



Caso de estudio

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

Jose Luis Wakabayashi^{a,*} y Jorge Merzthal^b^a Director de la Maestría en Marketing, Profesor, Departamento de Marketing, Universidad ESAN, Lima, Perú^b Profesor, Departamento de Marketing, Universidad ESAN, Lima, Perú

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 7 de enero de 2015

Aceptado el 3 de septiembre de 2015

On-line el 15 de noviembre de 2015

Códigos JEL:

M31

Palabras clave:

Estrategia

Fidelización de clientes

Relación con clientes

RESUMEN

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

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

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

ABSTRACT

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

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

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

RESUMO

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

JEL classification:

M31

Keywords:

Strategy

Customer loyalty

Customer relationship

Classificações JEL:

M31

Palavras-chave:

Estratégia

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

1. Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Marco teórico

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

2.1. Marketing industrial y mercado industrial

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

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

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

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

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

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

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

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/997581>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/997581>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)