múltiples oportunidades para fortalecer y profundizar el mercadeo relacional de manera particular, concreta y práctica entre los gestores de mercadeo, los directivos y los profesionales responsables del cliente en las empresas.

El asunto a investigar incluye el análisis de las siguientes variables: (i) el conocimiento técnico del marketing relacional adquirido por los gestores de mercadeo durante el proceso de formación profesional, (ii) las competencias incorporadas y el uso de las Tic durante la experiencia laboral en mercadeo y en la implementación de sistemas de información de clientes –en adelante, Sic– y

(iii) la caracterización de los roles que ocupan los gestores de mercadeo y su alcance ejecutivo en los temas relacionados con la gestión de clientes.

Igualmente, permite identificar nuevas líneas de investigación que busquen fortalecer la gestión de las nuevas generaciones de mercadeo, a quienes les corresponde enfrentar los desafíos propios de un mundo de negocios caracterizado por un permanente proceso de cambio.

1. Consideraciones del marco teórico

De acuerdo con recientes desarrollos teóricos sobre mercadeo relacional (Audrey, 2001), en la actualidad el cliente constituye un factor central de la estrategia de negocio, pues ha dejado de ser un sujeto pasivo cuyo único papel era comprar, para convertirse en un protagonista de la gestión integral de la organización. Para algunos autores (Battor y Battor, 2010; Kotler y Caslione, 2010), este cambio en la concepción del cliente ha demandado el desarrollo de un nuevo conjunto de competencias profesionales relacionadas con el manejo de los conceptos estratégicos de dirección de clientes, las plataformas tecnológicas para la operación de los Sic y la gestión ejecutiva centrada en la gerencia del cliente. El desarrollo de estas competencias ha desafiado a los expertos de mercadeo pues ellas imponen un cambio en la forma en que tradicionalmente han realizado su trabajo.

En otras palabras, la tendencia exige a estos profesionales considerar una nueva perspec-

tiva que modifique el enfoque transaccional con el cliente y, a partir de un modelo relacional, permita profundizar en el conocimiento que se tiene de él (Segal, 2011). Al respecto, la revisión de literatura permite clasificar los avances de investigación en cuatro categorías de artículos que analizan los siguientes puntos: (i) el desarrollo conceptual sobre el mercadeo relacional; (ii) el consumidor, como eje del cambio de paradigma en mercadeo; (iii) la tecnología aplicada a los Sic y; (iv) los casos de experiencia práctica de las empresas y organizaciones orientadas al cliente.

1.1 El desarrollo conceptual sobre el mercadeo relacional

En este apartado se realiza una síntesis de los artículos de investigación, revisión y reflexión que dan forma a las definiciones del mercadeo relacional desde diferentes perspectivas. Entre ellas sobresale el tema de los sistemas de información (Baeza-Yates, 2010; Kuo, 2011), la gerencia de la administración del cliente –CRM– (Greenberg, 2009; Wang *et al.*, 2010; Audrey, 2001) la estrategia del negocio orientada al cliente (Su *et al.*, 2009; Korsakiene, 2009), y el cambio en el modelo de marketing desde el enfoque transaccional hacia el relacional (Wahab y Ali, 2010).

De manera acorde con esta evolución conceptual, en el cuadro 1 se plantea un paralelo entre las métricas que se usaron tradicionalmente para valorar la gestión de mercadeo y las nuevas métricas relacionales. Estas últimas no se enfocan en el producto y la marca sino que se concentran en el consumidor y la experiencia del mismo, como tal.

Cuadro 1. Transformación de las métricas focalizadas en el cliente

Métricas clásicas	Métricas relacionales
Participación en mercados, <i>market share</i> , (participación de la marca en un mercado de competencia directa).	Participación del cliente, <i>customer share</i> , (participación del cliente medida en términos de su consumo centrado en una marca).
Crecimiento de la categoría de producto.	Crecimiento del cliente por venta cruzada, <i>cross selling</i> (venta cruzada en un portafolio de productos de la misma marca).
Impacto de la publicidad masiva.	Impacto de la voz del cliente NPS (<i>net promoter score</i> , indicador de promoción y referenciación por parte del consumidor).
Recuperación del mercado.	Resiliencia comercial.
Posicionamiento de marca.	Experiencia del cliente CEM (<i>customer experience management</i>).
Recordación de marca.	Recomendación de marca, <i>Social CRM</i> (Redes sociales y CRM).

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura.

En la misma dirección, autores como Aijo (1996), Achrol (1991), Arndt (1979) y Noordewier (1990), coinciden en afirmar que la causa del cambio de enfoque, presentado en el cuadro 1, se encuentra en la existencia de un mercado cada vez más turbulento e incierto, debido a las nuevas tecnologías de información y comunicación, que han hecho más complejo el ambiente en el que se realizan las actividades de marketing, lo que a su vez ha dado origen a otras formas de organización empresarial fundamentadas también en nuevos métodos de comunicación que facilitan la fidelización de clientes (Restrepo, 2007b).

1.2 El consumidor como eje del cambio de paradigma

La segunda categoría de estudios conceptúan que el cliente se convirtió en el actor esencial del negocio. De acuerdo con esta premisa, el conocimiento del individuo resulta ser un elemento esencial dentro del desarrollo empresarial; en otras palabras, entre más se conoce al cliente, más se puede consolidar el crecimiento de la empresa (Korsakiene, 2009). Este enfoque considera el rol del consumidor desde perspectivas antropológicas, sociales, económicas, administrativas y comunicacionales, para determinar la forma en que las características del cliente se convierten en un insumo valioso para la gestión de la organización (Ruiz, Gil y Calderón, 2010; Walden, 2011; Greenberg, 2009). En este contexto, el consumidor centra a la empresa en reconocerlo como generador de la innovación de producto, además de la esencia de la investigación de mercados y como el resultado de las ventas (Gummesson, 2002).

Además, en el mismo enfoque, las investigaciones se centran alrededor de un supuesto: el consumidor actual reúne condiciones propias de su época digital. Estas lo convierten, dada su interactividad virtual, en un actor del mercado con capacidad de influir en las decisiones de compra de otras personas (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010). De esta manera, su experiencia de consumo es valorada por otros y constituye una importante referencia a la hora de decidirse por un producto o servicio.

Los estudios que se clasifican bajo esta categoría usualmente concluyen que el con-

sumidor ha cambiado radicalmente en la última década (Palfrey y Urs, 2008). Prueba de ello son las transformaciones dadas en la lógica de comprar y en la forma de apreciar la relación con los productos y las marcas. El cuadro 2 presenta un paralelo en el que se plantean las diferencias entre la visión del consumidor de una empresa desde el mercadeo tradicional, en contraste con el mercadeo relacional.

Cuadro 2. Cambio de la lógica del consumidor

Desde	Hacia
Lógica de la demanda	una lógica de la interactividad
Lógica de la influencia	una lógica de la escogencia
Lógica de la masa	una lógica del individuo
Lógica del índice	una lógica del dato
Lógica de la respuesta	una lógica de la recompra y la repetición
Lógica del promedio estadístico	una lógica de la dispersión estadística

Fuente: tomado de Restrepo (2007b, p. 56).

Es así como las investigaciones disponibles identifican como un signo de este cambio de época la preponderancia adquirida por el consumidor en los procesos comerciales (Walden, 2011). Esta mayor importancia se debe, no solo a que el individuo es el objetivo comercial de cualquier negocio, sino a que está inmerso en la dinámica y rápida evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (Tic); lo cual ha acercado a las personas, especialmente a las más jóvenes (Palfrey y Urs, 2008), hacia la gestión comercial de los productos o servicios. Todos

estos aspectos son mencionados por Kotler y Caslione (2010) en su estudio *Caótica*, donde se listan los de mayor impacto:

- Los avances tecnológicos y la revolución informática.
- Las tecnologías e innovaciones perturbadoras.
- El ascenso del resto.
- La hipercompetencia.
- Los fondos soberanos de riqueza.
- El medio ambiente.
- El facultamiento de los clientes.

El último punto, el facultamiento de los clientes, estimula el desarrollo de competencias entre los gestores del marketing para darle una lectura acertada a los mercados. Lo anterior en la medida en que la tendencia actual implica velocidad en la respuesta, flexibilidad y sinergias al interior de las organizaciones (Reinares, 2009). Así, las decisiones que se tomen tendrán concordancia con el ritmo de un consumidor más activo y comunicado que antes (Parkin, 2009).

1.3 Incorporación de la tecnología en la gestión de clientes

Los artículos que se pueden ubicar en esta tercera clasificación analizan las organizaciones desde el punto de vista de la plataforma tecnológica que utilizan para la gestión de datos (Baeza-Yates, 2010). Se podría decir

que esta corriente teórica plantea avances en cuanto a la importancia que revisten los Sic en la gestión empresarial (Valos y Bednall, 2010). A través de ellos, las organizaciones realizan la administración y gerencia de clientes a partir de bases de datos conformadas gracias a la información que entrega el consumidor (Greenberg, 2009).

Los Sic dan origen a una industria basada en el CRM (Krasnikov *et al.*, 2009), que ofrece diversas alternativas de captura, acumulación y administración de datos. Esto faculta a las empresas para generar conocimiento del cliente, útil para proponer diversas hipótesis orientadas a la diferenciación por servicio, producto y comunicación (Restrepo, 2007b). Todo lo anterior se convierte en el fundamento ejecutivo de la gestión del cliente.

Además, con la inclusión de un componente tecnológico en la gestión de marketing, se fusionan las tecnologías de información con los sistemas de datos, alimentados por empresas y consumidores simultáneamente. Esto propicia ajustes en las competencias y habilidades de los profesionales de marketing, quienes se ven enfrentados a una prueba de conocimiento táctico, creatividad y destreza técnica que demandan las organizaciones volcadas al cliente (Battor y Battor, 2010; Greenberg, 2009; Krasnikov *et al.*, 2009).

En conclusión, esta tercera categoría de estudios plantea que la implementación de los procesos de mercadeo relacional se soporta en los Sic, los cuales serán producto de un ejercicio interdisciplinario entre proveedores de *software* de CRM, consultores expertos en implementación, equipos de ingeniería

y responsables del cliente en las empresas (Greenberg, 2009).

1.4 La experiencia práctica de las organizaciones orientadas al cliente

Por último, los estudios e investigaciones que se agrupan bajo esta categoría analizan la experiencia de organizaciones orientadas al cliente según sector económico, tamaño o cualquier otro criterio de asociación. Estos artículos arrojan conclusiones sobre la evolución experimentada por organizaciones que asumieron al cliente como un activo que debe ser gestionado por parte de la empresa (Audrey, 2001; Greenberg, 2009; Gummesson, 2002; Kuo, 2011). Adicionalmente, presentan el camino por el cual lograron apropiarse de estos conceptos, la manera en que lo comprendieron y cómo lo implementaron.

Este enfoque del tipo “caso empresarial” ilustra las metodologías implementadas para el logro de los objetivos relacionados con los clientes. También presenta de una manera completa la estructura organizacional de la gerencia de clientes y reconoce su rol estratégico. El cuadro 3 resume el alcance que tiene cada una de las actividades propias de la gerencia de clientes.

Adicionalmente, el cuadro 3 permite observar la manera en que la gestión de mercadeo al interior de las organizaciones se ha transformado, fundando la gestión de clientes (Kotler y Caslione, 2010). Dicha evolución se deriva de los cambios tecnológicos asociados con la implementación de sistemas de información, en particular, aquellos que permiten la comprensión del comportamien-

Cuadro 3. Alcance de la gerencia de clientes

Función	Alcance
Gestión de CRM	Sistematización de las características que intervienen en la relación con los clientes.
Minería de datos	Diseño de microsegmentos que permitan abordar a los consumidores uno a uno.
Etnografía del consumidor	Investigación de mercados continua, basada en metodologías cualitativas que faciliten la comprensión de los clientes.
Diseño de los momentos de contacto	Integración de la gestión de ventas y la gestión de marketing para crear experiencias positivas en el cliente durante todo su proceso.
Valor para el cliente	Innovación en la creación de barreras de salida de los clientes.
Personalización	Estrategia de comunicación dinámica, creativa e inteligente, a través de la cual se personaliza el diálogo en función de los intereses del cliente.
Co-creación	Apertura a la interactividad, de tal manera que el cliente esté presente en la cotidianidad del consumo.
Automatización del servicio	La revolución del servicio, entendido como generador de valor a diferencia del manejo de reclamos.
Administración de las relaciones con los clientes	La revolución comercial, donde el vendedor es fuente de información y el más idóneo responsable de la retroalimentación del cliente, pero no el único gestor de las mismas. Se evalúa desde las métricas del cliente (cuadro 1)
Cultura organizacional	Constancia, disciplina y creatividad para mantener y sostener los clientes activos, desarrollarlos, y crecer con ellos.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura.

to del cliente (CRM). Esta información del cliente precisa una lectura por parte de la organización que no solo abarca a los encar-

gados de la gestión de marketing sino que es transversal a varias de las áreas, de manera que se enriquece con la interdisciplinariedad de los equipos de trabajo (Audrey, 2001). Así, tal como se ha descrito antes, la incorporación de nuevas metodologías y métricas focalizadas en el cliente viene a complementar la esencia del acto comercial y se suma a las funciones del administrador de clientes, que debe considerar como lo afirman Kotler y Caslione,

...el facultamiento del cliente a través de la tecnología, tendrá un efecto profundo y positivo en los negocios. Más de 76% de los encuestados creen que ese facultamiento impactará positivamente el desarrollo de nuevos productos y servicios, y un 73% espera que tenga un efecto positivo en los ingresos (Kotler y Caslione, 2010, p. 50).

De esta manera, corresponde a la organización el hacer confluír las áreas funcionales y sus respectivas responsabilidades de gestión en estos nuevos modelos (Gummesson, 1998).

Adicionalmente, la incorporación de estos y otros factores en la vida de los negocios ha generado un movimiento empresarial que ya cumple una década, y propicia una nueva figura en la estructura organizacional responsable de administrar los clientes: el CCO (*chief customer officer*). Una de las funciones esenciales del CCO es la integración de la información y la gestión de cambio cultural organizacional (Audrey, 2001).

Un último aporte de esta categoría de estudios plantea la necesidad de que los gestores de marketing, además de lograr el nivel de

ejecución esperado por sus empresas, también conserven el cliente. Dicha lealtad se convierte en un activo que fundamenta la esencia del cliente como parte del capital de la empresa (Walden, 2011) y se reconoce como un factor de competitividad para la perdurabilidad empresarial.

En síntesis de la revisión de la literatura y de acuerdo con el objetivo de esta exploración, se concluye que al profesional de mercadeo se le demanda un conjunto de competencias y habilidades renovado. Entre ellas sobresalen:

- Capacidad para concebir la estrategia de clientes requerida por la organización en la cual trabaja. Esto le otorga la responsabilidad de comprender y entender al cliente (Su *et al.*, 2009).
- Conocimiento y comprensión de las nuevas tecnologías de información y comunicación en cuanto al rol en la construcción de marca en las redes sociales para generar información en tiempo real a través del *social CRM* y aumentar las posibilidades de interactividad provistas por el correcto modelaje de la Web 2.0 y 3.0. (Greenberg, 2009; Kotler *et al.*, 2010).
- Destreza en los conceptos y aplicación de la minería de datos para identificar oportunidades de personalización del producto. Esto faculta para una adecuada microsegmentación y georreferenciación que optimice la gestión cotidiana del negocio (Baeza-Yates, 2010).
- Creación de la cultura del cliente en las organizaciones (Walden, 2011), de tal

manera que el sistema de información de clientes potencialice la gestión comercial como una responsabilidad de la organización en pleno y no exclusivamente de los equipos de ventas (Reynoso y Moores, 1996).

Estos cuatro rasgos profesionales estimulan las empresas para contar en sus equipos con personas que tengan el conocimiento y hayan recibido el entrenamiento orientado al relacionamiento con el cliente, sin dejar de lado los supuestos transaccionales. Para profundizar sobre este tema, la siguiente investigación exploratoria se centra en la siguiente pregunta: ¿están los gestores de mercadeo vinculados a un grupo de empresas anunciantes colombianas, preparados para orientar conceptual, estratégica y técnicamente el proceso de cambio del mercadeo tradicional hacia el mercadeo relacional?

2. Metodología

Para el desarrollo del ejercicio exploratorio, el marco muestral se definió a partir de la lista de empresas anunciantes en medios de comunicación colombianos. Para confirmar que estuviesen activas como anunciantes, se verificó su pauta entre enero y marzo de 2011. Esta lista de anunciantes se contrastó con la base de datos de afiliados a la Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia (Anda), y se obtuvo un total de 60 empresas activas en pauta publicitaria, las cuales fueron contactadas telefónicamente y por internet (correos electrónicos y páginas web) para obtener los datos de los gestores de marketing activos. Se identificó en este proceso de validación de datos que la estructura

de gestión de marketing estaba representada por tres niveles de gestores: directivos (vicepresidentes o gerentes de negocio o unidad), ejecutivos (jefes de área, gerentes de marca, producto o canales), coordinadores y practicantes para un grupo de posibles encuestados de 400 personas.

Se aplica un muestreo no probabilístico (Benenson *et al.*, 2001), para un total de 244 participantes que proporcionan un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 4%. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta estructurada con 16 preguntas cerradas de opción múltiple y escalas de clasificación. La base de datos resultante se procesó en Stata, donde se realizaron los cruces entre las preguntas de interés para esta investigación. Tales cruces se presentan en la siguiente sección de resultados. Las encuestas se aplicaron en el periodo de marzo 2011 a febrero de 2012.

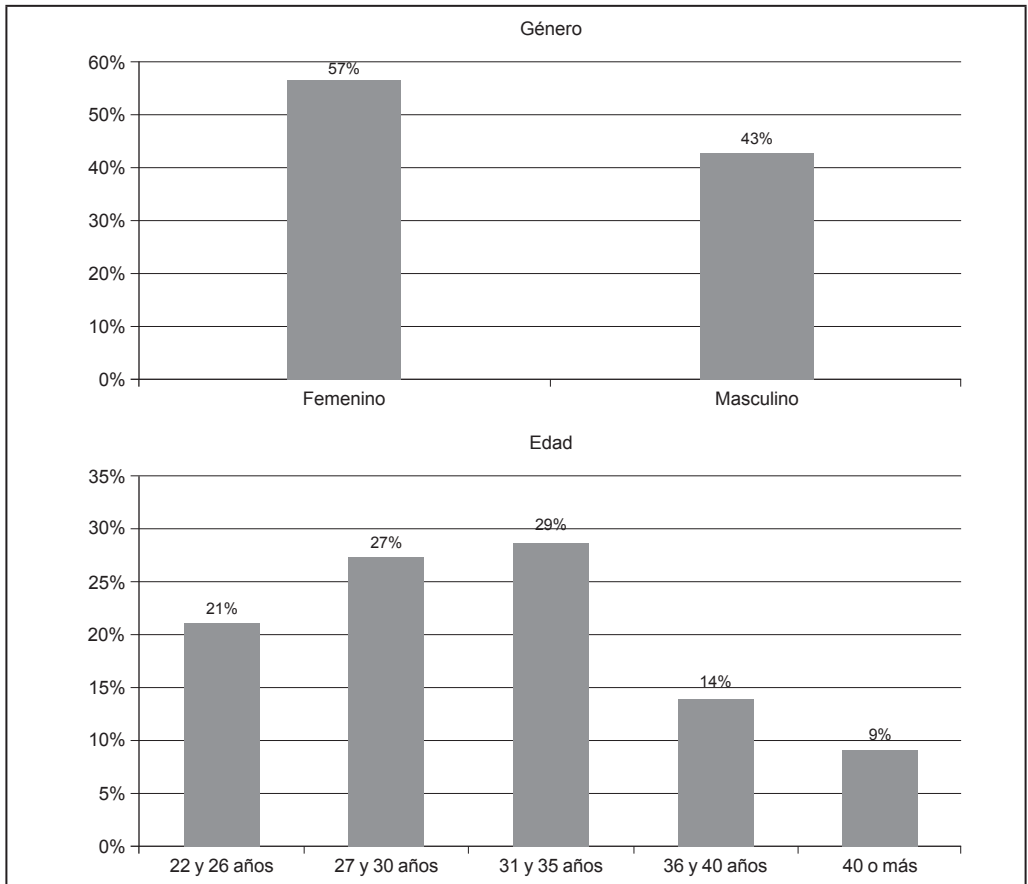
La muestra está compuesta por un total de 244 profesionales de mercadeo, de los cuales 43% son hombres y 57% son mujeres. La mayoría de estos profesionales (29%) tiene entre 31 y 35 años, mientras que 27% tiene entre 27 y 30 años. Con esto se puede decir que la población de profesionales de mercadeo que trabaja en empresas anunciantes está compuesta en su mayoría por adultos jóvenes y se percibe una ligera mayoría de mujeres en este campo.

Con respecto a la formación y al perfil profesional de las personas encuestadas, el gráfico 2 revela que en su mayoría son especialistas (57%) que cuentan con una escasa experiencia (entre 3 y 7 años el 45%).

En general, esta radiografía inicial de la muestra encuestada permite concluir que los profesionales de mercadeo son jóvenes, especialistas, en proceso de crecimiento profesional y con una ligera mayoría de mujeres. A partir de esta observación inicial, en la siguiente sección se realiza una caracterización de los cargos que ocupan los profesionales del mercadeo y se establecen comparacio-

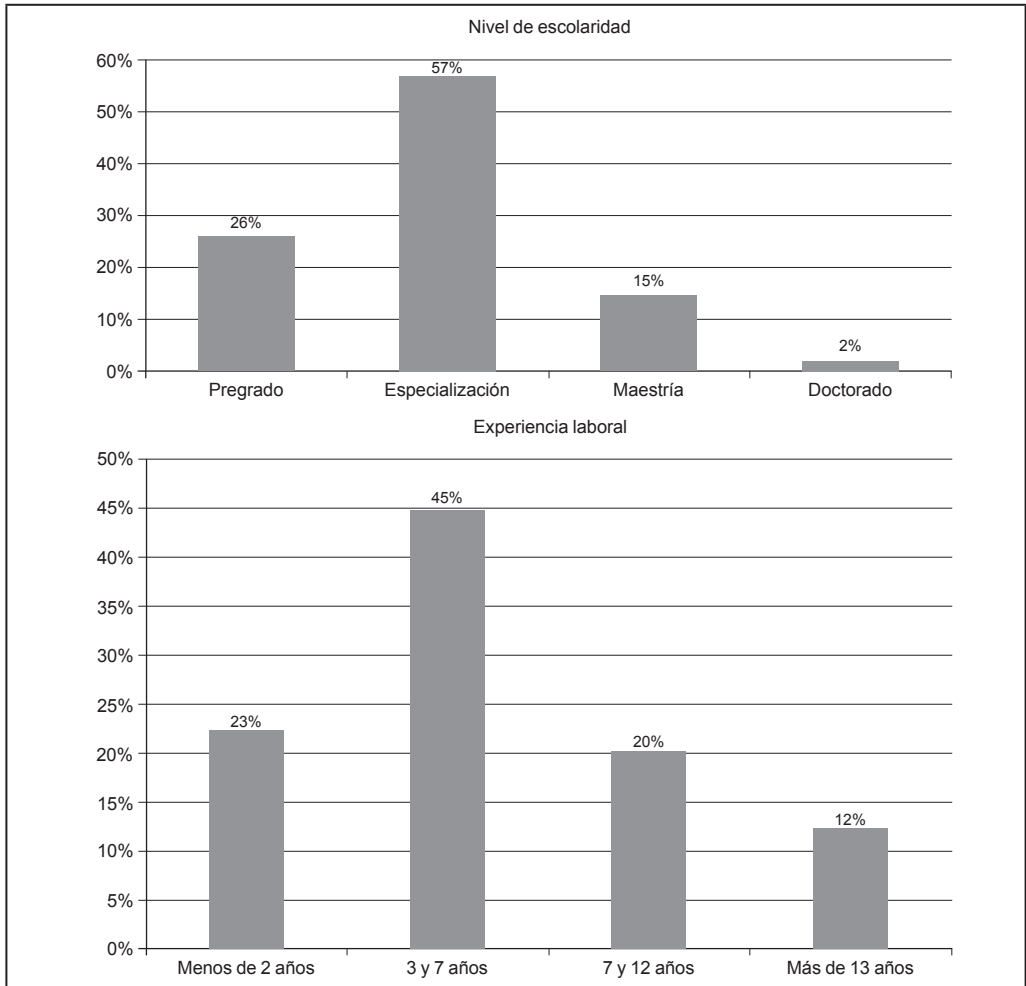
nes con el marco teórico antes presentado en cuanto a la situación actual de la gestión de clientes en Colombia. Es de resaltar que la revisión del estado del arte dio pie a la escogencia de las variables incluidas en la encuesta y que el análisis a realizar en la siguiente sección busca establecer la correspondencia entre los aspectos teóricos y los hallazgos del muestreo.

Gráfica 1. Género y edad de la muestra de profesionales encuestados



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 2. Nivel de escolaridad y años de experiencia laboral en mercadeo



Fuente: elaboración propia.

3. Hallazgos

3.1 Sobre la experiencia formativa y práctica de los gestores de marketing

Además de conocer que los gestores de mercadeo son, en su mayoría, adultos jóvenes con edades entre 27 y 35 años, en los que prevalece un nivel de formación de espe-

cialización (57%), la base de datos también permite concluir que, en promedio, han ocupado dos cargos a lo largo de su experiencia profesional. En la gráfica 3 se evidencia su dominio y conocimiento de los temas técnicos relacionados con la administración de sistemas de clientes. De los trece temas encuestados, solo manifiestan haber recibido formación en 3.8 temas. La siguiente gráfica

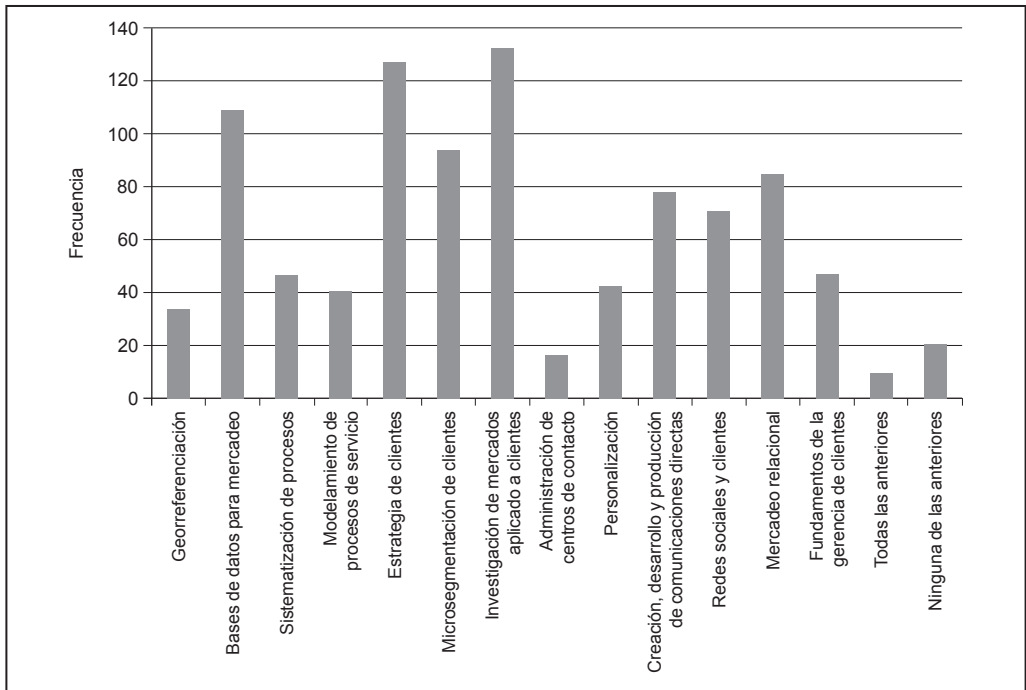
revela la situación en términos de los aspectos del mercadeo relacional que conocieron en su etapa universitaria.

La gráfica 3 revela que la formación profesional se concentra en aspectos tradicionales del mercadeo, como la investigación de mercados y la estrategia de clientes. Estos aspectos tradicionales del mercadeo hacen referencia a los esquemas de desarrollo del plan de mercadeo basados en las cuatro P (producto, plaza, precio y promoción). En esta tarea usualmente se apoyan en los medios masivos de comunicación y realizan acciones en punto de venta u otros espacios creados para el contacto directo con el consumidor.

En contraste con las prácticas habituales, el uso de nuevas tecnologías dentro de la administración de los sistemas de información de clientes y la sistematización y el modelamiento de procesos están rezagados. Esto pone de manifiesto que la incorporación de nuevas tecnologías en las estrategias de mercadeo relacional no es uno de los aspectos destacados en la formación de este perfil.

En línea con estos hallazgos, los profesionales encuestados piensan que su perfil podría complementarse si conocieran técnicamente cómo emplear el CRM en la estrategia de mercadeo y comercial de la empresa y cómo integrar las nuevas tecnologías en la estrate-

Gráfica 3. Temas de mercadeo relacional que los gestores manifiestan haber estudiado en su etapa de formación



Fuente: elaboración propia.

gia de clientes. Estas dos opciones sobresalen entre todas las categorías; son consideradas como muy importantes por más del 50% de los encuestados. La gráfica 4 presenta dichos resultados.

Escala: 1 = muy importante, 2 = importante, 3 = indiferente, 4 = poco importante, 5 = sin ninguna importancia.

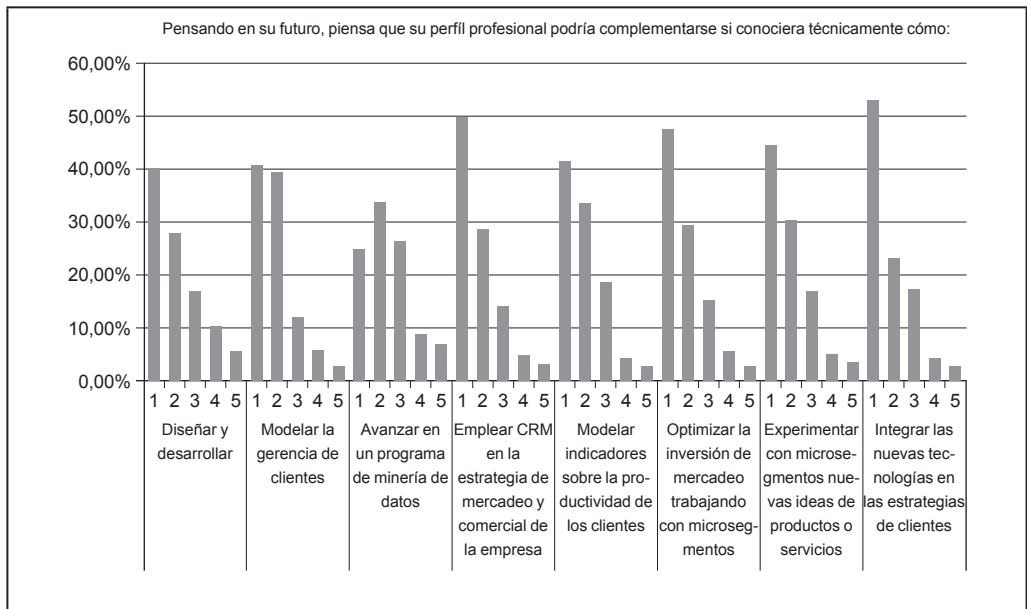
Por último, la autoevaluación que los gestores de mercadeo hacen sobre sus prácticas de marketing refleja la misma preocupación, ya que consideran que, a la hora de hacer marketing, es necesaria una mayor innovación en técnicas y en contenidos. La gran mayoría de profesionales encuestados (83.6%) resaltan la importancia del e-marketing, de los Sic, de las bodegas de datos y de la minería de datos para complementar su perfil profesio-

nal. Además, la gran mayoría (71.3%) considera que las técnicas de mercadeo que se usan en el país son tradicionales. Estos datos señalan que existe un vacío en la formación profesional y en la práctica del mercadeo, lo que podría tener impacto en el nivel de innovación en la gestión de marketing. Por tanto, zanjar las brechas de conocimiento en esta profesión e integrarlas con la práctica laboral constituye todo un reto.

3.2 Sobre las prioridades de gestión de marketing en las empresas

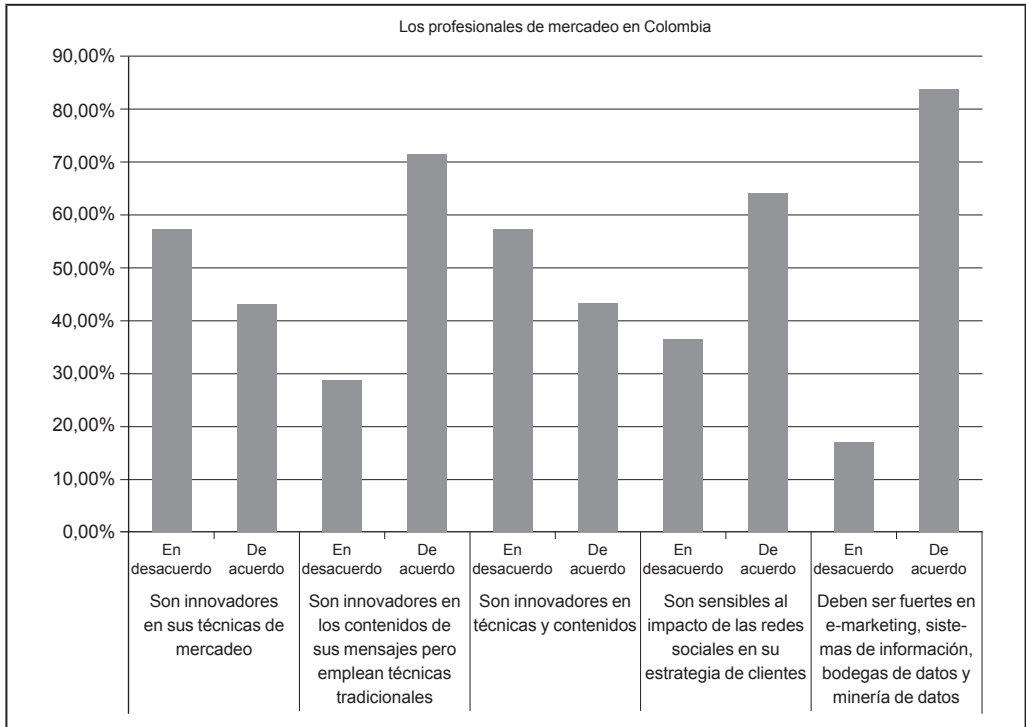
Llama la atención que la prioridad en las áreas de mercadeo de las empresas anunciantes sea la investigación de la competencia. De acuerdo con los resultados, las firmas se concentran más en conocer lo que son sus competidores y lo que hacen, que

Gráfica 4. Complemento técnico al perfil profesional de los gestores de mercadeo



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 5. Autoevaluación sobre las prácticas de marketing en las empresas



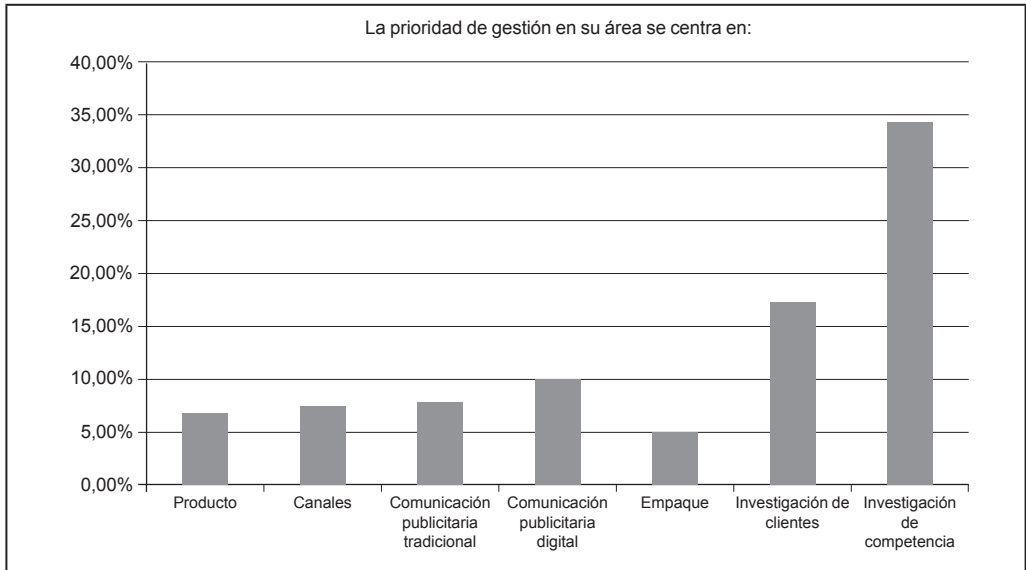
Fuente: elaboración propia.

en mejorar, al interior de sus empresas, las prácticas focalizadas en el cliente. Esto se confirma en la gráfica 6, donde se observa que las empresas están más concentradas –el doble– en lo que hace su competencia, que en lo que le interesa al cliente. Entre las demás opciones de respuesta aparecen la comunicación, el producto, los canales y los empaques. Todas ellas con baja prioridad, aunque la comunicación digital se destaca ligeramente.

Por otro lado, como se muestra en la gráfica 7, la inducción que reciben los profesionales del mercadeo permite hacer inferencia sobre

los temas que son más relevantes dentro de la cultura corporativa de las organizaciones. Al observar los resultados del siguiente gráfico, se identifica que las empresas reconocen la importancia del cliente y manejan sistemas de información del mismo. Sin embargo, al indagar por procesos de estudio más elaborados, como documentos donde se expliquen los procesos o donde se haya plasmado la estrategia del negocio, el porcentaje es significativamente menor. Todo lo anterior, con el agravante de la escasa familiaridad que tienen con sistemas de CRM (32%) y con el mapa general de los clientes (24.6%), asuntos de tendencia como se indicó en la revisión de

Gráfica 6. Prioridad de gestión de marketing en las compañías



Fuente: elaboración propia.

literatura. En conclusión, menos de 30% de los encuestados está entrenado o ha recibido inducción en temas asociados a la gestión del cliente y la capacitación en temas de *software* relacionado con los Sic no es prioritaria en la formación de los gestores de marketing.

3.3 Sobre la presión de las empresas¹

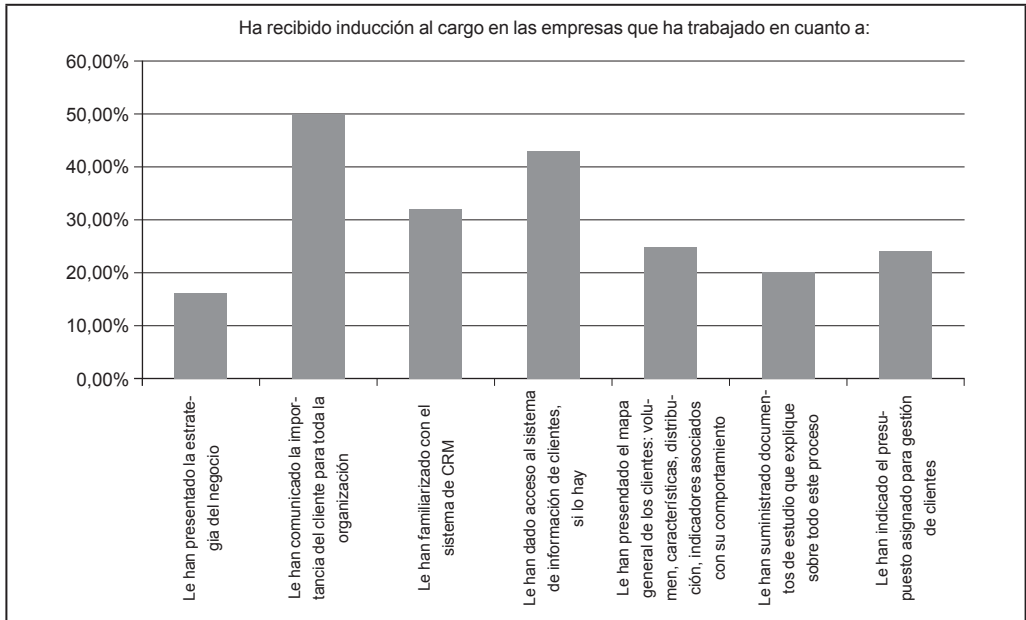
Los resultados presentados en el anexo 1 revelan que la mayor presión que enfrentan los profesionales del marketing se centra en poder vender a los directivos la idea de innovar en sus prácticas de mercadeo y poder lograr la autorización de invertir en un proyecto con un horizonte de resultados en un mediano plazo (cinco años). Esto indicaría

que los directivos son renuentes o escépticos a la hora de innovar e invertir en proyectos de marketing que no sean de corto plazo, en este caso relacionados con la gestión de clientes.

Las demás preguntas reflejan que la presión de las empresas está en un término medio. Entre las causas por las que se recibe presión, aparece la de poder explicar con suficiencia la importancia de la tecnología de información en la vida del negocio, lo que implica que buena parte de los directivos son conscientes de la dimensión que tiene la tecnología dentro de sus prácticas de marketing. Esto refuerza la hipótesis de que las empresas tienen la necesidad de incluir los temas de *software* dentro de sus estrategias de marketing del cliente. Sin embargo, no son consecuentes con esta realidad, en la medida en que la inducción a sus profesionales

¹ Ver resultados en anexo 1.

Gráfica 7. Alcance de los contenidos de inducción respecto al mercadeo relacional



Fuente: elaboración propia.

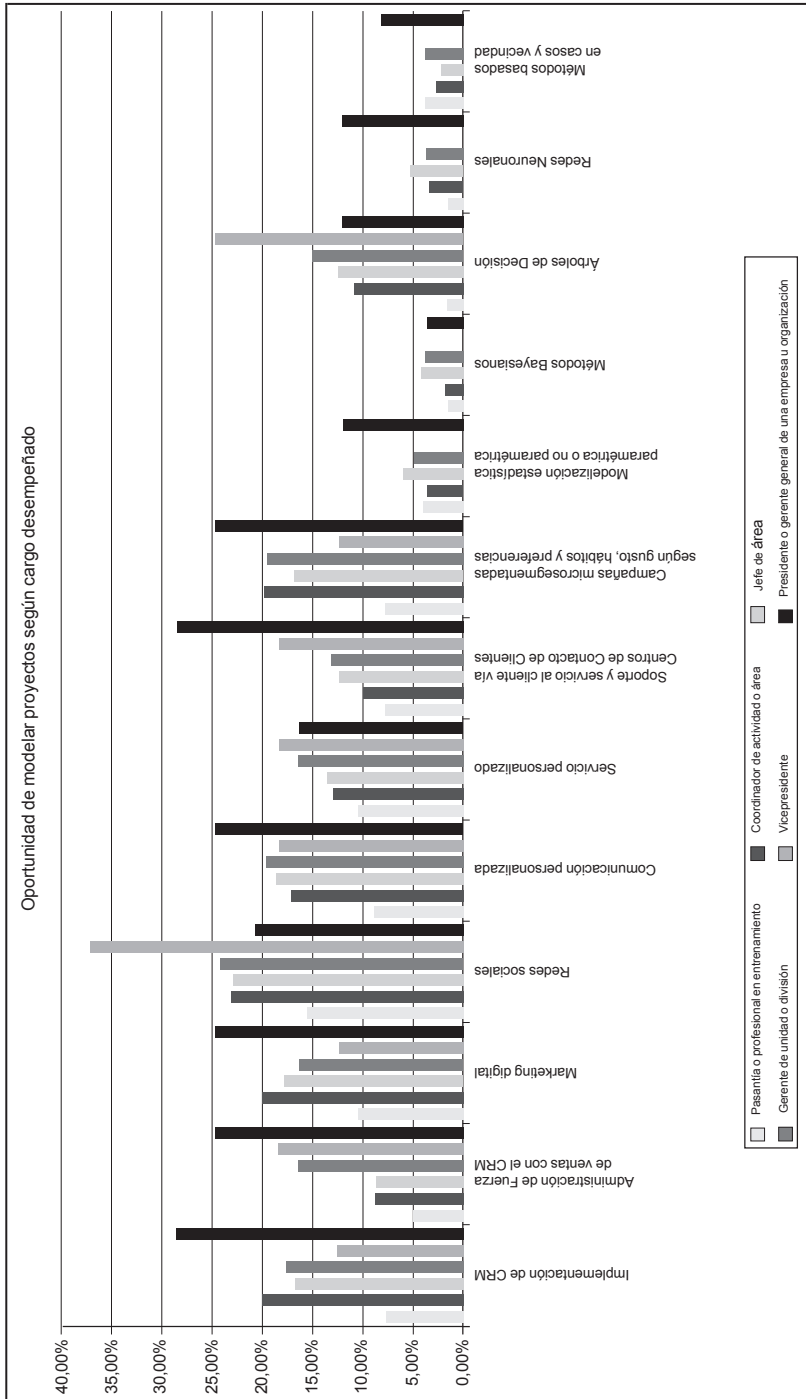
ha dejado de lado ese aspecto. Las anteriores lecturas de las respuestas del grupo de encuestados, comparadas con la tendencia identificada en la revisión de literatura, están un paso atrás, siendo esta situación una oportunidad empresarial para focalizar esfuerzos en entrenamiento en los equipos de gestores de mercadeo de acuerdo con los requerimientos de la sociedad del conocimiento y la información.

3.4 Las oportunidades de modelación entre los gestores de mercadeo

Aunque los procesos de inducción de las empresas y la formación profesional no están alineados con la tendencia mundial en materia de mercadeo relacional, se esperaría que los proyectos que llevan a cabo las empresas

permitan a sus profesionales suplir los faltantes en la materia. No obstante, al observar la oportunidad para modelar proyectos entre los gestores de mercadeo, se observa que la experiencia que han tenido carece del nivel cuantitativo asociado a los aspectos más técnicos de su trabajo. La gráfica 8 revela que estos gestores están concentrados en temas diferentes a los que usan técnicas avanzadas en el manejo de datos, tales como los métodos bayesianos, las redes neuronales o la modelación estadística. En contraste, sobresale dentro de la experiencia que tienen los encargados del marketing, el auge que se observa en proyectos basados en redes sociales y en otros aspectos del marketing digital. Esto revela, de una parte, que se reconoce la importancia de las Tic, aunque su tratamiento es bastante incipiente en cuanto al análisis

Gráfica 8. Nivel del cargo y oportunidad de modelar proyectos de mercadeo relacional



Fuente: elaboración propia.

cuantitativo de los datos, y, de otra parte, que prevalecen los aspectos más cualitativos.

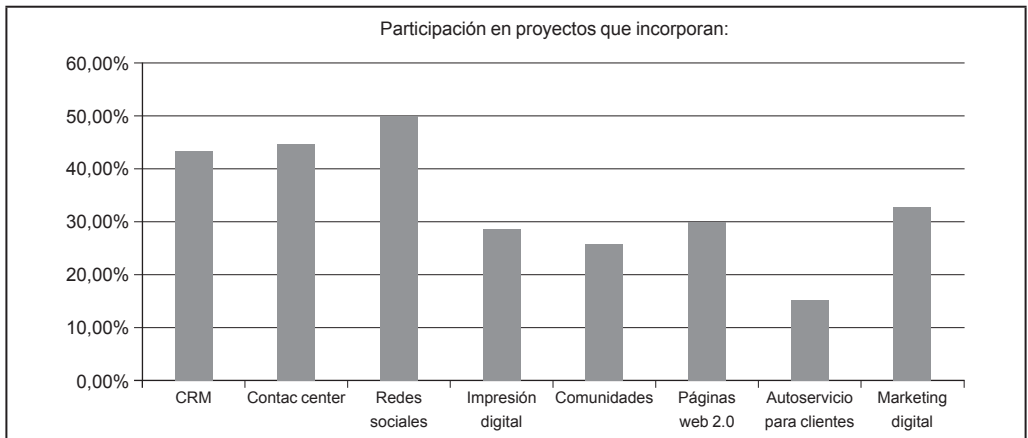
Aun cuando el gráfico anterior reveló la poca modelación de proyectos que hacen los gestores del mercadeo, la gráfica 9 confirma que de alguna manera participan en proyectos que usan el CRM, los centros de contacto y las redes sociales. Entre estas herramientas de marketing, la tendencia que se impone es la de las redes sociales, con una frecuencia de respuesta de 50% de los casos. Al analizar los resultados de la gráfica 7 en conjunto con los de la gráfica 5 y las respuestas con respecto a la presión que reciben los gestores de mercadeo (anexo 1), se percibe que hay un interés por aprovechar esta nueva vitrina. Sin embargo, no se desarrollan procesos de largo plazo, ni se documentan los procesos ni la estrategia dentro de un sistema de información de clientes articulado con las campañas y los objetivos de la organización.

Por último, además de preguntar por la inducción recibida al ingresar a la empresa, se indagó sobre la capacitación recibida en cualquier momento desde la firma del contrato. Dicha capacitación exhibe resultados similares a los ya presentados en otras preguntas. En esencia, sobresalen los temas de bases de datos y valor del cliente entre todas las posiciones de mercadeo de la empresa. Además, es de resaltar la capacitación que reciben, principalmente los pasantes, en el tema de crecimiento en clientes. En un rango medio aparece el CRM lo que, junto a la baja participación del capital cliente y la resiliencia, muestra que si bien puede existir abundante información sobre los clientes, en muchas organizaciones no se sabe qué hacer con ella.

4. Conclusiones

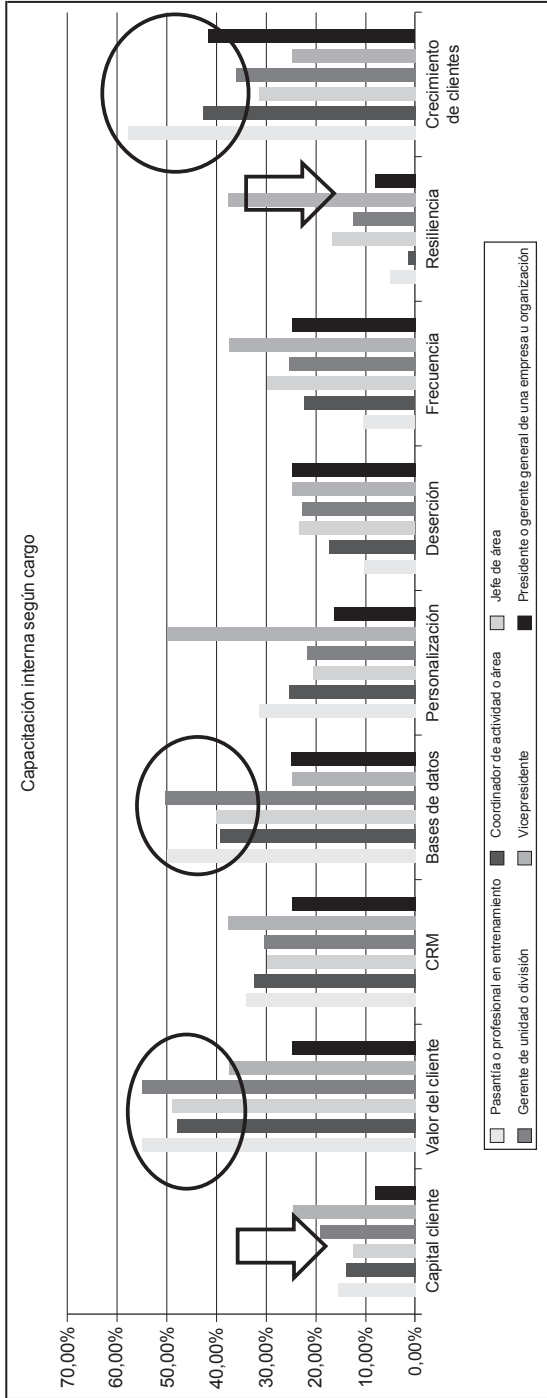
La literatura revisada sobre el tema de mercadeo relacional y la indagación sobre su

Gráfica 9. Proyectos de mercadeo relacional en los que participan



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 10. Cobertura de la capacitación interna en los temas centrales del mercadeo relacional y CRM



Fuente: elaboración propia.

alcance dentro de la gestión empresarial permiten identificar la caracterización de este modo de gestión como una tendencia para las próximas décadas. Dicha práctica estará vinculada al desarrollo de las tecnologías de información y de comunicación, más a las aplicaciones centradas en la automatización de los datos en la gestión del cliente.

A esto se suma la transformación global del consumidor, quien al incorporar las experiencias digitales en sus hábitos, gustos y preferencias, modifica sustancialmente la manera como consume y establece vínculos con las organizaciones. Este ciudadano, que integró la tecnología en su modo de vida (Parkin, 2009), plantea una revolución en la práctica del marketing para la cual ya no es suficiente posicionar la marca e informar al mercado sino que es necesario establecer un vínculo a través de mayor valor agregado (Greenberg, 2009).

Ante el desarrollo de nuevas tendencias, se indagó de manera exploratoria sobre las prácticas de marketing y el uso de nuevas tecnologías por parte de los gestores que ejercen esta función en empresas anunciantes colombianas. Desde la información obtenida de los encuestados, se concluye que hay desafíos que requiere afrontar la disciplina del marketing. Entre ellos se cuentan los siguientes:

- Incorporar formación especializadas en temas técnicos, propios de la responsabilidad de la gerencia de clientes, tanto a nivel organizacional como educativo.
- Incorporar mayores y mejores niveles de matemáticas y cálculo aplicado que

permitan realizar investigaciones que involucren análisis de alto nivel y solución de problemas complejos. Lo anterior en la medida que se requiere trabajar con abundante información, con *software* de gestión de clientes y, en algunos casos, aplicar métodos estadísticos avanzados.

- Fomentar la comprensión del alcance de los sistemas de información de clientes, cuya construcción se le podría dejar a la ingeniería de sistemas gracias a la funcionalidad de esta época digital, pero en la que se requiere un dominio conceptual para desarrollar la creatividad suficiente en cuanto a conocer, comprender y abordar al cliente.
- Integrar en las empresas equipos de trabajo interdisciplinarios que faciliten el trabajo creativo y técnico desde las competencias propias de la ingeniería, administración, economía, estadística y cálculo que, fusionadas, permitan desarrollar un óptimo modelo de gerencia de clientes para las empresas.
- Finalmente, las personas encuestadas permiten inferir la oportunidad de una revisión de su modelo de alta dirección por parte de las organizaciones, lo que constituye un desafío para actualizarse en nuevas tendencias y en las implicaciones a la hora de proyectar las empresas. Con el respaldo de las organizaciones, se espera que las nuevas generaciones de mercadeo puedan innovar y aportar al enriquecimiento de la gestión del marketing y favorecer a quien más interesa en el mundo comercial: el cliente.

Este es un ejercicio exploratorio que abre la oportunidad de nuevas líneas de investigación relacionadas con las siguientes preguntas:

1. La estructura curricular de la educación profesional en mercadeo dada a las nuevas generaciones, ¿responde a la demanda de conocimientos de esta tendencia?
2. ¿Cuáles son las competencias y habilidades profesionales que requieren las organizaciones orientadas al cliente?
3. ¿Qué sectores económicos marcan una buena práctica en este sentido y cuál es su caracterización?
4. ¿Cómo se han adaptado otros países y otras culturas empresariales a estas tendencias?
5. ¿Cuáles son las expectativas de los consumidores respecto a las técnicas de relacionamiento que desarrollan las empresas?

El tema planteado, que hasta ahora empieza penetrar en los modelos de gestión que desarrollan los profesionales encuestados, es un desafío para todos los involucrados con la disciplina del marketing, en el sentido de invertir en profundizar y perfeccionar los aspectos indagados en este ejercicio para bloquear el riesgo de quedarse atrás entre las tendencias de mercadeo que marcan la pauta y en últimas y lo más importante, para servir bien y mejor a los clientes y consumidores de sus productos y servicios.

Referencias

- Audrey, M. (2001). *Profiling the chief customer officer*. Recuperado el 25 de octubre de 2011, de <http://www.destinationcrm.com: http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Profiling-the-Chief-Customer-Officer-46706.aspx>.
- Audrey, M. (2001). *Profiling the chief customer officer*. *CRM magazine*. Recuperado el 6 de marzo de 2012, www.destinationcrm.com.
- Baeza-Yates, R. (2010). Tendencias en minería de datos de la Web. *El Profesional de la Información*, 18 (1), 5-10.
- Battor, M. and Battor, M. (2010). The impact of CRM capability on innovation a performance advantage: Testing and mediated model. *Journal of Marketing*, 26 (9-10), 842-857.
- Berenson, M., Levine, D. y Timothy, K. (2001). *Estadística para administración*. Neucalpan de Juarez, Edo de México: Peardon Educación.
- Date, C. (2001). *Introducción a los sistemas de bases de datos*. México: Pearson.
- Greenberg, P. (2009). *CRM- Social CRM strategies, tools and techniques for engaging your customers*. New York: Mc Graw Hill.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3), 242-249.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 37-57.
- Korsakiene, R. (2009). The innovative approach to relationships with customers. *Journal of Business Economics and Management*, 10 (1), 53-60.
- Kotler, P. y Caslione, J. A. (2010). *Caótica: administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Norma.

- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. New York: John Wiley & Sons.
- Krasnikov, A., Jayachandran, S. and Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73, 61-76.
- Kuo, T-H. (2011). The antecedents of CRM in e-banking industry. *Journal of Computer Information Systems*, 51 (3), 57-66.
- Lager, M. (2010). Your community is almost entirely mute. *CRM Magazine*, 50.
- Nejatian, H., Sentosa, I., Piaralal, S. K. and Bohari, A. M. (2010). The influence of customer knowledge on CRM performance. *International Journal of Business and Management*, 6 (7), 181-198.
- Palfrey, J. and Urs, G. (2008). *Born digital*. New York: Basic Books.
- Parkin, G. (2009). *Digital marketing, strategies for online success*. Londres: New Holland Publishers.
- Reinares, P. (2009). *Los cien errores del CRM*. Madrid: Business & Marketing School, ESIC.
- Restrepo, M. L. (2007a). Fidelizar clientes, clave para que las Pymes perduren. *Universidad, Ciencia y Desarrollo*, tomo II, fascículo 12.
- Restrepo, M. L. (2007b). *Medios, tecnologías y consumidores: perspectivas de mercado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Reynoso, J. F. and Moores, B. (1996). Internal relationships. En F. Butle, *Relationship Marketing: Theory and practice* (pp. 55-73). London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Ruiz, M. E., Gil, I. y Calderón, H. (2010). El efecto moderador de la edad en la relación entre el valor percibido, las Tic del minorista y la lealtad del cliente. *Cuadernos de economía y administración de empresas* (43), 65-91.
- Segal, S. (2011). The relationship manager. *Investment Advisor*, 65-71.
- Stone, M. and Ozimek, J. F. (2010). The challenge of new marketing issues. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17, 188-200.
- Su, C-H., Tsai, A. and Hsu, C-L. (2009). The TQM Extension: total customer relationship management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 79-92.
- Valos, M. J. and Bednall, D. H. (2010). The alignment of market research with business strategy and CRM. *Journal of Strategic Marketing*, 18 (3), 187-199.
- Wahab, S. and Ali, J. (2010). The Evolution of relationship marketing (RM) towards customer relationship management (CRM): A step towards company sustainability. *Information Management and Business Review*, 1 (2), 88-96.
- Wakabayashi, J. L. (2010). La investigación sobre mercadeo relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administration Science*, 15 (29), 119-130.
- Walden, S. (2011). *Customer Experience Management, Executive Summary*. London: Beyond Philosophy.
- Wang, I-C., Huang, C-Y. and Chen, Y-C. (2010). The influence of CRM process on management performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2 (3), 40-52.

Anexo 1

Pregunta 8. Indique por favor si usted debe sustentar un proyecto de mercadeo al interior de su empresa, la mayor presión (1= alta y 5= muy baja) se centra en:

Presión al sustentar proyectos de mercadeo	Nivel de presión (%)	Pasantía o profesional en entrenamiento (%)	Coordinador de actividad o área (%)	Jefe de área (%)	Gerente de unidad o división (%)	Vice-presidente (%)	Presidente o gerente general de una empresa u organización (%)	Todas las anteriores (%)	%	n por nivel de presión	% del Total
Poder vender a los directivos la idea de innovar en sus prácticas de mercadeo	1	14	24	17	34	1	7	4	100	85	35
	2	13	20	21	40	3	3	0	100	70	29
	3	27	17	17	24	10	5	0	100	41	17
	4	13	30	23	30	3	0	0	100	30	12
	5	11	44	22	11	0	11	0	100	18	7
Poder explicar con suficiencia la importancia de la tecnología de información en la vida del negocio	1	19	22	9	31	6	6	6	100	32	13
	2	14	22	24	28	4	7	1	100	74	30
	3	18	22	14	42	3	3	0	100	79	32
	4	13	24	29	24	2	7	0	100	45	18
	5	14	50	14	21	0	0	0	100	14	6
Poder lograr la autorización de invertir en un proyecto con un horizonte de resultados en un mediano plazo (cinco años)	1	14	31	16	26	3	7	3	100	70	29
	2	21	22	12	37	3	6	0	100	68	28
	3	19	23	21	28	2	4	2	100	47	19
	4	8	10	32	42	6	2	0	100	50	20
	5	11	56	22	11	0	0	0	100	9	4

Presión al sustentar proyectos de mercadeo	Nivel de presión (%)	Pasantía o profesional en entrenamiento (%)	Coordinador de actividad o área (%)	Jefe de área (%)	Gerente de unidad o división (%)	Vice-presidente (%)	Presidente o gerente general de una empresa u organización (%)	Todas las anteriores (%)	%	n por nivel de presión	% del Total
Poder lograr la autorización de experimentar pilotos de mercadeo relacional	1	10	22	20	39	4	6	0	100	51	21
	2	18	22	18	32	2	7	2	100	60	25
	3	16	23	19	34	3	3	3	100	74	30
	4	9	35	19	28	5	5	0	100	43	18
	5	38	13	25	13	6	6	0	100	16	7
Poder sustentar la necesidad de modificar la práctica tradicional y transaccional del mercadeo	1	18	18	18	30	5	11	0	100	56	23
	2	22	19	20	31	3	2	3	100	59	24
	3	13	24	20	34	4	5	1	100	80	33
	4	12	30	21	33	0	3	0	100	33	14
	5	6	50	13	31	0	0	0	100	16	7

Fuente: elaboración propia.