



## Marketing relacional y propuesta de fidelización para una empresa de servicios publicitarios

Relationship marketing and loyalty proposal for an advertising services company

Proposta de marketing de relacionamento e fidelização para uma empresa de serviços de publicidade

### ARTÍCULO GENERAL

José Ignacio López Espinosa

[Joseignaciolopez.1199@gmail.com](mailto:Joseignaciolopez.1199@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9085-4592>

Universidad de Lima

Sebastian Ratto Schol

[sebastianratto99@hotmail.com](mailto:sebastianratto99@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-4741-3561>

Universidad de Lima

Recibido 12 de Marzo 2022 | Arbitrado y aceptado 12 de Marzo 2022 | Publicado el 04 de Abril 2022

#### RESUMEN

El marketing relacional es una derivación creada en base al marketing tradicional, con el objetivo de mejorar la comunicación con los clientes potenciales y actuales para fomentar la fidelidad y crear relaciones a largo plazo. En base a lo mencionado, el presente estudio aplicó una estrategia de marketing relacional en una empresa de servicios publicitarios, validada por siete expertos a partir del método Delphi, con el objetivo de aumentar la fidelización de los clientes. La estrategia se basó en la metodología propuesta por la EAE Business School, en la cual se tomaron en cuenta cinco pasos: Diagnóstico de la empresa, generar comunicación bidireccional, seguimiento de intereses y necesidades, análisis y disposición de información captada e implementación de herramienta tecnológica CRM. El resultado obtenido fue una propuesta de marketing relacional basada en los pasos mencionados, junto a un cronograma de implementación y su matriz de riesgos, que permitieron consolidar la validez de la propuesta. Debido a la coyuntura, la implementación de la herramienta CRM fue una limitante. La presente investigación podría ser replicada como estrategia de mejora en otros sectores.

**Palabras Clave:** Fidelización del cliente, marketing relacional, gestión de las relaciones con el cliente, relación a largo plazo.

#### ABSTRACT

Relationship marketing is a derivation created based on traditional marketing, with the aim of improving communication with potential and current customers to encourage loyalty and create long-term relationships. Based on the above, this study applied a relational marketing strategy in an advertising services company, validated by seven experts using the Delphi method, with the aim of increasing customer loyalty. The strategy was based on the methodology proposed by the EAE Business School, in which five steps were taken into account: Diagnosis of the company, generating two-way communication, monitoring of interests and needs, analysis and provision of information collected, and implementation of a technological tool CRM. The result obtained was a relational marketing proposal based on the steps mentioned, together with an implementation schedule and its risk matrix, which allowed to consolidate the validity of the proposal. Due to the situation, the implementation of the CRM tool was a limitation. This research could be replicated as an improvement strategy in other sectors.

**Keywords:** Customer loyalty, relationship marketing, customer relationship management, long-term relationship.

#### RESUMO

O marketing de relacionamento é uma derivação criada com base no marketing tradicional, com o objetivo de melhorar a comunicação com clientes potenciais e atuais para incentivar a fidelização e criar relacionamentos de longo prazo. Com base no exposto, este estudo aplicou uma estratégia de marketing relacional em uma empresa de serviços de publicidade, validada por sete especialistas utilizando o método Delphi, com o objetivo de aumentar a fidelização dos clientes. A estratégia foi baseada na metodologia proposta pela EAE Business School, na qual foram considerados cinco passos: Diagnóstico da empresa, geração de comunicação bidireccional, monitoramento de interesses e necessidades, análise e disponibilização das informações coletadas e implementação de uma ferramenta tecnológica CRM. O resultado obtido foi uma proposta de marketing relacional baseada nas etapas mencionadas, juntamente com um cronograma de implementação e sua matriz de riscos, o que permitiu consolidar a validade da proposta. Devido à situação, a implementação da ferramenta CRM foi uma limitação. Esta pesquisa poderia ser replicada como uma estratégia de melhoria em outros setores.

**Palavras-chave:** Fidelização de clientes, marketing de relacionamento, gestão de relacionamento com clientes, relacionamento de longo prazo.

## Introducción

### 1.1. Justificación de la investigación

La fidelización del cliente a partir del marketing relacional es un factor crítico para el éxito de la compañía y su desarrollo a largo plazo. Payne et al. (2017) determinaron que el marketing relacional tiene un efecto significativo en las empresas y su relación con los clientes. Por otro lado, según Oliveira et al. (2012), citado por Arosa et al. (2020) el desarrollo y la implementación del Marketing Relacional propician la creación de ambientes de innovación, además de altos niveles de satisfacción en quienes intervienen en ella. Por este motivo ejecutar el Marketing Relacional no solo garantiza la lealtad en quienes intervienen en la relación, sino que, gracias a que las organizaciones estrechan sus marcos de valores, estas crean una nueva cultura, donde se destaca la orientación hacia el cliente (Rosendo-Rios et al., 2016).

A lo largo de la investigación se expondrán los fundamentos del marketing relacional y se presentará su importancia en base a casos de éxito, para luego proponer una estrategia de marketing basado en el mismo. Es importante investigar los conceptos del marketing relacional debido a que las empresas deben enfocarse en construir y mantener relaciones comerciales más fuertes (Grönroos, 2004). Estos conceptos se validarán mediante el análisis de la literatura.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa Shooters AQP, a través de los clientes y trabajadores de la empresa para identificar los problemas que causan la baja fidelización de los clientes, utilizando herramientas de ingeniería para así poder, con el asesoramiento de expertos, diseñar y validar una propuesta de mejora e implementación de marketing relacional.

Para la presente investigación se cuenta con fuentes de información suficientes, recursos humanos y facilidades necesarias proporcionadas por la empresa Shooters AQP para poder acceder a toda la información de sus registros y sus clientes.

### 1.2. Impacto del marketing relacional en la fidelización del cliente

La fidelización del cliente es un factor determinante para el crecimiento de una empresa, por lo que es necesario tomarla en cuenta al momento de su desarrollo. Según Pierrend (2020), mantener un cliente satisfecho a lo largo del tiempo es lo que permite el funcionamiento y crecimiento constante de una empresa. Esto se explica porque según López (2009), la fidelización del cliente es un conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio y esto lo impulse a

volver a adquirirlo, lo que evidencia que existen variables que condicionan al cliente para la adquisición de un producto y se mantenga haciéndolo en el tiempo.

En este contexto, el marketing relacional crea una relación duradera con el cliente, ya que busca no solo la parte transaccional del negocio -es decir, que el cliente adquiera el producto- sino que propone crear relaciones comerciales que entiendan cuáles son las necesidades y motivaciones para adquirir el producto. Este concepto del marketing busca tener contacto constante con el cliente, para que este se sienta acompañado a lo largo de todo el proceso de la transacción. (Arosa-Carrera y Chica-Mesa, 2020)

Por consiguiente, se puede decir que la fidelización del cliente es el eje principal para que el marketing relacional tenga un desarrollo constante, ya que las relaciones comerciales, pueden variar dependiendo del cliente, del sector o del país en el que la empresa se encuentre funcionando.

Por otro lado, la repetición de compra del cliente no es el único factor que apoya a implementar una estrategia basada en el marketing relacional. Según Niño (2014), implementar una estrategia de este tipo trae cinco beneficios: ahorro de dinero, apoyo en la exploración, entretenimiento, reconocimiento, y beneficios sociales. El entretenimiento, exploración y reconocimiento están referidos al cliente; y se orientan en identificar quienes son, qué los motiva y cómo retenerlos. Luego están los beneficios sociales, que permiten conocer al cliente de una manera más detallada y poder segmentarlos para así poder abordarlos de diferentes maneras, llevando a la empresa a aumentar ventas y aminorar costos, ya que se sabe cómo trabajar con cada uno de ellos. Y finalmente, el ahorro monetario, se refiere a que adquirir un cliente nuevo, significa un mayor gasto que retener a otro, por lo que, a largo plazo, será más rentable para la empresa (Moreno-Cortés et al., 2020).

El marketing relacional no siempre se encuentra bien implementado en las empresas, por lo que su desarrollo es incipiente y -en algunos casos- ni siquiera existe (Ricotta, 2017). Autores como Oliveira (2018) señalan que, por lo mencionado anteriormente, la fidelización de los clientes no es la esperada a pesar de distintos intentos y estrategias desarrolladas por las organizaciones. Por otro lado, Kotler (2002), citado por Cordova (2006), argumenta de manera general que el marketing de relaciones tiene por objetivo establecer vínculos mutuamente satisfactorios; así mismo, afirma que las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. Para Slater y Narver (2002), que una empresa adopte la filosofía de marketing orientada hacia el cliente es de gran

importancia para la creación de valor y en el desarrollo de la ventaja competitiva y sostenible. Para poder centrarse en el cliente se debe transitar hacia un marketing de relaciones que permita saber: qué, cuándo y cómo lo necesitan, y qué precios están dispuestos a pagar (Evans, 2002).

### **1.3. Definición del marketing relacional y sus enfoques**

La fidelización del cliente es una de las prioridades principales en las organizaciones debido a que existe una relación directamente proporcional entre clientes fieles y el incremento de ventas. La mayoría de las empresas tiene como centro a los clientes debido a que son conscientes de la importancia de estos para el beneficio de la compañía. Se puede considerar que el objetivo principal de esta estrategia es conquistar y fidelizar a los clientes, convirtiéndolos en defensores y promotores de la misma marca.

Mediante la creación de experiencias positivas y a través de una serie de instrumentos del marketing relacional es que se consigue fidelizar a los clientes. Morgan y Hunt (1994) definen el marketing de relaciones como “todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos”. Esto es mejor explicado por Gummerus (2017) que evidencia que las relaciones no solo son contactos entre dos o más personas, sino que también existen entre personas y objetos, o entre símbolos y organizaciones y es esto lo que busca el marketing relacional, no solo un servicio post venta sino también durante todo el proceso, en cualquier fase en la que se relacionen ambas partes.

Kotler (2006) señala que en el marketing de relaciones se establecen los vínculos tanto económicos, técnicos y sociales. En cuanto a los vínculos económicos se refiere al flujo directo del cliente con la empresa al momento de realizar el pago. El vínculo técnico se refiere al que se forma cuando el servicio o producto cumple con las necesidades del cliente, y sus especificaciones técnicas. Finalmente, el vínculo social es la relación más allá de la venta, es la experiencia que tiene el cliente en todo el proceso, en este sí se puede considerar el servicio post venta. Estos tres vínculos bien establecidos son los que determinan el éxito de la presente estrategia.

Wang (2004) determina que el comportamiento del cliente y su lealtad hacia la marca son causados por el valor emocional, social y funcional que genera la marca, todo este proceso de generar valor es lo que permite que se establezca una relación a largo plazo entre ambas partes. Kotler (2002) afirma que las empresas que se centran en

fidelizar a los clientes logran encontrar una mejor posición para establecer estrategias que les permitan establecer relaciones a largo plazo. Iglesias (2003) determinó que cuando las partes están comprometidas, se convencen de que es necesario realizar los esfuerzos pertinentes para que esta relación perdure en el largo plazo.

Según Payne et. al (2017), el marketing relacional ha crecido en los últimos años, el estudio de esta rama del marketing empezó a tener visibilidad a mediados de los años 90. Existen tres acercamientos y maneras de ver el marketing relacional: anglo-australiano, nórdico y norte americano. En estos tres enfoques, se contempla la administración de relaciones. Esto se debe a que el centro del marketing relacional está enfocado en cómo se manejan las relaciones con los clientes a lo largo de todo el proceso. La diferencia entre el acercamiento nórdico y el anglo-australiano, es que, el primero considera la teoría de relaciones interactiva y el segundo considera múltiples grupos de interés y la calidad del manejo de relaciones.

Se considera que el enfoque norte americano es más completo ya que abarca inicialmente el ambiente organizacional, sector interno de la empresa, posteriormente se enfoca en el manejo de las relaciones con sus clientes. Esto indica que a través de un buen ambiente organizacional de la empresa se puede obtener buen manejo de las relaciones con los consumidores y esto es en esencia el marketing relacional (Payne et al., 2017).

Guerola-Navarro et al. (2020) realiza un cuestionario, que tiene como finalidad medir de manera eficaz el impacto de la una estrategia de marketing en el cliente, para así poder medir el éxito y desarrollo de la empresa. Basarnos en este cuestionario, nos permite resaltar la relación entre las dos variables principales de la investigación y nos proporciona una herramienta a utilizar al momento de desarrollar la estrategia más adelante.

Según Pozo (2020) los indicadores específicos a presentar permiten medir el nivel de fidelización hacia la empresa a través de los cuales se realizará una propuesta de mejora. Por otro lado, las subcategorías existentes mencionadas por Pozo permiten entender los aspectos a tomar en cuenta el momento de medir la fidelización. Las categorías que presenta son: la retención de clientes, costo de clientes, satisfacción de clientes y finalmente captación y pérdida de clientes. Y a partir de estas, se desarrollan subcategorías permitan relaciones a largo plazo con los clientes.

#### 1.4. Casos de éxito del marketing relacional

En una revisión sistemática de literatura, en la que se evaluaron 58 artículos de diferentes autores alrededor del mundo, Urdea et al. (2021) evidenciaron una fuerte relación entre la implementación del marketing centrado en el cliente y la satisfacción de este. Mientras que Yang & Hu (2015) encontraron una sinergia entre la gestión del marketing, la relación con los clientes y el valor percibido por la empresa. Mientras que un estudio explicativo, realizado por Cardoso et al. (2017), en el que utilizó a clubes de fútbol para resaltar la fidelización de clientes, demostró que los clubes que contaban con una estrategia de marketing orientada al fanático tenían una mayor atracción de público. Los tres artículos mencionados anteriormente tienen relevancia para la investigación ya que demuestran el impacto del marketing en la percepción y fidelización de clientes.

Jones et al. (2015), realizaron un estudio práctico utilizando una muestra de 662 consumidores en Estados Unidos, en el que obtuvieron como resultado que las empresas que han implementado estrategias basadas en el marketing relacional son más eficaces al momento de captar y retener clientes. Gummerus et al (2017) identificaron lo antes mencionado, por lo que realizaron un estudio explicativo en el que utilizan cinco manuscritos acerca del tema, para resaltar la importancia del desarrollo del marketing relacional y la iteración de este, ya que a medida que pasa el tiempo, el mercado cambia y se vuelve más exigente. Tanto Payne & Frow (2017), como Arosa & Chica (2020), resaltan diferentes variables a tener en cuenta al momento de desarrollar el marketing relacional, ya que al tener al cliente como centro del planeamiento y también tener que adecuarnos al ambiente digital, existen retos a lo largo de todo el proceso. Esto se resume como la forma en la que se debe abordar el marketing relacional y qué se debe tener en cuenta al momento de desarrollarlo.

Ahora, para entender de manera más amplia la fidelización del cliente, Ndubisi (2007) evidencia las cuatro variables que atraen a clientes: confianza, compromiso, comunicación y resolución de problemas. Estas variables son fundamentales al momento de desarrollar una estrategia de marketing, específicamente en el marketing relacional. Al igual que el autor antes mencionado, Lee et al. (2016) desarrollaron un estudio teórico en donde se analizó literatura acerca del marketing relacional, y se resaltaron las mismas variables y se evidenció un fuerte impacto en la inversión del marketing relacional y la fidelización del cliente. De la misma manera, Taoketao et al. (2018) encontraron que desarrollo de la empresa a partir de una estrategia de marketing desarrollada en base a la fidelización del cliente debe ser impulsado para conseguir la

sostenibilidad de la misma. Lo que evidencia que fomentar el marketing relacional y potenciar las diferentes variables que lo apoyan, es lo que permite el impacto positivo en la fidelización.

### Metodología

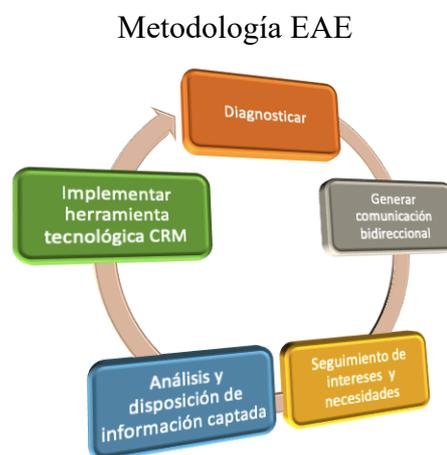
La presente investigación tuvo un diseño no experimental de corte transversal, en el que, a través de una propuesta de mejora validada por expertos, se busca reducir la baja fidelización de los clientes y establecer una relación a largo plazo con ellos. Esta misma se apoyó en opiniones para su desarrollo.

En primer lugar, para poder implementar una adecuada gestión de las relaciones con el cliente, CRM, se siguió la metodología planteada por Guerola et al. (2020), en la cual es importante primero establecer quienes son los clientes y la relación que se quiere tener con ellos. Para luego realizar un estudio y determinar qué herramienta específica del CRM se va a utilizar según el tipo de negocio.

Por otro lado, a manera de mejorar la fidelización del cliente en una empresa, se tuvo en consideración capacitar al personal en a varios aspectos relacionados a la propuesta. Ndubisi (2007) refuerza la idea y propone ciertos pasos para lograrlo. Primero, capacitar en cuanto al buen manejo de conflictos. Posteriormente, una demostración de estos de su compromiso con la empresa y los clientes. Y finalmente, desarrollar una buena comunicación acompañada de confianza y honestidad.

Lo mencionado en los dos párrafos anteriores fueron dos opiniones que se tomaron en cuenta al momento de seguir la metodología propuesta por la EAE, Escuela de Administradores de España, (CITA) en la cual considera cinco principales pasos para implementar una estrategia de marketing relacional:

Figura 2. 1 Metodología EAE



Fuente: Adaptado de EAE Business School (2017)

A través de los pasos mencionados anteriormente, implementaremos la propuesta de mejora. Inicialmente, en base al análisis y los diagnósticos de la empresa, se identificó la situación actual de la empresa. Luego se planteó la forma de generar una comunicación clara y fluida con el cliente, para que así se sienta cercano a la empresa. Después de haber establecido esta comunicación se explicó cómo seguir los intereses del cliente de manera correcta para así poder trabajar en base a ello. A continuación, se hizo un análisis de la información captada y se presentó de manera clara para que sea de uso recurrente de la empresa. Finalmente, este análisis sirvió de ayuda al momento de decidir que CRM se usaría y de igual manera utilizarlo para que en conjunto pueda ayudar a la gestión de clientes en la actual empresa.

En esta investigación se buscó validar la propuesta a través de la técnica Delphi, ya que, debido a la actual coyuntura de la empresa, no se pudo implementar la última etapa del ciclo. Esta técnica constó de un meticuloso juicio de 7 expertos en el área de marketing. Para recopilar las opiniones y sugerencias de mejora de los jueces se utilizó entrevistas semi estructuradas por separado para no influenciar la respuesta del otro. Fue necesario realizar tres de ellas a cada uno para conseguir un consenso sobre la validez de la propuesta. En la primera ronda de trabajo se mostró un primer boceto, que buscó que cada uno de los expertos exponga su punto de vista, y si lo veían por conveniente, sugerían mejoras. Una vez obtenidos los resultados, se desarrolló una segunda encuesta en la cual se consolidaron los diferentes puntos de mejora expuestos por cada uno de los expertos. El objetivo de esta fue conseguir los ajustes necesarios para implementar una estrategia que recopile cada punto de vista. En base a las respuestas, se presentó una propuesta final, la cual, consolidando las mejoras más pertinentes para confirmar la validación de la propuesta, en donde se requirió un puntaje mínimo promedio necesario para la aceptación de 9 dentro del rango de 0 a 10. (Varela-Ruiz et al., 2012)

### **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados de las etapas desarrolladas, ya validadas por expertos, que tendrá como objetivo incrementar la fidelización del cliente de la empresa. Se especificará los pasos a seguir en cada una de las etapas de la metodología propuesta por la EAE, Escuela de Administradores de España.

Una vez explicada cada etapa, se mostrará la calificación obtenida por los expertos en base a la metodología Delphi. A manera de confirmar la validez de la propuesta y para poder mostrar la aceptación que tuvo en nuestro grupo de jueces críticos.

### 1.5. Diagnóstico de la empresa

En base a la estructura presentada para la parte de diagnóstico, se tuvo una reunión con el gerente general y encargados de marketing de la empresa, en donde presentaron indicadores que permiten medir el rendimiento actual de la empresa, estos indicadores están subdivididos en categorías que permiten identificar distintos aspectos o áreas a mejorar:

Tabla 3. 1

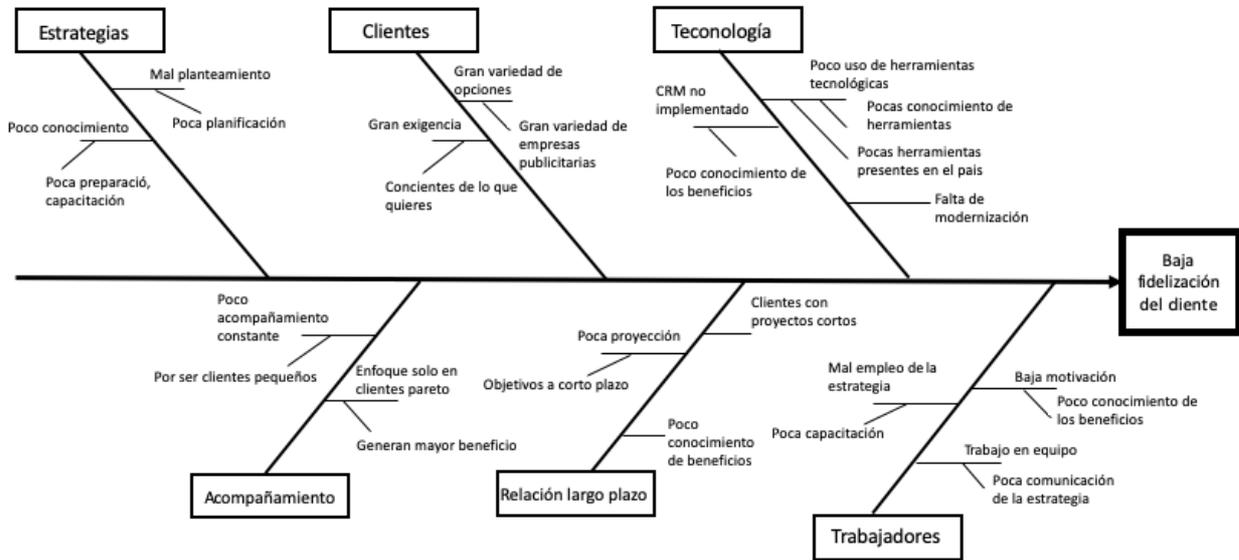
#### Principales Indicadores

Subcategoría	Indicador	Valor estimado
Retención de clientes	Porcentaje de clientes que repiten el servicio	50%
	Porcentaje de clientes identificados con la empresa	50%
Costo de clientes	NPS, Nivel de recomendación (promotores- detractores)	6 prom – 2 detr = 4
	CLTV, Rentabilidad del cliente (total gastado/ # compras)	800\$/3 compras prom = 267\$
Satisfacción de clientes	Porcentaje de satisfacción de clientes	90%
	Experiencia del consumidor (1 mala – 5 buena de consumo)	3.5 – 4
Captación/ pérdida	Porcentaje de clientes perdidos	30%
	MQL, Indicador de captación de clientes	60%

Estos indicadores miden especialmente la fidelización de los clientes. El nivel de recomendación, la rentabilidad del cliente y el indicador de captación de clientes son indicadores cuyo calculo es más complejo, pero del mismo modo permitió entender en qué situación se encontraba la empresa al momento del análisis. Finalmente, la captación de clientes que demostró la efectividad de la publicidad y de atracción de estos.

Como resultado del análisis de los indicadores de la empresa, se evidenció una baja fidelización de clientes, que se definió como objetivo presentar una propuesta de marketing relacional con el fin de revertir esta situación. A manera identificar las causas del problema, a través de un diagrama “Causa-efecto”, se determinó cuáles desembocaban en el mismo.

Figura 3. 1 Diagrama de Ishikawa baja fidelización  
Diagrama de Ishikawa baja fidelización de clientes



Una vez identificadas las posibles causas principales, se desarrolló un diagrama de Pareto. En el cual, con el apoyo del gerente general, el gerente de marketing y consultando a los demás colaboradores de la empresa, se logró establecer una escala del 1-20 para determinar cuál o cuáles eran las causas principales, y al mismo tiempo saber sobre cuál se debería accionar.

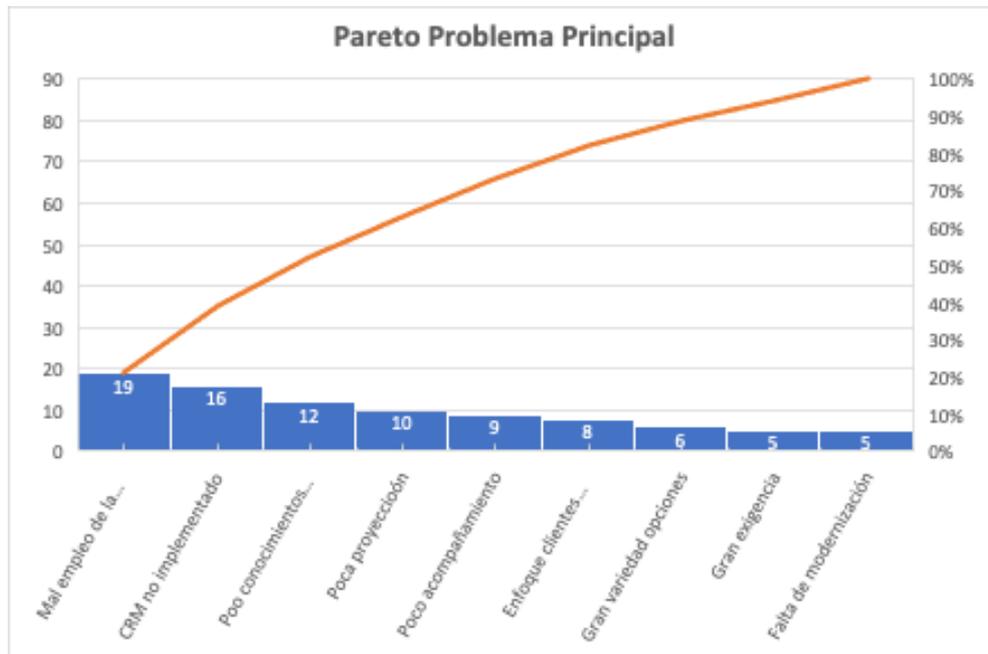
Tabla 3. 2

Análisis de problemas principales

Problemas	Importancia	% Acumulado
Mal empleo de la estrategia	19	21%
CRM no implementado	16	39%
Pocos conocimientos del beneficio de la fidelización	12	52%
Poca proyección a futuro	10	63%
Poco acompañamiento	9	73%
Enfoque clientes Pareto	8	82%
Gran variedad opciones	6	89%
Gran exigencia	5	94%
Falta de modernización	5	100%

Figura 3. 2

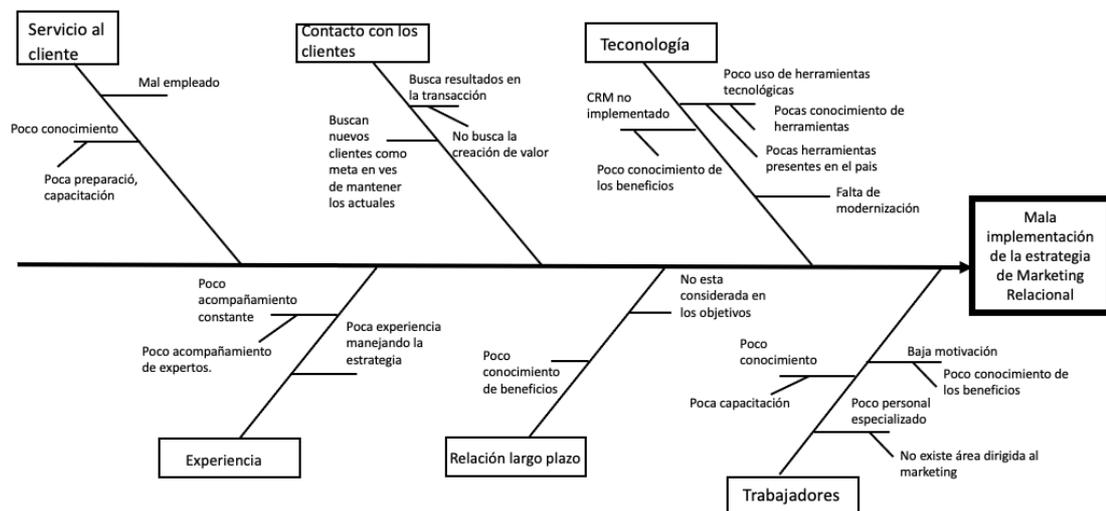
Diagrama de Pareto



Como se puede observar la principal causa de la baja fidelización de los clientes en la empresa fue el mal empleo de la estrategia del marketing relacional. Considerando esta la causa raíz se realizó un segundo diagrama de Ishikawa para entender por qué la empresa no aplicaba correctamente la estrategia de marketing relacional. Este análisis nos permitió entender a fondo las causas raíz y proponer una estrategia a fin de mejorar la fidelización de los clientes en la empresa SHOOTERS AQP.

Figura 3. 3 Ishikawa de la mala implementación de la estrategia de marketing

Ishikawa de la mala implementación de la estrategia de marketing relacional



Este diagrama realizado nos permitió entender porque Shooters AQP, tiene una mala implementación de la estrategia de marketing relacional. Se determinó que las dos principales causas son los trabajadores poco capacitados y el escaso uso de tecnología en base al marketing por parte de la empresa.

Según Ndubisi (2007), la confianza, el compromiso, la comunicación y el manejo de conflictos son factores determinantes para lograr la fidelización de los clientes. Estos factores son principalmente responsabilidad de los trabajadores que están en contacto con los clientes. Para ello se requiere de capacitaciones y un alto nivel de compromiso, lo que fue identificado como una de las causas raíz del problema.

Según Guerola et al. (2020), la implementación del CRM (Customer relationship management) como solución y herramienta tecnológica demuestra un impacto directo en la fidelización de los clientes. Por este motivo, es importante que la empresa innove en tecnología y, a través de su uso, logre desarrollar una mejor relación con sus clientes. Por lo que tenerlo implementado, significaría una mejora en la gestión de las relaciones con el cliente con el fin de mejorar los indicadores mostrados en la tabla 3.1.

En base a ambas causas raíz, se desarrolló las siguientes etapas de la propuesta de marketing relacional, con el objetivo revertir la situación actual de la empresa y crear relaciones duraderas con los clientes, en donde regresan por el servicio cada vez que lo vean necesario.

## **1.6 Generar comunicación bidireccional**

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se buscó entender a fondo en qué etapa de comunicación bidireccional se encuentra la empresa. A través de entrevistas con trabajadores de diferentes rangos de la empresa, se evidenció que la empresa tenía claro que sus clientes eran empresas con poca exposición, que no contaban con estrategias para generar reconocimiento de la marca, ya sea en redes sociales, “Boca a boca” o de manera orgánica.

Una vez aclara quién era su cliente, se buscó analizar el mensaje que estaban transmitiendo como empresa. En esta parte fue donde se evidenció el problema, los trabajadores no coincidían de manera unánime en la manera que se debía comunicar la propuesta de valor de la empresa.

A medida de revertir esta situación se presentaron tres factores cruciales a tener claro que determinarán el éxito de la comunicación de la empresa:

Tabla 3. 3

Factores de la comunicación bidireccional

Factor	Contenido
<p><b>¿Qué se quiere comunicar?</b></p>	<p>El valor de nuestra empresa está en potenciar el reconocimiento de la marca con la que se esté trabajando, para que así lleguen a un público más amplio y puedan repotenciar su negocio.</p>
<p><b>¿Cómo se va a comunicar?</b></p>	<p>A manera de generar familiaridad con los clientes, se utilizará un lenguaje coloquial, teniendo en cuenta que las empresas con las que se ha trabajado anteriormente buscan en nosotros cercanía, no solo un servicio.</p>
<p><b>¿Por qué se está comunicando?</b></p>	<p>Queremos entender las necesidades de cada uno de nuestros clientes a manera de poder resolver sus problemas de manera eficiente y rápido, y así poder responder en caso haya alguna eventualidad.</p>

Nota. Elaboración Propia

Después de definir el mensaje que se dará al comunicarse con el cliente, se decidió el canal a utilizar para cumplir con el objetivo de la empresa. Teniendo en cuenta, que lo que busca un cliente en la empresa SHOOTERS AQP, es obtener un servicio de calidad sumado a la confianza que se obtenga al entablar una relación, se optó por utilizar las llamadas telefónicas periódicas.

## 1.7 Seguimiento de intereses y necesidades

Al desarrollar la etapa anterior, se notó que la empresa conocía al cliente, pero no llevaba un seguimiento consolidado de cuáles eran los intereses y necesidades que esta mostraba al momento de adquirir el producto.

Por esa razón, en esta etapa se definió la periodicidad de las llamadas con una frecuencia semanal, para poder analizar el desempeño del servicio publicitario brindado por la empresa, para así entender que puntos de mejora podían existir dentro del servicio, si es que la necesidad fue resuelta y poder dar una impresión clara de la cercanía que tiene la empresa desarrollar una campaña para otra empresa.

Una vez terminado el servicio, se decidió en conjunto con los ejecutivos llamadas mensuales en donde puedan mostrar la preocupación de SHOOTERS AQP por la situación de la empresa a la que se dio el servicio y de verse oportuno, ofrecer nuevamente el servicio.

### **1.8 Análisis y disposición de información captada**

En base a los resultados de las etapas, anteriores se vio como necesario capacitar al personal en análisis de datos, para que así no solo los usuarios que recopilan la información puedan disponer de ellos, sino que también los ejecutivos puedan tomar decisiones de manera rápida y sencilla.

En primer lugar, la capacitación que se propuso constaba en enseñar a cada uno de los trabajadores que tendrán contacto con los clientes los indicadores principales, o KPIs, que serán evaluados al momento de recibir retroalimentación en una llamada. Para esta parte específicamente, se mantuvo los indicadores brindados por la empresa, ya que estos daban una visión clara de la situación de la misma.

Una vez claros cada uno de ellos, se buscó desarrollar las capacidades de los trabajadores para recopilar información en base a llamadas. Lo que se tuvo como objetivo en esta capacitación propuesta fue que los trabajadores aprendan a hacer las preguntas correctas, con el fin de no sesgar las respuestas y obteniendo de manera concisa información que pueda alimentar a los indicadores principales de la empresa.

### **1.9 Implementación herramienta tecnológica de CRM**

Dadas las características de la empresa se consideró oportuno la implementación de un CRM operativo. Para así, permitir a la empresa organizar sus procesos, facilitando la coordinación y homogenización de los procedimientos en cada área.

Por otro lado, permite mantener un contacto directo con los clientes. De la misma manera logra realizar un seguimiento de las actividades comerciales como contactar con los Leads hasta concluir la venta de un producto o servicio. Algunas de las ventajas son gestionar inventario de clientes, contacto de clientes, reuniones o citas planificadas, proyectos en curso y negocios concluidos, que dará visibilidad la frecuencia de comunicación a utilizar con cada cliente.

Dadas todas las características se considera una de las opciones más viables de CRM a implementar para la empresa es Salesforce. Este es un software en la nube que permite con sus diversas categorías y sistemas, adaptarse a la necesidad de la empresa.

Como parte de la implementación del CRM se requiere de capacitación al personal para que el uso de esta herramienta sea efectivo y genere los resultados esperados.

Aunque se considera que esta última etapa es igual de importante a las cuatro anteriores, no llegó a ser implementado y debido a ello se buscó la validación de la propuesta en su totalidad en base a la metodología Delphi.

Finalmente, en base a la técnica Delphi y la presentación de una versión final de la propuesta del marketing relacional, se obtuvo una puntuación promedio de 9.4, consiguiendo un puntaje mayor al mínimo para la validación de la propuesta. La distribución en sí osciló entre los puntajes 9 y 10, obteniendo 4 expertos con 9 y 3 expertos con 10.

### **1.10 Cronograma de Implementación**

Una vez validada la propuesta, se decidió desarrollar un cronograma de implementación para la propuesta en su totalidad, en donde se muestra cuanto demoraría implementarse.

Figura 3. 4



### Matriz de Riesgo

Pasos de la propuesta	Tipo de riesgo	Probabilidad	Valor	Impacto	Valor	Resultado
<b>Diagnosticar</b>	No tener acceso a la información	Raro que suceda	2	Grande	4	8
	Mal uso de las herramientas	Posible	3	Moderado	3	9
	Indicadores incorrectos	Posible	3	Moderado	3	9
<b>Genera comunicación bidireccional</b>	No tener claro el proposito	Raro que suceda	2	Pequeño	2	4
	Mala comunicación con cliente	Posible	3	Grande	4	12
<b>Seguimiento de intereses y necesidades</b>	Captación de información irrelevante	Posible	3	Pequeño	2	6
	Mal seguimiento a clientes	Raro que suceda	2	Moderado	3	6
	Capacitación mal enfocada a personal	Posible	3	Grande	4	12
<b>Análisis y disposición de información captada</b>	Mal análisis de información	Posible	3	Moderado	3	9
	Mala interpretación de resultados	Posible	3	Moderado	3	9
	Temas de capacitación no sean correctos	Raro que suceda	2	Catastrofe	5	10
<b>Implementación de herramienta tecnológica de CRM</b>	Exceso de tiempo implementando	Posible	3	Pequeño	2	6
	Mala selección de CRM	Posible	3	Catastrofe	5	15
	Mala capacitación en uso de herramienta	Posible	3	Grande	4	12

Calificación	
Probabilidad	Impacto
1 Excepcional	1 Insignificante
2 Raro que suceda	2 Pequeño
3 Posible	3 Moderado
4 Muy probable	4 Grande
5 Casi seguro	5 Catastrofe

Nota. Elaboración propia

Dentro de la matriz de riesgos, resaltó la importancia de una meticulosa selección del CRM, ya que es necesario que esta sea compatible tanto con la empresa, como con el objetivo que tiene planteado.

### Discusión

El marketing relacional no siempre se encuentra bien implementado en las empresas, por lo que su desarrollo es incipiente y -en algunos casos- ni ha sido desarrollado (Ricotta, 2017). A través de los resultados obtenidos se evidencia lo descrito anteriormente por Ricotta (2017), del mismo modo son concluyentes con los objetivos de la investigación, a través de la cual se logró determinar y comprobar la necesidad de la fidelización del cliente en la empresa.

Por otro lado, en comparación con la revisión sistemática de literatura realizada por Urdea (2021) en la cual se evidencia una relación entre el marketing relacional y la satisfacción del cliente, los resultados obtenidos refuerzan ese aprendizaje. Del mismo modo a comparación con la revisión sistemática de antecedentes como el estudio practico de Jones en el 2015 y Gummerus (2017), la investigación realizada no pudo ser del todo práctica debido a las restricciones dadas por lo que no se llegó a implementar la

propuesta de marketing relacional, pero de igual manera llegó a evidenciar la necesidad de centrar la atención en el cliente para obtener mayor fidelización.

La propuesta realizada y validada por el juicio crítico de expertos para aumentar la fidelización del cliente tiene una estrecha relación con las cuatro variables mencionadas por Ndubisi (2007). Confianza, compromiso, comunicación y resolución de problemas son variables que permiten atraer y mantener clientes en el largo plazo, y dentro de la propuesta se representa estas variables a través de los pasos seguidos.

Según Arosa-Carrera, et.al (2020), existen diversos campos de aplicación de la innovación en las organizaciones que permiten mayor competitividad en el mercado y el marketing relacional es una de estas innovaciones. A partir de los resultados obtenidos se puede coincidir con Arosa- Carrera, al considerar que gracias al marketing relacional mejora el desarrollo del producto, los ambientes virtuales y el trabajo colaborativo que en conjunto permiten que la satisfacción del cliente mejore así logrando establecer relaciones satisfactorias y a largo plazo.

Así mismo según Gallego et.al (2021), la industria bancaria ha reestructurado los procesos y se están adaptando a un ambiente más tecnológico. La gestión de la relación con el cliente ofrece la oportunidad de aumentar la eficiencia en las relaciones entre organización y cliente. Del mismo modo los resultados obtenidos en el estudio determinan los beneficios y la necesidad de reestructurar las compañías en vista a mejorar sus relaciones con sus clientes. Así como también la importancia de implementar una herramienta digital como el CRM permite que esta reestructuración sea eficiente.

A través de los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa requiere de una propuesta de marketing relacional para aumentar la fidelización del cliente, lo que concuerda con la investigación realizada por Slater y Narver (2002) en la cual mencionan la gran importancia de trabajar bajo una filosofía de marketing orientada hacia el cliente lo que permite la creación de valor y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo en comparación a otras empresas del mismo rubro.

Por otro lado, se identificó una principal limitación a lo largo de la investigación, como parte de la propuesta de marketing relacional, basada en la metodología propuesta por la EAE Business School, ya que, se requería la implementación de la herramienta

CRM y de la estrategia de marketing relacional. Debido a la coyuntura y complicaciones en la empresa analizada no se pudo realizar la implementación y evaluación de la propuesta de marketing relacional.

En cuanto a los aportes de la investigación y comparando con estudios previos se logró determinar la importancia del marketing relacional en la fidelización de los clientes. De igual manera, se logró validar la propuesta de marketing relacional a través del método Delphi con la ayuda de 7 expertos. Y adicionalmente, se realizó una matriz de riesgos, que permite la evaluación y análisis de las probabilidades y los impactos de que ocurran al poner en práctica la propuesta de marketing relacional. Y por último, se elaboró un cronograma que permite ver el proceso de implementación de la propuesta en su totalidad.

### **Conclusiones**

Los hallazgos comprobaron la estricta relación que existe entre una estrategia de marketing relacional y la fidelización de los clientes. Las acciones mencionadas a lo largo de los resultados, como capacitaciones o la implementación de una herramienta CRM, tienen como principal objetivo lograr el manejo eficiente de los clientes y la mejora de su relación con los mismos. Así mismo la evidencia analizada demostró la importancia de buscar reforzar la fidelización de los clientes, ya que deriva en un incremento del número de clientes promotores y una reducción del número de detractores. A manera de seguir en línea con el objetivo mencionado anteriormente, se evidenció a través de los resultados, basados en la metodología propuesta por el EAE Business School, el fin de conseguir una relación más cercana con cada cliente para retenerlo y que a partir de ello, se capten nuevos clientes.

Por otro lado, el presente estudio, a pesar de que tuvo limitaciones de implementación, cuenta con oportunidades de desarrollo, dejando una puerta abierta para poder culminar el estudio con la implementación de la propuesta y de la herramienta CRM. Para así poder realizar el post test y no solamente el pretest evaluando el impacto y los resultados de implementar una estrategia de marketing relacional de manera cuantitativa. De la misma manera, el hecho de no haber sido implementada en su totalidad deja abierta las puertas para que otras empresas, del mismo sector u otro, puedan basarse en ella para desarrollar una estrategia propia.

## Referencias

- Arosa Carrera, C. R., & Chica Mesa, J. C. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36, 114–122.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>
- Barrón Araoz, R. (2011). Marketing relacional como estrategia de los negocios del Peru. *Quipukamayoc*, 19(36), 57.  
<https://link.gale.com/apps/doc/A355308131/IFME?u=ulima&sid=summon&xid=03b1aa04>
- Cardoso, Marcos V.; Fleury, Fernando A.; Feldmann, P. R., & De Araújo, A. C. (2017). Facebook, the new grandstand for relationship marketing. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337251652004>
- Chica Mesa, J. C. (2005). *Revista Colombiana de Marketing*. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 60–67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900606>
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6–17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420457002>
- EAE Business School. (2018). *Cómo hacer marketing relacional*.  
<https://www.eaprogramas.es/blog/marketing/como-hacer-marketing-relacional>
- Gallego-Gomez, C., De-Pablos-Heredero, C., & Montes-Botella, J. L. (2021). The impact of customer relationship management systems on dynamic capabilities at firms: An application to the banking industry. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 103–122. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021010106>
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. *Análisis y reflexión teórica. Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Gil-Gomez, J. A. (2020). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1836992>

- Gummerus, J., Von Koskull, C., & Kowalkowski, C. (2017). Guest editorial: relationship marketing – past, present and future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 1–5. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2016-0424>
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Arnold, M. J., Gabler, C. B., Gillison, S. T., & Landers, V. M. (2015). Exploring consumers' attitude towards relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 29(3), 188–199. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0134>
- Lee, J. (Stephen), Lee, J. E., & Breiter, D. (2016). Relationship marketing investment, relationship quality, and behavioral intention: In the context of the relationship between destination marketing organizations and meeting/convention planners. *Journal of Convention and Event Tourism*, 17(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/15470148.2015.1069774>
- Mateo, J. P. (2021, 6 Abril). Indicadores para medir la fidelización de los clientes. El viaje del cliente. <https://elviajedelcliente.com/indicadores-para-medir-la-fidelizacion-de-los-clientes/>
- Moreno Cortés, K. C., Romano Cadena, M. M. del S., & García Alarcón, M. del R. (2020). Gestión del conocimiento de social media marketing, para aumentar las ventas de las micro-empresas de servicios, cuyos clientes son parte de una comunidad universitaria. Caso Ciudad de Puebla. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 112–128. <https://doi.org/10.22579/23463910.186>
- Niño de Guzmán Miranda, J. C. (2019). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apuntes Universitarios*, 4(2), 25–42. <https://doi.org/10.17162/au.v4i2.57>
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 25(1), 98–106. <https://doi.org/10.1108/02634500710722425>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. In *Journal of Services Marketing* (Vol. 31, Issue 1, pp. 11–15). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>

- Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Taoketao, E., Feng, T., Song, Y., & Nie, Y. (2018). Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1039–1049. <https://doi.org/10.1002/csr.1518>
- Urdea, A. M., Constantin, C. P., & Purcaru, I. M. (2021). Implementing experiential marketing in the digital age for a more sustainable customer relationship. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 4, pp. 1–17). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su13041865>
- Varela-ruiz, M., Díaz-bravo, L., & García-durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación En Educación Médica*, 1(2), 90–95. [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07\\_MI\\_DESCRIPCION\\_Y\\_USOS.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOS.PDF)
- Wakabayashi, J. L., & Merzthal, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA. *Estudios Gerenciales*, 31, 455–462. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.001>
- Yang, Q., & Hu, Z. H. (2015). A relationship study on marketing strategy management towards customer relationship management and perceived value. *Acta Oeconomica*, 65, 173–185. <https://doi.org/10.1556/032.65.2015.S2.13>