

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Autor: John Jairo Quintero Montenegro

LA GESTIÓN DE RELACIONES (CRM): SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA.

Trabajo de Grado para optar por el Título de Administrador de Empresas

Escuela de Administración

Bogotá, 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Autor: John Jairo Quintero Montenegro

LA GESTIÓN DE RELACIONES (CRM): SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA.

Trabajo de Grado para optar por el Título de Administrador de Empresas

Tutor: Miller Rivera Lozano

Escuela de Administración

Bogotá, 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios pues es el único que me permitió llegar hasta este punto y aprender lo que he aprendido; de igual manera a mis padres que me apoyaron y me brindaron todas las herramientas necesarias, no solo para formarme como profesional, sino como persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este punto, y junto a él a mis padres por darme la oportunidad de estudiar una carrera. Del mismo modo, a todas aquellas personas que me han apoyado en el camino y han creído en mi.

A la Universidad del Rosario, por brindarme educación de excelente calidad, por permitirme nutrir día tras día de conocimientos y por permitirme formarme con maestros excelentes.

A mi tutor Miller Rivera Lozano por la orientación y ayuda que me brindo para realizar esta tesis, por todo su apoyo incondicional que me permitieron aprender mucho más del mercadeo relacional.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
PALABRAS CLAVE	i
ABSTRACT	ii
KEYWORDS	ii
INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN SEGURIDAD PRIVADA	3
<i>1.1 Origen y evolución del Marketing</i>	3
<i>1.2 Sobre el concepto del CRM</i>	23
<i>1.2.1 Modelos de CRM</i>	27
<i>1.2.1.1 Modelo del ciclo de construcción de relaciones</i>	27
<i>1.2.1.2 Modelo de dimensiones</i>	28
1.3 Estrategia CRM.....	31
<i>1.4 Factores de éxito del CRM</i>	32
1.4.1 Factores Tecnológicos.	32
1.4.2 Factor de Innovación.....	33
1.4.2.1 Tecnologías Wireless.....	34
1.4.3 Factores organizativos y factores de orientación al cliente.	34
1.4.3.1 Cultura Organizacional.	37
1.4.3.2 Sistema Cultural y el Clima Organizacional.....	38
1.4.4 Factores de Gestión de Conocimiento.	38

2 CAPITULO 2: CASOS DE ÉXITO, ADOPCION, IMPLANTACION Y USO DE ESTRATEGIAS CRM.....	41
2.1 <i>Industria del CRM.....</i>	41
2.1.1 <i>Líderes en la industria</i>	41
2.1.2 <i>Perspectivas futuras.....</i>	43
2.2 <i>Implementación de estrategia CRM.....</i>	44
2.3 <i>Casos de éxitos.....</i>	44
2.3.1 <i>NEC Computers</i>	44
2.3.2 <i>TicSalut</i>	46
3 CAPITULO 3: SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA, PROPUESTA DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM.....	50
3.1 <i>Empresas de Seguridad Privada en Latinoamérica</i>	50
3.2 <i>Contexto de las empresas de seguridad privada en el ámbito nacional.....</i>	52
3.3 <i>Proyección de desarrollo del sector</i>	59
4 CAPITULO 4: PLAN DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA COMPAÑÍA MAGNETO SEGURIDAD LTDA.	62
4.1 <i>Magneto Seguridad Ltda., nuestro caso en concreto</i>	62
4.1.2 <i>Magneto seguridad Ltda.</i>	63
4.1.3 <i>Entorno empresarial</i>	64
4.1.3.1 <i>Estrategia.....</i>	64
4.1.4 <i>Visión.....</i>	65
4.1.5 <i>Misión</i>	65
4.1.6 <i>Estructura Organizacional de Magneto Seguridad Ltda.</i>	65
4.1.7 <i>Políticas generales.....</i>	66
4.1.8 <i>Sistema de gestión de la calidad</i>	66

4.1.8.1 Enfoque al cliente	66
4.1.8.2 Gestiones de recursos.....	66
4.1.8.2.1 Provisión de recursos.....	66
4.1.8.3 Recursos humanos	67
4.1.8.4 Realización del producto.....	67
4.1.8.4.1 Planeación de la realización del servicio	67
4.1.8.5 Procesos relacionados con el cliente.....	69
4.1.8.5.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.	69
4.1.8.5.2 Comunicación con el cliente.....	70
4.1.8.6 Producción y prestación del servicio	71
4.1.8.6.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.....	71
4.1.8.6.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio. .	72
4.1.8.7 Propiedad del Cliente.....	72
4.1.8.7.1 Satisfacción del cliente	72
4.2 Características de la empresa	73
4.3 Adopción, implementación y uso de estrategias CRM en la empresa Magneto Seguridad Ltda.	73
4.3.1 Factores Organizacionales	74
4.3.2 Factores tecnológicos.....	75
4.3.3 Factores de Gestión de conocimiento	75
4.3.4 Factores de orientación al cliente.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	79

LISTAS ESPECIALES

Lista de Ilustraciones

Figura N° 1 . La esencia del CRM. Fuente: Verhoef y Langerak, 2002.	24
Figura N° 2. Componentes de un CRM. Fuente: I.J. Chen y K. Popovich, 2003	25
Figura N° 3. Modelo del Ciclo de Construcción de Relaciones. Fuente: (Law et al 2003. P. 58).	28
Figura N° 4. Modelo de Dimensiones de un CRM. Fuente: I.J. Chen y K. Popovich, 2003	29
Figura N° 5. <i>Modelo de Simple Flujo del Proceso de CRM</i> . Fuente: Hair, Bush y Ortinau, 2008.	30
Figura N° 6. Elementos de la Cultura Organizacional. Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006)	37
Figura N° 7. Facturación por zonas del mercado de las soluciones tecnológicas de CRM en el mundo – AMR Research 2007.....	42
Figura N° 8 Perspectivas de ingresos del mercado de software 2007 – 2011. <i>Gartner Predictions for 2007: Customer Relationship Management</i>	43
Figura N° 9. Tamaño de las empresas del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia y sus presupuestos patrimoniales. Fuente: Indicadores Financieros Supervigilancia 2012..	54
Figura N° 10. Ingresos del sector entre el 2007 y el 2012 que evidencian el crecimiento del mismo. Fuente: Supervigilancia.....	57
Figura N° 11. Sobre la Percepciones de Seguridad en Colombia que muestran la mejora en dicho campo entre el 2002 y el 2007. Fuente: Supervigilancia. <i>La Seguridad Privada en Colombia: Visión 20/20</i> . 21 de junio de 2007 Pág.: 3.	59
Figura N° 12. El círculo de la seguridad privada en Colombia. Fuente: Supervigilancia. <i>La Seguridad Privada en Colombia: Visión 20/20</i> . 21 de junio de 2007 Pág.: 9.	60
Figura N° 13. Fuente: Tomado de la estructura organizacional de MAGNETO	65

Lista de Tablas

Tabla N° 1. Crecimiento de la Industria de Seguridad Privada por regiones, representado en miles de millones de dólares. Fuente: Edgardo Frigo. (2006). <i>Seguridad Privada en Latinoamérica: Situación y Perspectivas</i> . Mimeo. Pág. 7.....	51
Tabla N° 2. Evolución de los servicios de vigilancia privada en nuestro país desde 1994 hasta el 2007. Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad.	55
Tabla N° 3. Concentración de los ingresos operacionales por subsectores en el 2007. Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad.	56
Tabla N° 4. Ventas del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en el año 2012. Fuente: Indicadores Financieros Supervigilancia 2012.	58

RESUMEN

Esta tesis pretende describir la situación actual del sector de seguridad privada, al implementar y adoptar estrategias de CRM. Con una revisión confiable y el estudio de casos relacionados con el tema, lo cual permitirá constatar la realidad en cuanto la aplicación del modelo, en el sector de seguridad privada, según lo planteado por diversos autores. Los resultados obtenidos permitirán, de este modo, al sector y a sus gerentes, desarrollar estrategias que ayuden a la satisfacción de sus clientes y a la prestación de un mejor servicio.

En el campo académico, este estudio servirá como guía teórico-práctica para estudiantes y profesores, de modo que permitirá afianzar conocimientos en cuanto al CRM, al marketing relacional y su uso en el sector de seguridad privada.

Según este modelo la información acerca de los clientes, es una información estratégica vital para las organizaciones que ayuda a la toma de decisiones, pronosticar cambios en cuanto a demanda, además de establecer control sobre procesos en los que se involucre el cliente; de modo que la adopción e implementación de CRM, ayude a la empresa, en este caso a las del sector de seguridad privada, a estar atentos a la manera como se interactúa con el cliente y por ende mejorar el servicio, lo que tendrá repercusión en la percepción que tenga de la organización el cliente.

De este modo, se ve como en la actualidad las estrategias de CRM definen el rumbo de una empresa, ayudando atraer nuevos clientes y además de esto, ayuda de igual modo a mantener felices a los clientes actuales; lo cual repercute en la demanda o el requerimiento del servicio, y así en una mejor rentabilidad para las empresas del sector. Razones por las que el sector de vigilancia se verá beneficiado por medio de las estrategias del CRM, lo que lo llevara a ofrecer mejores servicios a sus clientes.

PALABRAS CLAVE

Cliente, Seguridad privada, CRM, Estrategia, Mercadeo relacional

ABSTRACT

This thesis aims to describe the current situation of the private security sector, to implement and adopt CRM strategies. With reliable review and case studies on the topic, which will verify the reality as the application of the model in the private security sector, as proposed by various authors. The results obtained allow thus, the industry and its managers, develop strategies to satisfy their customers and provide better service.

In the academic field, this study will serve as theoretical and practical for students and teachers guide so that will consolidate knowledge about the CRM, the relationship marketing and use in the private security sector.

According to this model, information about customers is a vital strategic information for organizations that aid decision making, forecasting changes in terms of demand , and to establish control over processes in which the client is involved , so that the adoption and implementation of CRM , help the company, in this case the private security sector , to be attentive to the way it interacts with customers and therefore improve the service , which will impact on the perception have the client organization .

Thus , it looks like today CRM strategies define the course of a business , helping attract new customers and in addition to this , likewise helps keep existing customers happy , which affects demand or service requirement , and thus in better profitability for companies. Reasons surveillance sector will benefit through CRM strategies, which take him to provide better services to their customers.

KEYWORDS

Customer, Private Security, CRM, Strategy, Marketing relational.

INTRODUCCIÓN

Es conocido que el mundo está en constante cambio, y los entornos y ambientes empresariales se ajustan a estos rápidamente, lo que genera que evolucionen los modelos y desarrollos teóricos abruptos. Esto ha repercutido en los conceptos y desarrollos acerca del marketing, el cual paso de una estrategia de conquista a una de retención; donde se ven modificaciones en la nueva economía, cambiando así reglas de producción, crecimiento y rentabilidad, cambiando modos en los que se lleva a cabo los negocios (Cosimo Chiesa de Negri, 2005).

De este modo, es como se evidencia que las organizaciones han experimentado cambios con impacto en el mercado, ya que este también se ha modificado convirtiéndose en uno más competitivo, donde la oferta y la demanda, fluctúan de modos variantes. Además, el desarrollo creciente de la informática y las telecomunicaciones, así como de las distintas tecnologías, ha modificado los modos de ofrecer y prestar el servicio de seguridad privada.

Durante muchos años el marketing se había enfocado en atraer y vender, a través de relaciones a corto plazo, más esto ha cambiado orientándose hacia la concentración en el cliente, basándose en que el éxito de la empresa está determinado por el tipo de relación que se establezca con el cliente, lo cual pretende lograr la fidelidad del mismo, para que se mantenga por parte de este la solicitud del servicio. Lo que muestra como se ha pasado de enfocarse en el producto, a centrarse en el cliente (Geenberg, 2003).

Es así, como ya no basta tener una idea de lo que el cliente necesita o prefiere, sino que se obliga a que las empresas, pregunten y recolecten información sobre la información real, además de generar de modo creativo, racional y diferencial, estrategias para atraer al cliente, buscando entablar una relación duradera y fidedigna con el cliente.

En los últimos años, debido a la muchas veces, generalizada ineficacia de las instituciones públicas encargadas de la seguridad, prevención y vigilancia, se ha observado un continuo incremento en la sensación de inseguridad de los latinoamericanos (Dammert, 2008, p. 1). Por este motivo la industria de prestación de servicios de seguridad presenta una tasa de

crecimiento alta, cosa que la mayoría de las veces no ha sido regulada por los distintos gobiernos de la región. Lo anterior resulta evidente al observar, de manera paradójica, como muchas veces los mismos entes gubernamentales se convierten en uno de los principales clientes de dichas empresas.

Del mismo modo, el gremio se ha modernizado mucho más, los avances en tecnologías y nuevas comunicaciones han hecho despegar bastante su economía. En el 2012, comparado con otros sectores relevantes de la economía nacional, y en palabras del Gustavo Gallo Machado, un sector más que cotizado (2008). Este sector genera empleos directos, en lo referente a vigilantes o guardas de seguridad, lo que representa cuatro veces lo que emplean los sectores hotelero y bananero y dos veces el floricultor, lo que nos muestra como la demanda ha superado la oferta llevando a las empresas a calificar más personas para el empleo. Lo que muestra como en la medida que el sector se fortalezca y se consoliden nuevos desarrollos tecnológicos, el mercado puede ir demandando servicios. Este podría ser el caso en el cual en algunas actividades que ha venido asumiendo el Estado a través de sus entidades puedan ser paulatinamente delegadas al sector privado de la seguridad (Figura N° 12).

En el caso de Magneto Seguridad Ltda., esta corresponde a una empresa de seguridad privada, con altos ingresos, la cual se cuenta con una larga trayectoria y experiencia en el mercado; contando del mismo modo con iniciativas innovadoras, tanto en seguridad como en tecnología, lo que los lleva a poder ofrecer servicios de vigilancia de modo integral, y posicionarse como una de las empresas que presta mejor servicio y produce mejores resultados.

1 CAPÍTULO

1: MARCO TEORICO COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN SEGURIDAD PRIVADA

Este marco teórico intentará abordar el tema del CRM y su aplicación a una empresa de seguridad privada en Colombia, desde distintos ángulos, para lograr una mejor comprensión del mismo. Para esto se hará una contextualización de lo que es el CRM, su origen, y su desarrollo a lo largo de la historia, debemos decir que por no ser este un trabajo histórico esto se hará de manera somera pero concisa; para terminar puntualizando una definición del término. De igual manera y tal vez dentro de las cosas más importantes, elaboraremos una revisión cuidadosa del concepto de CRM, así como de algunos de los modelos que se han desarrollado alrededor de este, a la luz de varios autores y en donde utilizaremos algunas de las obras más conocidas sobre aplicación de CRM, logrando así dar cuenta de este trabajo dentro de ellos. Finalmente, teniendo en cuenta el concepto de CRM, se analizarán aquellos factores de éxito, que aseguran la buena implementación de las estrategias de CRM.

1.1 Origen y evolución del Marketing

Para establecer un modelo de CRM debemos, antes que todo conocer los orígenes del concepto y sus antecedentes, las siguientes líneas intentarán abordar, desde una mirada a veces histórica, el contexto de nuestro tema central para con esto entenderlo desde su génesis y observarlo a través de su evolución, lo que permitirá aplicarlo más concienzuda, rigurosa y exitosamente. De igual manera se utilizarán algunas visiones y argumentos de distintos autores para comprender mejor nuestro tema de estudio.

Desde principios del siglo XX el término “marketing” ha venido siendo utilizado en diferentes ambientes, tales como, el empresarial y el académico. La traducción de dicho término ha sido objeto de discusión, lo que no ha permitido llegar a una formalización exacta de su significado en español.

Marketing es un término del vocabulario inglés, difícil de traducir con precisión; este problema se debe al sufijo *ing*, el cual permite identificar la relación de un proceso, más que un hecho concluido. Añadido a *market*, en este orden de ideas la palabra *marketing* tendría una

traducción al español de “mercadeando”, es decir, un proceso continuo, más que una acción concreta y única.

Por ejemplo, en nuestro contexto no existe una denominación única para referirse a esta disciplina, y la más habitual y aceptada denominación es la de marketing, término que ha sido aceptado por la Real Academia de la Lengua Española como voz anglosajona cuyo significado es mercadotecnia, a su vez ha sido definido como el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda; además de otras especialidades como, comercialización e investigación de mercados; dirección comercial y la anterior de mercadotecnia. Este término se puede emplear de una u otra forma, lo que está sujeto a intereses y contextos de diverso tipo, que van desde una dimensión lingüística hasta una internacionalización de la economía, y en especial en el vocabulario inglés. Según Bigné (1996), en cualquier caso, y al margen de la importante discusión semántica en torno al vocablo que en español pueda o deba utilizarse para referirnos al marketing, lo fundamental es la correcta comprensión del conjunto de conocimientos que se engloban dentro de la disciplina.

Por lo anterior se considera que el nacimiento del marketing es una cuestión que ha generado miles de controversias para los distintos autores, quienes no tienen una claridad del lugar y época de procedencia, entonces, algunos autores basados en el idealismo del intercambio han considerado que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma, teniendo en cuenta una de las visiones más recientes, Martín Armario (1993), considera que el marketing no es una actividad nueva, debido a que son una serie de tareas consustanciales a todo sistema económico basado en el intercambio. Es decir que, desde que la humanidad existe ha recurrido al trueque y años más tarde a sistemas sofisticados de intercambio que le han permitido satisfacer sus necesidades, de manera similar Lambin (1995), expresa de manera muy similar, al señalar que inclusive en un sistema autárquico, fundamentado en la forma más rudimentaria de intercambio, el trueque, los flujos de intercambio y de comunicación existen, aunque su manifestación sea espontánea y no exija la asignación de recursos específicos, ni de las formas de organización para garantizar su funcionamiento.

En la misma forma lo hacen Kotler y Roberto (1989), quienes resaltan la trascendencia del trueque, en los primeros intercambios y prácticas comerciales como el nacimiento del marketing.

Por lo tanto, se evidencia que los orígenes del marketing y sus principales actividades son muy antiguos, pero el estudio en sí, de la disciplina es muy reciente.

Por lo tanto la aparición del marketing en ambientes académicos, se sitúa a principios de 1900, en Alemania nace el primer curso universitario sobre comercialización, sobre los años 1900 y 1910, diferentes universidades de los Estados Unidos de América ofrecen cursos relacionados con lo que para ese entonces se denominaba “industrias distributivas”, con el fundamento de identificar y controlar las problemáticas que giraban en torno a la distribución y ventas.

Por otro lado en 1902, en la Universidad de Michigan, el profesor E.D. Jones, propuso y enseñó un curso titulado “The Distributive Regulative Industries of the United States”, en donde por primera vez se usa el término marketing.

Por ende, otras universidades como la Universidad de California ofrecen otros cursos de materias relacionadas con los problemas de la distribución, profesores como S. Litman y G.M. Fisk, se hacen representativos en la disciplina, sin embargo ya comienzan a conocerse nuevas propuestas de cursos relacionados con otras problemáticas diferentes a la distribución.

Entre 1904-1905, el profesor Kreusi ofreció un curso en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania con el título de Marketing de productos, quien centraba su mayor atención en la venta y la publicidad. Durante el desarrollo del mismo curso, el doctor Hagerty, propone un curso titulado “La distribución de productos”, ofrecido en Ohio State University.

Años más tarde la evolución de la disciplina no se detiene, cinco años más adelante el profesor Butler, crea en la Universidad de Winsconsin un curso con el nombre de Métodos de marketing, en el cual se desarrolló la metodología en la cual el promotor del producto debía efectuar antes de empezar el lanzamiento de mensajes publicitarios y a realizar su acción de venta; según García Lahiguera (1980), como consecuencia a estos cursos antes mencionados, aproximadamente sobre los 1911, es cuando el marketing adquiere una personalidad propia, constituyéndose en una disciplina de estudio independiente de otras disciplinas, es justamente en este momento cuando empiezan en los Estados Unidos, a nacer los primeros centros de investigación de Marketing.

Más adelante en 1914 el profesor Lewis Weld hace pública la investigación titulada: “distribución de mercado” en la *Asociación Económica Americana*, trabajo que fue considerado como la primera investigación con fundamentos científicos sobre marketing, Bartels (1988), postula que es en este mismo año cuando Butler define el marketing como una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña.

Sobre 1915, se hace la primera publicación de un libro sobre marketing, por Shaw, Hunt y Goolsby (1988); Munuera (1992), titulado como *Algunos problemas de la distribución*. Más adelante sobre 1917, Weld publica su libro *El marketing de los productos agrícolas*, Munuera (1992), afirma que por primera vez el marketing es considerado como la práctica, en la cual la producción genera utilidades de tiempo, lugar y propiedad. Según Hunt y Goolsby (1988), todos los pioneros fueron economistas y su principal preocupación académica siempre se centró en la distribución tratada desde un enfoque funcional del marketing.

Dentro de estos primeros años el marketing es considerado como el conjunto de actividades encaminadas a mejorar el proceso de distribución de productos, tomando una doble perspectiva, que busca facilitar el acceso del consumidor al producto, y reducir los costes.

Teniendo como fundamento la distribución, en donde el papel del marketing era enviar los bienes de la fábrica al mercado bajo un coste mínimo, y en el menor tiempo posible, así entonces lograban que el consumidor lo comprara a gran velocidad puesto que la demanda es superior a la oferta, esta visión fue sustentada por Munuera (1992), quien consideraba que se ilustraba esta visión por el hecho de que, en estos años los términos de compra y venta, distribución, comercio y marketing fueron usados indistintamente.

En 1920, la preocupación en ambientes académicos sigue centrándose en la distribución, como lo indica la definición de Clark en 1925, en el sentido de que el marketing es el conjunto de esfuerzos que efectúan transferencia de la propiedad de bienes y se ocupan de su distribución física, según Bartels (1988). Sin embargo el elemento más característico de la preocupación naciente de estos años, es la investigación de mercados, en este orden de ideas, es en 1921 cuando White publica *Análisis de mercados: principios y métodos*, y a lo largo de los años 20 se realizan los primeros estudios sobre la actitud y los hábitos de consumo, en búsqueda de

satisfacer sus necesidades, reconociendo de este modo las necesidades y hacer que la empresa conozca la reacción del consumidor, ante los productos propios y los productos de la competencia, García Lahiguera (1980), considera que durante este periodo se produce un desarrollo extraordinario de las encuestas de consumo por institutos tales como el Nielsen y Gallup, vale la pena resaltar que usaban unas metodologías y principios muy rudimentarios.

Más adelante la crisis vivida en 1929, fue de gran importancia para el desarrollo de los estudios de mercados poniendo en manifiesto la fragilidad de los métodos comerciales utilizados hasta ese momento, es entonces en este momento donde el marketing cambia su dirección, dejando a un lado su único principio de producción, y adopta el principio de la venta.

Brown (1937), considero que durante los años 30 se siguió profundizando en las líneas de investigación tradicional: la investigación de mercados y distribución, considerando principalmente el estudio del concepto y la metodología de la investigación de mercados, y logrando reconocer según Breyer (1931), la íntima vinculación entre mercado y marketing.

Otros hechos que marcaron diferencia son la introducción de análisis matemático, y más concretamente la economía, como herramienta de estudio cuantitativo, este hecho establece un estrecho vínculo con la teoría de la economía, modelo desde el cual diferentes ecónomos logran lo que hasta el momento se conocía del marketing.

Más adelante sobre 1934, nace *American Marketing Journal*, y más tarde la *National Marketing Review*, revista de la *Asociación Nacional de Profesores de Marketing y Publicidad*, luego en 1936, se alcanza la fusión de las dos revistas con el nombre de *Journal of Marketing*.

Sobre 1937, se crea la *American Marketing Association* (AMA), como fusión de la mencionada asociación de profesores y la *American Marketing Society*, compuesta por dirigentes e investigadores, Kerin (1996), postula que nace con el fin de iniciar el estudio científico del marketing, y que ha dado lugar a numerosos debates, conferencias y comisiones para el desarrollo y reflexión sobre el marketing.

Durante la década de los cuarenta continúa profundizándose en las investigaciones de mercados, introduciéndose la psicología como técnicas que fortalecen la investigación, *Journal*

of Marketing señala que las primeras investigaciones, por lo menos de los primeros diez años se basan en la recolección y análisis de datos por medio de modelos estadísticos.

En 1940, profesores como F. Surface, R. Alexander, y W. Alderson, publican una obra titulada “Marketing”, en donde se logra una nueva definición de marketing como un subsistema de la economía, logrando a su vez, relaciones funcionales entre el negociar contratos de compra; lograr persuadir al cliente; determinar la calidad de un producto; cambios de precio y pérdidas físicas; concentración reunión y clasificación de los productos; entre otras necesidades como el control de los movimientos físicos y el almacenamiento de las existencias.

Más adelante otras ediciones de la publicación hacen énfasis en agrupar las funciones del marketing en tres categorías, estas funciones se dividen así: inicialmente la función del intercambio, comprendida como la función en la cual se crea la demanda, se realiza la persuasión del cliente, y por último la negociación de contratos de compra; por otra parte la función de distribución física, entendida como el hecho de trasladar, almacenar, mantener, gestionar y conservar las existencias; y por ultimo una función que facilita las dos anteriores, como lo es el financiar, hacer gestión de riesgos, recogida de información sobre el mercado y estandarización, permiten una relación funcional de las tres como el todo recogido en el término *marketing*.

Kerin (1996), postula que, en el periodo de los años cuarenta a mediados de los años cuarenta, *Journal of Marketing*, se caracteriza por la publicación de artículos orientados a la mejora de la funcionalidad del marketing, lo que permite evidenciar la evolución conceptual que ha sufrido la disciplina desde principios del siglo hasta este momento.

En estos mismos años nacen preocupaciones relacionadas con las extensiones posibles que tenga el marketing, como lo es el estudio de los bienes industriales, tema que según Barwell (1968), ha sido olvidado completamente por los autores.

Por otro lado Howard en 1957, vislumbra el marketing desde un punto de vista de dirección, distinguiendo entre variables incontrolables, tales como las leyes, la competencia, la demanda, el entorno social y el político, como los instrumentos de la empresa para adaptarse al entorno es decir, los productos, el precio, la publicidad, los vendedores, los canales y la localización.

Otros autores en cambio, deciden estudiar el marketing desde un punto de vista más teórico conceptual, y lo consideran como las actividades empresariales relacionadas con la necesidad de transferir la propiedad de bienes y servicios lo que incluye la distribución física del mismo, en esta misma orientación teórica, se destaca Alderson en 1957, quien hace un aporte fundamental, elaborando una teoría que agrupa la visión de los académicos y de los dirigentes, logrando que consideren el marketing como un aspecto de la teoría general de comportamiento humano, por lo tanto se resuelve por último que el marketing busca establecer y comunicar las necesidades que establecen empresas y consumidores.

Uno de los autores más representativos de esta evolución es Smith en 1956, quien desarrolla la segmentación como uno de los trabajos más importantes para el desarrollo del marketing. Siendo así como el marketing se convierte en una disciplina multidisciplinar, trayendo como consecuencia tras años de estudio, la inclusión de disciplinas como la psicología, la sociología, la economía y las finanzas.

Lo anterior permite entonces al marketing el desarrollo conceptualización y aplicación del campo de acción, este hecho le permite a la Asociación Americana de Marketing, culminar la recopilación y estudio de los conceptos y logra definir el marketing como: el conjunto de actividades empresariales que dirigen un flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidos o cliente.

Por lo tanto Cruz Roche en 1981 y Munuera en 1992, señalan cinco puntos como fundamentales en la definición de marketing:

En primera medida, se ajusta el marketing al ámbito empresarial, y a un flujo real de bienes y servicios, sin tener en cuenta el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización. Por otra parte, se sigue pensando en el marketing como algo propio única y exclusivamente del productor de mercancías, sin tener en cuenta las magnitudes intangibles, y menos aún a las organizaciones no lucrativas, en tercera medida, contempla el marketing de forma limitada al considerar básicamente la función distributiva de los bienes y servicios, olvidando otras áreas como la investigación de mercados, la comunicación o el diseño de los productos, seguido del postulado en el que el marketing aparece como un área de segundo nivel dentro de la empresa, y no como parte activa y fundamental en la toma de decisiones. Por

último, conciben la transacción es el núcleo del marketing, entendida como la transferencia de propiedad o uso de un bien o servicio económico a cambio de una contraprestación.

Teniendo en cuenta estas cinco dimensiones expuestas por Cruz Roche (1981) y Munuera (1992), el marketing comienza un periodo de consolidación, en una etapa de fertilidad que le permite al concepto ampliarse en relación con su contenido y sus propios límites. Sin embargo, un aspecto que se convierte en medio de discusión es la idea ambigua de la clasificación de los instrumentos del marketing, dentro de las clasificaciones propuestas por los diferentes autores una de las más significativas es la nombrada “Cuatro P’s” propuesta por J.E. McCarthy (1960), quien logra poner en manifiesto la relación existente entre las diversas variables del marketing.

Por lo tanto J.E. McCarthy, logra en 1964 definir el marketing como: el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y consentir obtener los objetivos de las empresas.

Es importante observar como otros autores definen su consideración del marketing, por ejemplo otra definición significativa es la propuesta por Stanton (1969), quien define el marketing como: un sistema de actividades de la empresa encaminadas a la planificación, el fijar precios, promover y distribuir los productos y servicios que satisfacen necesidades de consumidores activos o posibles potenciales.

Hacia los años 70, la evolución de la disciplina no ha dado tregua, y se ha ampliado en una doble dirección de su alcance, tanto vertical como horizontal.

La ampliación vertical, es referente de la responsabilidad social del marketing, en la cual su interés fundamental en las organizaciones depende del interés de la sociedad en general, naciendo consigo una necesidad de valorar las necesidades sociales frente a las prácticas del marketing.

En consecuencia nace la ampliación horizontal, que estima que se extienden las áreas de actuación de la disciplina desde las mismas empresas hasta las organizaciones que no tiene ningún interés lucrativo, y así se da nacimiento al Márketing social.

Según Feldman (1971), esta propuesta de tener en cuenta los intereses generales de la sociedad, considerando que todo efecto social que se desprenda de la práctica del marketing debe ser tenido en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Así pues, es que nacen tres términos necesariamente importantes en la terminología: el consumerismo, limpieza y conservación de recursos; lo que a algunos autores les preocupó y los llevó a la creación de un nuevo elemento funcional para la organización del marketing, según Lazer (1969); Lavidge (1970); Spencer y Moinpour (1972). Debe existir un elemento que se encargue de evaluar y analizar las demandas sociales puesto que las empresas no pueden vivir a espaldas de las consecuencias de carácter social que desprenda el marketing.

Sin embargo otros autores se van más allá de este hecho, considerando que es el gobierno quien debería tomar las cartas y convertirse en quien regule el lanzamiento de nuevos productos y defienda los intereses de carácter social.

A finales de los sesenta, otros autores como Kotler y Levy (1969), postulan una nueva dimensión del marketing, que permite un nuevo horizonte más amplio para el concepto, y a su vez nace una fuente de discusión, al orientar el marketing al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas, en la medida en que este tipo de organizaciones poseen productos o servicios, los cuales son ofrecidos a clientes y utilizan herramientas de marketing, por tanto consideran que el marketing como la función que mantiene el contacto de las organizaciones directamente con sus consumidores, teniendo en cuenta sus necesidades, y logrando desarrollar productos que las satisfagan, también logran diseñar modelos y formas de distribución y constituyen un modelo para comunicar la información y los propósitos de la organización.

Como era de esperarse esta idea como muchas otras encuentra oposición por parte de otros autores, Luck (1969), por ejemplo, se muestra en contrariedad con la tesis expuesta por Kotler y Levy, postulando que el marketing no está limitado en su campo de acción a los procesos y actividades empresariales que permiten el ejercicio del mercado. No obstante, Luck, postula que los especialistas del marketing pueden lograr que las organizaciones no lucrativas establezcan y cumplan sus objetivos; a su vez Kotler y Levy (1969), replican a Luck, atribuyendo una nueva forma de miopía comercial, y le sugieren que la esencia del marketing

debe estar fundamentada en una idea general de intercambio más que en una reducida dimensión de transacciones de mercado.

Logrando entonces a principios de los 70, la definición de marketing social según Kotler y Zaltman (1971), como el diseño, la implementación y el control de programas dirigidos a influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones relacionadas con la planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigaciones del marketing.

Esta definición entonces, logra contener la idea social como el producto intangible y los servicios ofrecido o el producto como tal, como el tangible, y estable un diseño que busca la funcionalidad del producto con el público objetivo.

En este orden de ideas las promociones de ventas serian, junto con la publicidad, los instrumentos usados para la promoción se asumen desde la visión de venta personal, mientras que la distribución, consiste en proveer los canales de distribución adecuados para la respuesta que le permitan a la organización la transformación de las motivaciones en acciones. En relación con el precio se concibe como la representación de los que el comprador debe aceptar para poder obtener lo que necesita. En este orden de ideas se vislumbra como las técnicas del mercadeo son trasladables al área social.

Estos planteamientos llevan a los autores a sugerir el concepto general del marketing, cuya finalidad y fundamento es entendida como, el intercambio de valores entre dos partes, y que este no se limita únicamente al producto, servicios y dinero, sino que incluye otros recursos como el tiempo, la energía y las emociones del consumidor.

Por lo tanto Kotler (1972), define que el marketing estudia específicamente cómo se crean, estimulan, facilitan y valoran las transacciones.

Otras posiciones postuladas expresan las diferencias entre las organizaciones que tiene como objeto lucrarse y las que por el contrario su objeto no es lucrativo, en el caso de las organizaciones que buscan lucrarse el trabajo del marketing basa sus objetivos en satisfacer al consumidor mediante un producto que se ofrece con el objetivo de obtener un beneficio, mientras que las no lucrativas requieren de un trabajo de marketing más complejo ya que se poseen dos audiencias con objetivos diferentes, en este orden de ideas se debe realizar un trabajo

de marketing que sea más flexible, que permita satisfacer los dos mercados potenciales y a su vez permita cuantificar los resultados, debido a su dificultad de no poder cuantificar los fondos obtenidos tras el ejercicio las organizaciones no lucrativas deberán hacerlo mediante la cuantificación del grado de satisfacción del consumidor.

Kotler y Levy (1979), establecen que la misión esencial del marketing, no consiste necesariamente en plantearse el aumento de la demanda; si en algún caso este punto de vista ha sido de vital importancia es porque el desarrollo económico y social de la época han producido una alta oferta y crecimiento económico.

En consecuencia el marketing debería regular el nivel de la demanda, y así poder adecuar la oferta que brinde en su momento la empresa, y pueda establecer los objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta que si es un gran problema la existencia de una muy baja demanda, es mucho mayor el hecho de que se desborde la demanda en función de la oferta.

En estos casos es cuando la empresa debe desarrollar y diseñar programas que le permitan disminuir la demanda sin dejar que la percepción del cliente frente al producto desmejore, a lo que Kotler y Levy (1979), postularon como el desmarketing, es decir que el desmarketing consiste en acciones que eviten de manera selectiva la estimulación de la demanda de los consumidores de manera general o parcial, en medidas temporales o definitivas. Este concepto de desmarketing ha cobrado impulso en los últimos tiempos bajo la visión del marketing ecológico, como propuesta de disminución de la demanda de bienes o productos que perjudiquen el medio ambiente.

Uno de los aportes más importantes de este tiempo se debe a Bagozzi en los años 70, quien formula la teoría que define al marketing como la ciencia del intercambio, y busca poner en manifiesto la relación que mantiene el marketing con las dinámicas naturales del comportamiento social de intercambio, tanto en bienes tangibles como no tangibles. Con lo anterior postulo que el marketing es una función general de la aplicación, y la disciplina que se ocupa del comportamiento de intercambio que busca establecer y desarrollar soluciones para problemas relacionados con el comportamiento en sí.

Al comenzar la década de los años 80, nacen nuevas definiciones del término de marketing, citaremos algunas de las más relevantes; por ejemplo, Kotler (1984), que define el

marketing como: la actividad humana orientada a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio, Otra definición es la de Hunt (1983), que se interna más en el corazón del marketing, y postula que el marketing es: la ciencia del comportamiento que intenta explicar las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores. Kotler (1984), supone el marketing como un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros. Más recientemente Bagozzi (1986), propuso una definición formal de marketing como el conjunto de actividades individuales y sociales relativas a la iniciación, resolución de las relaciones de intercambio.

Las anteriores postulaciones han sido puestas en manifiesto en *Journal of Marketing*, por Kerin (1996), refiriéndose a las publicaciones de los años 70 y 80 las cuales se caracterizan por su énfasis en la toma de decisiones la aparición de las planificaciones y las estrategias del marketing.

Con lo anterior Kotler (1979), afirma que el sector privado no lucrativo tiende a ser socialmente responsable, y a orientar el servicio como un actividad de carácter social, por lo tanto considera que este sector enfrenta a problemas de mercado, ya que sus administradores no logran vislumbrar los rápidos cambios habidos dentro de las necesidades sociales, ni tampoco del incremento de la competitividad privada y pública, así como cambio de actitudes de los clientes, y de la disminución de los recursos financieros.

En consecuencia de lo anterior propone que se incluyan técnicas de gestión empresarial que le permitan a las organizaciones no lucrativas un uso sistémico del marketing dentro de las mismas. Sin embargo es importante resaltar que no es simplemente la inclusión de técnicas si no una reestructuración desde la perspectiva de mentalidad puesto que hasta este momento la inclusión del marketing en este tipo de organizaciones sólo entra en escena cuando los clientes, miembros o donantes decrecen.

Este autor además también postula que el concepto de marketing es una orientación hacia las necesidades y deseos del cliente, el cual es respaldado por un trabajo de marketing integrado, cuyo objetivo es satisfacer al cliente y así poder lograr las metas propuestas por la organización.

Kotler (1989), aporta una definición del concepto de marketing social, como una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es establecer las necesidades y deseos de sus mercados objetivo y apropiar la organización a la entrega de las satisfacciones deseadas, de forma más efectiva y eficiente que la competencia, de tal modo que preserve o aumente el bienestar de los consumidores y de la sociedad.

Lo más importante de estas decisiones aportadas por los diferentes autores es que en general se reconoce la importancia del consumidor, y la responsabilidad que le compete al marketing, así como la necesidad de buscar ventajas frente a la competencia y en esencia del marketing.

Por otra parte autores como Fox y Kotler en los años ochenta, postularon que la aplicación de estas técnicas y conceptos se deben a diversas ideas y causas que afectan beneficiosamente a la sociedad en general, sin embargo logran explicar que las causas sociales del marketing en organizaciones no lucrativas, permiten evidenciar como se dificulta la aplicación de técnicas de marketing fuera del sector privado.

A su vez otros autores, destacan algunas diferencias del marketing comercial considerando que algunas de las técnicas aplicadas de la economía, no son válidas y efectivas en el marketing social, esto se debe a que los agentes del marketing social están motivados por la labor social, y no es posible ver como la variable del precio opera plenamente en ámbitos como este. Por lo tanto el marketing social es mucho menos efectivo en relación al control del mercado, según, Sirgy, Morris y Samli (1985).

Más adelante en los años ochenta, un hecho representativo para la disciplina es la inclusión del componente estratégico, algunos autores como Vázquez (1986), se refieren a esta década de los ochenta, como el nacimiento de una estrecha colaboración entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa.

Este desarrollo es consecuencia de la importante afluencia que representó la economía de las empresas, y más específicamente a la administración de las organizaciones, Renau (1985), postula que el entorno externo es fundamental para las organizaciones.

Por lo tanto, aquellas posturas tradicionales supuestas en las investigaciones de marketing han permitido inferir que el entorno es un ente prefijado y donde la organización sólo puede aprovechar las coyunturas e ir adaptándose a ellas.

De hecho, se pueden distinguir claramente las variables controlables y las no controlables, según Zeithaml (1984), la visión estratégica se propone una visión proactiva de dirección del entorno, y concibe el marketing como la fuerza que permite a las empresas impulsar el cambio y ampliar de manera positiva el entorno que la rodea.

Bennet (1979), afirmó que si la empresa logra aceptar en gran medida el marketing como la filosofía de su organización menor será la distancia entre el plan de marketing y la estrategia del mismo. Por ende si se logra aceptar el marketing como ideal, la empresa podrá enfrentarse a problemáticas y poder subsanarlas logrando obtener resultados a nivel económico y de satisfacción del consumidor, teniendo una relación funcional de intercambio entre la sociedad y la empresa, logrando controlar sus objetivos a corto y largo plazo.

Por tanto, algunos autores pensaban que, el marketing lograría solucionar las problemáticas de consumo y la rentabilidad que se logre estimada a largo plazo, por ende se logra inferir que el marketing también logra influir en el entorno, con el que surgen las necesidades y las tracciones e interacciones entre el consumidor y el vendedor, como estas se hacen recíprocas.

En este orden de ideas, se evidencia que el marketing tiene la capacidad de contribuir de manera significativa a la teoría de la práctica estratégica, sin embargo no será únicamente responsabilidad de la disciplina sino de la eficiencia del investigador de marketing en el desarrollo de sus competencias y contribuciones.

Es importante resaltar, que la AMA define el marketing en 1985, como el proceso de planificación y ejecución de la noción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización

Por otra parte en 1990 Cruz Roche, de la anterior definición destaca unas características principales, en primera medida, define el objetivo principal del marketing como el intercambio,

por lo tanto en dichos intercambios deben satisfacer a los individuos como a los propósitos de la organización. En consecuencia, se amplían los ámbitos de actuación de los intercambios en las instituciones no lucrativas, incorporando un componente estratégico adicional al de ejecución del proceso de marketing. Teniendo en cuenta lo anterior, logra describir las cuatro variables clásicas de marketing mix.

Sin embargo, esta definición propuesta por AMA en 1985, presenta de varios inconvenientes, en primer lugar no parece incluir la actividad de control en el ámbito del marketing, en segundo lugar no explícita claramente si en las relaciones de intercambio a las que se refiere, se incluyen también las realizadas entre organizaciones, y entre individuos exclusivamente. Por último, no refleja la perspectiva relacional o de intercambios duraderos en todas las direcciones.

Por lo tanto Kotler (1986), propone entonces, una redefinición y aplicación de las variables de acción del marketing: el megamarketing. Para él, el radio de operación del marketing alcanza a un público muy amplio, como lo son los consumidores, los distribuidores, los proveedores, los competidores, los legisladores, los gobernantes, los sindicatos, los empleados, los grupos de presión y el público en general. Ello tiene consecuencias en el concepto de marketing, ya que considera necesario implantar dos nuevas P's a las cuatro tradicionales: como lo son el poder político y las relaciones públicas. Las diferencias principales entre el marketing y el megamarketing se centran en el mayor campo de acción que posee este último en cuanto a objetivos, instrumentos, estímulos, espacio temporal, personal, partes interesadas, y su mayor coste.

Más adelante nace una integración y el cambio de la orientación, conforme se acercaba la década de los noventa se intensifican los enfoques que integran algunos temas como Orientación al mercado propuesta por Jaworski y Kohli (1993), el marketing regional expuesto por Crosby, Evans y Cowles (1990), y por último el nacimiento del marketing posmoderno, así pues los años noventa afianzan la investigación en publicaciones como la del papel del marketing de Webster, y la creciente inadecuación de las transacciones y la maximización del beneficio como ejes centrales del marketing, las cuales orientan la teoría a n énfasis en función de dos grandes dimensiones como lo son las relaciones a largo plazo con el consumidor y las alianzas estratégicas.

Algunos autores incorporan dos nuevas preocupaciones al marketing, entre ellas la relación a largo plazo y el ámbito organizaciones y estratégico, estas nuevas dimensiones se integran afectando el concepto de marketing y la orientación de la organización al mercado que será objeto de análisis a continuación como grandes líneas de investigación; permitiendo que nazcan nuevas filosofías de marketing como las alianzas y el marketing cooperacional.

En este orden de ideas el marketing sufre cambios en el esquema o la idea principal de la orientación de mercado, lo que permitió dar diferentes significados e interpretaciones, por ende, algunos autores usan sinónimos de orientación al marketing, otros se refieren al cliente, y otros utilizan términos genéricos, que hacen alusión a la necesidad genérica de las organizaciones para adaptarse al cambio del entorno.

La orientación de mercado no es un fin sí mismo, sino un alternativa adecuada que permite a las organizaciones el alcance de sus propósitos y objetivos. Es importante tener presente el postulado propuesto por Munuera (1998), el cual resalta el interés de la empresa en satisfacer las necesidades de su mercado nace del deseo nada altruista de satisfacer sus objetivos y que la forma de alcanzarlos pasa por conseguir que la elección del consumidor recaiga en la propia empresa, es decir, en la orientación al marketing se asume con prioridad las técnicas de marketing, mientras que por el contrario la orientación al mercado piensa como una aplicación integral de la filosofía del marketing. Así pues Llonch (1993), considera que en consecuencia su implantación se produce por el departamento de marketing, y por parte de toda la empresa, proporcionalmente. En consecuencia, la principal responsabilidad recae en el director de marketing y en el director general en uno y otro caso.

Webster (1988), considera que para que se pueda decir que una empresa está orientada al mercado debe cumplir cuatro requisitos fundamentales, en primer lugar tener una clara orientación al consumidor y al mercado; en segundo lugar, que esta orientación al mercado esté integrada en el proceso de planificación estratégica, en tercer lugar, que se disponga de herramientas y personal adecuado para desarrollar programas de marketing, y por último que los resultados sean medibles en función de variables de mercado.

Otro exponente es, Martín Armario (1993), quien expone la necesidad de revisar la orientación del marketing hacia el consumidor: Postulando que la orientación hacia el marketing

se da en mercados donde la oferta es muy superior a la demanda y, por lo tanto, la competencia es muy grande. Esta orientación asume un cambio radical en la forma de orientar la gestión de las relaciones de intercambio, ya que el balance de poder en las mismas se inclina, con mayor o menor fuerza, hacia el lado del consumidor o del cliente. En este orden de ideas la organización se ve en la obligación de diseñar su oferta de acuerdo con las necesidades que nacen en el mercado.

Por lo tanto se evidencia que el enfoque del marketing está sujeto a dos percepciones diferentes, una de ellas se centra en el consumidor y otra que añade gran importancia al entorno.

A su vez Vázquez Casielles y Trespalacios (1998), exponen que la orientación de mercado no solo se limita al consumidor, sino también, a la orientación de la competencia ya que la orientación al consumidor implica que la organización disponga de lo que el cliente desea, logrando identificar las necesidades y deseos del consumidor y por ende logra una satisfacción a largo plazo, sin embargo es necesario que se entienda que la satisfacción es un término relativo, donde generalmente los consumidores no perciben los productos de forma aislada, sino que los perciben en comparación de otras posibles alternativas que logran sustituirlos.

Por lo tanto, una organización logra superar a otra cuando su producto alcanza a satisfacer al consumidor, y permite a la empresa establecer estrategias que permiten tener una perspectiva clara y explícita de la competencia. Martín Armario (1993), postulo que no existen dudas de que centrarse exclusivamente en los consumidores o en los competidores no es suficiente; es necesario unir las dos orientaciones en una visión más completa del marketing estratégico. Así es como se logró que de manera integrada la orientación de mercado tenga una visión de la reacción y la actuación de la competencia.

Por otro lado Rivera (1995), postula la importancia de un énfasis en el carácter organizacional y señala dos áreas fundamentales de la orientación del mercado, el uso y organización de la información, y la elección del mercado a satisfacer teniendo en cuenta los agentes a controlar, y propone la siguiente definición: La Orientación al Mercado es una estrategia competitiva que desarrolla una organización para alcanzar sus objetivos de negocios. Esta estrategia supone que la satisfacción de los mercados genera una posición competitiva de diferenciación, y que esta posición se traduce en una performance de negocios en el largo plazo.

Por lo tanto estima que para poder lograr esta posición competitiva es necesario que se den acciones en secuencia de un análisis, coordinación y acción para cumplir dos objetivos primordiales, satisfacer los mercados que le proveen de recursos y controlar los grupos que pueden interferir con la satisfacción de estos mercados.

Otra posición es la de Narver y Slater (1990), quienes contemplan la orientación al mercado, que se rige por dos criterios de decisión, tales como lo son la rentabilidad y la perspectiva a largo plazo, teniendo como premisas la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación de funciones. Por consiguiente estos autores desarrollan una serie de relaciones entre la orientación al mercado, los factores propios de la organización y los relativos del mercado y sus consecuencias en los resultados de la empresa.

Por ende a medida que la intensidad de competencia en el mercado se hace indispensable, la organización se ve en la obligación de orientar estas problemáticas hacia una sola dirección orientada hacia el mercado, en donde es posible percibir los cambios que sufren en el proceso de evolución tanto los clientes como la competencia.

Una aproximación mucho más profunda es la propuesta por Tuominen y Möller (1996), quienes proponen que la orientación del mercado debe ser conceptualizada a las perspectivas cognitivas y comportamentales de la orientación del mercado, esta visión logra integrar la orientación al mercado basada en el concepto de aprendizaje organizacional el cual hace referencia al proceso de mejora de acciones a través de la mejora del conocimiento y la comprensión. En consecuencia con esto el aprendizaje incluye aspectos cognitivos y comportamentales que aportan al cambio. Por ende los primeros aspectos afectan básicamente a la organización de la interpretación de los diferentes acontecimientos al desarrollo de la organización y de las creencias compartidas, y la comprensión en sí, mientras que los segundos son consecuencia en acciones de la comprensión e interpretación dada a la información del mercado.

Tuominen y Möller (1996), propone un marco conceptual de referencia del enfoque de orientación al mercado el cual se basa en las capacidades y la integración del resultado empresarial. Este modelo presenta el establecimiento de contingencias o moderadores

relacionados de manera integral con aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizacional.

La capacidad de marketing se hace necesaria y suficiente para la orientación del mercado aun siendo intangible hace que la empresa se base en la información, lo cual se desarrolla basado en el aprendizaje organizacional. En este orden de ideas la orientación al mercado supone una mediación e integración de dos aspectos de vital importancia, en primer lugar encontramos el carácter organizacional o corporativo de la actividad de marketing, en segundo lugar la integración de la visión estratégica mediante el reconocimiento de la importancia del entorno y la competencia, haciendo evidente la relación funcional que se debe establecer entre las dos dimensiones.

Se logra que en agosto de 2004 la American Marketing Association Board of Directors aprueba la siguiente definición de marketing (AMA, 2004): Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados.

Por lo tanto es en este momento donde se puede evaluar de manera profunda la evolución que ha sufrido de manera progresiva y positiva la definición de marketing, concebida inicialmente como el trueque y llevada a la relación directa del consumidor, el entorno y la organización.

Así mismo, la American Marketing Association Board of Directors define la investigación de marketing como: la función que une al consumidor, clientes y público con el mercado a través de la información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar y evaluar acciones de marketing; monitorizar acciones de marketing; y mejorar el entendimiento del marketing como un proceso.

La investigación en marketing especifica la información requerida para dirigir las publicaciones, diseña los métodos de recogida de información, maneja e implementa los procesos de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Es así, como cuando la aparición de nuevos métodos de comunicación y tecnologías como la radio y la televisión, van a permitir que las empresas lleguen a un número de clientes aun mayor, gracias a la publicidad y los comerciales, lo que lleva a pensar que la clave del negocio se sitúa en los clientes, tal como lo escribe Peter Drucker (1954), *el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus cliente*. Surgiendo de este modo, el interés por los procesos sociales, de establecer y cultivar relaciones con los clientes; de modo que los vínculos resulten beneficiosos para las partes en cuestión; las cuales son características esenciales de lo que actualmente se conoce como marketing relacional Alet (1994).

Es en los años 60, cuando las empresas entienden la necesidad de fragmentar el mercado, para así diseñar productos de acuerdo a necesidades específicas de la población, que se da inicio a la denominada *Segmentación de Mercado*; “lo cual otorga una gran importancia a la forma más primitiva de CRM” (Barreiro et al 2004).

De allí que algunos autores bastante influyentes en estos tipos de estudios, observen a la luz del marketing relacional el origen del concepto de CRM, dado que constituye la vertiente táctica del mismo; definiendo la CMR ligada a la mayoría de los valores y estrategias del marketing relacional, con especial énfasis en las relaciones con el cliente y consumidor, aplicando todo esto de una manera práctica Gummesson (2004).

Se comienza entonces a hablar de lo que se denomina actualmente marketing relacional; el cual consiste según Berry (1983), en atraer e intensificar las relaciones con el cliente, aportando una visión más duradera, que considera grupos de interés para el intercambio de valor. Del mismo modo, la American Marketing Association, la cual es una asociación creada hace más de 60 años, y se ha relacionado con el marketing, brindando información alrededor de diversas teorías y temas, del mercadeo; define en 2004, el marketing relacional como una función de tipo organizacional, que implica un conjunto de procesos orientados a la comunicación y entrega de valor a los clientes, así como la creación de relaciones con los mismos, para un beneficio recíproco.

De este modo, (AMA citado en Arango, 2011), brinda una definición del nuevo marketing aquí emergente, alejándolo del concepto tradicional de mercadeo, por ellos mismos establecido, el cual está en función de la planificación y ejecución de la concepción, fijación de

precios, la distribución de ideas y servicios, en pro del intercambio satisfactorio, que dejara una ganancia para y que cumpliera con los objetivos individuales de la organización Arango (2011).

Según esto el “*marketing relacional* en función a atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes, se vuelve un antecedente del concepto de CRM” (Berry, 1983 p. 25).

Siendo en la década de 1990, cuando se acuña realmente el concepto de CMR, una noción en un principio descrita de manera poco concisa, pero de la cual podemos acotar el significado ofrecido por Barton J. Goldenberg (2008), acá en su idioma original, *a business approach that integrates people, process and technology to maximize relationship with customers. CRM increasingly leverages the Internet to provide seamless coordination among all customers-facing functions*. Es decir, una forma de abordar los negocios al integrar personas, procesos y tecnología con el fin de maximizar la relación con los clientes, aprovechando las nuevas tecnologías y en especial el Internet, para la coordinación de todas las funciones orientadas a la atención al cliente. Debido a lo anterior, podríamos decir que el “CRM sería primordialmente una estrategia de negocios que apunta a entender, anticipar y manejar las necesidades de los actuales y potenciales consumidores o clientes de una organización o empresa” (Goldenberg, 2008 p. 3).

De este modo, y como se ha venido mostrando, el mundo en su proceso de globalización ha traído nuevos retos al mercado, lo cual ha generado un desarrollo del mismo, pues el consumidor con ayuda de las telecomunicaciones, está más informado y se convierte así en un ser más selectivo y exigente en cuanto al tiempo y el servicio prestado Bang (2005); llevando a que las empresas mediante las estrategias de CRM busquen una relación estrecha en el tiempo, con sus clientes más importantes ; considerando esta como la clave del mercado Brown (2000).

1.2 Sobre el concepto del CRM

Es importante hacer una relación de lo que se ha escrito acerca del CRM y como su concepto ha ido evolucionando a la luz de distintos autores o escuelas de pensamiento. Por este motivo este apartado mostrará los conceptos básicos de la noción de CRM a partir de varias obras estudiadas.



Figura N° 1 . La esencia del CRM. Fuente: Verhoef y Langerak, 2002.

Como se mencionó anteriormente, la definición del concepto de CRM se ha modificado, ya que ha generado el interés de intelectuales, empresas y estudiosos del marketing durante las últimas décadas; pues al ser entendido como un sub-campo de estudio o una sub-materia del marketing o incluso la economía, ha generado un gran interés en su investigación, incluso desde distintas disciplinas Osarenkhoe y Bennani (2007). De modo, que se parte de la relación de la estrategia CRM con el marketing relacional, donde se confiere un mayor énfasis a la relación con los clientes; que al intercambio o relación oferta-demanda Ryals y Paine, (2001); Zablah *et al.*, (2004); Reinares y Ponzoa, (2002). Partiendo, del concepto de CRM enmarcado en su relación con el Marketing y las telecomunicaciones, tal como se esquematiza en la *figura N° 1*, donde se habla del CRM basado en tres factores fundamentales y compartidos por el marketing, los cuales son: la orientación al cliente, marketing relacional y base de datos de marketing Verhoef y Langerak (2002).

Es así, como se presenta un desarrollo posterior de dicho concepto, el cual parte de la confianza generada en los clientes, pues tal como lo dicen Chen. I.J. y Popovich .K. (2003), se observa que teniendo en cuenta la confianza que los clientes depositan en las empresas, así como

la implementación de estrategias de CRM; es posible, asegurar la relación estrecha con los clientes a largo plazo, lo que es esencial en el mundo de los negocios. Además exponen claramente lo que ellos denominan como *componentes del CRM*; los cuales se pueden evidenciar en la figura N° 2.

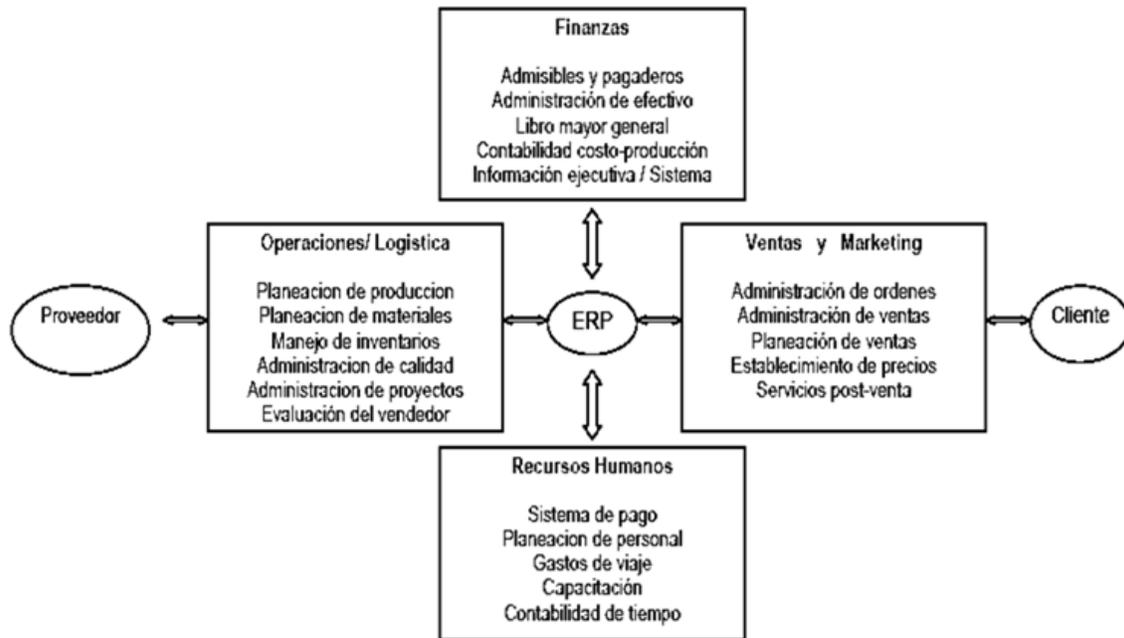


Figura N° 2. Componentes de un CRM. Fuente: I.J. Chen y K. Popovich, 2003

Por otra parte, V. Kumar y Werner Reinartz (2006), desarrollan este concepto en su obra, donde mencionan que el CRM es el proceso estratégico de selección de clientes que una empresa o firma desarrolla para obtener las mejores ganancias de su relación servicio-cliente, con el objetivo de optimizar el valor actual y futuro de dicha relación y los beneficios de la misma. En tanto, Paul Greenberg, en una de las obras más reconocidas sobre el CRM *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes*, detalla algunos conceptos de expertos en el tema, entre ellos Peter Keen, quien se desempeñaba para ese entonces como presidente de “Keen Innovations”, empresa especializada en la consultoría sobre gestión de relaciones con los asociados, quien dice que “el CRM es el diseño, comunicación y utilización de la información orientadas a garantizar que la confianza de los clientes en su relación con la empresa, y la percepción del valor que esa relación les proporciona, crezcan cada día más” Greenberg, P. (2003).

Igualmente, Scott Fletcher, vicepresidente de “I2”, empresa con una extraordinaria experiencia en el ámbito del mercado, para quien el CRM es un conjunto de *procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes*, resaltando de igual modo, que el CRM no es una tecnología, sino que esta es un puente que permite desarrollar dichas estrategias; ya que las nuevas tecnologías juegan un rol supremamente importante dentro de la concepción actual del CRM, pues la aparición de redes locales, Internet y posteriormente la creación de correos electrónicos, mensajes de texto, telefonía celular y *bluetooth*, permiten obtener y analizar mucha más información de los clientes y de sus comportamientos y deseos particulares. Lo que se relaciona con un modelo de CRM, donde se plantea que el conocimiento a fondo al cliente, sus hábitos, sus consumos, sus preferencias, permite dirigirse a él de manera mucho más rasa, fácil y personalizada en una relación casi personal y única, situando así al cliente en el centro de nuestra misma organización Greenberg, P. (2003).

Es así como posteriormente y sumando todos estos aportes, se habla del CRM haciendo referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación Renart (2004). Por lo que, Reinartz, Krafft, y Hoyer elaboran una definición de CRM que resalta la generación de valor y confianza entre la empresa y sus clientes, como un proceso sistemático unido a las nuevas tecnologías para gestionar la relación de iniciación, mantención, idealización y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con este para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones Reinartz *et al* (2004). Así mismo Payne y Frow (2005), definen el CRM ligado a la gestión de la creación dual de valor, con la integración de procesos entre muchas áreas de la empresa y entre la red de empresas que colaboran en generar valor al cliente, con el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes específicos, con la adquisición y difusión de conocimiento con respecto a sus clientes por medio del uso inteligente de los datos y la tecnología de información Payne *et al* (2006).

Es así como se puede concluir, que en realidad no existe un concepto o definición de CRM aceptada globalmente, más si se pueden encontrar factores comunes dentro de las distintas definiciones, tal y como esbozan Aurora Garrido Moreno y Antonio Padilla Meléndez según,

Garrido y Padilla (2012); “en primer lugar, tendríamos al *Carácter Tecnológico* en donde autores destacan al CRM suponiendo una integración en toda la empresa de tecnologías, trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela” (Choy, Fan y Lo 2003 p.263). En segundo lugar, “El *Carácter Estratégico* es enunciado por dos grupos de autores el primero dice que el CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente” (Parvatiyar y Sheth 2001 p. 5), mientras que el segundo afirma que “es un conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes” (Sigala 2005, p. 393).

Sin embargo, se encuentra un *enfoque Integrador* de la Asociación Española de Marketing Relacional, el cual define al CRM como “la representación de un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, valiéndose de recursos tecnológicos, para obtener el mayor número de información respecto a los clientes y sus preferencias” (AEMR, 2002, p. 9).

1.2.1 Modelos de CRM

Así como se han establecido distintas definiciones del concepto CRM, también se han desarrollado algunos modelos; por lo que se destacarán los modelos de CRM más exitosos, o por lo menos los más conocidos, para así mostrar cómo se pueden implementar de buena manera en las empresas.

1.2.1.1 Modelo del ciclo de construcción de relaciones

En primer lugar tendríamos el *Modelo del Ciclo de Construcción de Relaciones*, esbozado por Law, Lau y Wong que nos muestra cómo cambia la estrategia de mercados de un *market share* a un *mind share*. De igual manera en la primera fase se observa que los clientes y las empresas se relacionan y satisfacen básicamente por medio de la confrontación, en donde

debido al concepto tradicional de la comercialización –obtener la mayor cantidad posible de clientes– se debe utilizar la cuota de mercado como medida relativa de funcionamiento. En este modelo la relación con el cliente se limita a un acercamiento a corto plazo, en donde los clientes no confían plenamente en las empresas o compañías, por lo que estas deben esforzarse en lograr un nivel básico de confianza. En síntesis, el aspecto principal y más destacable de este modelo de CRM es el de establecer una relación recíproca entre el cliente consumidor y la empresa, logrando este objetivo con la personalización de la relación la cual desarrollará la propuesta de valor donde se buscará la satisfacción y fidelización de los clientes (Law et al 2003).

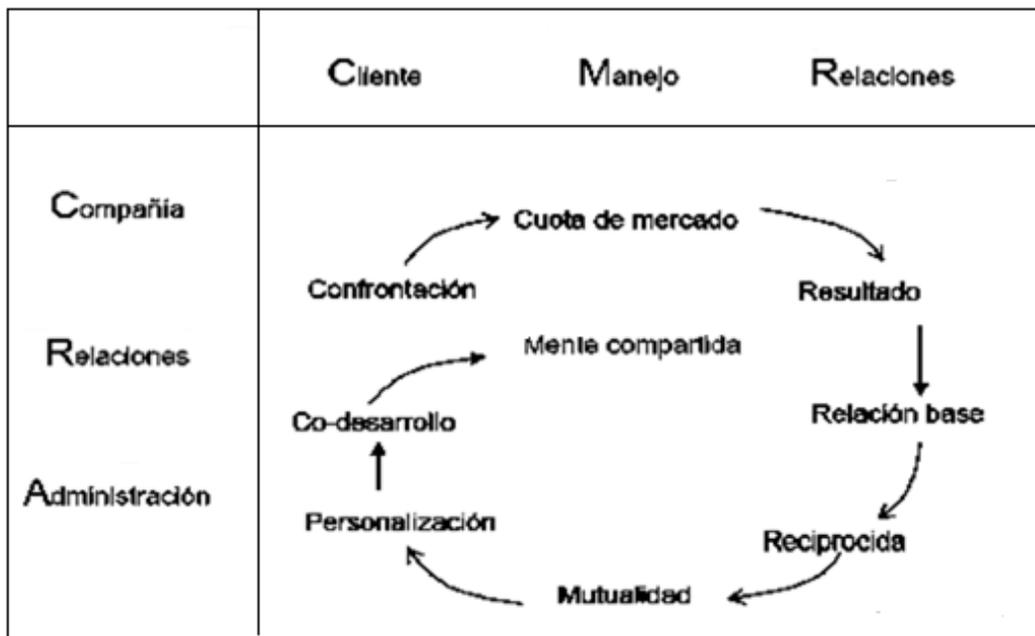


Figura N° 3. Modelo del Ciclo de Construcción de Relaciones. Fuente: (Law et al 2003. P. 58).

1.2.1.2 Modelo de dimensiones

El siguiente modelo, denominado *Modelo de Dimensiones* integra tres dimensiones clave, en un contexto de empresa grande, que se complementan entre ellas. La primera de todas son las personas, seguida por los procesos y finalmente la tecnología. Las personas, leídas acá como los clientes, los procesos, entendidos como la organización de las funciones y la tecnología, utilizada como una herramienta para poder recolectar los datos que servirán para la toma de decisiones, pero esta debe ser entendida y bien manejada por los empleados para ellos

mismos puedan compartir la información que arrojan los sistemas y se puedan visualizar los resultados. Los procesos, por otra parte, se deben concentrar en todo punto donde haya así sea una mínima interacción con los clientes. Así, la integración de estas tres dimensiones ya mencionadas a través de una efectiva administración de las relaciones, ayudará a la empresa a comprender el comportamiento de sus clientes y consumidores, así como a también a reconocer el segmento de mercado potencial para realizar la propuesta de valor de acuerdo a sus necesidades Chen & Popovich (2003).

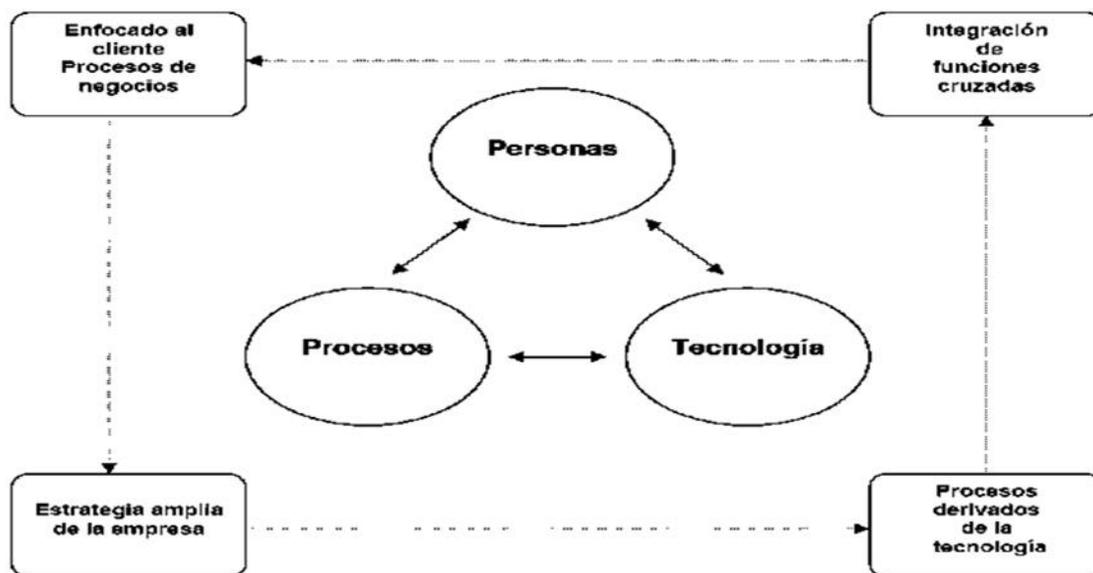


Figura N° 4. Modelo de Dimensiones de un CRM. Fuente: I.J. Chen y K. Popovich, 2003

1.2.1.3 Modelo de simple flujo del proceso de CRM

El tercer y último modelo es el *Modelo de Simple Flujo del Proceso de CRM*, que describe como se puede implementar de manera sencilla una estrategia de CRM. El modelo inicia evaluando el nivel de gestión de clientes con el que cuenta una compañía, para desde allí buscar una mejor interacción con el cliente o consumidor, por medio de la tecnología y la información. Así se podrá establecer cuáles son las necesidades de los clientes y que se debe hacer para satisfacerlas generando propuestas valederas y adecuadas. Ahora, teniendo la información del cliente se podrá establecer su perfil para desarrollar programas o proyectos de retención específicos para cada cliente. Así mismo, al tener los perfiles se puede pasar a

establecer los segmentos para así pasar la información por los diferentes departamentos donde será canalizada y aprovechada Hair, Bush & Ortinau (2008).

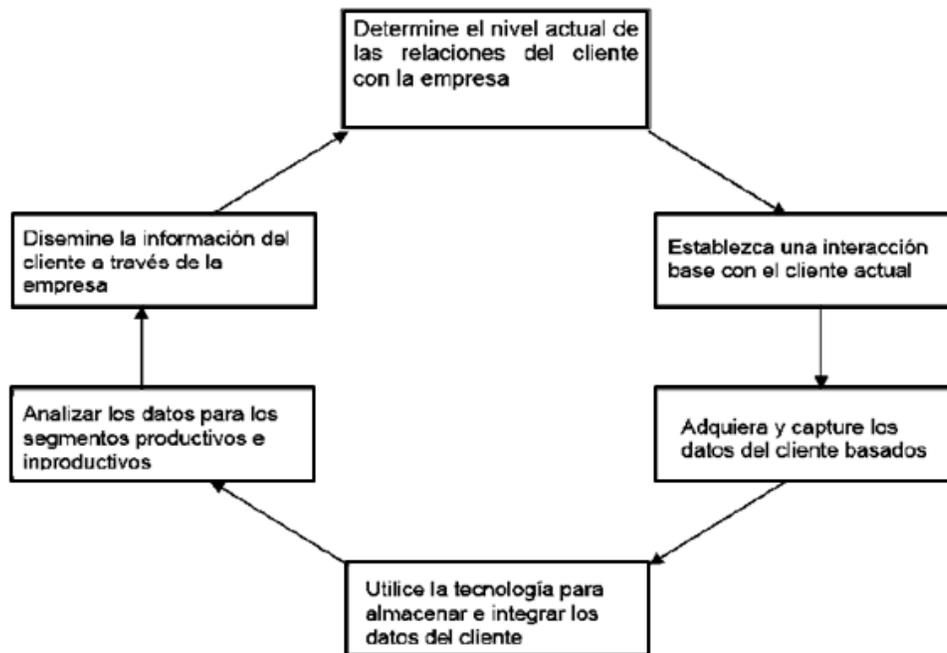


Figura N° 5. Modelo de Simple Flujo del Proceso de CRM. Fuente: Hair, Bush y Ortinau, 2008.

En conclusión se puede enunciar, que el desarrollo de distintos modelos, se ha debido a el énfasis en distintos elementos propios del CRM, o en sí a modos de concepción distintos, los cuales se evidencian al comparar los modelos en cuestión, donde difieren en el modo de concepción de las relaciones con los clientes, así como su búsqueda y metas respecto a esta. Lo que se evidencia, al mostrar que el principal factor del primer modelo, consiste en una relación recíproca a corto plazo, donde se obtenga información sobre su demanda, sin necesidad de una confianza prolongada de parte del cliente; mientras que el segundo modelo, toma tres dimensiones principales, las cuales están en interacción y llevan a conocer el comportamiento del cliente o consumidor. En tanto, que el tercer modelo, en lugar de hablar de una relación a corto plazo, o de la interacción constante entre dimensiones, propone una interacción directa con el cliente o consumidor, a modo que después de una evaluación, resulte un perfil según el cual de

manera casi personalizada comience a generar, junto con otros segmentación en el mercado, que permita aprovechar la información y canalizarla.

Finalmente se ve como el CRM se ha convertido en una herramienta, muchas veces de software, con mayor penetración en las empresas de todo el mundo, donde Colombia no ha sido la excepción y cuenta ya con algunas empresas que han implementado estas estrategias en sus programas de negocios con el fin, obviamente, de proveer un mejor servicio, o por lo menos más personalizado a sus clientes. Es CRM si bien es muy reconocido, no es una tendencia, no es una moda, es más bien una evolución, una necesidad de enfocarse en las necesidades de los clientes para lograr beneficiarse de ellos mismos. Durante estos últimos párrafos hemos intentado mostrar la visión del CRM por parte de diversos autores durante distintas etapas de la historia y hemos podido concretar a partir de estas mismas opiniones un punto en común al que todas apuntan sus definiciones se deben enfocar los esfuerzos de las empresas de una manera más puntualizada en los clientes y en las relaciones con ellos Greenberg, P. (2003).

1.3 Estrategia CRM.

La estrategia CRM propone un cambio de la estrategia del marketing, la cual es denominada transaccional, en la que el énfasis de los esfuerzos empresariales está principalmente en adquirir clientes, para crear relaciones estrechas y duraderas. Se busca establecer relaciones de forma individual y después utilizar la información que se recoge para tratar de forma personalizada a cada cliente. En el énfasis relacional, el esfuerzo se centra en el servicio al cliente y en el contacto con él, y enfoque amplio y general de la calidad, es decir, el objetivo de la empresa es atraer, mantener y desarrollar una relación rentable con sus clientes. Berry (1983).

Para hacer un efectivo manejo de la relación con los clientes una organización debe. Según Brown (2000):

Definir su estrategia del consumidor: para lo que se debía entender los segmentos de consumidores y sus necesidades, para con esto desarrollar los productos o servicios que se deben ofrecer.

Crear un canal y una estrategia de producto: es decir la forma en que la organización debe entregar sus productos y servicios de manera eficaz y eficiente, asegurando productividad de las ventas y la gestión de canales.

Entender la importancia de una robusta e integrada estrategia de infraestructura: lo que implica la creación de un ambiente que permita una relación con el consumidor, la cual satisfaga la creación de un ambiente de relación con el consumidor y sus necesidades. Realizando así una gestión proactiva del cliente y un cuidado reactivo del mismo Para desarrollar una estrategia CRM eficiente.

Newell (2002), describe las tareas más importantes que debería tener la estrategia de CRM, dentro de las cuales esta; en primer lugar identificar el valor que tienen los consumidores hacia cierto mercado, producto o negocio; segundo, entender el significado que estos valores tienen para cada segmento del mercado; y por último, medir los resultados y continuar con este proceso que nunca termina.

1.4 Factores de éxito del CRM.

Ahora después de considerar algunas de las definiciones más aceptadas de CRM es necesario pasar a observar otros factores; ya que para la implementación exitosa de esta estrategia, es necesario contar con algunos factores. En este trabajo abordaremos cuatro factores de éxito, que creemos necesarios para tal fin, siguiendo algunos de los lineamientos básicos expuestos por Garrido y Padilla Garrido y Padilla (2010).

1.4.1 Factores Tecnológicos.

En primer lugar, como hemos intentado mostrar a lo largo del desarrollo de estas líneas, tendríamos los denominados factores tecnológicos, en especial el del desarrollo de *software* que juega un papel importantísimo en el desarrollo de estas estrategias y que a su vez se puede subdividir en varios puntos. En primer lugar debemos anotar que son los sistemas y programas de software de CRM los que permiten a las empresas ofrecer servicios personalizados a sus clientes con costos relativamente menores¹. Es importante además aclarar que todos los sistemas de software de CRM deben ser compartidos o manejados en todas las áreas funcionales de le

¹ Cabe resaltar acá que todas las actividades que están orientadas a una relación donde el cliente es el centro no pueden hacerse sin la tecnología adecuada.

empresa, puesto que la tecnología CRM no hace referencia solamente a una serie de herramientas y canales de comunicación, sino que supone la integración de estos canales con el resto de la empresa para obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto Curry y Kkolou (2004). Donde se consideran a las tecnologías de la información, como recursos y herramientas de gran importancia dentro de una estrategia de CRM, puesto que se han convertido en el principal componente aliado de las empresas a la hora de embarcarse en un proyecto de gestión de clientes, debido a que les han permitido mejorar sus procesos internos y su comunicación con los distintos mercados.

1.4.2 Factor de Innovación.

Esto último le ha ayudado a los empresarios a sobresalir en un mercado completamente competitivo y saturado de ofertas². Así tendríamos que la notable evolución de las tecnologías de información y comunicaciones, aspecto a revisar más adelante, ha sido un factor central e importante para el desarrollo del CRM, parafraseando acá a Chen y Popovich (2003), podemos acotar que este factor de innovaciones consiste en el rediseño de los procesos de negocios, lo que facilita los cambios en las prácticas de trabajo y el establecimiento de métodos innovadores que unan a la compañía con los clientes, puesto que las nuevas tecnologías no solo facilitan, sino también ayudan y simplifican muchos de los procesos de implementación de estrategias para la gestión de clientes y la adquisición y realización de bases de datos Chen y Popovich (2003).

En cuanto a esto, son las bases de datos, referidas como almacén tecnológico de datos tanto internos como externos, son el punto de partida para una gestión eficiente y una estrategia de CRM, no solo beneficiaran a los clientes y consumidores finales, sino también a todas aquellas actividades que se hagan dentro de la misma empresa, como las operaciones relacionadas con las ventas, transacciones, finanzas, inventarios, adquisiciones, idealización y marketing. Igualmente, y refiriéndonos de nuevo a Chen y Popovich, podemos decir que el uso de las bases y almacenes tecnológicos de datos otorga una serie de beneficios, entre los que podemos numerar Chen y Popovich (2003):

² Como se intento ilustrar en la parte histórica de este escrito se ha observado que en el siglo XIX todo era enfocado a las ventas, en la segunda mitad del siglo XX se centraba en los procesos de producción y actualmente todo se relaciona directamente con las necesidades de los clientes.

1. La calidad y veracidad de los datos, un filtro de los mismos que permita eliminar información repetida o de poca importancia.
2. Calcular el verdadero valor de los clientes y consumidores potenciales, así como estimar su valor neto a futuro.
3. Acceso preciso, rápido y simple a la información para así atender mejor a los clientes, dando respuestas claras y precisas a sus preguntas o necesidades.
4. Extracción, manipulación y pre ponderación de datos de manera rápida para hacer análisis de clientes rentables para *a posteriori* crear modelos de retención y fidelización de los mismos.

1.4.2.1 Tecnologías Wireless.

Finalmente, en este apartado de factores tecnológicos y de innovación; se debe hacer mención del gran rol que desempeñan las tecnologías wireless³ y el Internet que se ha convertido en una herramienta de fácil acceso, además de obligatorio, de bajo costo y altísimo impacto, pues por medio de la red también se pueden realizar transacciones y cerrar ventas. Para el consumidor el Internet le permite estar cada vez más permeado de las políticas de la empresa así como acceso instantáneo a información sobre los productos, logrando así que demande mejores cosas o consuma una mayor cantidad de productos. El internet ha modificado en gran medida a los ya mencionados programas de software, y hoy en día hay un sinnúmero de aplicaciones que permiten ayudar y mejorar la relación con los clientes, todo, claro está, enmarcado dentro de una estrategia de CRM Chen y Popovich (2003).

1.4.3 Factores organizativos y factores de orientación al cliente.

Por otra parte, otros de los factores de éxito acá considerados es el de los llamados “*factores organizativos y factores de orientación al cliente*”, ambos muy ligados entre sí. El primero de ellos es un factor supremamente necesario para una buena implementación de estrategias de CRM, puesto que el éxito de estas depende fundamentalmente de una serie de

³ La tecnología *wireless* es una tecnología de acceso a información en tiempo real, sin la necesidad de estar conectado. Básicamente permite acceder a la información necesaria en un tiempo record y otorga a las empresas una serie de ventajas como la consulta inmediata de clientes y contactos así como la creación y modificación de los mismos, la gestión y seguimiento de las ventas, la fidelización de los consumidores, mejorar el servicio y supervisar las tareas de distintos sectores de la empresa.

variables de organización, entre ellas la estrategia, la cultura corporativa, la implicación de la dirección corporativa, entre otras. Estos factores organizativos están además relacionados con la gestión de recursos humanos, la importantísima estructura organizacional de la empresa y el liderazgo. Por lo que se hace evidente que para el exitoso diseño de una gestión de clientes y una estrategia de CRM es necesario, muchas veces, que la empresa se reestructure a sí misma desde sus propias bases organizacionales, para que estas se acomoden a la estrategia a manejar, por lo que serían tan importantes. Además Tendríamos entonces que la dirección de la empresa debe asumir un papel importante y de líder, puesto que debe ser el impulsor principal del cambio cultural organizacional, y así mismo, debe construir y rediseñar su modelo de negocio⁴ con la ayuda del equipo, muchas veces y en lo posible multidisciplinario Chen y Popovich (2003).

El párrafo anterior nos remite a otro factor de éxito íntimamente ligado al segundo, el de factores de orientación al cliente; del cual sabemos por las lecturas realizadas sobre el mismo que para lograr lo que el busca, es decir, la orientación de las políticas y estrategias únicamente hacia los clientes, se debe atravesar por una serie de procesos, empezando por un cambio en la estructura organizacional, factor ya mencionado en líneas anteriores, que lo lleve a pasar de un enfoque al producto o la venta, a un enfoque al consumidor, para de esta manera lograr su entera satisfacción y fidelidad. En el 2006, el profesor Carlos Eduardo Méndez definiría el concepto de cultura organizacional⁵ puede ser definido como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la

⁴ Los modelos de negocios permiten entender como una organización actúa y crea valor, los cambios tecnológicos y sociales en el mundo nos llevan a replantear nuestro modelo de negocio y rediseñarlo de manera permanente. Según autores como Osterwalder *un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de cliente, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles* (Osterwalder 2004).

⁵ Otros autores, como Carlos Fernández Collado, definen este concepto como un *conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas* (Fernández Collado 2003).

estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (Méndez, 2006).

Así, los significados compartidos dentro de la organización, tienen que concentrarse en el cliente para poder interiorizar dentro de la compañía y su clima organizacional, una relación de confianza con sus clientes y consumidores a largo plazo, para de esta manera buscar lograr el objetivo la satisfacción total del cliente, logrando además una relación de beneficio dual, entre el mismo cliente y la empresa. Esto significaría ubicar al cliente como el centro verdadero de la compañía logrando así crear un modelo de servicios cliente-céntrico. Así, finalmente, al ser los clientes el objeto central de atención, los empleados de la compañía podrán asimilar de manera más sencilla y mejor las estrategias de CRM y diseñar mejor los procesos para este mismo objetivo, como acotan Bentum y Stone (2005), debemos considerar que la orientación al cliente es un factor primordial, como se ha resaltado a lo largo de este trabajo, además de necesario en cualquier intento de implementación exitosa de estrategias de CRM.

De esta misma manera, en este apartado podemos citar a Ryals y Knox, quienes enuncian y ponderan la idea de que la implementación factible de un CRM requiere no solo una amplia mejora tecnológica, sino también de un cambio o más bien, de un desarrollo en la filosofía de las relaciones dentro de la misma empresa que implique obviamente una reorganización de la compañía en torno a actividades centradas a generar *confort* y confianza en el cliente. En dicha reestructuración o reorganización es muy importante el rol de los empleados de la compañía ya que serán ellos mismos desde las bases de la empresa, quienes se encargaran realmente de ejecutar y demostrar, por medio de sus obligaciones y desempeño laboral la ya mencionada cultura de la organización, en tanto, el papel de las directivas será el de mantener su papel de líderes activos para guiar, nuevamente a sus subordinados hacia el cambio de cultura para enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes Bentum y Stone (2005).

Lo anterior nos llevaría a ilustrar nuevamente algunas de las ideas esbozadas por el profesor Carlos Méndez, quien en su exposición de “*Cultura Organizacional en instituciones de Salud del Sector Público y Privado*” define algunas variables de estudio importantes para el abordaje y entendimiento de la cultura organizacional dentro de las empresas, para así entender

mucho mejor sus alcances e impacto al momento de generar estrategias de gestión de clientes y CRM (Méndez, 2006).



Figura N° 6. Elementos de la Cultura Organizacional. Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006)

1.4.3.1 Cultura Organizacional.

Ahora, explicando este gráfico y retomando algo de lo ya mencionado anteriormente sobre cultura organizacional podemos decir que en primer lugar observamos el concepto del líder sobre del hombre, este último, en una primera instancia puede ser considerado por los líderes o jefes como una máquina, como un medio para llegar a un fin, cosa que no es real. Los líderes o jefes deben a observar el factor motivacional de sus empleados y subordinados y generar sentido de pertenencia en las empresas lo que generar en los trabajadores un sentido de pertenencia que obviamente le levara a dar más de el mismo logrando hacer un trabajo eficiente y productivo. Por otra parte contaríamos con la “*estructura de la organización*”, factor determinante a la hora de intentar establecer o definir los parámetros básicos de la cultura organizacional. Esta estructura influye en el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella y define, por medio de cargos formalizados y organigramas el sistema de relaciones reciprocas que establecen las

personas a la hora de llevar a cabo sus obligaciones. De igual manera determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica, simplifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización o también la descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura, debemos mencionar, está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización Méndez (2006).

1.4.3.2 Sistema Cultural y el Clima Organizacional.

Los otros dos factores que aparecen en el gráfico son el sistema cultural y el clima organizacional. El primero de ellos se refiere al producto de las acciones de una cultura en determinada sociedad, por lo que se convierte en un generador de elementos que condicionan otras acciones presentes y, porque no, futuras. Para la definición del segundo factor podríamos de nuevo citar al propio autor del gráfico, Carlos Méndez, quien acá parafraseado, define al “*clima organizacional*” como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables –objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo Méndez (2005).

1.4.4 Factores de Gestión de Conocimiento.

Como el último de los factores de éxito a considerar en este trabajo debemos reconocer a los factores de gestión de conocimiento, cuya definición más básica es la de un sistema que logra integrar personas, procesos y tecnología, uniformemente. Es un factor que implica la aplicación de procesos a nivel individual, de grupo y de organización que permitan a la empresa capturar y compartir el conocimiento existente, así como crear uno nuevo para poder entregar un mayor valor a sus clientes y consumidores. La verdadera importancia de este factor de gestión del conocimiento es observable apenas después de la recolección de información en las bases o almacenes tecnológicos de datos ya mencionados, puesto que serían estos datos los que llegarían a ser gestionados. Es muy importante realizar una análisis de dichos datos para transformar toda esa información en conocimiento, es decir, en una ventaja – debemos anotar acá que la

tecnología, como ya se ha dicho también, será el facilitador para esta gestión del conocimiento de la que tratan estos párrafos, además será la encargada de difundir dicha información por los distintos sectores de la empresa. Después de recoger dicha información de los clientes actuales y de los potenciales de cada interacción, así como las bases de datos internas y externas, se debe pasar a la tarea de integrar dicha información, realizando un proceso de extracción, transformación, limpieza y carga de esa información, es decir, como una especie de filtro, para finalmente almacenarla o pasarla a las distintas secciones de la compañía o empresa Méndez (2006).

De acuerdo a lo anterior, ya realizados estos procesos se podría pasar a responder las preguntas⁶ de Stanley A. Brown (2000), con el objetivo de llevar a cabo una exitosa estrategia de CRM. Además de lo anterior, se podrán detectar los patrones de comportamiento, tendencias y asociaciones con lo que se podrá empezar a pronosticar acontecimientos, lo llevara a una mejora radical y un buen soporte para toma oportuna y eficaz de las decisiones, cosa que obviamente representara una enorme ventaja para la compañía.

La gestión del conocimiento implica la transformación de toda la información recogida y recibida, la cual al ser aprehendida, integrada y asimilada se convertirá en conocimiento, conocimiento sobre los clientes. Se generaría entonces una nueva comprensión de los clientes por parte de los empleados, gracias a las experiencias y los aportes tecnológicos. Como expone Fernández Collado, la generación de conocimiento no se reduce a procesar datos, se trata más bien de saber aprovechar las percepciones, ideas e intuiciones de los empleados que, con frecuencia, son los únicos medios de los que disponen las empresas para aprovechar el conocimiento Fernández (2003). Así mismo es importante que las directivas y los jefes de la empresa asuman y establezcan un rol de liderazgo de confianza supremamente fuerte para con

⁶ Las preguntas clave que expresa Brown en su texto son: ¿Cuáles son los consumidores claves, basado en las necesidades actuales y futuras de los clientes? ¿Cuáles son los consumidores claves, basado en las necesidades actuales y futuras de los clientes? ¿Existen ciertos grupos de clientes a los que se les debería ofrecer productos y servicios únicos? ¿Se cuenta con estrategias únicas en el orden de asegurar lealtad y retención? ¿Hay distintos grupos de consumidores que tienen necesidades únicas? ¿Se ha establecido una relación ganar-ganar con el consumidor? (Brown 2008).

los empleados y subordinados, teniendo en cuenta, porque no, las sugerencias e ideas de los mismos.

Por último, podemos anotar que se han establecido tres fases básicas en la implantación de sistemas de gestión de conocimiento Méndez (2006):

1. El diagnóstico organizacional
2. El diseño y desarrollo de un sistema fiable y eficaz para la creación y transferencia de conocimientos.
3. La evaluación, seguimiento y conformidad con los resultados.

Los cuales no se profundizarán, pero dan cuenta de la evaluación y en dicho caso creación de perfiles, donde el sistema pretende al cumplir con las demandas y satisfacer las necesidades del cliente, establecer relaciones estrechas y duraderas, donde la confianza y la eficacia, para con esto canalizar y analizar la información, pudiendo así hacer un seguimiento y un posible pronóstico, de los cambios y necesidades de los clientes o consumidores. De igual manera, es importante resaltar en estas últimas líneas que para el éxito de la transferencia del conocimiento es esencial hablar en un idioma en común, en este caso un idioma donde el cliente sea el centro de atención, el enfoque de nuestro esfuerzo y el objetivo en común sea en todo procesos ofrecerle una propuesta de valor que busque satisfacerlo y retenerlo, para así lograr beneficios mutuos Méndez (2006).

2 CAPITULO

2: CASOS DE ÉXITO, ADOPCION, IMPLANTACION Y USO DE ESTRATEGIAS CRM

Aquí se busca dar una mirada global del mercado de CRM, por medio de investigaciones y consultas de bases de datos correspondientes al tema. Por lo que se encontraron datos actuales sobre el funcionamiento de la industria del CRM en el mundo, encontrando algunos casos en los cuales ha sido implementado y han obtenido ciertos resultados de éxito.

2.1 Industria del CRM

El modelo del CRM, se ha extendido a tal punto que se ha implementado en distintos sectores económicos, los cuales han logrado obtener distintos resultados; cumpliendo objetivos empresariales y ampliando la atención y enfoque en el cliente, gestionando un excelente servicio, que fortalece las relaciones con el cliente o consumidor.

Esta industria ha desarrollado a lo largo de los años estrategias tecnológicas que le permiten al empresario evaluar, medir y observar de manera directa las necesidades y la satisfacciones de los clientes, o cual permite que el marketing sea mejor estimulado y se obtengan los resultados esperados por la organización, los casos presentados a continuación son un fiel ejemplo de la utilidad y las bondades de esta industria.

Este modelo como lo hemos mencionado en el apartado anterior, ha ido evolucionando de manera muy acerada en distintos ambientes empresariales y sectores que de una u otra forma han buscado este tipo de herramientas para desarrollar programas de marketing, haciendo a sus empresas competentes ante el mercado.

2.1.1 Líderes en la industria

El mercado de las soluciones CRM esta comandado por las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones; de este modo según Trindade la empresa Oracle con el producto Siebel, cuenta con la solución de gestión de relaciones con clientes (CRM), más completa del mundo, y del mismo modo ayuda a diferenciar los negocios, posibilitando el conseguir el máximo crecimiento de resultados positivos. Igualmente, cuenta con funciones combinadas en cuanto a transacción, análisis y captación; con las cuales se gestionan las operaciones de los clientes;

logrando así adaptar soluciones para más de 20 sectores. Del mismo modo SAP, tiene una adopción del CRM que la coloca en una segunda posición, con un producto que proporciona valores inmediatos, lo que cumple objetivos empresariales y proporciona un enfoque efectivo en la solución de servicio al cliente *vea más información en: (<http://www.oracle.com/es/products/applications/Siebel/index.html>)*.

Aunque estas son las empresas líderes a nivel mundial en la implementación de los modelos de CRM, otras compañías tales como Salesforce e Infor; también han implementado el modelo de modo exitoso, procurando competir de iguales con las compañías líderes del sector. En este punto cabe resaltar que son los países industrializados los que mantienen un claro liderazgo en cuanto a la facturación del mercado de las soluciones tecnológicas de CRM; pues según la Advanced Market Research (2007), el mercado de soluciones tecnológicas de CRM, no es un mercado expandido, sino que por el contrario está centralizado con un claro liderazgo por parte de países industrializados, tal como se ve en la figura N° 7, la mayor facturación corresponde a Norte americana con un 62%, seguido de Europa con el 27% y el 11% restante, repartido entre los países latino americanos (3%), la agrupación Asia-Pacífico (6%) y el resto del mundo (2%) AMR Research (2007).

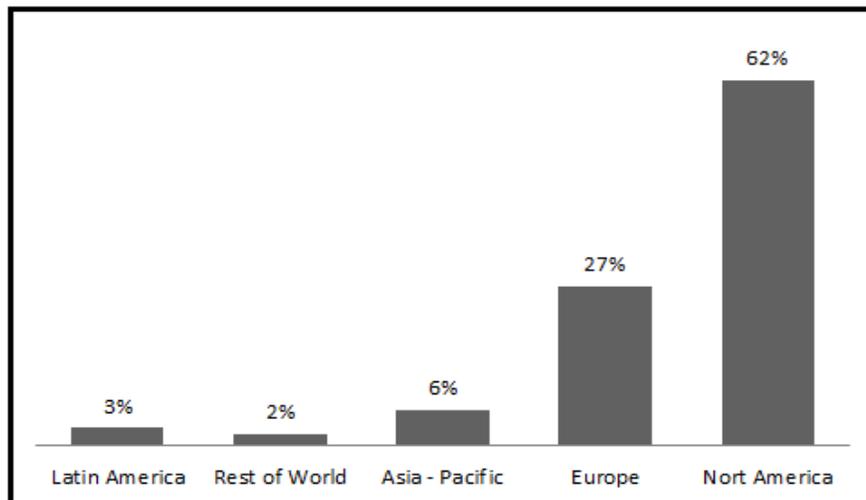


Figura N° 7. Facturación por zonas del mercado de las soluciones tecnológicas de CRM en el mundo – AMR Research 2007.

2.1.2 Perspectivas futuras

Con la aparición de los medios masivos de comunicación y las redes sociales, tales como el Facebook y el Twitter, se ha observado un notable crecimiento de suscriptores a estos medios, oscilando entre 800 millones y 1000 millones de usuarios (www.pizcos.net); de modo que el mercado de internet se ha masificado, constituyéndose como importante en cuanto al almacenamiento de la información en la denominada nube, lo que nos muestra un mercado en crecimiento con posibilidades impresionantes; ganando terreno en el mercado de las soluciones informáticas.

En cuanto al CRM, es PYMES quien juega un papel importante en el desarrollo de la industria, pues con la producción de software contable, se ha logrado avanzar en la estandarización; conllevando un crecimiento de ingresos en cuanto al mercado de este; tal como se evidencia en la Figura No 8; donde se evidencia un avance progresivo.

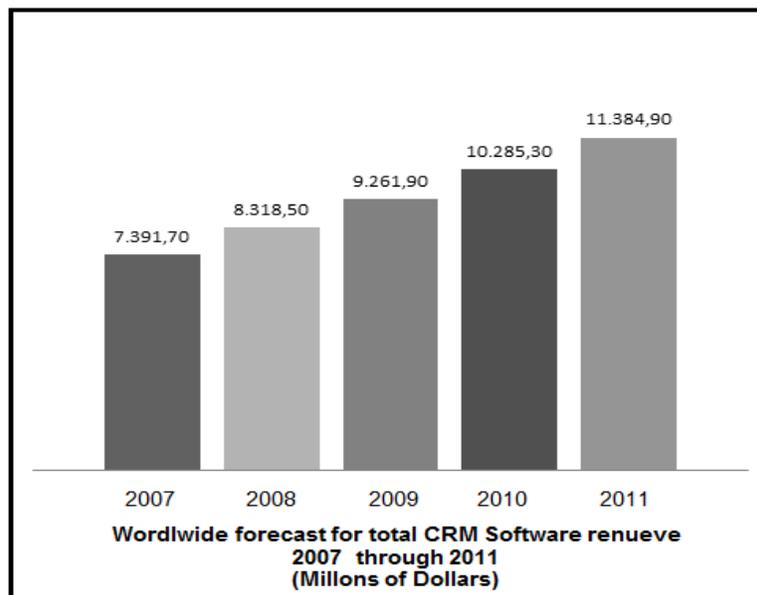


Figura N° 8 Perspectivas de ingresos del mercado de software 2007 – 2011. *Gartner Predictions for 2007: Customer Relationship Management.*

A partir de este gráfico y lo ya enunciado, se evidencian las perspectivas de crecimiento en los años de ingresos del mercado de software de CRM; lo cual había generado un pronóstico aproximado de su crecimiento; sin embargo, según un estudio realizado por la agencia, se muestra que en el 2010, se generaron más de 12 millones, lo cual supera el pronóstico hecho

correspondiente a 11 millones; lo que lleva a pensarse una expansión mayor en el mercado, y con esto un crecimiento constante durante los próximos años (*Gartner Predictions for, 2007*).

2.2 Implementación de estrategia CRM

En la actualidad hay una creciente integración económica entre los diversos países, causada entre otras cosas por los tratados de libre comercio, lo que en general disminuye las barreras comerciales y desencadena con esto un mercado global, donde se intercambia a un nivel superior y donde el cliente se encuentra más informado, ya que cuenta con la posibilidad de mirar productos locales, regionales y globales; lo que pone al cliente en una posición de alto grado de decisión frente a su afiliación con ciertas empresas, dependiendo de sus productos y servicios, en comparación a otras, tanto a nivel nacional como internacional Garrido y Padilla (2010).

De este modo, se ha dado por parte de las empresas una creciente competitividad, por posicionarse en el mercado, a partir de un factor diferenciador bien sea de calidad, cantidad o autenticidad. Donde es el cliente quien tiene la razón, y quien elige, exigiendo a las compañías a esforzarse en cumplir las expectativas de los mismos Garrido y Padilla (2010).

Debido a la evolución del mercado y el avance fugaz de la tecnología, así como la llegada del internet; se hace un factor importante para las empresas generar estrategias de CRM, que permitan entablar relaciones duraderas con los clientes, de modo que los procesos y desarrollos se orienten a los mismos, personalizando así su oferta y logrando de este modo un conocimiento de los gustos de los clientes, alcanzando su satisfacción, aumentar la venta o contratación y generando lazos de fidelidad con la empresa Garrido y Padilla (2010).

Teniendo en cuenta lo anterior podemos citar varios ejemplos de compañías que han logrado una implementación exitosa de CRM y serán presentadas a continuación.

2.3 Casos de éxitos

2.3.1 NEC Computers

Por más de 100 años, NEC ha estado comprometida con el empoderamiento de las personas y la sociedad a través de la innovación continua. Mediante la fusión de TI líder y

tecnologías de redes de comunicaciones, a través de soluciones con la escalabilidad, la capacidad y la asequibilidad para satisfacer exigentes necesidades del negocio.

Combinando el alcance global con presencia local, proporcionamos soluciones de calidad sin igual a una red de clientes empresariales en todo el mundo. Las soluciones ofrecidas por NEC de extremo a extremos probados incluyen la integración de sistemas, servicios de diseño, apoyo continuo, y los principales productos de su amplia cartera.

Impulsado por una filosofía centrada en el cliente, han buscado adherirse a los estándares abiertos que permiten el intercambio flexible de los servidores, terminales y aplicaciones con las de otros proveedores importantes. También protegiendo su inversión, maximizando el uso de los sistemas existentes, así como el suministro de productos y soluciones que son fáciles de actualizar.

Su profundo compromiso con la responsabilidad social y empresarial los obliga a reducir el impacto ambiental en todas las actividades de negocio. Por ejemplo, se esfuerzan continuamente para reducir el consumo de energía del producto, reducir las emisiones de CO₂, promover el reciclaje, y cumplir con las normas ambientales en todo el mundo.

Con NEC como su socio de confianza, el cliente tiene la experiencia de extremo a extremo y los recursos que necesita para tener éxito. Aprovechando el conocimiento colectivo de su empresa y la del cliente para desarrollar soluciones que se dan cuenta de una mejor manera de trabajar. Por lo tanto se considera como un enfoque práctico para liberar el poder de la innovación.

Debido a este compromiso de establecer relaciones sostenibles y reciprocas con sus clientes Avande proporcionó a NEC una solución CRM fiable y de alto rendimiento que simplificó las actividades de los ingenieros de ventas y mejoró la orientación con proyecciones de ventas precisas.

Considerando la situación de la empresa debido a la competitividad del mercado, NEC Computers decidió revisar lo bien que podrían responder sus sistemas de IT internos a nuevas demandas dentro de su estrategia empresarial. Con respecto a la optimización de su enfoque empresarial, la solución CRM de NEC ya no satisfacía sus expectativas. Tras 5 años de uso, el

sistema se había vuelto obsoleto. NEC quería una solución más fiable y de alto rendimiento que no solo simplificase las actividades de los ingenieros de ventas, sino que también permitiese una orientación mejorada para el personal de ventas y unas proyecciones de ventas más precisas.

A finales de 2005, NEC Computers empezó a realizar una evaluación relativa a la implementación de una herramienta CRM y convocó una licitación. Microsoft Dynamics CRM 3.0 fue la solución escogida.

Fueron muchos los criterios que guiaron la decisión de NEC, como el potencial de personalizar el paquete de software con respecto a su negocio y la integración con el servicio de correo existente y con el cliente del servicio de correo Outlook. Para llevar a cabo la implementación y el despliegue de Microsoft Dynamics CRM, NEC Computers decidió contratar los servicios de Avanade.

Desde el punto de vista funcional, el objetivo inicial del proyecto consistía en la implementación de componentes de ventas, o la automatización de los recursos de ventas (SFA), y el marketing, lo cual involucraba a un total de 200 estaciones de trabajo. La primera fase involucró a usuarios del personal de ventas, que podían acceder a los datos de CRM de forma remota desde sus ordenadores portátiles, lo cual les otorgaba un acceso permanente al marketing.

Obteniendo como resultado, la obtención de toma de decisiones asistida, Interacción con Microsoft Outlook: adopción facilitada, un sin número de solución personalizadas, el refuerzo de los recursos de gestión del personal de ventas y la generalización del modelo como una única herramienta internacional para su uso en toda Europa.

2.3.2 TicSalut

La Fundación TicSalut es un organismo del Departamento de Salud, que trabaja para impulsar el desarrollo y la utilización de las TIC y el trabajo en red en el ámbito de la salud, hace de observatorio de nuevas tendencias, innovación y seguimiento de iniciativas emergentes, y ofrece servicios de normalización y homologación de productos.

La implantación de las TIC en salud ya es imparable y se visualiza como uno de los elementos más transformadores de la salud del futuro. El hecho de que la salud en Cataluña

incluya el 100% de la ciudadanía dentro de un marco de cobertura universal y pública, conjuntamente con la implicación de una gran diversidad de agentes, organizaciones proveedoras e industrias subsidiarias, pone el sector salud en una excelente situación para actuar como innovador y dinamizador económico del sector de las nuevas tecnologías.

A partir de una propuesta del Departamento de Salud, en la sesión del 19 de septiembre de 2006, el Gobierno autorizó la creación de la Fundación Centro TIC y Salud. El 9 de octubre se constituyó en Mataró en el marco del parque tecnológico TecnoCampus Mataró-Maresme.

La Fundación TicSalut está formada por varias administraciones públicas involucradas en los ámbitos de la salud, el bienestar social y las tecnologías de la información y la comunicación, así como por agrupaciones de hospitales y centros sanitarios. Las actuaciones de la Fundación se centran en la función de observatorio, con la elaboración del Mapa de tendencias y el Mapa de Experiencias en TIC y salud; la función de innovación, con el esalud, la salud 2.0 y los proyectos internacionales; la normalización y homologación, con la Oficina de Interoperabilidad y Estándares y, finalmente, la función de publicaciones, con la publicación mensual del Flash TicSalut, la implicación en las redes sociales, etc.

La Fundación dispone también de tres consejos asesores: el Consejo Asesor de Empresas, el Consejo Asesor de Profesionales y Ciudadanos, y el Consejo Asesor Científico.

A comienzos de 2010, la Fundación TicSalut buscaba introducir un sistema que optimizara la gestión de sus asociaciones con clientes internos (68 hospitales, 500 centros de atención primaria, 90 centros sanitarios, 71 instituciones de salud mental) y clientes externos (más de 140 empresas de tecnología).

Antes de contratar a Avanade, los proyectos y los datos de los clientes se gestionaban con herramientas de Microsoft Office® (Excel, Outlook). La organización deseaba encontrar una solución que proporcionara un entorno compartido para facilitar un acceso eficiente a información actualizada.

El objetivo más importante para la Fundación TicSalut fue instalar una solución CRM. Esto le permitiría vincular la tecnología que el mercado ofrece (proveedores) con las necesidades

tecnológicas del sistema sanitario catalán y encontrar un ámbito común para ayudar a determinar las soluciones más adecuadas en cada caso.

Los requisitos adicionales incluían:

- Aumentar la productividad de los empleados y fomentar la colaboración
- Optimizar el tiempo y los recursos de TicSalut, en términos de gestión de proyectos
- Fomentar la lealtad de clientes internos (centros de atención sanitaria)
- Proporcionar control y supervisión de las acciones realizadas
- Una visión inmediata y concisa del estado de los proyectos en curso.

Como resultado del acuerdo de colaboración establecido en 2009 con la Fundación TicSalut, Avanade ya había introducido entornos colaborativos para grupos de trabajo basados en Microsoft SharePoint.

TicSalut utilizó este acuerdo para iniciar un proyecto de introducción de Microsoft Dynamics CRM para gestionar su relación con los clientes del sector de la sanidad y con socios y proveedores de tecnología externos.

TicSalut eligió la solución Microsoft Dynamics CRM 4.0 para aumentar su capacidad de análisis de intereses compartidos entre clientes de atención sanitaria y proveedores de soluciones para añadir valor adicional a sus proyectos.

Las aplicaciones en las que la solución se basa son Microsoft Dynamics CRM 4.0 y Microsoft SQL Server 2008.

“CRM actúa como conexión entre empresas TIC y entidades de atención sanitaria y nos simplifica la gestión de esta compleja interrelación”, afirma Josep Mañach, Director de la Fundación TicSalut.

Avanade inició este proyecto a comienzos de mayo de 2010 y concluyó a finales de junio de 2010.

Gracias a la introducción de Microsoft Dynamics CRM, la Fundación TicSalut ha mejorado como organización a través de la optimización de sus procesos empresariales. En la actualidad, los asesores de TicSalut disponen de información actualizada sobre todos los proyectos en curso; esto ha mejorado su productividad y eficiencia.

TicSalut ha identificado los principales beneficios:

- Mayor conocimiento y control de sus relaciones con los clientes
- La capacidad para obtener información y conocer el estado en tiempo real de los proyectos gestionados por TicSalut y de la participación de las diferentes partes
- Un incremento de la productividad y eficiencia del asesor, al disponer de acceso a información de calidad de los análisis cruzados del suministro y la demanda.

3 CAPITULO

3: SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA, PROPUESTA DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM

En este capítulo se analiza lo que ha sido la evolución del sector de seguridad privada, desde una mirada mundial y nacional. Del mismo modo, se muestra una proyección en cuanto al desarrollo del mismo, según algunas variables de cambio.

Finalmente, se habla del caso específico del sector privado al cual se va a profundizar el cual es Magneto Seguridad Ltda., dentro de la cual se observará la implementación y adopción de la estrategia del CRM.

3.1 Empresas de Seguridad Privada⁷ en Latinoamérica

En los últimos años, debido a las muchas veces, generalizada ineficacia de las instituciones públicas encargadas de la seguridad, prevención y vigilancia, se ha observado un continuo incremento en la sensación de inseguridad de los latinoamericanos Dammert (2008).

Por este motivo la industria de prestación de servicios de seguridad presenta una tasa de crecimiento alta, que la mayoría de las veces no ha sido regulada por los distintos gobiernos de la región. Lo anterior resulta evidente al observar, de manera paradójica, como muchas veces los mismos entes gubernamentales se convierten en uno de los principales clientes de dichas empresas.

El sector empresarial latinoamericano de la seguridad privada, si se siguen las estadísticas de la OEA, contaba en el 2008 con unos cuatro millones de individuos trabajando en él Dammert (2008). Así mismo, en muchos países de la región, aunque no en todos, se han aprobado en los años recientes algunas leyes que soportan la creación de entidades que apoyen la regulación de esta industria, pero resulta imposible el no destacar la ineficacia de ciertos marcos jurídicos que observen las acciones de empresas de seguridad privada y/o vigilancia, por lo que

⁷ Para efectos prácticos de este trabajo entenderemos como *Empresas de Seguridad Privada y Vigilancia*, todas aquellas entidades que se dedican a la prestación de los servicios de escoltas, celadores y vigilantes caninos, con o sin armas. Entre ellas también se pueden contar las que se encargan de adiestrar a los individuos en estos trabajos y por supuesto también incluirían a empresas dedicadas al blindaje de automóviles, monitoreo de alarmas, y arrendamiento de transportes de valores. De igual manera en líneas posteriores se hará aclaración del concepto mediante la ley colombiana.

la poca regulación y control de estas empresas erosiona el monopolio que debería tener el Estado en materia de seguridad, armas y uso de la fuerza. A pesar de esto último, el crecimiento explosivo de la industria es un hecho que atraviesa toda la región, en países como Argentina, Brasil y Perú, el crecimiento económico promedio del sector ha superado el 8% en los últimos diez años (*Ver Tabla N° 1*). Un informe elaborado en el 2006 por Edgardo Frigo, evidencia que para ese año había en Brasil 2.538 empresas de seguridad registradas, así como más de cinco mil autos blindados. En Costa Rica las empresas de seguridad privada pasaron de 28 en 1994 a 536 en 2001 y 1.134 en 2007. En Venezuela, el Ministerio del Poder Popular y Relaciones Interiores y Justicia registró 835 empresas de seguridad privada en 2005 y en junio de 2006 ya eran 936, aunque la Dirección General de Coordinación Nacional de los Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada registró solamente 450 empresas en activo en 2007. En Bolivia el proceso ha sido más lento, pues la primera empresa se creó en 1982 y en 2002 eran alrededor de 40 las que funcionaban de forma asociada en las principales ciudades, aunque contaban con un Reglamento de Funcionamiento y también con su propia asociación. En Ecuador existía sólo una empresa de seguridad privada en 1968; en 2006 ya eran 849 (2006, p. 9).

<i>Región</i>	<i>Mercado</i>	<i>Crecimiento</i>
	<i>(MM Dólares)</i>	<i>(%)</i>
Norteamérica	49,200	7 – 8
Europa	37,800	6 – 10
Japón	7,400	7 – 9
<i>Latinoamérica</i>	<i>6,500</i>	<i>9 – 11</i>
Resto del Mundo	16,200	10 – 12
TOTAL	117,100	7 – 8

Tabla N° 1. Crecimiento de la Industria de Seguridad Privada por regiones, representado en miles de millones de dólares. Fuente: Edgardo Frigo. (2006). *Seguridad Privada en Latinoamérica: Situación y Perspectivas*. Mimeo. Pág. 7

Ahora, por otra parte, nuestro país, caracterizado muchas veces por ser una región con un pasado y un presente calificados de alguna manera como violentos –un siglo XIX marcado por las Guerras Civiles y un siglo XX caracterizado por el bandolerismo, la violencia bipartidista, las guerrillas y el narcotráfico parecen reforzar dicha afirmación⁸– serian el ambiente ideal para la proliferación de empresas de seguridad. En efecto, este clima de violencia que se respira en el país, llevo a que en las últimas décadas se crearan empresas u organizaciones de seguridad privada con el objetivo de salvaguardar bienes y productos a lo largo y ancho del territorio nacional. De hecho en los últimos diez años, las empresas de seguridad se han diversificado, empezando a prestar una enorme cantidad de servicios y convirtiéndose en uno de los gremios empresariales más importantes en el ámbito económico nacional generando grandes dividendos Frigo (2006).

3.2 Contexto de las empresas de seguridad privada en el ámbito nacional

Como se había mencionado anteriormente, las empresas de seguridad privada en nuestro país, se han vuelto un gremio empresarial bastante importante, bancos, conjuntos residenciales, figuras políticas y públicas, así como centros comerciales se cuentan dentro de sus clientes más importantes y comunes, pero las personas e individuos comunes también hacen parte de su línea de objetivos, puesto que se han empezado a ofrecer cada día más los servicios de escoltas y acompañantes en transacciones comerciales así como el monitoreo remoto de alarmas para casas, apartamentos y locales comerciales Dammert (2008).

La historia de la seguridad privada en Colombia tuvo sus cimientos en el negocio del transporte de valores en décadas pasadas. Hasta hace un poco más de veinte años atrás esta actividad permaneció más o menos regulada por parte de la Policía Nacional de Colombia. En el año 1993 se creó la Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada como la entidad de control de esta actividad económica, un año después bajo el Decreto 356 de febrero 11 de 1994, se formalizo como entidad reguladora, definiendo en su Artículo N° 4, como empresas de seguridad aquellas compañías que ofrecieran los servicios de:

⁸ No es el propósito de este trabajo el debatir la certeza de dichas afirmaciones, sino más bien justificarse en ellas para el desarrollo del mismo. Si se quiere abordar más el tema de la violencia en nuestro país se puede consultar, entre otras, la obra de Marco Palacios y Frank Safford *Colombia: País fragmentado, sociedad dividida*.

Los servicios de vigilancia y seguridad privada con armas de fuego o con cualquier otro medio humano, animal, tecnológico o material.

Los servicios de transporte de valores.

Los servicios de vigilancia y seguridad de empresas u organizaciones empresariales, públicas o privadas.

Los servicios comunitarios de vigilancia y seguridad privada.

Los servicios de capacitación y entrenamiento en vigilancia y seguridad privada.

Los servicios de asesoría, consultoría e investigación en seguridad.

La fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada.

Utilización de blindajes para vigilancia y seguridad privada⁹.

De igual manera, según el tercer artículo del mismo decreto, los servicios de vigilancia y seguridad privada que trata el artículo anterior, solamente podrán prestarse mediante la obtención de licencia o credencial expedida por la Superintendencia de Seguridad Privada, con base en potestad discrecional, orientada a proteger la seguridad ciudadana. Así mismo tendrá la autoridad para cancelar la licencia o credencial definida.

Por otra parte las empresas prestadoras de estos servicios de Seguridad y Vigilancia Privada se dividían en empresas organizadas de acuerdo a su tamaño y facultades económicas o patrimonio presupuestal.

De este modo se podrían observar cuatro tipos de empresas, las grandes, caracterizadas por contar con activos totales superiores a los 15.001 SMLMV, las medianas con un patrimonio no mayor a 15.000 SMLMV, las pequeñas que tienen un presupuesto entre 501 SMLMV pero no más de 5.000 SMLMV. Finalmente las microempresas con ingresos menores a los 501 SMLMV.

⁹ Artículo N° 4 del Decreto 356 de febrero 11 de 1994, por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Recuperado el 22 de julio de 2013 en el medio electrónico disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1341>

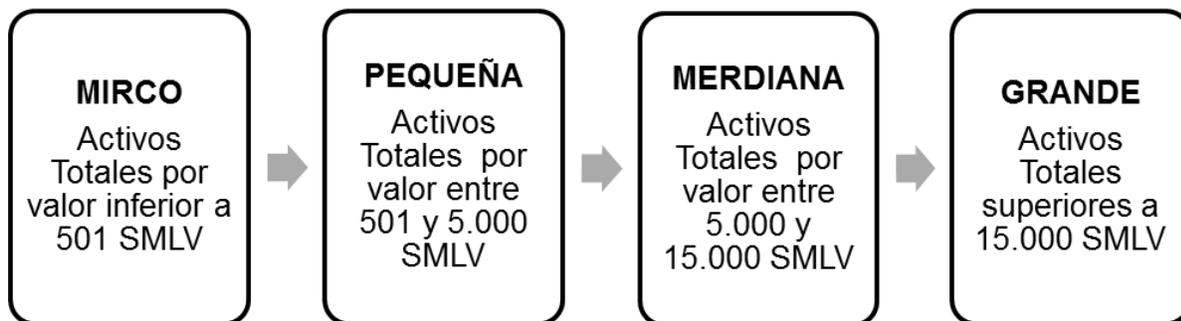


Figura N° 9. Tamaño de las empresas del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia y sus presupuestos patrimoniales. Fuente: Indicadores Financieros Supervigilancia 2012.

Orgánicamente la Superintendencia depende directamente de la Presidencia de la República pero está adscrita al Ministerio de Defensa. Esta institución realiza acciones compartidas con la Policía Nacional para el control de las empresas de vigilancia y seguridad¹⁰. Posteriormente la Superintendencia de Vigilancia acotara que:

La Seguridad es un derecho de los ciudadanos. El Estado debe proveer la seguridad de todos sus habitantes en su persona y sus bienes. No obstante los esfuerzos del Estado por proveer seguridad, es obligación de todos los ciudadanos buscar los mecanismos de protección que permitan apoyar esta tarea. De allí surge la seguridad privada, para la cual es necesaria una primera delimitación de su ámbito de acción determinando la frontera entre lo público (espacios comunes a la sociedad, espacios públicos) y lo privado (propiedad privada o propiedad con acceso restringido). En efecto, el concepto de la Seguridad Privada trasciende esta primera delimitación, cuando se analiza desde la perspectiva del ciudadano. El concepto de Seguridad Privada de cada ciudadano o grupo (personas jurídicas, asociaciones, etc.) es determinado por la percepción de riesgo que tiene frente a su contexto. Es decir, toma decisiones de adquisición de productos y/o servicios que le permiten reducir o cambiar su percepción de riesgo o el riesgo en sí mismo.

¹⁰ Artículo N° 3 del Decreto 356 de febrero 11 de 1994, por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Recuperado el 22 de julio de 2013 en el medio electrónico disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1341>

Este conjunto de productos y servicios que el mercado ofrece para tal fin conforma el concepto de Seguridad Privada. Estos productos y servicios están orientados tanto a la reducción del riesgo personal como patrimonial. (Consejo Nacional de Política Económica y Social. 2008, pp. 1-2)

Ahora a partir de año 1994 (Dammert, 2008, p. 18) y gracias a la regulación del gremio, empieza, según datos de la misma Superintendencia de Vigilancia y Seguridad, un despunte en el registro del número de empresas de vigilancia y seguridad privada, tal como se puede apreciar en el Tabla N° 2, pasando de un total de 763 empresas a tener en el año 2001 una actividad de 3813; es decir, un crecimiento del 400%. Posteriormente, en los años que le siguen se evidenciara un retroceso, explicado a veces por las normas que regirían al sector empresarial en cuestión, desde la emisión y aplicación eficiente de los decretos ya mencionados.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Asesores, investigadores y consultores	0	97	221	526	842	953	1106	1049	974	311	477	763	768	950
Cooperativas de seguridad	0	39	38	51	58	40	43	46	50	52	51	50	51	50
Departamento de capacitación	0	7	19	40	47	57	39	35	31	34	33	36	21	24
departamento de seguridad	360	673	717	937	1051	1205	1100	1402	1512	1570	1423	1485	1281	1298
Empresas asesoras	0	0	0	0	0	20	14	15	15	21	22	17	16	16
Empresas Brindadoras	0	22	28	28	24	23	17	24	28	30	28	26	21	21
Empresas de vigilancia con armas	395	409	410	442	462	489	530	618	604	525	506	458	453	525
Empresas de vigilancia sin armas	0	0	50	133	217	203	255	278	91	101	82	78	74	87
Escuelas de capacitación	0	9	9	19	33	39	47	49	54	53	51	61	51	56
Servicios especiales y comunitarios	0	1	1	414	24	20	23	6	7	3	3	4	6	3
Transportadora de valores	8	7	7	9	9	13	12	13	12	7	7	6	7	7
Inscripción en los registros de equipos Tec.	0	0	0	120	217	229	255	278	362	404	407	385	447	462
Empresas Arrendadoras de vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Total	763	1264	1500	2719	2984	3291	3441	3813	3740	3111	3090	3369	3196	3511

Nota: Fuente de vigilancia y seguridad privada base de datos a diciembre de 2007

Tabla N° 2. Evolución de los servicios de vigilancia privada en nuestro país desde 1994 hasta el 2007. Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad.

Tabla N° 2. Evolución de los servicios de vigilancia privada en nuestro país desde 1994 hasta el 2007. Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad.

En un período de trece años, el sector ha presentado un importante crecimiento en el número de servicios y de prestadores de éstos. Para el 2007, los servicios de vigilancia y seguridad privada se estaban conformados por 3.511 servicios de vigilancia y seguridad privada. Las mayores variaciones se presentaron en los primeros años. Para ese mismo año de 2007, se mantenían el número total de servicios, a excepción de algunos de reciente desarrollo como las

arrendadoras de vehículos blindados. En términos de ingresos operacionales, a 31 de diciembre de 2007, el sector reportó \$3,1 billones de pesos, lo que representa el 0,71% del PIB nacional proyectado por el DANE en el mismo año. Finalmente, se podría mencionar que el 77% de sus ingresos provenían de la prestación de servicios de vigilancia con armas, seguidos del transporte de valores con un 9 %.

Por otra parte, los subsectores con menor demanda están comprendidos por los servicios prestados por las escuelas de capacitación con un 1% de la participación total en los ingresos operacionales del sector y por las empresas arrendadoras con un 3% respectivamente.

TIPO DE SERVICIO	INGRESOS SUBSECTOR	INGRESOS DE LAS	EMPRESAS LIDERES	% DE CONCENTRACION
	2007	EMPRESAS LIDERES 2007	TOTAL	2007
Empresas Armadas	2.418.668.524.059	729.009.523.650	10 / 525	30%
Empresas sin Armas	165.238.592.878	101.156.683.523	10 / 87	61%
Cooperativas	169.445.047.573	87.943.592.093	4 / 50	52%
Transportadora de Valores	297.196.572.261	241.090.792.000	2 / 7	81%
Empresas Blindadoras	90.603.572.182	44.360.968.236	3 / 33	49%
Escuelas de Capacitación	16.848.730.138	8.316.103.895	10 / 53	49%
INGRESOS 2007 - SECTOR	3.158.001.039.092			

Fuente: SuperVigilancia 2008

Tabla N° 3. Concentración de los ingresos operacionales por subsectores en el 2007. Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad.

En los últimos años el gremio se ha modernizado mucho más, los avances en tecnologías y nuevas comunicaciones han hecho despegar bastante su economía. En el 2012, comparado con otros sectores relevantes de la economía nacional, y en palabras del Gustavo Gallo Machado, un sector más que cotizado (2008). Se puede afirmar que este gremio genera ingresos operacionales tres veces superiores a los del sector hotelero, dos veces el sector bananero y 1.2 veces los del sector floricultor, conforme a las cifras de 2006. En relación con la generación de empleo, este sector genera alrededor de 160.000 empleos directos, en lo referente a vigilantes o guardas de seguridad, lo que representa cuatro veces lo que emplean los sectores hotelero y bananero y dos veces el floricultor¹³, de acuerdo con las cifras del mencionado año que enumera la

Supervigilancia en su Conpes (2006, p. 11). Se debe mencionar además que apenas el 30% de las empresas de este sector ofertan el 81% de los empleos que genera la vigilancia (2006, p.12).

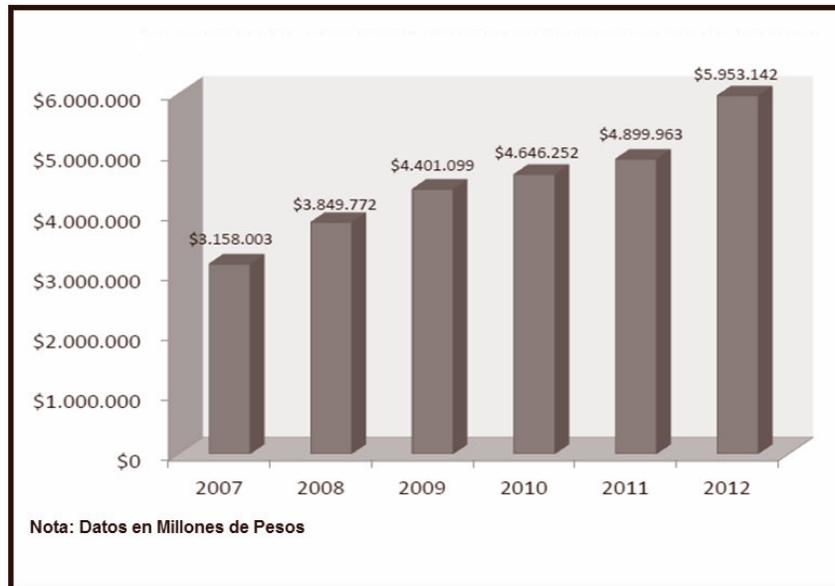


Figura N° 10. Ingresos del sector entre el 2007 y el 2012 que evidencian el crecimiento del mismo. Fuente: Supervigilancia.

Por tipos de servicio también se experimentó un visible incremento. Dejando como el sector más importante del gremio a las empresas prestadoras de servicio con armas, con casi un 80% del total de los ingresos producidos, muy por encima de las demás, evidenciando así una preferencia por este sistema de la prestación de los servicios. Esto último se podría explicar si se determina que una de las principales creencias sobre las el crecimiento del sector lo constituye el nivel de inseguridad del país. Desde luego, este es un factor que incide en el crecimiento de la demanda. No obstante, es importante reconocer que este es un sector de servicios y que en gran medida su crecimiento ha radicado en que los productos que ofrece son alternativas de tercerización de actividades que le permiten al resto de la economía liberarse del desarrollo de actividades que no son su foco central.

Tipo de Servicio	Ventas 2012	% de Ventas Por Servicio
Arrendadora	\$ 18.495.317.541	0%
Blindadora	\$ 130.225.172.245	2%
Cooperativa	\$ 321.232.544.029	5%
Empresa asesora	\$ 26.880.911.000	1%
Empresa de vigilancia armadas	\$ 4.709.928.392.640	79%
Empresa de vigilancia sin armadas	\$ 190.919.997.918	3%
Escuelas de capacitación	\$ 42.475.753.676	1%
Transportadora de valores	\$ 512.983.719.589	9%
TOTAL VENTAS SECTOR	\$ 5.953.141.885.638	100%

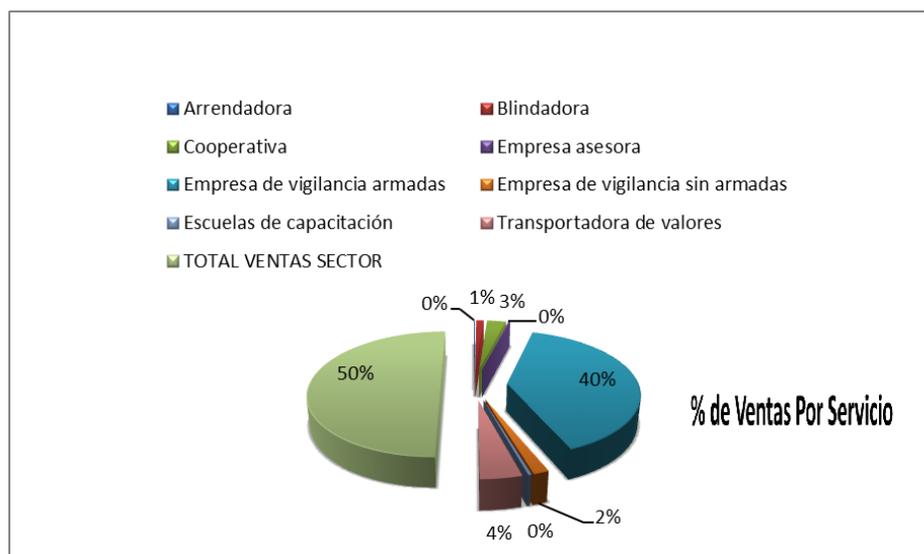


Tabla N° 4. Ventas del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en el año 2012. Fuente: Indicadores Financieros Supervigilancia 2012.

Para ir cerrando este apartado podemos destacar las cifras obtenidas por el gremio en el año fiscal 2012 el sector de la vigilancia y seguridad privada reportó ingresos operacionales, es decir, ventas por 5.9 billones de pesos, lo que representa un incremento de 21% en comparación con el 2011 donde los ingresos fueron de 4.9 billones; así lo registró la Supervigilancia, luego de recopilar y analizar la información financiera de 677 servicios de vigilancia y seguridad privada de todo el país. Como es ya habitual cada año, de los subsectores, las empresas de vigilancia con armas reportaron los mayores ingresos con ventas superiores a los 4.7 billones de pesos, seguido de las transportadoras de valores con \$512 mil millones; las cooperativas con \$321 mil millones;

las empresas de vigilancia sin armas reportaron \$190 mil millones; y las brindadoras tuvieron ingresos por \$130 mil millones

3.3 Proyección de desarrollo del sector

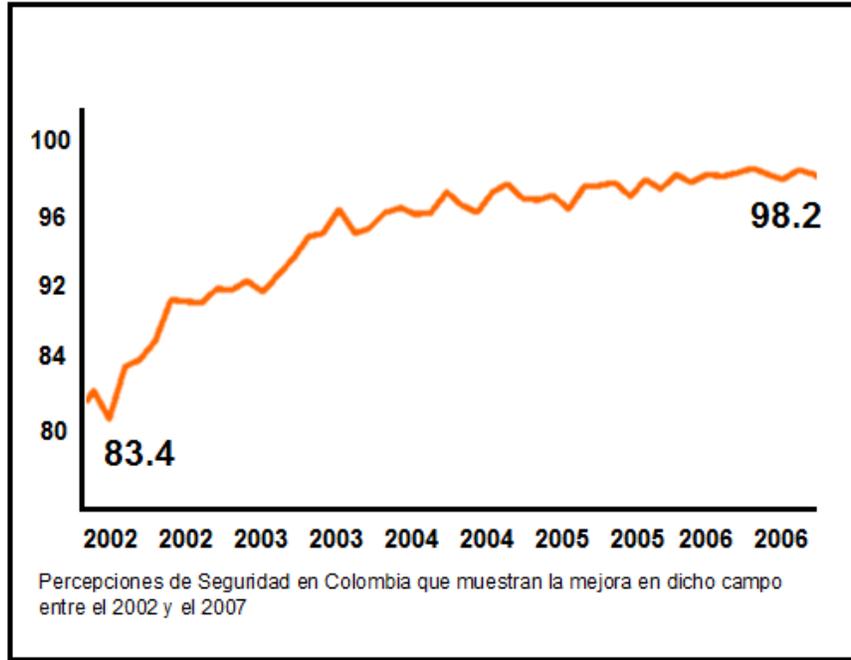


Figura N° 11. Sobre la Percepciones de Seguridad en Colombia que muestran la mejora en dicho campo entre el 2002 y el 2007. Fuente: Supervigilancia. *La Seguridad Privada en Colombia: Visión 20/20*. 21 de junio de 2007 Pág.: 3.

Para este apartado nos remitiremos al estudio global del sector de la Vigilancia y Seguridad Privada, realizado por *The Freedomia Group*, que presenta un análisis en el cual evalúa los recursos que se invierten en algunos países en materia de vigilancia y seguridad privada. Dichos resultados reflejan que, en la medida en que la economía es más desarrollada, es mayor el nivel de inversión que se realiza en esta área, es decir, a mayor nivel de desarrollo económico mayor es la inversión per cápita por seguridad privada. En nuestro país, los resultados positivos del crecimiento económico, y claro, también los logros de seguridad que se han obtenido últimamente, atribuidos por la Supervigilancia al gobierno de Álvaro Uribe y las políticas de la Seguridad Democrática (*Figura N° 11*), se convierten en el perfecto ambiente para un fuerte desarrollo del sector de la Seguridad Privada y la Vigilancia permitiendo la llegada de clientes potenciales y favoreciendo la inversión extranjera en el sector.

En la medida que el sector se fortalezca y se consoliden nuevos desarrollos tecnológicos, el mercado puede ir demandando servicios. Este podría ser el caso en el cual en algunas actividades que ha venido asumiendo el Estado a través de sus entidades puedan ser paulatinamente delegadas al sector privado de la seguridad (*Figura N° 12*).



Figura N° 12. El círculo de la seguridad privada en Colombia. Fuente: Supervigilancia. *La Seguridad Privada en Colombia: Visión 20/20*. 21 de junio de 2007 Pág.: 9.

Para ir finalizando con estas líneas sobre la seguridad privada en nuestro país, debemos hablar sobre el tema de la reestructuración del gremio. En dicho tema se debe acotar que la reestructuración adelantada durante el 2006 se orientó a la profesionalización del recurso humano y al fortalecimiento tecnológico institucional, componentes que le permitirían al sector para actuar con la celeridad, transparencia y solidez demandada por el sector de la vigilancia y la seguridad privada. Dicho proceso de reestructuración concretó la profesionalización del recurso humano, como uno de los pilares del redireccionamiento estructural de la entidad. Sobre el fortalecimiento de la capacidad tecnológica institucional, el segundo pilar de dicha reestructuración, durante la vigencia 2007, se radicó el proyecto de inversión para concretar este objetivo el cual contará con recursos para la vigencias del 2008 al 2010. Este desfase temporal entre la reestructuración de personal y la implementación del sistema tecnológico ha seguido generando en la entidad una respuesta al ciudadano y a los vigilados no acorde con las expectativas del gobierno en este tema. Ello hace necesario buscar recursos para consolidar el

tema de atención eficiente y eficaz al ciudadano, como complemento de toda la estrategia de reestructuración.

De otra parte, es necesario mencionar que la seguridad electrónica, en un mundo tendiente a la globalización e inmerso en redes de telecomunicación cada vez más complejas y de mayor cobertura, debe cobrar gran preponderancia en el mercado nacional de la vigilancia y en el sector de la seguridad privada. Lo anterior se debe a que con la tecnología cada vez más al alcance de los empresarios a precios accesibles, se pueden generar economías de escala que reduzcan costos en la prestación del servicio y, por ende, redunden en el ciudadano en términos de calidad y eficiencia. Asimismo, basado en el mismo sistema de generación de economías de escala, la modernización del subsector de la vigilancia electrónica tiende, y así puede constatarse también en la propensión nacional, al concepto de *empaquetamiento de servicios*, con base en el valor agregado que nace de la estructuración de plataformas tecnológicas multifuncionales. Para terminar podemos decir, parafraseando a Gallo Machado que el bolillo del "guachimán" pasó a la historia y que la seguridad privada colombiana entró a las ligas mayores de un negocio que hace tiempo modernizó su perfil empresarial (2008) por lo que sería de sobra entendible el interés de estas empresas en buscar más y mejores estrategias de mercado, como en este caso serian las de CRM.

4 CAPITULO

4: PLAN DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA COMPAÑÍA MAGNETO SEGURIDAD LTDA.

Después de la información revisada, del análisis teórico, conceptual, casuístico y del comportamiento propio del sector, se abordara como en la empresa Magneto seguridad Ltda., se realiza la propuesta de adopción, implementación y uso de la estrategia CRM, con base en las estrategias y modelos revisados.

4.1 Magneto Seguridad Ltda., nuestro caso en concreto

Magneto Seguridad Ltda., es una de las 1754 empresas de seguridad privada que operan en Bogotá, y pertenece a un gremio que recibió en los 2007 ingresos por más o menos 11,2 billones de pesos Lancheros (2006).

Bajo el lema de Somos seguridad estratégica, integra y efectiva, nació esta empresa que ya cuenta con una larga trayectoria y experiencia en el mercado nacional, según la misma empresa cuentan con iniciativas innovadoras que se encuentran a la vanguardia de la seguridad y tecnología, por lo que se encuentran en gran disposición de ofrecer servicios de vigilancia y logística en todos los aspectos integrales de la seguridad. Magneto cuenta con una planta de funcionarios –tanto administrativos como operarios– capacitados en todos los aspectos necesarios para brindar a los clientes la atención que se exige en este sector. De igual manera se capacitan, mediante cursos, a guardas, escoltas, supervisores y demás miembros del planten de personal para estar siempre al día en las últimas modalidades de ofrecimiento de este tipo de servicios. Finalmente, la empresa cuenta con estándares de la más alta calidad según los cánones internacionales, con el objetivo de ampliar sus fronteras de servicio más allá de las nacionales, todo esto, claro está, ofreciendo un extenso portafolio de servicios que cumplen con todos los requisitos y normas que la ley exige¹¹.

¹¹ Estos requisitos están compuestos por: Escritura pública, licencia de funcionamiento de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, licencia de medios tecnológicos de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, registro en la Cámara de Comercio de Bogotá, registro de la DIAN, póliza de responsabilidad civil, licencia del Ministerio de Comunicaciones, pagos cumplidos de Seguridad Social, Aportes Parafiscales y horas extras, certificación de No Sanciones de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, certificado de Afiliación a

Así mismo, debido al competitivo ambiente laboral en el que la empresa se mueve, ha desarrollado y obtenido una serie de certificaciones que la pone a la cabeza de muchas compañías. Entre ellas se pueden mencionar la de la Supervigilancia que les permite la prestación del servicio con armas, sin armas y medios tecnológicos. La certificación de Asociación Nacional de Empresas de Vigilancia Privada (ANDEVIP), que se mantiene al tanto de los nuevos servicios y modalidades que la empresa maneja. Magneto además está inscrita en la Red de Apoyo de la Fiscalía, con el objetivo de poder prestar y recibir apoyo en casos de explosivos y paquetes sospechosos, haciendo parte así del Frente Antiexplosivos e Incendios de la Fiscalía. Finalmente cuentan con la Red de Apoyo de la Policía Nacional (PONAL), a la cual están afiliados desde el 2002 logrando así un servicio más efectivo con esta rama de la ley y sus dependencias, como la DIJIN y la SIJIN entre otros.

En los últimos años, la empresa se ha visto en la necesidad de implementar nuevas políticas con el objetivo de aumentar sus clientes potenciales, dentro de estas políticas se incluyen algunas estrategias de CRM que ya están en curso como lo serían las asesorías personalizadas 24 horas 7 días a la semana con personal altamente calificado para atender cualquier tipo de dudas. Magneto sabe que con el auge de las nuevas tecnologías de información, y el nuevo software para la elaboración de bases de datos es imprescindible estar a la vanguardia.

4.1.2 Magneto seguridad Ltda.

Magneto seguridad Ltda., es una empresa que tiene una larga trayectoria y experiencia en el mercado nacional; la cual cuenta con iniciativas innovadoras y de vanguardia en cuanto al sector de seguridad y la tecnología, lo que permite ofrecer servicios integrales de seguridad. De este modo, para prestar la mejor atención a los clientes y servicios de seguridad existente en el mercado; esta empresa realiza capacitaciones a todos los guardas, manejadores de medios, escoltas y supervisores, de manera periódica, para que estén al día en distintas modalidades.

la Red de Apoyo de la Policía Nacional, licencia de uniformes de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

4.1.3 Entorno empresarial

MAGNETO, presta los servicios al sector privado basados en los parámetros legales estipulados en la licencia de Funcionamiento N. 02825. Presta servicios de Vigilancia y seguridad privada en las modalidades de Vigilancia fija, móvil, con arma y sin arma y escolta a personas, vehículos y mercancías en la Ciudad de Bogotá, avalados los mismos por la SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD **PRIVADA SVSP** según Licencia de Funcionamiento 02825 del 25 de Noviembre del 2005. Cuenta con personal altamente calificado, capacitado, y entrenado, para brindar la protección adecuada y necesaria a nuestros clientes.

Todos los servicios están permanentemente atendidos por personal operativo cuya función primordial es la de atender directa y periódicamente a los clientes verificando sus inquietudes sobre la prestación del servicio y realizando las gestiones necesarias para sus soluciones.

Igualmente se realiza visitas y control permanente al guarda de seguridad en su sitio de trabajo, comprobando, instruyendo y corrigiendo las diferentes actividades necesarias para el desarrollo del servicio y atendiendo sus necesidades e inquietudes.

MAGNETO, brinda sus servicios con talento humano, el cual es contratado directamente por la organización, según lo establecido por el código sustantivo del trabajo y la Superintendencia de Seguridad Privada, cumpliendo así todos los requerimientos legales.

MAGNETO, en la actualidad tiene su sede principal en la Ciudad de Bogotá, en la dirección Calle 121 N. 7-41 de Bogotá, teléfono (091) 6204852 - 6205223, página Web www.magnetoseguridad.com y correo electrónico magnetoseguridad@yahoo.com.

4.1.3.1 Estrategia

Pensando siempre en la satisfacción permanente de las necesidades de seguridad privada de sus clientes, **MAGNETO** ha tomado como estrategia de mejoramiento de sus servicios, la implementación de un sistema de gestión de calidad en su organización.

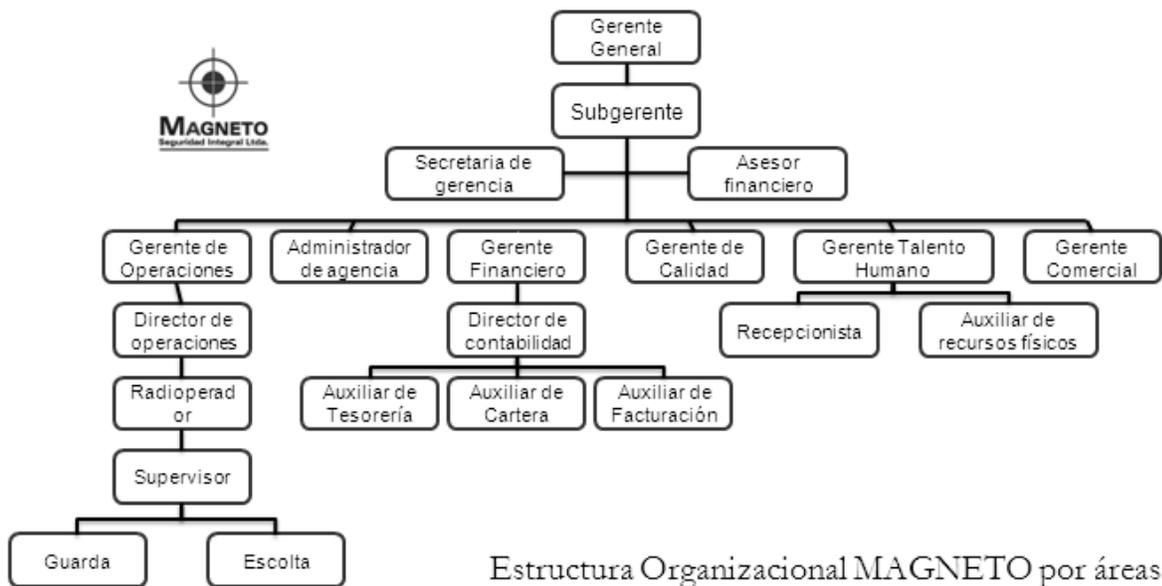
4.1.4 Visión

Ser los mejores proveedores de servicios y soluciones de seguridad integral para nuestros clientes a nivel nacional, con la más alta calidad según estándares internacionales, con capacidad para servir más allá de nuestras fronteras.

4.1.5 Misión

MAGNETO Seguridad Integral proporciona absoluta tranquilidad a la comunidad y a nuestros clientes en materia de Seguridad y Vigilancia privada, brindando protección a los intereses personales, familiares y económicos; mediante la excelencia de todo nuestro equipo corporativo, actuando con responsabilidad social, principios éticos y morales en el Marco de la Legislación Nacional vigente.

4.1.6 Estructura Organizacional de Magneto Seguridad Ltda.



Estructura Organizacional MAGNETO por áreas

Figura N° 13. Fuente: Tomado de la estructura organizacional de MAGNETO

4.1.7 Políticas generales

Es obligatorio el cumplimiento de los requerimientos del Sistema de Gestión de calidad para todo el personal que ingrese a la empresa.

MAGNETO Seguridad Integral presta apoyo permanente a los colaboradores para su capacitación y formación, dando cumplimiento de la inducción y entrenamiento sobre la empresa y el cargo.

MAGNETO debe mantener constantemente atendido a sus clientes interno y externo.

4.1.8 Sistema de gestión de la calidad

4.1.8.1 Enfoque al cliente

La alta dirección de **MAGNETO**, es consciente que por ser una empresa prestadora de servicios, el principio fundamental de ésta es el cliente, razón por la cual todas las actividades desarrolladas por la organización se encuentran enfocadas en la satisfacción del mismo.

El Sistema de Gestión de Calidad asegura que durante su desarrollo se determinen los requisitos del cliente en referencia a la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada y que estos se cumplan de manera que a futuro se vaya aumentando la satisfacción del cliente frente a los mismos.

Se cuenta con procedimientos e instructivos documentados que recogen los requisitos y necesidades del cliente y cobijan aspectos de mercadeo, requisitos del sector tendientes a apoyar la necesidad de seguridad de nuestro cliente así como se asegura el control y cumplimiento de los requisitos específicos y su viabilidad.

4.1.8.2 Gestiones de recursos

4.1.8.2.1 Provisión de recursos.

Se ha establecido para la provisión y control de los recursos que requiere la organización el proceso **RECURSOS FISICOS** el cual incluye el procedimiento documentado **GESTION DE SUMINISTROS**, que permite, que cualquier colaborador que identifique la necesidad de un

recurso pueda mediante el diligenciamiento del formato **Solicitud de Recursos**, hacer la respectiva solicitud.

Con lo anterior se garantiza el óptimo funcionamiento del sistema gestión de la calidad y se busca de manera constante aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos establecidos entre las partes.

4.1.8.3 Recursos humanos

Se ha determinado que por ser una organización cuyo objeto social es la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, todo el personal de colaboradores de manera directa o indirecta afecta el producto final brindado, razón por la cual el personal comprometido es debidamente competente para cada labor basado en su educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Para llevar a cabo lo anteriormente expuesto, la organización cuenta con el proceso, **GESTION DE TALENTO HUMANO**, el cual se soporta en procedimientos documentados, uno de estos es el procedimiento de **GESTION DE TALENTO HUMANO**, mediante el cual, se identifica la necesidad de talento humano y se activa el proceso cuando este es solicitado mediante el formato *Solicitud de Contratación*, asegurando aquí que se cumpla esta solicitud mediante la presentación a quien corresponda.

4.1.8.4 Realización del producto

4.1.8.4.1 Planeación de la realización del servicio

MAGNETO , ha determinado la planeación en referencia a la realización de los servicios, mediante el procedimiento **GESTIÓN REALIZACIÓN DEL SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**, el cual se encuentra relacionado y en coherencia con los requisitos de los demás procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad. La organización tiene proyectado como soporte al proceso **GESTIÓN DE OPERACIONES**, unos procedimientos e instructivos que permiten asegurar la adecuada prestación de los servicios, determinando según sea el caso la coherencia con los objetivos de la calidad y los requerimientos del servicio como todos aquellos criterios necesarios para la aceptación del mismo.

La planeación de la realización de los servicios se encuentra en el procedimiento **GESTIÓN REALIZACIÓN DEL SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**, el que describe las actividades necesarias que realiza la organización durante el desarrollo de los servicios, en pro de la satisfacción del cliente.

Dentro de la planeación de la realización del servicio, además del procedimiento antes mencionado se cuenta al interior del Sistema de Gestión de Calidad, con una serie de instructivos de soporte que son aplicados y puestos en funcionamiento por parte de la Dirección de operaciones de **MAGNETO**, estos instructivos son los siguientes:

- **INSTRUCTIVO VIGILANCIA FIJA, MÓVIL CON O SIN ARMAS** instructivo proyectado con el de objeto establecer las condiciones necesarias para la prestación del servicio con las modalidades vigilancia fija, móvil, con o sin armas.
- **INSTRUCTIVO DE SERVICIO CON MEDIOS TECNOLÓGICOS**, instructivo proyectado con el de objeto de establecer las condiciones necesarias para la prestación del servicio con el empleo de medios tecnológicos, según las necesidades del cliente.
- **INSTRUCTIVO DE VISITA AL CLIENTE**, este instructivo indica las actividades a realizar por personal operativo (dirección y/o supervisión), o quien la gerencia delegue para el contacto con el cliente para recepcionar inquietudes determinando cumplimiento y determinación de satisfacción.
- **INSTRUCTIVO DE SERVICIO ESCOLTAS A PERSONAS, VEHÍCULOS Y MERCANCÍAS**, teniendo como objeto establecer las actividades a desarrollar durante la prestación del Servicio de escoltas a personas, vehículos y mercancías a nuestros clientes.
- **INSTRUCTIVO DE PROPIEDAD DEL CLIENTE**, este instructivo hace referencia al control y determinación de aquellos elementos del cliente brindados para la prestación del servicio.

- **INSTRUCTIVO DE RELEVOS DEL SERVICIO**, éste instructivo indica las actividades para realizar en el cambio de turno de las unidades operativas, cada vez que este se realice y en todos los puntos en donde la organización tenga servicio.
- **INSTRUCTIVO DE SUPEVISION MOTORIZADO**, instructivo proyectado por la necesidad de contar con un control personalizado en los puestos de servicio a las unidades operativas con visitas las 24 horas del día.
- **INSTRUCTIVO DE SUPEVISION POR MEDIOS DE COMUNICACION**, instructivo proyectado para el control por medio de reportes de las unidades operativas las 24 horas del día.
- **INSTRUCTIVO DE ATENCION DE NOVEDADES**, este instructivo indica las actividades para la adecuada y oportuna atención de las novedades que se puedan presentar durante el servicio y cobija personal operativo y directivo si es necesario.

4.1.8.5 Procesos relacionados con el cliente

4.1.8.5.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.

MAGNETO, define los requisitos relacionados con los servicios que ofrece y brinda a sus clientes, así:

- a) Los requisitos especificados por el cliente se identifican mediante el procedimiento **COMERCIALIZACION DEL SERVICIO**, el cual permite contar con la mayor información posible de lo que se le ofrece o desea el cliente al querer adquirir el servicio.

El **Instructivo de contratos y modificaciones**, permite que la organización antes de iniciar la prestación de los servicios identifique de manera contractual los requerimientos y acuerdos especificados por el cliente y la organización. De la misma manera, mediante el formato **Contacto con el cliente**, la dirección de operaciones tiene un contacto con el cliente, donde define y asegura los requisitos dados y nuevos requisitos que el cliente pueda necesitar.

- b) Para la prestación de los servicios no siempre el cliente establece todos los requisitos necesarios para ésta actividad, por lo cual mediante el procedimiento **GESTION**

REALIZACION DEL SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA, se tiene en cuenta los requerimientos no establecidos por el cliente pero necesarios y fundamentales para el servicio.

- c) Mediante el procedimiento mencionado anteriormente y el procedimiento **COMERCIALIZACION DEL SERVICIO**, se contemplan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio. Es decir, se contemplan las directrices emanadas por el organismo de control del sector, como es la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y las demás de otros organismos competentes, informando al cliente de estas.
- d) En el procedimiento **GESTION REALIZACION DEL SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**, la organización cuenta con las actividades necesarias que permiten tener en cuenta los requisitos adicionales que se presenten para la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada.

4.1.8.5.2 Comunicación con el cliente

MAGNETO, ha establecido los dispositivos necesarios para mantener una comunicación activa y fluida con el cliente. Estos dispositivos se encuentran plasmados en procedimientos documentados tales como:

- a) En la comercialización, la legalización de contratos y la realización del servicio se tiene contacto permanente con el cliente para identificar toda la información necesaria en referencia a los servicios que la organización ofrece y presta. Los procedimientos **COMERCIALIZACION DEL SERVICIO, INSTRUCTIVO CONTRATOS Y MODIFICACIONES, y GESTION REALIZACION DEL SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**, generan sus registros que permiten demostrar la conformidad en referencia a la comunicación con el cliente.
- b) Mediante el **INSTRUCTIVO CONTRATOS Y MODIFICACIONES**, la organización describe las actividades necesarias para alcanzar las pautas necesarias en las relaciones contractuales, consultas y modificaciones que durante el desarrollo de la prestación de los servicios se puedan presentar.

- c) En referencia a la retroalimentación del cliente la organización tiene establecido un instructivo documentado **VISITA AL CLIENTE**, el cual permite que de manera periódica se puedan conocer las sugerencias e inquietudes de los servicios por parte del cliente. De la misma manera, la organización mediante la aplicación de encuestas de satisfacción, captura información que una vez analizada permite que se convierta en aspectos de retroalimentación efectuados por el cliente.

Para el aspecto de retroalimentación del cliente, la organización tiene en cuenta y presente lo referente a las quejas o reclamos mediante el instructivo **GESTION DE QUEJAS Y RECLAMOS**, que por ocasión del servicio puedan presentarse.

4.1.8.6 Producción y prestación del servicio

4.1.8.6.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

Se cuenta con mecanismos adecuados para el desarrollo de los servicios, así como también se poseen los dispositivos necesarios para efectuar los controles permanentes, apropiados y ajustados a la prestación de los servicios.

La producción de la prestación de los servicios se encuentra documentados mediante el procedimiento **GESTION REALIZACION DEL SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**, el cual determina todas las condiciones controladas para la prestación de los servicios que la organización brinda.

De la misma manera, en el Sistema de Gestión de Calidad de MAGNETO se encuentran disponibles las características de los servicios en documentos tales como **Fichas Técnicas del Servicio** destinadas para cada uno de los puntos donde la organización presta los servicios. Igualmente esto se soporta con los manuales del servicio que existen para cada uno de los puestos, este manual contiene; instructivos de trabajo que sirven como guías y soportes a los colaboradores operativos designados por la organización para prestar los servicios.

Si por alguna razón es necesario liberar alguno de los componentes del servicio, ésta actividad es realizada de común acuerdo con el cliente o su representante y el Director de operaciones de la organización.

4.1.8.6.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

En **MAGNETO**, la validación de los procesos del producto y de la prestación del servicio a que hace referencia el presente numeral se realiza en la organización a través de la **VERIFICACION Y VALIDACION DEL SERVICIO** , que se realiza en el momento mismo de la instalación del Servicio junto con el cliente, sumado a esto se mantiene actualizada la **Ficha Técnica del servicio**, la cual permite efectuar labores de seguimiento, medición y validación del servicio de manera periódica con el cliente con el fin de evitar la presencia de falencias y se pueda garantizar el cumplimiento de los requerimientos establecidos previamente .

4.1.8.7 Propiedad del Cliente

MAGNETO, por razón de su objeto social es una organización que custodia la vida y bienes de los clientes con los cuales se adquieren responsabilidades contractuales. De igual forma, el alcance de ésta responsabilidad está plenamente identificado en el contrato pactado para la prestación de los servicios.

En cuanto a los bienes propiedad del cliente suministrados por éste a la organización para que sean incorporados en la prestación de los servicios el Director de operaciones soportado mediante el instructivo documentado **PROPIEDAD DEL CLIENTE** permite a **MAGNETO** recepcionar los productos que van a ser empleados como parte integral del servicio, definiendo sus características antes de su empleo, el control de estos y los cambios que se puedan dar con el producto suministrado por el cliente durante la prestación del servicio, así como definiendo la información al cliente. Todos estos datos son registrados en el formato **Recepción propiedad del Cliente**.

4.1.8.7.1 Satisfacción del cliente

Por ser **MAGNETO**, una organización prestadora de servicios de vigilancia y seguridad privada, es prioridad mantener los más altos niveles de satisfacción del cliente ya que las características de los servicios ponen de antemano la integridad de la vida y de los bienes de los clientes.

Por esta razón, se determina que para obtener perspectiva en referencia a la satisfacción del cliente, la Dirección de Operaciones y la Gerencia de calidad coordinan actividades encaminadas para tal fin a través del instructivo **VISITA AL CLIENTE**, de manera periódica, y así, realizar la captura de la información referente al cumplimiento de los requerimientos por el cliente empleando para tal fin el formato **Visita al Cliente**, igualmente se evalúa la información emanada del instructivo **GESTION DE QUEJAS Y RECLAMOS** dejando registro en el formato Registro de quejas y/o reclamos, además se han diseñado una encuesta de servicio al cliente y una encuesta de seguimiento al servicio.

4.2 Características de la empresa

Esta empresa de seguridad a diferencia de otras empresas del mismo sector, posee una seguridad totalmente integral, en la que no solo se cuenta con una seguridad física, sino que cuenta con herramientas tecnológicas, tanto electrónicas como inteligentes, que hace que el trabajo sea de alta calidad y ofrezca al cliente la mejor seguridad.

Del mismo modo cuenta con planes de seguridad y métodos estratégicos innovadores, que mejoran y optimizan los procedimientos, así como que garantizan el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, y siguiendo las estrategias del CRM, se promueve un contacto permanente con el cliente, lo que garantiza una atención personalizada.

Entonces la empresa no solo se concentra en una capacitación periódica del personal y una asesoría profesional en todas las ramas las 24 horas del día, garantiza una óptima prestación del servicio, sino que además, con el contacto directo y el establecimiento de una base de datos robusta de la clientela, se logra una retroalimentación permanente, que mejora procesos de calidad; comprometiéndose así con el cliente y su tranquilidad.

4.3 Adopción, implementación y uso de estrategias CRM en la empresa Magneto Seguridad Ltda.

En los últimos años la empresa se ha visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias con el objetivo de aumentar sus clientes potenciales, dentro de estas se incluyen algunas estrategias de CRM que ya están en curso, con las asesorías personalizadas 24 horas 7 días a la semana con personal altamente calificado para atender cualquier tipo de dudas y el uso

de los nuevos software para la elaboración de bases de datos es imprescindible estar a la vanguardia.

4.3.1 Factores Organizacionales

Como base de la implementación de CRM se encuentran algunos factores de éxito, de modo que se revisara cada uno de ellos, en la empresa Magneto seguridad Ltda. Entre los primeros se encuentran los factores organizacionales que corresponden a:

1. Segmentos de mercado: estos son los grupos a los cuales se dirige la empresa. Los cuales para Magneto seguridad Ltda., son la seguridad física, el control perimetral, los sistemas de control de accesos, los sistemas de alarma, las seguridad VIP, la seguridad electrónica, la seguridad inteligente (poligrafía, evaluación de riesgo, estudio de personas, investigaciones) y rastreo vehicular.
2. Propuesta de valor: cada uno de los segmentos tiene un valor o importancia, según los productos o servicios que brinde y estará dirigido a un cierto tipo de clientes; para lo cual se debe innovar, mejorar el rendimiento, personalizar y pensar en otras variables como el precio, la accesibilidad, los riesgos, la utilidad y la comodidad, de modo que se brinde un servicio de alta calidad. Lo que en Magneto seguridad limitada, se garantiza mediante la capacitación periódica y la retroalimentación permanente, mediante el seguimiento continuo y la asesoría permanente las 24 horas; como estrategias del CRM.
3. Canales: estos corresponden a las diversas formas de comunicación de los diferentes segmentos, de modo que Magneto seguridad Ltda., cuenta con bases de datos, página de internet, asesores las 24 horas, líneas telefónicas y sucursales. De este modo, se plantean asesorías y evaluaciones de retroalimentación del servicio y la calidad.
4. Relaciones con los clientes: La relación con los clientes se ha basado en el compromiso de brindar tranquilidad y calidad al cliente, asegurándolo por medio de la capacitación periódica de todo el personal, así como el uso de tecnología de vanguardia, y el contar con asesorías las 24 horas, igual que las diversas formas de comunicación de los clientes con la empresa; del mismo modo, el tener un sistema de software que asegure una base de datos robusta, posibilita el contacto y la atención personalizada.

5. Recursos clave: la empresa cuenta con un recurso humano capacitado que cumple con las expectativas del sector, del mismo modo tiene recursos tecnológicos de vanguardia, así como la experiencia dentro del sector, lo que genera una reputación y buen nombre de la empresa.

4.3.2 Factores tecnológicos

En cuanto a factores tecnológicos Magneto Seguridad Ltda., cuenta con un software (Salesforce) para establecer una gran base de datos, del mismo modo el manejo de un inventario. No solo este segmento cuenta con una tecnología de vanguardia, sino que a partir de las capacitaciones se ha conseguido implementar seguridad con distintos recursos electrónicos e inteligentes, como circuitos cerrados de seguridad, o sistemas de alarmas.

Del mismo modo, la página de internet favorece y facilita el contacto con sus clientes, así como a estos informarse de los productos y servicios que presta la empresa, de modo que se da conocimiento para que estos conozcan los productos y servicios; otro de los beneficios es la posibilidad de retroalimentación oportuna, mediante la posibilidad de contacto de los clientes, donde se ven opiniones, sugerencias, preguntas frecuentes y reclamos, permitiendo con esto identificar las nuevas necesidades, todo mediante canales de comunicación eficientes para mantener y controlar comunicación directa con el cliente.

4.3.3 Factores de Gestión de conocimiento

La empresa Magneto seguridad Ltda., como ya se ha mencionado cuenta con una página de internet la cual recopila toda la información suficiente y necesaria para los clientes, más no es solo bajo este aspecto tecnológico el que recoge la información, pues la empresa tiene además crear políticas internas y espacios, donde los empleados mediante sus experiencias, percepciones, ideas y sugerencias, con respecto al funcionamiento y los servicios prestados.

4.3.4 Factores de orientación al cliente

Magneto seguridad Ltda., cuanta con diversos recursos ya que se compromete con la tranquilidad y su beneficio, al brindar un servicio de calidad; de modo que garantiza un contacto

permanente con el cliente, lo que implica atención personalizada y asesoría profesional 24 horas seguida.

Es así como cuenta con varios modos de contacto, mediante el cual el cliente puede conocer productos y servicios, al igual que brindar su opinión, sugerencia o reclamo, permitiendo a la empresa generar una base de datos extensa y así un número de evaluaciones de calidad extensa y representativa, que lleve a generar retroalimentaciones permanentes, visibilizando las nuevas necesidades.

Del mismo modo, las bases de datos facilitan el contacto directo con los asesores, y del mismo modo permite a la empresa el hacer un seguimiento de sus clientes, lo que posibilita estudios de mercadeo, retroalimentación oportuna, visibilizarían de nuevas necesidades y evaluación de calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La finalidad de este trabajo fue construir un panorama para la adopción y uso de estrategias CRM en organizaciones empresariales del sector de seguridad privada en la ciudad de Bogotá, tomando como modelo la compañía Magneto seguridad LTDA. La elaboración se centró entonces, en la exploración de las estrategias puntuales del CRM y su implementación efectiva en distintos sectores empresariales, de modo que se analizara estos factores de éxito, en cuanto a la mejora en la relación con los clientes y su valor para la organización. En primer lugar se realizó una revisión conceptual, que nos acercara y permitiera crear un marco de referencia en cuanto a los métodos, herramientas y procesos de las estrategias CRM en organizaciones; para pasar a la revisión de la situación actual de un sector empresarial específico, siendo este el de la seguridad privada, el cual a tomado un crecimiento en los últimos años. Así mismo mostrar a través de ciertos casos de éxito los beneficios de la implementación de estrategias CRM; finalizando con la propuesta de implementación, adopción y uso de estrategias CRM en el sector de la seguridad privada; específicamente adaptado a la compañía Magneto seguridad LTDA.

Los resultados de esta investigación muestran que en los últimos años el sector de seguridad en Colombia se ha privatizado, de modo que las empresas de seguridad privada han tenido un crecimiento, llevando a implementar estrategias y metodologías nuevas por las empresas para dar la mejor cobertura.

De modo que el éxito mostrado por parte de diferentes empresas, gracias al implemento de las estrategias de CRM, las cuales privilegian la relación con el cliente, a diferencia de antiguas estrategias, centradas en balances ganancias y pérdidas u otras variable empresariales; mostrando así que la evolución y cambio del mercado, encuentra que es la relación estable y duradera con el cliente la que marca la diferencia, ya que aumenta la retroalimentación obtenida de modo oportuna, que genera servicios acorde a las necesidades emergentes, logrando una mayor acogida y preferencia en el mercado por parte del cliente; lo que promueve un gran interés del cliente por la empresa, generando en ellos sensaciones de fidelidad, lo que repercute en el éxito de la empresa en el mercado, mejorando ingresos, número de clientes y posicionamiento en el mercado.

Concluyendo que este tipo de estrategias conllevan a altos grados de calidad y éxito de la empresa, pues responden a las necesidades del cliente, proporcionando a este un buen producto o servicio, adecuado a sus necesidades emergentes y actualizado; logrando así convertir a esta empresa en una alta competencia para el sector y el mercado en general, generando buenas utilidades, aumentando niveles de oferta y demanda, llevando a un buen funcionamiento de la organización y una satisfacción de las necesidades del cliente.

Recomendaciones

Después de analizar todo el marco teórico y conceptual de las relaciones con los clientes, analizar algunos casos exitosos y mostrar la implementación de las estrategias CRM en el sector de seguridad privada en Colombia, tomando como base la compañía Magneto LTDA, se cree es importante que las organizaciones se comprometan con la interiorización en la empresa y en el clima organizacional una relación de confianza a largo plazo; haciendo todo lo posible y poniendo todas sus herramientas al servicio de las estrategias del CRM, de modo que aumente la motivación y orientación a la atención al cliente, para que los empleados adopten el conjunto de valor, creencia, objetivos y políticas, orientadas a crear relaciones a largo plazo con los clientes donde se busque su satisfacción e idealización, para así también lograr un éxito empresarial.

Se deben diseñar procesos enfocados al cliente para la implementación exitosa de las estrategias CRM, para facilitar la ejecución por parte de los empleados, implementándolo así en cada una de sus tareas y actitudes.

Se recomienda igualmente estar actualizado en cuanto a las aplicaciones que facilitan a la empresa la adopción, implementación y uso de estrategias CRM para conocer así las distintas necesidades de los diferentes segmentos de mercado y construir una propuesta de gran valor.

Por último y basado en los casos de éxito, se recomienda orientarse al cliente más que al producto, pues es a partir de sus comentarios y retroalimentaciones que se puede crear un servicio o producto de calidad, lo cual una vez entendida su importancia, tendera por si solo a generar procesos de comunicación efectiva entre los miembros de la organización, en los distintos puntos de contacto con el cliente, que logre satisfacer las necesidades del cliente y así retenerlo, llevando a la preferencia en el mercado y así en el éxito de la organización u empresa.

BIBLIOGRAFIA

- AEMR. *I estudio del CRM en España*. Extraído el 12 de Abril de 2013 de:
<http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>
- Alderson, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Arango, M. L. (2011): *Asociacion Americaca de Mercadeo AMA*. Tomado de Gestión y Gerencia. <http://garciarango.blogspot.com/2011/05/asociacion-americana-de-mercadeo-ama.html>.
- American Marketing Association Board of Directors (1985): *Marketing News*, Vol. 19, nº 5.
- American Marketing Association, Comitee on Terms (1960): *Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms*. R.S. Alexander (Chairman), Chicago.
- American Marketing Association, Board of Directors (2004): www.marketingpower.com. August 2004
- Bagozzi, R.P. (1986): *Principles of Marketing Management*. Science Research Associates, Chicago.
- Bennet, P.D. (1979): *Review of Strategic Planning and Policy by William R. King and Davis I. Cleland*. *Journal of Marketing*, vol. 43, nº 2.
- Bang, J. (2005): *Understanding Customer Relation ship Management From Manager's and Customer's perspective: Exploring the Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence*. (Doctoral thesis) University of Rhode Island
- Bentum, R.V. y Stone, M. (2005): *Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture –A European Study*. *Journal of Database*.
- Barreiro, J.; Barreiro, B.; Díez de Castro, J.; Losada, F.; Ruzo, E. (2004): *Rentabilice su gestión gracias al CRM*. Netbiblo. La Coruña.

- Bartels, R. (1988): *The History of Marketing Thought*. Publishing Horizons, Columbus.
- Barwell, C. (1968): *Marketing en los productos industriales*. Blune, Madrid.
- Barton J. Goldenberg. (2008) *CRM In Real Time: Empowering Customer Relationships*. CyberAge Books.
- Berry, L (1983) Relationship marketing. L.L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Editors). *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago IL: 25-38.
- Bigné, J.E. (1996): *Proyecto Docente Catedrático de Universidad*. Universidad de Valencia
- Breyer, R.F. (1931): *Commodity Marketing*. McGraw Hill, Nueva York.
- Brown. L.D. (1937): *Market Research and Analysis*. Ronald Press Co., Nueva Cork.
- Carlos Eduardo Méndez Álvarez (s.f) *Cultura Organizacional en instituciones de Salud del Sector Público y Privado. Encuentro de Investigación Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA)*. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Popayán. Noviembre 2 de 2006. Recuperado el 12 de abril de 2013 de: <http://ascolfa.edu.co/documentos/U-Rosario-C-Mendez.pdf> .
- Chamberlain, E.H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard V.P. Cambridge Mass.
- Choy, K.L., Fan, K., y Lo, V. (2003): *Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning*. En: Industrial Management +Data System. Páginas: 263-274.
- Clark, F.E. y Clark, C.P. (1942): *Principles of Marketing*. 3ª Ede. MacMillan Co., Nueva York.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R. y Cowles, D. (1990): *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*. Journal of Marketing, vol. 54.

- Cruz Roche, I. (1981): *Prólogo al libro de Lambin y Peeters, La gestión del marketing en las empresas*. ICE, Madrid.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008): *Lineamientos de Política Pública para el sector de la Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Defensa, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.
- Curry, A. y Kkolou, E. (2004): *Evaluating CRM to Contribute to TQM Improvement –A Cross Case Comparison*, The TQM Magazine. Páginas: 314-324.
- Dammert, Lucia. (2008). *Seguridad Privada: ¿Respuesta a las necesidades de seguridad pública en los conglomerados urbanos?*. Departamento de Seguridad Pública de la Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Dawson, L.M. (1971): *Marketing Science in the Age of Aquarius*. Journal of Marketing, vol. 35.
- Duddy, E.A. y Revzan, D.A. (1947): *Marketing and Institutional Approach*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Evert Gummesson. Return on Relationships (ROR): *The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts*. Journal of Business and Industrial Marketing. 2004.
- Feldman, L.P. (1971): *Societal Adaptation: a new Challenge for Marketing*. Journal of Marketing, vol. 35.
- Freedonia Group. (2006). *Datos de “World Security Services”*. Freedonia Group, Abril de 2005 y Noviembre de 2006.
- Fernández Collado, Carlos. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México.
- Ferrell, O.C. y Lucas, G.H. (1987): *An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 15, n° 3.
- Frigo, Edgardo. (2006). *Seguridad Privada en Latinoamérica: Situación y Perspectivas*. Mimeo.

- Garrido,A. y Padilla,A (2010). *El CRM Como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico del sector hotelero español*. Universidad de Malaga.
- García Lahiguera, F. (1980): *Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing*. Esic-Market, vol. 31.
- Greenley, G.E. y Oktengil, M. (1996): *A Development of the Domain of Marketing Planning*. Journal of Marketing Management, vol.12.
- Greenberg, P.(2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid; McGraw-Hill. Interamericana de España.
- Hernández-Roy, Christopher (Director), Rosenblatt, Julio (Coordinador). (2008). *La seguridad publica en las Américas: retos y oportunidades*. Secretaria General de la Organización de Estados Americanos.
- Hunt, S.D. (1983): *General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing*. Journal of Marketing, vol. 47.
- Hunt, S.D. y Goolsby, J. (1988): *The Rise and Fall of the Functional Approach to Marketing: a Paradigm Displacement Perspective*. Lexington Books, Massachussetts.
- I.J. Chen y K Popovich. (2003): *Understanding customer relationship management-people, process and technology*. En: Business Process Management Journal.
- Ignasi Vidal i Diez. (2004). *Como conquistar el mercado con una estrategia de CRM*. Fundación Confemetal. Editorial Gramadosa. Madrid.
- Iso 9000-2000. *Sistema gestión de la calidad*. Fundamentos y vocabulario.
- Icontec: *Norma Técnica Colombiana*. Ntc ISO 9001.
- Iso 9004- (2000): *Sistema de gestión de calidad*. Directrices para el mejoramiento del desempeño. Icontec: “norma técnica colombiana” Ntc ISO 9001.

- Iso 9001 (2000): *Sistema de gestión de calidad*. Requisitos. Icontec: “norma técnica colombiana” Ntc ISO 9001.
- Jaworski, B.J. y Kohli, V. (1993): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, vol. 57.
- Jhon Chamberlain (1996) *Las Raíces del Capitalismo*. Editorial Folio. Madrid.
- Joseph F. Hair, Jr., Robert Bush y David Ortinau. (2008). *Marketing Research*. McGraw-Hill. Companies Incorporated. 4ª Edición.
- Jurgen Kuczinsky: *Breve historia de la economía*. Editorial Platina. Buenos Aires. 1957.
- Kerin, R.A. (1996): *In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing*. Journal of Marketing, vol. 60, nº 1.
- Kotler, P. (1972): *A Generic Concept of Marketing*. Journal of Marketing, vol. 36
- Kotler, P. (1984): *Marketing Essentials*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey
- Kotler, P. (1986): *Megamarketing*. Harvard Business Review, vol. 64
- Kotler, P. y Levy, S.J. (1969): *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, vol. 33.
- Kotler, P. y Levy, S.J. (1979): *El desmarketing: sí, el desmarketing*. Harvard-Deusto Business Review, vol. 53.
- Kotler, P. y Roberto, E.L. (1989): *Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior*. The Free Press, Nueva York.
- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971): *Social Marketing: an Approach to Planned Social Change*. Journal of Marketing, vol. 35.
- L. Berry. (1983): *Relationship Marketing*. En: Berry, Shostack, y Upah (Editores). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association. Chicago.

- Lambin, J.J. (1995): *Marketing estratégico. 3ªed.* MacGraw-Hill, Madrid
- Lavidge, R.F. (1970): *The Growing Responsibilities of Marketing.* Journal of Marketing, vol. 34
- Lazer, W. (1969): *Marketing's Changing Social Relationships.* Journal of Marketing, vol. 33, nº 1.
- Law, M., Lau, T. & Wong, Y.H (2003). *From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective.* Marketing Intelligence & Planning. Vol. 21.
- Llonch, J. (1993): *Orientación al mercado y competitividad de la empresa.* Gestión 2000, Barcelona.
- Luck, D.J. (1969): *Broadening the Concept of Marketing too Far.* Journal of Marketing, vol. 33, nº 3.
- Machado, G. (2008): *El bolillo ya es historia en la vigilancia y seguridad privada.* El Colombiano. Sección: Comunidades Virtuales.
- Magneto Seguridad Ltda. <http://magnetoseguridadltda.com>.
- Maynard, H.H. (1941): *Marketing Courses Prior to 1910.* Journal of Marketing, vol. 5, abril, nº4.
- Maynard, H.H. y Beckman, T.N. (1952): *Principles of Marketing.* Ronald Press.
- Martín Armario, E. (1993): *Marketing.* Ariel, Barcelona
- McCarthy, E.J. (1960): *Basic Marketing: a Managerial Approach.* R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- McCarthy, E.J. (1964): *Basic Marketing: a Managerial Approach.* 2ª ed., R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso Sobre cultura organizacional en Colombia.* Bogotá: Universidad del Rosario.

- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2007). *Presentación antecedentes*. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Bogotá.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2006). *Transformación cultural en las Organizaciones, Un modelo para la gestión del cambio*. Editorial Limusa S.A. Bogotá.
- Morena, A. & Meléndez, A. (2012). *Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación*. En: Revista Dirección y Organización. N° 46. Abril. Páginas: 56-66.
- Munuera, J.L. (1992): *Evolución de las dimensiones del concepto de marketing*. Información Comercial Española, n° 707.
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (1998): *Marketing Estratégico, Teoría y Casos*. Pirámide, Madrid.
- Narver, J.C. y Slater, S.F.(1990): *The Effects of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, vol. 54.
- Osarenkhoe, A. y Bennani, A.E. (2007) *An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy*. En: Business Process Management Journal.
- Osterwalder, A. (s.f). *The business Model Ontology: a proposition in a Designer Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Comerciales de l'Universite de Lausanne.
- Parvatiyar, A., y Sheth, J.N. (s.f). *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*. Journal of Economic and Social Research. Paginas: 1-34.
- Paul Greenberg. (2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Payne, Adrian and Pennie Frow. (2005). *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. Journal of Marketing.

- Payne, Adrian and Pennie Frow. (2006). *Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation*. Journal of Marketing Management.
- Reilly, W.J. (1931): *The Law of Retail Gravitation*. W.J. Reilly, Nueva York
- Renau, J.J. (1985): *Administración de empresas. Una visión actual*. Pirámide, Madrid.
- Reinares, P., y Ponzoa, J. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Pearson Education: Madrid.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D.(2004). *The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance*. Journal of Marketing Research.
- Renart, L.G. (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*. En: Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE. Extraído el 4 de abril de 2013 de: http://www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf.
- Rivera, J. (1995): *La orientación al Mercado: una estrategia organizacional competitiva*. Universitat Jaume I. Curs d'Estiu L'Orientació Empresarial al Mercat.
- Ronald Swift. (2000). *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*. New York, E.E.U.U.: Prentice-Hall.
- Robinson, J. (1933): *The Economics of Imperfect Competition*. MacMillan, Londres.
- Ryals, L y Knox, S. (2001). *Cross-functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management*. En: European Journal, Páginas: 534-542.
- Ryals, L, y Payne, A. (2001). *Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing*. Journal of Strategic Marketing.
- Sirgy, M.J.; Morris, M. y Samli, A. C. (1985): *The Question of Value in Social Marketing: Use of a Quality-of-life Theory to Achieve Long-term Life Satisfaction*. American Journal of Economics and Sociology, vol. 21, nº 4.

- Sigala, M. (s.f). *Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications*. International Journal of Hospitality Management, Paginas: 391-413.
- Stanley A. Brown. (2000). *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*. John Wiley & Sons Inc.
- Smith, Wendell R.(1956): *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. Journal of Marketing Pine y Gilmore Vol. 21.
- Spencer, H. y R. Moinpour (1972): *Fear Appeals in Marketing. A Social Perspective*. Journal of Marketing, vol. 36.
- Supervigilancia. *La Seguridad Privada en Colombia: Visión 20/20*. 21 de junio de 2007.
- Trustrum, L. (1989): *Marketing: Concept and Function*. European Journal of Marketing, vol. 23, nº 3.
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996): *Market Orientation: A State of the Art Review*. Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference. Budapest
- Vázquez, R. (1986): *Desarrollos recientes en la estrategia de marketing. Una recopilación*. Revista Española de Economía, vol. 3, nº 1.
- Vázquez, R. y Trespalcios, J.A. (1998): *Marketing. Estrategia y aplicaciones. 2ª Edición*. Civitas, Madrid
- V. Kumar y Werner Reinartz. (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. John Willey and Sons. New York.
- Verhoef, Peter C. y Langerak, Fred.(s.f). *Eleven misconceptions about customer relationship management*. En: Business Strategy Review. Vol. 13. 2002. Paginas: 70-76.
- Walt Whitman Rostow. (1970). *Las etapas del crecimiento económico, un manifiesto no comunista*. Fondo de Cultura Económica. México.

Webster, F.E. (1988): *“The Rediscovery of the Marketing Concept”*. Business Horizons, mayo-junio 1988.

William Boulding et al. A (2005). *Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go*. Journal of Marketing.

Yesid Lancheros. (2006). *Bogotanos gastan en seguridad privada el equivalente a la mitad del presupuesto del Distrito*. El Tiempo. Sección Bogotá, 17 de noviembre de 2006.

Zeithaml, C.P. y Zeithaml, V.A. (1984): *Environmental Management: Revising the Marketing Perspective*. Journal of Marketing, vol. 48.