



**Universitat Ramon Llull**

## **TESIS DOCTORAL**

**Título** LA APLICACIÓN DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE EN LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO DE PRODUCTOS EMPAQUETADOS DE LIMA, PERÚ. UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE.

**Realizada por** JOSÉ LUIS WAKABAYASHI MUROYA

**en el Centro** ESADE

**Departamento** MARKETING, OPERACIONES Y FINANZAS

**Dirigida por** DR. GERARD COSTA GUIX



## Índice de contenidos

1.	Introducción	9
1.1.	Antecedentes de la investigación	9
1.2.	Problema de la investigación	13
1.3.	Preguntas de la investigación	14
1.4.	Objetivos de la investigación	16
1.5.	Conclusión	17
2.	Revisión de la literatura	18
2.1.	El Marketing Relacional en la literatura	18
2.2.	La evolución del paradigma Transaccional al Relacional	23
2.3.	La gestión del Marketing Relacional como proceso	31
2.3.1.	Gestión de la base de datos	35
2.3.2.	Gestión de la lealtad y desarrollo organizativo	38
2.3.3.	La gestión de la relación	46
2.3.4.	El concepto del CLV o Valor de Vida del Cliente	49
2.3.4.1.	Estimación del CLV	54
3.	Diseño de la investigación y metodología	61
3.1.	Fundamentos de la elección del método de estudio de casos	63
3.2.	Diseño de la investigación	64
3.3.	Selección del escenario del estudio	66
3.4.	Selección de casos de estudio	66
3.4.1.	Casos	69
3.4.1.1.	Altomayo Perú S.A.C. (Altomayo)	69
3.4.1.2.	Compañía de alimentos Ti-Cay Trujillo S.R.L. (Ti-Cay)	70

3.4.1.3.	Industrias Unidas del Perú S.A. (Santa Catalina)	70
3.5.	Selección de personas a entrevistar	71
3.6.	Métodos de recolección de datos	71
3.6.1.	Entrevistas en profundidad	72
3.6.2.	Observación participativa	72
3.7.	Método de análisis e interpretación de los datos	73
3.8.	Proceso de verificación de datos: validez del estudio	74
3.8.1.	Validez del estudio	74
3.8.2.	Validez del análisis	75
4.	Resultados de la investigación	76
4.1.	Resultados del análisis de contenido	76
4.1.1.	Etapas de la gestión de la base de datos	77
4.1.2.	Etapas de la gestión de la lealtad y desarrollo organizativo	81
4.1.3.	Etapas de la gestión de la relación y de la comunicación	87
4.1.4.	Sobre la percepción y definición del CLV	91
4.1.5.	Sobre el uso del CLV	95
4.2.	Conclusiones	97
4.2.1.	El proceso de gestión de los distribuidores	97
4.2.2.	La participación del CLV y el VAN en el proceso de gestión	102
4.2.3.	La aplicación del CLV en el proceso de la gestión con los distribuidores	104
5.	Conclusiones y discusión	106
5.1.	Conclusiones según preguntas de investigación	107
5.2.	Conclusiones para el problema de la investigación	115
5.3.	Implicaciones para la teoría	121
5.4.	Implicaciones para la gestión	123

5.5.	Limitaciones de la investigación	124
5.6.	Investigaciones posteriores	126
	Referencias	128

## Índice de tablas

Tabla 1. Comparación entre Marketing Transaccional y Marketing Relacional	29
Tabla 2. Las Funciones de los <i>Key Account Managers</i>	41
Tabla 3. Valor de Vida del Cliente y Cartera de Clientes Actuales y Potenciales	51
Tabla 4. Análisis de Contenido de la Etapa 1 del Proceso de Gestión	77
Tabla 5. Análisis de Contenido de la Etapa 2 del Proceso de Gestión	81
Tabla 6. Análisis de Contenido de la Etapa 3 del Proceso de Gestión	87
Tabla 7. Análisis de Contenido de la Definición y Percepción del CLV	91
Tabla 8. Análisis de Contenido del Uso del CLV	95

## Índice de figuras

Figura 1.	Evolución de los paradigmas del Marketing: del paradigma transaccional al paradigma relacional	24
Figura 2.	Funciones del <i>Key Account Manager</i>	26
Figura 3.	Condiciones empíricas y teóricas para el surgimiento del Marketing Relacional	27
Figura 4.	El proceso de gestión de la relación con el cliente	34
Figura 5.	El CLV como fundamento de las características del Marketing Relacional y su proceso de gestión	35
Figura 6.	Responsabilidades funcionales y organizacionales en la orientación relacional	43
Figura 7.	Factores que influyen en el papel de las ventas personales en la estrategia IHC de la relación	45
Figura 8.	Modelos de rentabilidad del cliente y CLV	54

- Figura 9. Mapa conceptual del proceso de gestión de la relación con los distribuidores en las empresas estudiadas 99
- Figura 10. Mapa conceptual del enfoque en el producto y su influencia en la aplicación incompleta del CLV y del VAN 103
- Figura 11. Mapa conceptual del CLV en la gestión de la relación con el cliente intermediario clave en empresas de producto masivo de Lima 105



## Índice de apéndices

Apéndice 1.	Tabla de Campos de aplicación del Marketing Relacional en la investigación comprendida entre los años 1990-2010	145
Apéndice 2.	Tabla de relación de entrevistas realizadas	146
Apéndice 3.	Protocolo del diseño de la investigación	149
Apéndice 4.	Protocolo del análisis de la investigación	150
Apéndice 5.	Relación de códigos usados en el software Atlas.ti para el análisis de contenido de las entrevistas	153
Apéndice 6.	Procedimiento del análisis de contenido	163
Apéndice 7.	Análisis individual de casos	228
Apéndice 8.	Guías de entrevistas	238
Apéndice 9.	Transcripciones de entrevistas	251
Apéndice 10.	Mapa de la Literatura	252

## 1. Introducción

### *1.1. Antecedentes de la investigación*

Durante los últimos años, la investigación del Marketing se ha centrado en la gestión del Marketing Relacional. La gestión del Marketing Relacional es un proceso en el que se crean y desarrollan relaciones con los clientes y otros actores (proveedores, canales de distribución, empleados, entre otros, conocidos como *stakeholders*), a lo largo de su ciclo de vida (Jobber y Fahy 2006 y Boone y Kurtz 2007). Este proceso aprovecha las sinergias entre el cliente y la empresa para crear valor para ambas partes, y rentabilidad de de largo plazo.

Las investigaciones incluyen como parte del Marketing Relacional tanto a actividades como el cálculo de los costos de ventas y marketing, la gestión de la voz, la implementación de una determinada organización y funciones, así como a las estrategias o herramientas necesarias para este fin, basadas generalmente en información del cliente (Day 2003, Ryals 2005, Kim y Kim 2008, Krasnikov, Jayachandran y Kumar 2009). A este proceso de gestión se le conoce como Customer Relationship Management o CRM. Pero, para motivos de la presente investigación, se hace referencia a ella como gestión de Marketing Relacional.

En las bases de la gestión del Marketing Relacional, se encuentra el concepto de Valor de Vida de Cliente (CLV por sus siglas en inglés) o conocido también como Valor de Ciclo de Vida del Cliente. El CLV es la contribución neta que durante todo su ciclo de vida genera

un cliente para la empresa (Weir 2008). El CLV permite, en ese sentido, calcular el valor neto de un cliente para la empresa en términos de largo plazo y así analizar su rentabilidad para poder clasificar clientes según su importancia para la empresa; y, a su vez, el CLV permite tomar decisiones sobre los costos de Marketing y otras decisiones de tipo organizacional sobre la base de sus necesidades y su relevancia para la empresa a largo plazo. En pocas palabras, es el pilar de la gestión relacional del Marketing (Kim y Kim 2009).

El Marketing Relacional, superando al paradigma anterior del Marketing Transaccional, persigue más que una simple serie de transacciones discretas entre el cliente y la empresa, porque tiene como objetivo el desarrollo y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, mediante la satisfacción y creación de un mejor valor del cliente. De este modo, se adopta una lealtad que beneficia a ambas partes, tanto al cliente como a la empresa.

Según diversos autores, el Marketing Relacional puede aplicarse en todos los mercados y tipos de relación. Así, en cuanto a la aplicación del Marketing Relacional en los tipos de relación, existen investigaciones en torno a la relación con los clientes finales (Berry 1983, Jackson 1985), los actores intermedios de la relación con el cliente (Christopher, Payne y Ballantyne 1991, Kotler 1992, Gummesson 1994; Mollen y Halinen 2000), y las relaciones con las alianzas (Hunt y Morgan 1994).

En cuanto a la aplicación en los mercados, diversos autores refieren que el Marketing Relacional se aplica en las empresas que brindan servicios y bienes industriales (Grönroos 1997); mercados de consumo, industrial y social (Lambin 2003 y Alet 2004); mercados de consumo, de negocios, globales, mercados sin fines de lucro y mercados gubernamentales (Kotler (2001); mercados del consumidor, productor o industrial, revendedor, gobierno e internacional (Fisher y Espejo 2004).

Con respecto a la investigación del Marketing Relacional en canales de distribución, tanto el tema de la gestión del Marketing Relacional como sus métricas son frecuentes en las más prestigiosas revistas, pero, generalmente se les observa desde diversas perspectivas que no toman en cuenta las relaciones con el distribuidor.

Para los años anteriores al 2000, la gestión del Marketing Relacional en canales de distribución se estudió en términos de sus constructos, normativas, instrumentos e importancia de las relaciones con los *stakeholders* (Weitz y Jap 1985, Anderson y Weitz 1992, Morgan y Hunt 1994, Kim y Frazier 1997, Kumar et al. 1995, Baker et al. 1999).

En la actualidad, la investigación de la gestión del Marketing Relacional en canales de distribución es bastante escasa; y los estudios existentes están centrados en el ámbito de supermercados. En ese sentido, no es extraño que, un poco más recientemente, Ganahan et al. (2007) examinen el nuevo término Gestión de Categorías o *Category Management*, en el que los fabricantes apoyan directamente a los grandes *retailers* tomando en cuenta las preferencias de los consumidores.

Se ha realizado, para establecer los antecedentes del problema de la presente tesis, una búsqueda cruzada de los artículos más recientes en las revistas más prestigiosas<sup>1</sup>, sobre la gestión del Marketing Relacional en sus relaciones con: el CLV, el VAN (Valor Actual Neto, que es una métrica mediante la cual puede calcularse el Valor de Vida del Cliente), los distribuidores y los empleados encargados de manejar las cuentas de los clientes relacionales, conocidos como *Key Account Managers*. La búsqueda se restringió a las revistas de Marketing consideradas más importantes internacionalmente, y a los años comprendidos entre 2007 y 2010.

---

<sup>1</sup> Según el Ranking de la Association Bussiness School, 2010.

Se halló que 31 artículos trataron el tema del CLV, pero solamente seis artículos trataron el tema de canales de distribución en la gestión del Marketing Relacional, y estos canales nunca fueron distribuidores del canal clásico.

Recientemente, se ha publicado un estudio (Das 2009) que establece que la mayor contribución de las revistas especializadas se refiere al Marketing Relacional aplicado a los servicios exclusivos en banca y finanzas. Sobre los demás sectores, no hubo un sesgo hacia ningún sector en particular (cada una de ellas fue estudiada entre una y trece veces, a lo mucho).

Entre los sectores con menos estudios se encuentra el sector de consumo masivo, con tan solo tres estudios desde 1994. Sin embargo, ya que Das no contempla entre sus criterios la aplicación del Marketing Relacional según tipo de relaciones, no se puede conocer si estos tres estudios pertenecen o no al campo de canales de distribución y, específicamente, al canal de distribuidores.

En cuanto la investigación con respecto a la aplicación del Marketing Relacional según países, Das encontró que el 50% de la literatura se refiere a investigación en mercados estadounidenses y británicos, un 20% distribuido entre China, Nueva Zelandia, Australia y Finlandia.

Das encontró para Latinoamérica únicamente un estudio, realizado en Argentina que, por sus características, es bastante diferente de la mayoría de países de la región. Esta diferencia radica en que, en Argentina, solo el 22% de la venta la concentra el canal minorista, mientras que, en los demás países, incluido el Perú, el canal de distribuidores, también llamado canal tradicional, es el más importante (en el Perú, el canal minorista abarca el 82% de las ventas, CCR 2009).

Debido a las características de la región latinoamericana, el canal tradicional debería ser el más investigado; sin embargo, según las evidencias, esto no sucede.

En suma, la mayoría de estudios se ha realizado sobre diversos campos de aplicación; sin embargo, puede observarse que uno de los más subestimados es el mercado de productos empaquetados de consumo masivo en la relación con los distribuidores para países donde prima la venta minorista, como es el Perú.

El hecho de que no exista investigación para países en donde la industria de productos empaquetados concentra su venta en la pequeña empresa deja un importante vacío en la investigación de corte empírico, lo que a su vez dificulta la creación de teoría actual y contextualizada sobre la gestión del Marketing Relacional.

### *1.2. Problema de la investigación*

Dados estos antecedentes en la investigación del Marketing Relacional, el problema de investigación de la presente tesis es la aplicación del Valor de Vida del Cliente (CLV) en la gestión del Marketing Relacional con los distribuidores de empresas peruanas de consumo masivo.

El Marketing Relacional es un ámbito de investigación que está creciendo considerablemente. Es bastante significativo el espacio cada vez mayor que se le brinda a la investigación referida al tema en las más prestigiosas revistas académicas. Solo para los años comprendidos entre 2007 y 2010, el autor de la presente tesis halló que se publicaron 126 artículos sobre la gestión del Marketing Relacional en las 17 revistas más prestigiosas de Marketing<sup>2</sup>.

Igualmente, para el CLV, se encontraron 31 artículos en esas mismas revistas. Sin embargo, resulta sorprendente que los investigadores suelen estudiar el CLV de manera independiente de la gestión del Marketing Relacional, tomando en consideración que el CLV

---

<sup>2</sup> Según el Ranking de la Association Business School, 2010. Véase además el Apéndice 1 para una visión completa de la tabla de la búsqueda elaborada por el autor.

es la base de esta gestión. Se suele estudiar al CLV como métrica<sup>3</sup>, mas no como el concepto fundamental más importante del proceso de gestión de Marketing Relacional.

Por otro lado, existe un gran interés por una notable variedad de sectores, que están siendo cubiertos por la investigación empírica. Sin embargo, ha podido comprobarse que el interés en el sector de productos empaquetados de consumo masivo ha sido bastante escaso.

También se ha demostrado que para este sector en particular, el ámbito específico de distribuidores no se ha tomado en cuenta. Asimismo, se ha comprobado que no existe investigación de este ámbito para la región latinoamericana ni para contextos en donde la pequeña empresa es más significativa que las grandes cadenas de supermercados (Zontanos y Anderson 2004 y Wahlberg et al. 2009), como es el Perú (CCR 2009).

En vista de estos vacíos en la investigación, y tomando en cuenta que el CLV es el pilar del Marketing Relacional, el problema que se plantea es la aplicación del concepto del CLV en la gestión de la relación de las empresas de consumo masivo de Lima con sus clientes intermediarios clave, entendiendo a estos clientes como sus distribuidores clásicos principales, encargados de la distribución a los negocios minoristas y mayoristas.

### *1.3. Preguntas de la investigación*

En vista del estado de la investigación del Marketing Relacional revisado en los antecedentes del presente documento, y presentado el problema de la investigación,

Se ha visto en los antecedentes del presente documento, el vacío existente en la investigación en el campo de la gestión del Marketing Relacional de una empresa con sus distribuidores. En ese sentido, el objetivo de la investigación es conocer, dentro de este

---

<sup>3</sup> Una completa revisión sobre el CLV como métrica en la investigación se encuentra en Zhang, Dixit y Friedmann (2010).

mismo ámbito de investigación, cómo se aplica el Valor de Vida del Cliente (CLV) en la gestión del Marketing Relacional, teniendo como principio que el CLV es al mismo tiempo un concepto y una de las herramientas sobre los cuales se puede cimentar toda esta gestión (Kim y Kim 2009). En vista de ello, se plantea como pregunta principal:

- ¿Cómo se aplica el CLV en la gestión de la relación con el cliente intermediario clave en las empresas de productos empaquetados de consumo masivo de Lima, Perú?

La literatura sobre el CLV y al CRM es extensa, sin embargo, no se ha encontrado investigación de corte empírico sobre la gestión de la relación con los distribuidores para los últimos diez años, a pesar de que se reconoce la importancia de las relaciones entre organizaciones para el logro de la rentabilidad de largo plazo. Además, todavía no se ha publicado ningún estudio sobre este campo de aplicación para mercados donde prima la venta minorista.

En ese sentido, con esta investigación se espera, como primera contribución, realizar un aporte significativo al estudio empírico de la situación actual de las empresas en la gestión de la relación con sus principales distribuidores, en el Perú, un país donde el papel de estos distribuidores le lleva mucha ventaja a otro tipo de canales modernos (con 83% de la venta).

Por otro lado, algunos autores afirman que el CLV está en sus etapas de implementación en la mayoría de mercados (Gupta et al. 2004), por lo que existe muy poca evidencia sobre el tema; e, igualmente, se señala que el VAN, la métrica del CLV, no es utilizada porque las empresas carecen de información del portafolio y tienen dificultad para entender las técnicas de proyección (Berger et al. 2006).

Además, como se podrá ver más adelante, dentro de los diversos modelos de gestión de la relación con el cliente, el concepto del CLV se presenta casi dogmáticamente como la



pedra angular del Marketing Relacional, es decir, no se comprueba empíricamente su papel en la gestión del Marketing Relacional.

Teniendo esto en cuenta que el CLV no tiene mucha base empírica, así como su complejidad, durante el transcurso de la investigación se podrá indagar hasta qué punto el concepto de CLV y su métrica VAN se aplican realmente en la gestión del Marketing Relacional de las empresas peruanas, lo que permitirá explorar si efectivamente, y en qué medida, existen las brechas entre la teoría y la práctica del Marketing que la literatura sugiere. Por lo tanto, como preguntas secundarias se plantean:

- ¿Cómo es el proceso de la gestión de la relación con el cliente intermediario clave en estas empresas?
- ¿En qué etapas del proceso de la gestión de la relación con el cliente intermediario clave de estas empresas participa el CLV?
- ¿De qué manera participa el CLV en el proceso de la gestión de la relación con el cliente intermediario clave en estas empresas?

#### *1.4. Objetivos de la investigación*

La tesis tiene como principal objetivo realizar un aporte a la investigación existente sobre el Marketing Relacional en el ámbito de las relaciones B2B (empresa a empresa, en español), entre una empresa y sus distribuidores. Se busca conocer, además, dentro de este mismo ámbito de investigación, cómo se aplica el Valor de Vida del Cliente (CLV) en la gestión del Marketing Relacional, teniendo como principio que el CLV es al mismo tiempo un concepto y una de las herramientas sobre los cuales se cimenta esta gestión (Kim y Kim 2009).

Por otro lado, se ha afirmado que la gestión del Marketing Relacional es el tipo de gestión que las empresas deben seguir para introducirse en el Marketing Relacional (Slater et al. 2010). Sin embargo, otras investigaciones muestran posturas críticas y postulan que es posible combinar ciertos rasgos del Marketing Transaccional con la gestión relacional para lograr la rentabilidad de largo alcance (Krasnikov, Jayachandran y Kumar 2009). En ese sentido, se espera como segundo objetivo explorar si, en el contexto peruano, el modelo de la gestión relacional funciona como tal para la gestión de clientes distribuidores clave, o si se realiza una gestión que combina modelos de diversas orientaciones.

### *1.5. Conclusión*

Se expuso el problema de la investigación con sus respectivas preguntas y se argumentaron las razones que justifican la investigación, así como el tipo de investigación adecuado para llevarla a cabo. A continuación, en el capítulo de revisión de la literatura, se mostrarán las características del Marketing Relacional y sus antecedentes, así como la gestión de la relación. Por último, se describirán las métricas para medir el CLV.

## 2. Revisión de la literatura

A continuación se hará un recuento de la literatura revisada sobre el Marketing Relacional, así como sobre la gestión del Marketing Relacional, conocido como CRM.

Cabe resaltar que el CRM suele ser entendido en las publicaciones revisadas, desde tres puntos de vista: el punto de vista de la gestión del Marketing, el de tecnologías de la información del cliente y el de servicio al cliente mediante estrategias únicamente de *front office*. Para efectos de la presente investigación, el recuento se ciñe a las publicaciones referidas al CRM entendido como gestión, y, en adelante, nos referiremos a él como gestión de la relación con los clientes.

### 2.1. *El Marketing Relacional en la literatura*

Desde su inserción formal, en los inicios de la década pasada, el enfoque relacional del Marketing se ha asociado con acuerdo de todos los autores consultados, a la construcción, el desarrollo y el mantenimiento de vínculos e intercambios beneficiosos entre la empresa y sus clientes.

Sin embargo, aunque en cuanto a su definición, para el Marketing Relacional existen un sinnúmero. Para efectos de la investigación, se toman dos definiciones recientes que el autor considera que engloban mejor sus características generales.

Por un lado, para Jobber y Fahy (2006), el Marketing Relacional es el proceso de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes y otros actores que participan de la relación, conocidos como *stakeholders*. Por otro lado, Boone y Kurtz (2007) afirman que el Marketing Relacional se refiere al desarrollo, el crecimiento, y el mantenimiento de largo

plazo del intercambio efectivo de relaciones con los clientes, ya sea clientes, proveedores, empleados y otros socios, para lograr beneficios mutuos.

Como puede verse, ambas definiciones comparten que el propósito central del Marketing Relacional es crear valor mutuo a partir de un proceso de gestión en que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes, en donde se aprovechan las sinergias que se pueden establecer en dichas relaciones, para mantener la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida del cliente. Pero también coinciden en que los clientes pueden ser todos aquellos actores involucrados en sus relaciones, ya sea actores que participan de la cadena de venta u otros *stakeholders*.

En esa medida, el enfoque relacional depende también de la naturaleza y dirección que adoptan las relaciones tanto con el cliente como con los demás *stakeholders*, que en última instancia son considerados también como clientes.

Las relaciones con los clientes pueden variar según su oportunidad, su capacidad de madurar y grado de compromiso, o la confianza y la cooperación entre los agentes implicados. Esta característica más personal es la esencia socioeconómica del enfoque relacional, y lo eleva a la dimensión de los vínculos y la interacción.

Por ello, desde el punto de vista de la interacción, el Marketing Relacional es considerado como un verdadero balance entre el dar y recibir valor tanto para la empresa como para sus clientes, sobre la base de la confianza, lo que es en esencia una de las estrategias más significativas para el desarrollo y mantenimiento de ventaja competitiva de la empresa (Ismail 2009, Gronroos 1994).

Por otro lado, una característica fundamental del Marketing Relacional es su especial atención en el desarrollo de la calidad del servicio al cliente con miras a crear valor para ambas partes, porque desarrollar una calidad de servicio excelente crea la oportunidad de construir una relación de calidad con el cliente. La idea de relación se puede aplicar a muchas

sectores. Es particularmente importante en los servicios, ahí donde es bastante frecuente el contacto entre el proveedor de servicio y el cliente (Shaker y Basem 2010). Una vez creada la calidad de la relación, esta calidad puede determinar la duración de la relación.

El enfoque relacional del Marketing abre un conjunto de posibilidades importantes para que las empresas conserven su orientación hacia el cliente (bajo premisas como satisfacción del cliente, retención del cliente o valoración de la experiencia desde la perspectiva del cliente) y le retribuyan al cliente el valor que este les entrega. Por ejemplo, mediante una adecuada gestión de las relaciones con las cuentas, se puede incorporar, dentro de las estimaciones de beneficios, parámetros que superen las limitaciones de las métricas de corto plazo, que garanticen una relación costo-beneficio positiva, y que contribuyan tanto al desempeño financiero de la empresa (Helgesen 2007) como a la satisfacción adecuada de las necesidades y expectativas de los clientes.

Este planteamiento requiere considerar, por un lado, que los clientes son agentes socioeconómicos en permanente cambio, y, por otro lado, que las métricas asociadas a la satisfacción, retención y rentabilidad del cliente ofrecen mayores perspectivas de negocio en el mediano y largo plazo, y, en consecuencia, requieren ser evaluadas bajo parámetros intertemporales, lo que no significa que las métricas de corto plazo no deban recolectarse y procesarse.

De este modo, un componente estructural clave en la gestión del Marketing Relacional ha sido la estimación de la rentabilidad del cliente durante el periodo en que este conserva ciertas características, ya que estas son variantes y dinámicas. Por ello, es muy importante la estimación constante de la rentabilidad como parte de la gestión de la relación, pues contribuye a la satisfacción del cliente y al desempeño financiero de la empresa. Como

podrá verse más adelante, existen métricas en la actualidad que son bastante nombradas en la literatura, que cubren estas necesidades de información para la gestión.<sup>4</sup>

En resumen, la orientación del Marketing Relacional consiste en privilegiar tres elementos que lo caracterizan: a) el establecimiento y mantenimiento de vínculos exitosos y perdurables con los clientes, que se manifiesta en la lealtad de los mismos (Bolton, Lemon y Verhoef 2008); b) un clima de compromiso y confianza que alimente nuevas proyecciones para emprender acciones y/o esfuerzos colectivos que tengan efectos en la productividad, efectividad y competitividad de la organización (Dixit y Friedmann 2010); y c) la gestión del riesgo que contribuye a distinguir a aquellos clientes más rentables de aquellos menos rentables (Zorn y Murphy 2009).

Los tres elementos señalados han dotado al modelo del Marketing Relacional del impulso necesario para atender las necesidades de la gerencia dentro del proceso de toma de decisiones y definición de las actividades de Marketing sin dejar de privilegiar el valor percibido por el cliente, el valor generado para la empresa (en términos de rentabilidad) y el valor para los accionistas o shareholders (en términos de desempeño financiero y utilidades). Estas prestaciones han sido estructuradas en los últimos años con la forma de sistemas, tableros y prácticas comprendidas dentro del concepto y/o modelo de gestión de la relación con los clientes (Ryals y Knox 2007).

De modo complementario, es importante especificar que la adopción de este paradigma no ha sido ajena a los procesos de integración y coordinación interdepartamental, ni al establecimiento de métricas de desempeño del área y de los decisores en el ámbito de competencia del área de Marketing.

Por otro lado, es importante notar que existen publicaciones que señalan que los clientes más antiguos no son necesariamente más rentables que, por ejemplo, los clientes

---

<sup>4</sup> Las métricas son el Customer Lifetime Value (CLV) y el Customer Equity (CE). Se explicarán con detalle en el siguiente apartado.

coyunturales o de corto plazo (Reinartz y Kumar 2000). Más bien, se ha demostrado que el factor más importante para la rentabilidad de la relación no es la duración de la misma, sino la orientación hacia la relación, que finalmente tiene un impacto positivo en aquellos factores que hacen que la relación sea exitosa en el tiempo, como la confianza, el compromiso, las normas de cooperación y la satisfacción (Baker et al. 1999 y Keysuk Kim y Gary L. Frazier 1997). Así, por ejemplo, los distribuidores que están interesados en continuar la relación pueden simplemente no estar dispuestos a realizar sacrificios de corto plazo por su proveedor (Kumar et al. 1995).

En vista de que el Marketing Relacional funciona pero no asegura un porcentaje total de éxito, como lo comprueba el ejemplo anterior y todos los factores que pueden influenciar en el mantenimiento de la orientación hacia la relación y la permanencia del cliente en la empresa, es muy importante que la empresa se encuentre constantemente informada y maneje una gestión estructurada que contemple aspectos como la información, la estrategia, el servicio al cliente y los canales de comunicación del cliente con la empresa para poder retornar el valor solicitado.

No en vano, y en concordancia con lo que se está señalando sobre la gestión estructurada de las relaciones, la investigación sobre la gestión del Marketing ha sido investigada y se ha hallado que las publicaciones ubican la gestión en cuatro vertientes claramente definidas: la analítica, la estratégica, la operacional y la colaborativa (Wahlberg et al. 2009).

La gestión estratégica se refiere a la estrategia general de la empresa, centrada en el cliente. Se asume que en la empresa es el principal objetivo implementar este énfasis como la gestión de la relación, incluyendo el análisis sistemático de la información del cliente y el uso de esta información como una plataforma de Marketing y Administración.

La vertiente analítica se refiere a una base del conocimiento del cliente formada a partir de la recolección sistemática de datos. Esto se percibe como un beneficio para la empresa. Mediante el análisis de la información en la base de datos mejoran la eficiencia del Marketing en diferentes maneras. Es importante que la tecnología de la información haya hecho posible tanto recolectar como analizar la información del cliente en formas más sistemáticas y eficientes que en el pasado, con la evolución de la computación.

La vertiente operacional tiene como base la tecnología de la información, utilizada para actividades de *front office*, como ventas, servicio y apoyo al cliente, que incluye llamadas, centros de contacto y equipos de venta para los contactos de clientes.

La vertiente colaborativa desarrolla la tecnología de la información para comunicarse con los clientes. Adicionalmente a los contactos personales, comunicaciones telefónicas, y cartas, es posible también comunicarse con páginas web, correos electrónicos, teléfonos de autoservicio y mensajes de texto.

Para esta investigación, no se está tomando ninguna vertiente en particular, sino que se está entendiendo a la gestión como un proceso que toma en cuenta cada uno de estos aspectos, de forma cíclica, con el consecuente valor que se reparte entre el cliente y la empresa.

## 2.2. *La evolución del paradigma Transaccional al Relacional*

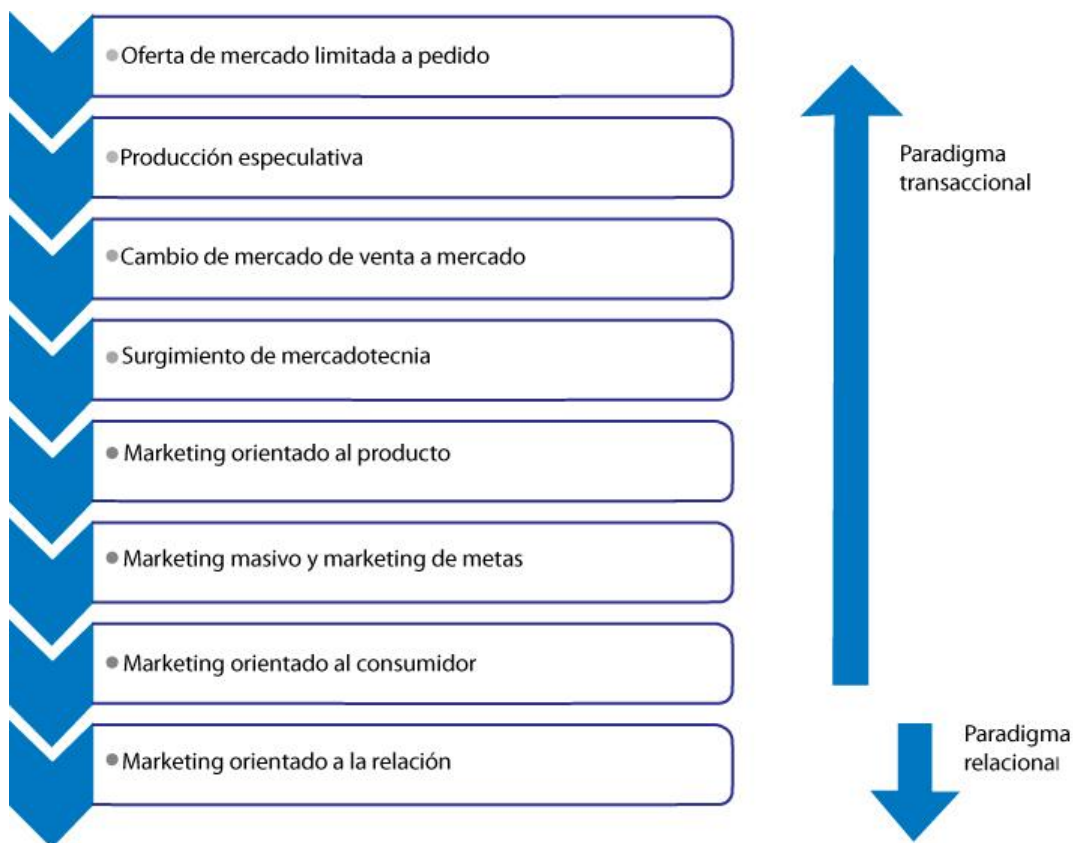
No obstante su predominio en la actualidad, antes del Marketing Relacional primaron las orientaciones transaccionales, que incluyen el Marketing de Ventas, Producto y Consumidor.

Diversos autores que estudiaron la historia del Marketing coinciden en esta afirmación y agregan que el Marketing pasó de la venta a pedido, la producción especulativa, la



mercadotecnia, el Marketing orientado al producto, al Marketing masivo y de metas, para finalmente llegar al Marketing orientado al consumidor y a la relación (Swift 2001, Callaghan y Shaw 2002, Shoell y Gultinan 1991).

*Figura 1.* Evolución de los paradigmas del Marketing: del paradigma transaccional al paradigma relacional



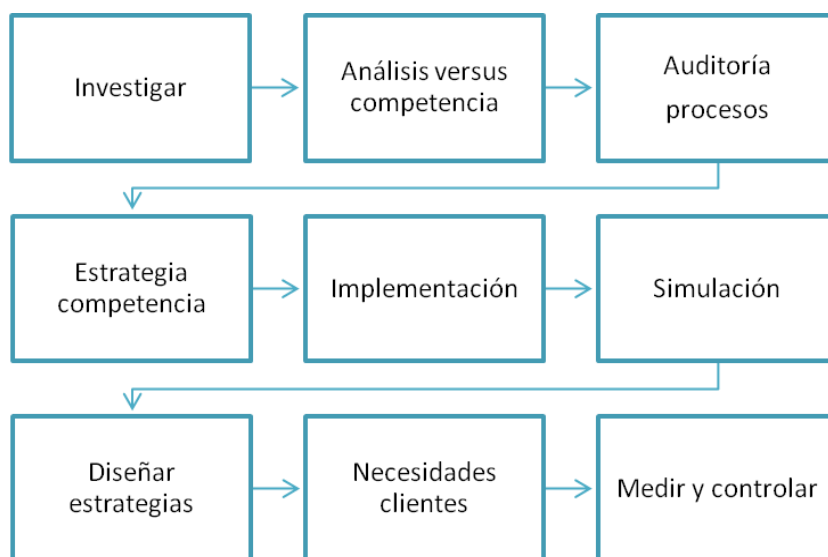
Fuente: elaboración propia basada en los modelos de Schoell y Gultinan (1991), Alet (2004), Swift (2001) y Callaghan y Shaw (2002).

En cuanto a las condiciones del entorno que influyeron en la evolución del Marketing hacia el Marketing Relacional, Sánchez et al. (2000), identifican cuatro condiciones, en particular: la intensificación de la competencia; la necesidad de fidelizar a los clientes y lograr la economía de la relación; la concepción de los mercados como redes, surgida a partir de la alta competencia; y la consecuente creación de acuerdos de cooperación entre las empresas para enfrentar la demanda de la manera más conveniente. Sin embargo, reconocen una quinta condición, que es la insuficiencia del Marketing Mix para responder a estas cuatro situaciones.

Otra condición previa del entorno que influyó en la aparición y desarrollo del Marketing Relacional fue la evolución de los sistemas de ventas y distribución. Empezó a existir, pues, una preocupación por la insuficiencia del Marketing Mix para enfrentar el poder que podría tener el distribuidor y la necesidad de establecer alianzas con él, ya que el distribuidor maneja una serie de datos del cliente a los que el fabricante difícilmente tiene acceso, y a que la competencia que este representa obliga al fabricante al uso excesivo y poco rentable de *merchandising* y de programas comerciales cada vez más locales.

Por ello, se desarrolló la necesidad de realizar campañas de Marketing Directo para poder llegar al consumidor. Pero, además, para que el producto pueda ser posicionado, se empezó a necesitar de un distribuidor especial con el que pueden aprovecharse sinergias (Kracklauer 2001). De allí surge la atención de la investigación por figuras como el *Key Account Manager* (KAM) y el *Trade Marketing*, quienes se encargan de gestionar las cuentas más importantes dentro de las empresas, y tienen funciones muy importantes como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Funciones del *Key Account Manager*



Fuente: Liria (2001).

Es lógico comprender, entonces, el surgimiento de la respuesta de las empresas, que se manifestaron muy diferentes del clásico Marketing Transaccional: la calidad del servicio por un lado, y la orientación al cliente que busca mantener relaciones que permitan compartir bases de datos, así como procedimientos de fabricante y distribuidor. Esto es, en otras palabras, un Marketing basado, además, en la gestión estratégica, que no puede estar separada de las decisiones del Marketing desde entonces.

En conclusión, puede decirse que existieron varias condiciones del mercado y respuestas empíricas y teóricas a ellas para que el Marketing Relacional se desarrolle.

Figura 3. Condiciones empíricas y teóricas para el surgimiento del Marketing Relacional



Fuente: elaboración propia, basada en el análisis de Ford (1990), Möller y Halinen (1998), Eriz y Wilson (1999), Vázquez (1999), Alfaro (2004) y Alet (2004).

Como se ha mencionado al inicio de este capítulo, el Marketing Relacional es el paradigma que reemplazó al paradigma del Marketing Transaccional. ¿Cuáles son las principales diferencias entre uno y otro?

Una de las principales diferencias se encuentra en el ámbito de las transacciones comerciales. Cada transacción en el Marketing Transaccional implica una relación entre el comprador y el vendedor en una situación de transacción, y en esos casos la relación debe ser corta en cuanto a duración y directa en cuanto a su objetivo.

En cambio, en una situación de Marketing Relacional, el cliente-vendedor desarrolla vínculos, la transacción es de más tiempo y sobre un área mayor. Los contactos con los clientes son más frecuentes y, finalmente, el énfasis de una empresa en el cliente contribuye a la satisfacción del cliente y retribuye a la empresa (Armstrong y Kotler 2007).

Pero existen mayores diferencias entre estos dos paradigmas para otros criterios de comparación, como son los enfoques, objetivos, calidad, factores clave, funciones, comportamiento de compra y organización del área de Marketing. Todos estos aspectos pueden observarse de manera más gráfica y sucinta en la siguiente tabla comparativa de los paradigmas Transaccional y Relacional.

Tabla 1

*Comparación entre Marketing Transaccional y Marketing Relacional*

<i>Criterios</i>	<i>Marketing transaccional</i>	<i>Marketing Relacional</i>
Marketing Mix	Las 4 p	Las 4 p + servicio con punto de vista del cliente
Enfoque	Mercado genérico y diferenciación de productos	Base de clientes y diferenciación de clientes
Objetivo	Venta puntual: se vende un producto por vez a la mayor cantidad de clientes posible	Venta continuada: se vende el mayor número posible de productos a cada cliente
Factores clave	Economías de escala Participación de mercado Resultados por producto	Economía de mercado y de alcance (Just in Time) Lealtad del cliente Resultados por cliente
Calidad	Técnica/Interna	Percibida por el cliente considerando procesos y relación
Comportamiento de compra		
Sensibilidad precio	Muy alta	Baja diferencia de la relación
Costos de cambio	Bajos	Altos vínculos establecidos
Producto/servicio	Diversificación/extensión de líneas de producto	Servicios adicionales al cliente Ventas complementarias al cliente

Organización del Marketing		
Figura fundamental	Product Manager	Customer Manager y Trade Marketing
Papel del departamento de Marketing	Reducido, poca interacción	Sustancial, importancia estratégica
Función del Marketing	Marketing	Toda la empresa
Comunicación	Publicidad general	Marketing Directo
Medida de éxito	Mediante la participación de mercado por categoría de producto	Mediante participación del cliente
Medio de acercamiento	Lleva los clientes a los productos	Lleva los productos a los clientes

Fuente: adaptado de Alet (2004).

### 2.3. *La gestión del Marketing Relacional como proceso*

La idea del Marketing Relacional como un proceso no es nueva. La noción de proceso halla eco en los frecuentes pedidos para estudiar las relaciones de Marketing a lo largo del tiempo (Rust et al. 1999, Sheth y Parvatiyar 2002). La noción del proceso en las relaciones puede encontrarse incluso cuando se analizan los encuentros individuales de servicio como una secuencia de eventos (Verhoef, Antonides y Hoog 2004).

Sin embargo, como se adelantó en el inicio del capítulo, para efectos de la presente investigación, se considera la gestión del Marketing Relacional como un proceso que toma en cuenta varios aspectos que, en otras publicaciones, podrían ser consideradas más bien como diferentes maneras de entender esta gestión. Así, para este estudio, la gestión del Marketing es un proceso, que en cada una de sus etapas, cuenta con elementos analíticos, estratégicos, operacionales y colaborativos.

Tiene elementos estratégicos en la medida en que realiza todo un análisis sistemático de la información del cliente y usa esta información como una plataforma de Marketing y Gestión, donde el objetivo es lograr un cliente estable y leal. Su elemento analítico consiste justamente en el análisis concienzudo de la información disponible del cliente, que se ha recogido previamente y que se analiza después con las mejores herramientas de la tecnología de la información. Cuenta con un elemento operacional, pues no descuida el servicio al cliente para la satisfacción de cualquier necesidad; y, por último, tiene elementos colaborativos, debido a su afán comunicacional con el cliente sistemático mediante la ayuda de los diferentes canales de comunicación que la tecnología ofrece en la actualidad.

Por otro lado, una vez establecido que se toma esta gestión como un proceso con cuatro elementos que lo influyen, para efectos de esta investigación, se revisaron en primer lugar libros que coincidieron con la visión de proceso que se propone (Barroso y Armario



1999, Alfaro 2004 y Alet 2004), y, en segundo lugar, se revisaron artículos, en los que más que exponerse modelos de gestión, se abre el debate de cómo evaluarlos y, de ese modo indirectamente, marcan pautas sobre sus principales elementos (Shaken y Basem 2010, Wahlberg 2010, Workman, Homburg y Jensen (2003), Krasnikov, Jayachandran, y Kumar 2003).

Los autores de estas publicaciones hablan de etapas o pasos a seguir para lograr una relación duradera con los clientes más rentables para la empresa, dentro de una gestión.

Sobre las etapas del proceso, para esta investigación se ha estimado conveniente abstraer los modelos revisados y proponer tres etapas cuyas denominaciones son: base de datos, gestión de la lealtad y el desarrollo organizativo, y la gestión de la relación y la comunicación.

Antes de pasar a la descripción de cada una de las etapas de la gestión, es importante introducir un concepto clave para esta investigación: el Valor de Vida del Cliente o CLV.

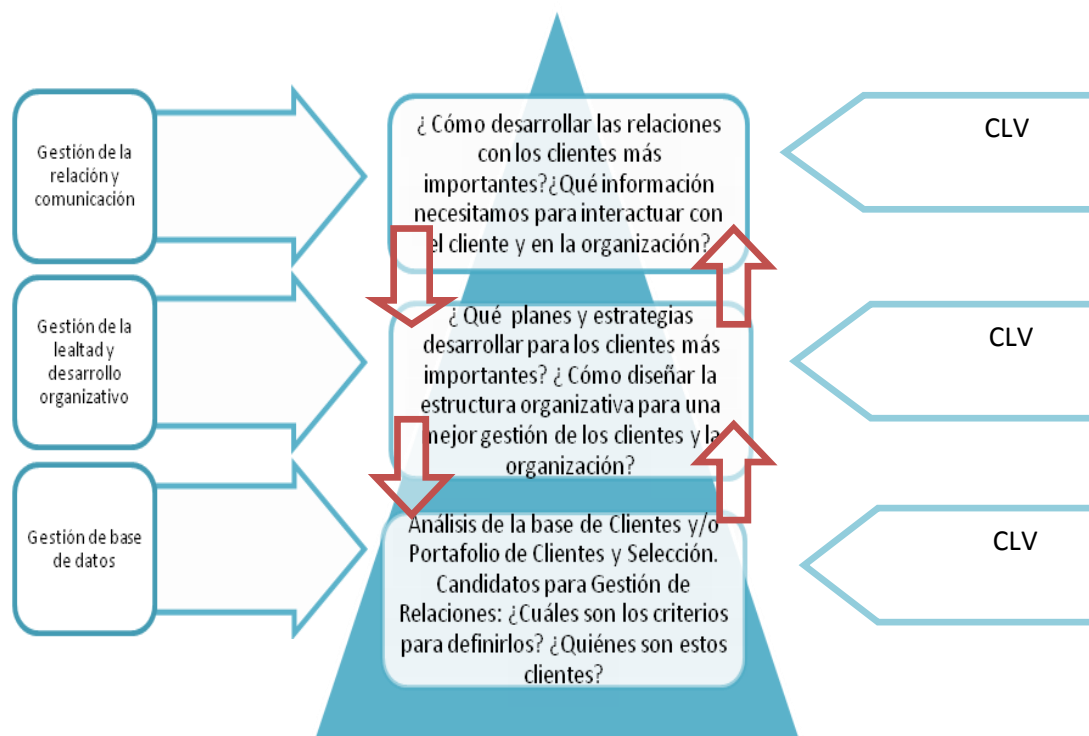
El CLV se define generalmente como el valor presente de las ganancias futuras de un cliente a lo largo de su vida en una relación con una empresa o una marca (Gupta, Lehmann y Stuart 2004, Jain y Sign 2002, Reinartz y Kumar 2000, Rust, Lemon y Zeithaml 2004). En otras palabras, con el CLV, los administradores pueden entender el valor de un individuo y destinar adecuadamente los recursos para él, de modo que logran retornos financieros a la vez que satisfacen las necesidades del cliente, o, por el contrario. El CLV les permite también discriminar entre los clientes que realmente son rentables y aquellos que no lo son (siempre considerando el largo plazo).

Según los estudios, las empresas buscan con ayuda de este concepto influir en los clientes a través de sus ciclos de vida mediante la adquisición adecuada, crecimiento y estrategias de retención (Meyer-Waarden 2008). Es en ese sentido que muchos autores afirman el éxito que tiene la gestión de la relación con los clientes para alcanzar valor

significativo. Por ejemplo, Boulding y sus colegas (2005) hallaron que esta gestión tiene potencial para aumentar tanto el desempeño como los beneficios del cliente mediante la creación de valor tanto para la empresa como para el cliente. De acuerdo con este punto de vista, la gestión permite a las empresas aumentar el valor que extraen de los clientes, al mismo tiempo que los clientes obtienen más valor porque las empresas conocen sus necesidades específicas.

Finalmente, el modelo de gestión de Marketing Relacional propuesto a continuación identifica tres etapas, como puede verse en la figura 4, y tiene como base y herramienta para cada etapa al CLV. Como puede notarse, el Valor de Vida del Cliente es tanto el fundamento de las características del Marketing Relacional, como el elemento sin el que el desarrollo de su proceso no tendría sentido, puesto que es un concepto necesario para cada una de sus etapas.

Figura 4. El proceso de gestión de la relación con el cliente



Fuente: elaboración propia.

También es de utilidad observar el siguiente gráfico, en el que se puede notar cómo el CLV es el pilar de la gestión del Marketing Relacional como ya se ha mencionado.

Figura 5. El CLV como fundamento de las características del Marketing Relacional y su proceso de gestión



Fuente: elaboración propia

### 2.3.1. Gestión de la base de datos

Una vez conocidas las necesidades del cliente con el recojo de la información pertinente (elemento estratégico), la empresa procede a organizar la información en una base de datos que contempla el valor de cada cliente con respecto a su rentabilidad para la empresa (aquí se puede observar el elemento analítico de la gestión), lo que deviene finalmente en una segmentación del mercado según, por ejemplo, el grado de inversión para cada uno, ya que

no todos los clientes son estratégicamente convenientes como clientes relacionales sino como clientes transaccionales.

Así, los objetivos más importantes de esta etapa son el análisis del portafolio y la clasificación de los clientes para lograr escoger a los candidatos con el propósito de desarrollar estrategias de Marketing Relacional.

Con este grupo de clientes escogidos como se mencionó, se desea, por un lado, incrementar el valor para el cliente y, por otro, crear relaciones con el cliente con un margen competitivo sostenible. A estos clientes se les conoce como “clientes clave”.

Según Burnett (2002), seleccionar a los clientes clave es fundamental principalmente donde existe un fuerte efecto del principio de Pareto (conocido como 80-20, que es la característica de los mercados actuales de consumo masivo), y para eso es necesario formular una serie de criterios no universales entre los cuales podemos considerar los siguientes factores atrayentes del cliente:

Producto/Servicio del cliente: ciclo de vida del producto, complejidad del producto, potencial de valor añadido, tecnología, diferenciación y exclusividad.

La competencia por el negocio del cliente: concentración, capacidad y necesidad, barreras de entrada, barreras de salida, sensibilidad ante los precios, sensibilidad a la influencia, integración vertical.

Potencial para la relación futura: la rentabilidad para el cliente, estructura de costo, posibilidad de mejora, efecto en su tasa de beneficio mutuo, recursos.

Status de relación: se define como ¿qué tan fuerte es nuestra posición? Los criterios son: Share actual y tendencia de la empresa y la competencia en el negocio del cliente

- Percepción del cliente de su fuerza técnica
- Percepción del cliente de su servicio
- Percepción del cliente de la competitividad de sus precios

- La edad de su relación
- La amplitud de la base de contacto
- Actitud del cliente hacia la compañía

Por ello, como una forma de extensión de la segmentación del mercado de clientes, se encuentra la noción de la gestión de la relación con el cliente clave, ya que cada segmento del mercado identificado se convertirá, en la práctica, en clientes reales con nombres y direcciones a los que se dirigirá un equipo de ventas (elemento estratégico de la gestión) y, en especial, el gestor de las relaciones con estos clientes, conocido en la literatura como *Key Account Manager* (KAM).

Sin embargo, a pesar de que el KAM es el encargado de las cuentas, Homburg, Workman y Jensen (2003) hallaron que la proactividad y la intensidad de la actividad por parte de la empresa proveedora no solo debe radicar en él. Los demás niveles de la empresa habían participado cuando se observó un incremento en la efectividad del KAM (entender y monitorear la calidad del servicio de cada contrato es un ejemplo específico de la mencionada actividad proactiva). En otras palabras, esta etapa de la gestión no está en las manos de un solo actor.

A pesar de ello, Piercy y Lane (2006) sugieren que el entender los requerimientos del cliente es un elemento clave de la efectividad del KAM. Lo es para el KAM como para todos los miembros de la empresa.

La investigación sugiere que las empresas implementan una gestión de relación tanto para mejorar su habilidad de comunicarse con sus clientes, (proveerles de *feedback* de una manera apropiada -elemento colaborativo de la gestión-), como para analizar información del cliente y personalizar las ofertas. Los componentes de *front-office* facilitan el flujo eficiente de información entre una empresa y sus clientes mediante la comunicación recíproca y la

activación del mapa de información a los empleados en ventas, marketing y servicios (elemento operacional). Así, la implementación de la gestión trata de facilitar la diseminación pareja del conocimiento del cliente a través de toda la organización para mejorar la calidad de la toma de decisiones. Crear una base de datos de información centralizada de clientes es un aspecto crítico de las actividades de la gestión de una empresa (elemento analítico). La ingeniería de datos ofrece, con la mejora de la gestión de relaciones, entendimiento del comportamiento de cliente y permite mayor personalización apropiada de sus productos y servicios (Krasnikov, Jayachandran y Kumar 2009)

Así, con ayuda de la información obtenida, el éxito de una empresa depende de la selección cuidadosa y gestión de estos clientes, lo que significa que existe una nueva dimensión en la empresa expresada en el modo en que esta se estructura y obtiene el *feedback* del cliente, como se verá más adelante en la descripción de la tercera etapa de la gestión de la relación y comunicación con los clientes.

### 2.3.2. *Gestión de la lealtad y desarrollo organizativo*

La revisión de literatura nos lleva a que el enfoque relacional, en primer lugar, no es solo responsabilidad del área funcional del Marketing, sino que involucra todos los niveles decisorios de la organización, partiendo por la alta gerencia (nivel estratégico de la toma de decisiones) y se retroalimenta desde las instancias funcionales y operativas (donde se implementan las estrategias y se obtiene la aproximación a las metas y resultados esperados de negocio).

Esta idea ha ido reafirmandose en la literatura a través de los años. Así, por ejemplo, en 1987 Ruekert y Walker afirmaron que en la medida en que la comunicación de distintos departamentos sea fluida y coordinada, mayor será la respuesta interdepartamental de la

organización, lo que facilita la diseminación de inteligencia de mercados y la respuesta de la empresa ante su entorno.

Luego, Kohli y Jawooski en 1990 afirmaron que es importante tener en consideración esta dinámica de interacción y relaciones formales e informales entre distintos departamentos o áreas de una empresa, porque dependiendo su grado de conflicto, tensión, comunicación y el de coordinación entre áreas, puede afectar negativamente la implementación del concepto de Marketing.

Y, en la actualidad, sobre los encargados de las cuentas, Bolton, Lemon y Verhoef (2008) señalan que lograr sinergias con los clientes para hacer crecer sus relaciones sería muy difícil en ambientes donde no todas las áreas se vean comprometidas en la gestión.

En todo caso, a pesar de que se ha confirmado que es importante que todas las áreas, en todos los niveles, participen de la gestión de la segunda etapa, es decir, de la gestión de la lealtad, es cierto también que las empresas deben contar con encargados especiales para las cuentas.

En primer lugar, Sorce (2002) señala la existencia de una responsabilidad funcional de los gerentes de marca o línea de producto dentro del área comercial y/o de la gerencia de Marketing. Afirma que ellos brindan unilateralmente la información relevante –relativa a la participación de mercado por cada marca y por tipo de cliente, percepción de imagen marca y/o producto, precios relativos, grado de diferenciación percibidos, entre otros– que complementan el conjunto de informaciones de más amplio espectro que comparten bilateralmente la alta gerencia y las gerencias medias de la organización en el marco del proceso de toma de decisiones, tanto en el nivel de la empresa, como de las áreas funcionales.

En consecuencia, en el marco de las decisiones críticas sobre la orientación hacia el mercado y la adaptación de la empresa al entorno de negocios –dentro de lo cual se encuentra la apuesta por un determinado paradigma– son los gerentes de Marketing o del área comercial



quienes participan en la definición de la respuesta integral de la empresa ante su mercado, sus clientes (actuales y en perspectiva) y el entorno. Así, ellos no solamente reportan la información, sino que pueden sustentarla en su real contexto y dimensión, lo que es fundamental para el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, se señala que estos personajes deben también administrar o manejar la relación a un nivel de contrato individual, como señalan algunos autores. En un contexto B2B, los clientes mantienen muchos contratos y estos son bastante complejos, por lo que el manejo de los mismos es un desafío significativo. En consecuencia, los proveedores deberían medir y manejar las métricas de las operaciones de servicio y los niveles de los precios para cada contrato, de tal manera que los gerentes de cuentas sean conscientes de los reales (no los prometidos) niveles de calidad de servicio para todos los contratos que el cliente negocie y el precio pagado actual de cada contrato (Bolton, Lemon y Verhoef 2008). Este conocimiento asegurará que los niveles apropiados de servicio sean distribuidos en todos los contratos. Más importante aún, este conocimiento capacitará al proveedor para identificar proactivamente los contratos con una pobre distribución de calidad de servicio, porque estos contratos representan tanto un riesgo como una oportunidad. Así, la empresa proveedora necesita entender la naturaleza e historia de las experiencias de los clientes con a lo largo del tiempo, tanto en los niveles del contrato como en los niveles de cuenta. Tanto la gestión de la cuenta en niveles superiores como el servicio de reparto (mediante la tecnología y la gente) son necesarios si un proveedor intenta hacer crecer sus relaciones con los clientes mediante mejoras de los contratos de servicio.

Esas funciones mencionadas son las que en la actualidad se le adjudican al llamado *Key Account Manager* o gestor de clientes. En la siguiente tabla se presentan funciones adicionales de los KAM según la etapa de desarrollo en que se encuentren dentro de la empresa.

Tabla 2

*Las Funciones de los Key Account Managers*

<i>Estado</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Estrategias</i>
Pre –KAM	Definir y determinar las cuentas Claves Asegurar Contacto inicial	Definir y determinar las cuentas claves Asegurar un contacto inicial
KAM- Iniciado	Iniciar la colaboración con el cliente Incrementar el volumen del cliente Alcanzar el estatus del proveedor preferido	Construir red de contacto entre empresaprovedora y empresa cliente Descubrir señales de buena voluntad para trabajo en equipo Construir relaciones basadas en la Confianza
KAM-Medio	Consolidar el status del proveedor preferido Trabajar para que el cliente perciba al proveedor como socio	Crear equipos de trabajo Lograr focalizar del proveedor en las necesidades del cliente Llevar a cabo una gestión efectiva de soluciones aportadas

KAM-Socio	Desarrollar el espíritu de socio Construir una cultura de trabajo común	Integrar los procesos Focalizar en reducción costos y propuestas de creación de valor
KAM-Sinérgico	Atrapar al cliente siendo su suministrador Aportar mejoras en forma continua Establecer Proyectos con claros beneficios Alcanzar la cuasi integración	Tratar los problemas estratégicos del Cliente Focalizar en la creación de valor de forma conjunta Acceder a la estrategia del cliente y efectuar el desarrollo conjunto de proyectos estratégicos

Fuente: Blyte (2001).

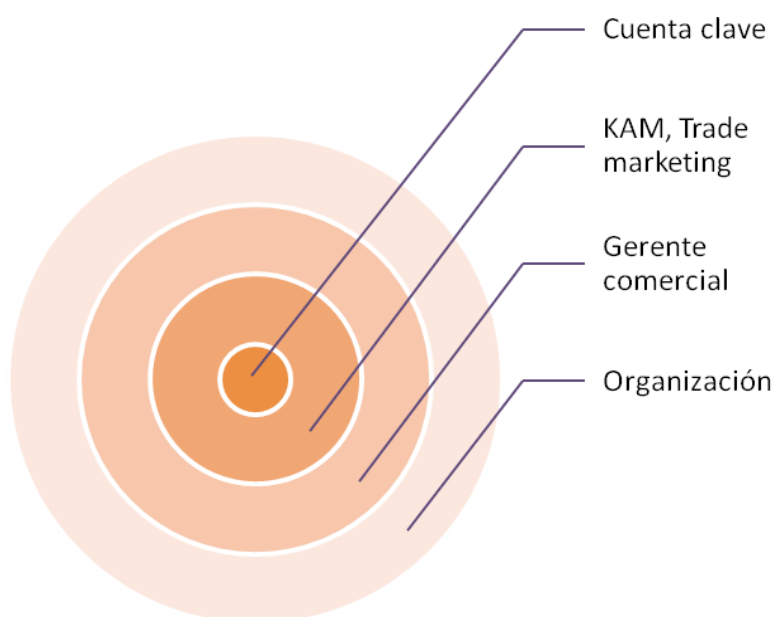
En muchas empresas, dependiendo del grado de evolución de los KAM, se decidirá la implementación de la función del *Trade Marketing*, figura que aparece posterior a la de los KAM, y nace, como consecuencia, para cubrir conocimientos y funciones que los KAM no podían solucionar. Cabe indicar que, como lo señala Eduardo Liria (2001), el *Trade Marketing* es más frecuente en mercados de consumo masivo, mientras que los KAM están generalizados en todos los sectores.

Para poder desarrollar sus actividades, los KAM deberán ser los encargados de desarrollar los respectivos planes estratégicos. Además, recientemente se habla de los determinantes intraorganizacionales para la efectividad de los KAM. Se halló que la

efectividad tiene relación con la construcción de sus habilidades, su acceso a los principales recursos de Marketing y Ventas de la empresa y la participación de los managers de los niveles altos (Workman, Homburg y Jensen 2003).

Como una conclusión respecto a la organización necesaria para desarrollar el enfoque relacional, mostramos una figura de las responsabilidades funcionales y/o organizacionales para un adecuado desempeño de la segunda etapa de gestión, donde participa tanto el gestor de cuentas como los niveles de la empresa.

*Figura 6.* Responsabilidades funcionales y organizacionales en la orientación relacional

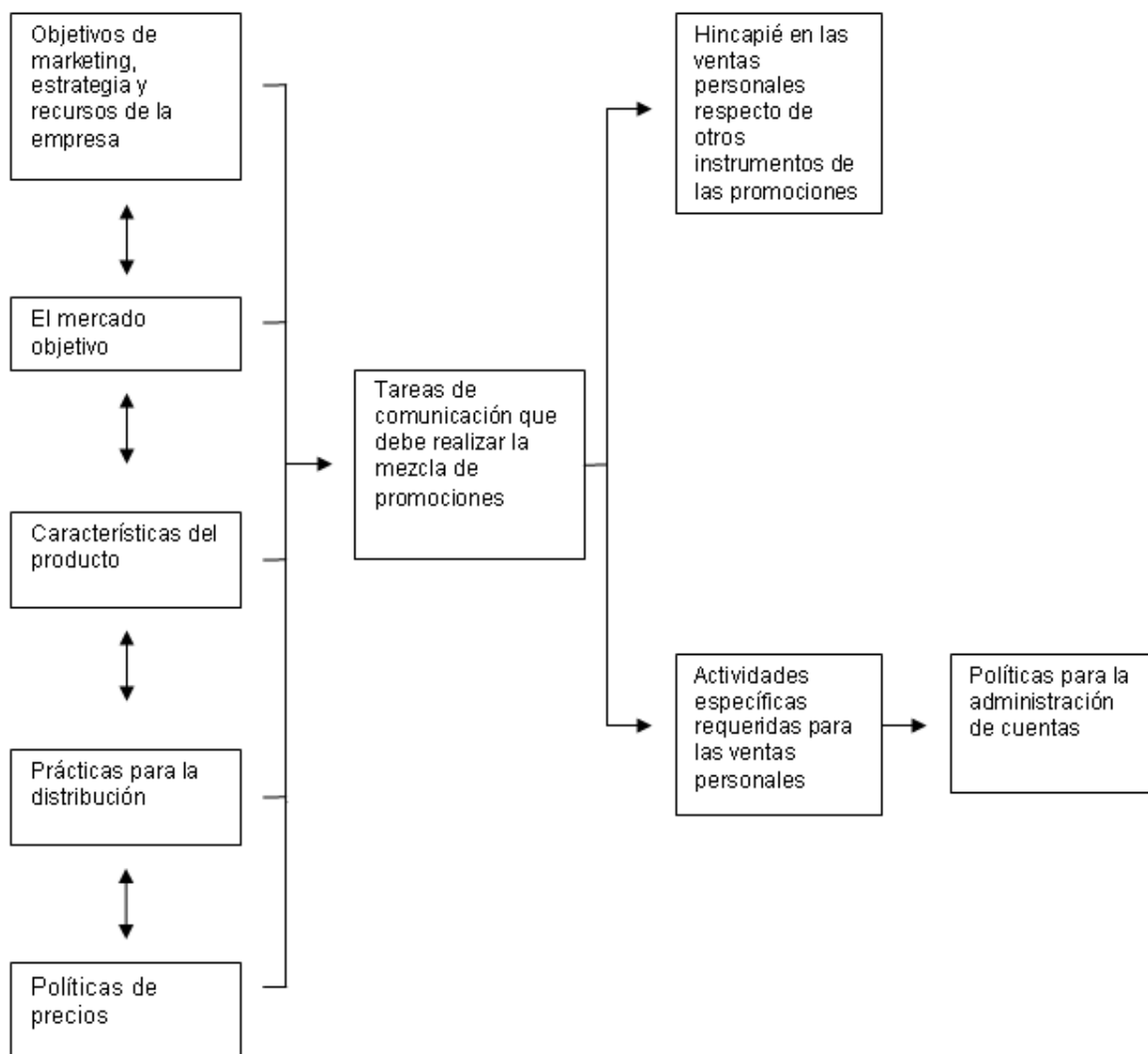


Fuente: elaboración propia.

La estructura de la organización influye y determina el manejo de las cuentas clave, puesto que estas se inscriben dentro de los objetivos de la empresa. Este mismo concepto se refuerza en una publicación reciente (Churchill et al. 2004).

En ella se representa cómo las tareas de comunicación y la cantidad de esfuerzo para las ventas depende de los objetivos del negocio, la estrategia de Marketing y los recursos, la cantidad y el tipo de clientes del mercado objetivo, las características del producto, las prácticas para la distribución y las políticas de precios, como puede observarse en la Figura 7.

Figura 7. Factores que influyen en el papel de las ventas personales en la estrategia IHC de la relación



Fuente: Churchill et al. (2004)

### 2.3.3. La gestión de la relación

Una vez establecida la relación con el cliente y los actores intermedios de la cadena de relación, el siguiente paso es garantizar la sostenibilidad de dicha relación, mediante el despliegue de habilidades relacionales necesarias que aseguren la rentabilidad para la empresa y el beneficio para los clientes.

Uno de los factores más influyentes en el manejo de la relación es la satisfacción del cliente, que puede lograrse mediante la superación de sus expectativas.

Debe recordarse que esta satisfacción muchas veces está basada, más que en producto, en la atención que recibe y la percepción que tiene de la empresa. Es importante lograr que el cliente confíe en que la empresa busca el beneficio para él a todo nivel.

La relación es un proceso dinámico y constante; así, la colaboración y contribución de ambas partes son la clave para lograr la sostenibilidad de la relación, que puede ser expresada también en términos de interdependencia.

El proceso interactivo de la relación requiere, para mantener su éxito, unos canales de comunicación siempre disponibles entre la organización y el cliente, de manera que los requerimientos, deseos, necesidades y expectativas de los clientes puedan estar al alcance de los estrategias de las empresas. El *feedback* es importante, por lo tanto, para la sostenibilidad y enriquecimiento de la relación.

El *feedback* permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno (Sun y Li 2010) y contribuyen a la generación de importancia de la departamentalización, formalización y centralización, pues influyen en la posición de la empresa frente a la innovación y la gestión de información de inteligencia de mercados.

Como afirman Menon y Varadarajan (1992), el enfoque de orientación al mercado, así como el paradigma de la gestión de relaciones con los clientes en el área de Marketing, se articulan en la gestión de la información de inteligencia de mercados (Baker et al. 1999).

Esta articulación tiene dos elementos básicos: a) la orientación a la adopción de modelos de gestión del mercado y del cliente y b) la adopción de métodos que permiten utilizar métricas para la evaluación del desempeño y determinar recompensas.

Estas métricas están asociadas a los comportamientos de la empresa con el mercado y sus clientes. Como puede verse, el primer elemento es estratégico y el segundo es más bien operativo, en concordancia con los elementos estratégicos y operativos de la gestión de la relación mencionados en el inicio del capítulo.

En cuanto al elemento estratégico, es importante el nivel en que los decisores están dispuestos a ejercer su voluntad política, y en qué grado ellos apoyan un modelo de gestión orientado al mercado. El elemento estratégico se relaciona con la influencia que tienen las actitudes y comportamientos organizacionales en la aplicación del enfoque de negocios con orientación al mercado y centrado en el cliente.

En cuanto al elemento operativo, es importante cómo los datos para la construcción de métricas es recolectada, organizada, procesada y canalizada para la toma de decisiones, así como el grado en que el sistema de evaluación del desempeño apoya la formalización de buenas prácticas, modelos de gestión y procedimientos que genera reacciones de la empresa ante el entorno y las necesidades de sus clientes.

Así, el elemento operativo ha sido supeditado a la forma en que una empresa administra la sobrecarga de información, que caracteriza a las empresas de hoy en día. Esto nos lleva a indagar en la simplificación y estandarización de procesos (operaciones), así como en el uso de la tecnología para el soporte a la toma de decisiones (estrategias).



Cabe resaltar que los autores coinciden en cuanto a los objetivos por los que debe aplicarse un modelo de gestión que contemple la creación de base de datos, la lealtad, el desarrollo organizativo para la relación, así como el manejo de la comunicación con el cliente. Estos objetivos deben entenderse como los pasos que la empresa debe seguir para cumplir cabalmente con la racionalidad del Marketing Relacional, que es la siguiente:

- Adquirir nuevos y rentables clientes. La innovación, la presentación del producto y el liderazgo de la marca deben ser los temas centrales como ventaja competitiva para ofrecer al cliente productos y/o servicios superiores con servicio excepcional.
- Mejorar la rentabilidad de clientes existentes. Se debe utilizar toda posibilidad para aumentar la canasta del producto del cliente a través de venta cruzada y venta de productos más caros. La meta debe ser comprar todo en una sola tienda para las necesidades específicas del cliente, en el caso del mercado de productos. La gestión de alta especialización se refiere a la óptima eficacia de actividades promocionales/de ventas de rápido crecimiento utilizando todos los datos disponibles del cliente. La presentación de la gama de artículos de oferta debería, asimismo, mejorar la probabilidad de venta relacionada y por encima de su valor.
- Retener a los clientes rentables. Los clientes leales (definidos como clientes con una tasa de requerimiento de >25% en un punto de venta específico) constituyen aproximadamente el 25-30% de todos los clientes. Sin embargo, estos clientes leales son responsables del 65-75% de la facturación total. Se debe alcanzar a este grupo objetivo con el proceso adecuado de gestión, en este caso el del Marketing Relacional.

### *2.3.4. El concepto del CLV o Valor de Vida del Cliente*

El Valor de Vida del Cliente es un concepto que simultáneamente, fundamenta y atraviesa el proceso del Marketing Relacional aplicado en una empresa. Este concepto permite analizar a los clientes con respecto a su rentabilidad, organizarlos en segmentos para la acción estratégica planificada, así como medir continuamente la consecución de valor.

El CLV ha sido definido incontables veces, pero en esencia, se refiere al valor presente de las ganancias netas futuras de un cliente a través de su vida en una relación con una empresa o una marca (Gupta, Lehmann y Stuart 2004, Rust, Lemon y Zeithaml 2004, Jain y Sign 2002, Niraj et al. 2001, Reinartz y Kumar 2000, Bitran y Mondschein 1996).

El CLV es importante para la organización de la empresa alrededor de la relación con los mercados involucrados, incluido el mercado interno y la asignación de recursos, así como para la gestión de la relación ya establecida para lograr su sostenibilidad a través del conocimiento de las necesidades relativas de los clientes, que se obtienen mediante el manejo de la comunicación entre las partes.

El CLV es indispensable en la lógica del paradigma relacional, ya que toda organización basada en sus fundamentos requiere de información sobre su público objetivo para efectos de modelar y desarrollar una propuesta de servicio o de negocio que se ajuste a las necesidades actuales y en perspectiva –proyectiva--de un mercado o cuentas clave.

En el sector de productos de consumo empaquetados, con la métrica derivada del concepto del CLV (el Valor Actual Neto o VAN), pueden tomarse acciones específicas para mejorar la efectividad de la gestión de la lealtad de un cliente y la relación con el mismo. Así, en este sector, los gerentes pueden dirigir muchos programas de lealtad para mejorar varias veces la compra de sus marcas. Tan relacionado está el CLV con la lealtad, que inclusive, el retorno de un programa de lealtad puede ser medido mediante el incremento del CLV, de esta

manera: si el costo de un programa de lealtad excede su retorno (aumento del CLV), el programa no es efectivo (Zhang, Dixit y Friedmann 2010).

Por otro lado, se mide también el CLV en términos del CE. El CE es la suma del CLV de todos los actuales y futuros clientes de una determinada empresa. Usando datos adicionales y modelos de difusión, los investigadores han estudiado los efectos de la calidad del servicio (Rust, Lemon y Zeithaml 2004), retención del cliente (Gupta, Lehman y Stuart 2004) e insatisfacción del cliente (Hogan, Lemon y Libai 2003) en el CE.

A pesar de esta gran cantidad de estudios basados en el CE, la verdad es que en las empresas difícilmente podrá aplicarse esta métrica debido a su complejidad. Es más, también existen indicios de que el CLV, siendo menos complejo, tampoco es sencillo de aplicar y está siendo recientemente implementado, pero solo en las empresas grandes de países en donde la venta la concentra la gran empresa (Kracklauer 2001, Berger et al. 2006).

Tabla 3

*Valor de Vida del Cliente y Cartera de Clientes Actuales y Potenciales*

<i>Conceptos</i>	<i>Definición</i>	<i>Autores</i>
Valor de vida del cliente	<p>El beneficio o pérdida neta para la empresa de un cliente sobre la vida total de las transacciones de aquel cliente con la firma.</p> <p>El valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes.</p>	<p>Berger y Nasr (1998)</p> <p>Gupta y Lehmann (2003)</p>
Cartera de clientes actuales y potenciales	<p>La suma total de los valores descontados del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa.</p> <p>La suma total de los valores descontados del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa.</p>	<p>Rust et al. (2000)</p> <p>Hwang et al. (2004)</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Valenzuela, García de Madariaga y Blasco (2006).

Por otro lado, la aplicación del CLV conlleva a identificar a los clientes de más alto valor, es decir, a aquellos que desde la posición empresarial se sintonizan mejor con el énfasis en la cuota del cliente más que en la cuota del mercado.

Las premisas fundamentales asociadas al empleo del CLV son: la identificación de oportunidades para mejorar y/o ampliar la rentabilidad asociada al portafolio de clientes a través de información para adquirir, desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes clave; la identificación de clientes menos atractivos en términos del flujo de caja proyectado de sus retornos económicos (Mittal y Sarkees 2006), lo que no significa en absoluto que la empresa deba eludir a ese tipo de clientes, sino que por el contrario, pueda diseñar estrategias focalizadas y/o campañas en momentos diferenciados; y derivar métricas específicas que ayudan a clasificar a los clientes, dimensionar las campañas, estudiar los elementos de interacción con el cliente y revisar la propuesta de valor de los productos.

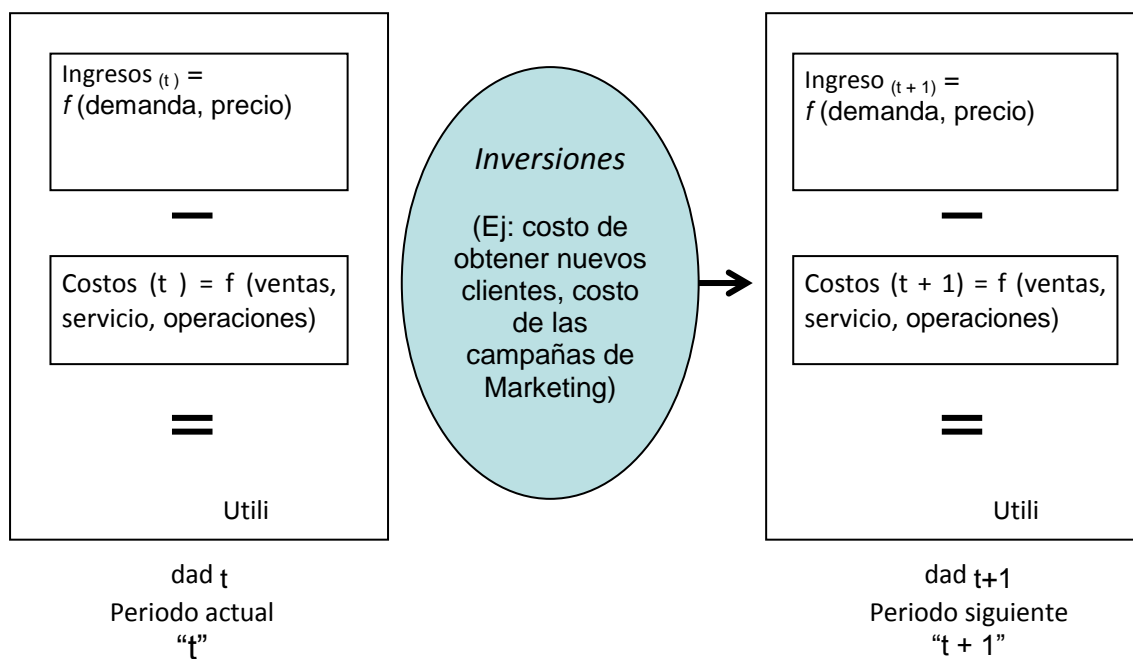
Para cumplir su promesa, el concepto de CLV requiere, por un lado, incorporar una lectura explícita de la noción de Valor de Vida del Cliente y por otro lado, incorporar métricas que rescaten el valor asociado a la identificación y selección de los clientes clave, los procesos para hacer de los clientes leales más rentables, la asignación óptima de los recursos, la elección del producto correcto para el cliente correcto (individual o agregado) en el momento correcto, alentar los móviles del comportamiento de compra para diversos canales y maximizar el valor de la marca (Kumar 2006).

El motivo por el cual el concepto del CLV se difundió rápidamente como herramienta para gestionar el valor asociado a su cartera de clientes, principalmente entre las organizaciones que buscan ganar competitividad empleando el paradigma del Marketing Relacional, radica en la posibilidad de determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes.

Otra de las premisas que Niraj et al. (2001) consideran, en relación con la estimación de la rentabilidad del cliente individual, refiere que si una empresa puede dirigir su oferta específicamente al tipo de cliente meta, puede mejorar su rentabilidad si emprende las acciones para servir a dicho cliente (o segmento de mercado) de forma diferenciada. De este modo, las empresas que mejoran su conocimiento del cliente en la medida señalada (*Customer Driven Approach*), también mejoran sus resultados; pero dicha mejora esperada debe estimarse para poder adoptar las decisiones y estrategias de Marketing que mejor cumplan con la promesa de incidir positivamente en la rentabilidad, el valor para los accionistas, la reducción de costos y la imagen de marca.

En cuanto a la perspectiva intertemporal asociada al concepto CLV, esta permite incorporar en la estimación del valor generado por el cliente aspectos tales como: i) la interacción del cliente con otras empresas; ii) la interacción del cliente leal con una empresa en particular en distintos periodos, de distinta duración; y iii) correspondientemente a la estimación de costos e ingresos esperados en el presente, también se requiere estimar los costos e ingresos futuros, así como adoptar un modelo ad-hoc para predecir de qué manera los flujos de ingresos y costos asociados al cliente van a evolucionar en el futuro, y cuán extensa puede ser la relación con el cliente. Este razonamiento se presenta en la siguiente figura.

Figura 8. Modelos de rentabilidad del cliente y CLV



Fuente: Niraj et al. (2001). Las herramientas del Marketing Relacional: el CE, el CLV y el VAN

#### 2.3.4.1. Estimación del CLV

El principio subyacente a la estimación del CLV toma en cuenta que los beneficios de la rentabilidad del cliente individual deben ser modelados en función de los flujos de ingreso esperados asociados al Valor de Vida del Cliente, y de los flujos de costos esperados asociados al esfuerzo de la firma por mantener la relación con el cliente.

Por otro lado, es pertinente mencionar que existen diversas propuestas desarrolladas para estimar el CLV (Berger y Nasr 1998, Dwyer 1997, Berger y Bechwati 2001, Reinartz y Kumar 2000). El común denominador de todos ellos, no obstante, está referido al empleo de

técnicas matemáticas y de criterios para administrar el empleo de las variables que intervienen en el cálculo del CLV. A continuación se describen las variables más empleadas.

a) Tasa de retención ( $r$ )

Es un factor definido con respecto del cliente individual, y se refiere a la probabilidad de que un cliente en particular permanezca leal a un proveedor o empresa en particular; produciendo el ingreso esperado y considerando costes dentro de los previstos, dentro de un periodo de tiempo estimado. Por medio de la tasa de retención, los márgenes de contribución previstos o anticipados son ajustados a la probabilidad de ocurrencia del acontecimiento (Dwyer 1997).

Sin embargo, aún existe la divergencia en relación con el tiempo que se asociará con el Valor de Vida del Cliente, en vista de que frecuentemente la incertidumbre del periodo de permanencia de un cliente en particular con una empresa es alta. Muchos clientes potenciales entran y salen de la cartera de clientes de forma repetida, lo que demuestra uno de los tantos casos en los que se puede apreciar la complejidad de asignar un periodo “fijo” al ciclo de vida. Wang y Spiegel (1994) han considerado a la tasa de retención como un factor dinámico, que debe reflejar de algún modo los cambios en el comportamiento de compra del cliente durante su ciclo de vida.

b) Ingresos desde el cliente ( $y$ )

La variable de ingreso es más frecuentemente empleada que el margen cuando el método de estimación requiere mostrar el comportamiento de los ingresos. De otro modo, el



empleo del margen (ingresos menos costes), es la variable básica que el modelo general de estimación del CLV utiliza.

Los ingresos pueden ser clasificados dentro de cuatro categorías: i) ingresos no influenciados directamente por la compañía; ii) ingresos provenientes de mejores ventas (*up-selling*); iii) ingresos asociados a la venta cruzada (*cross-selling*); y iv) ingresos asociados a los márgenes de contribución. Esta diferenciación es útil, pues permite evidenciar y registrar los efectos del comportamiento del cliente sobre el ciclo de vida, y son esenciales para la identificación de los puntos de partida operativos que inciden sobre estos efectos.

#### c) Costes (c)

Los métodos básicos para predecir los costes del cliente son aquellos comúnmente empleados en la contabilidad gerencial. Los costes asociados al CLV, no obstante, se pueden clasificar básicamente en tres categorías: i) costes de adquisición de clientes; (ii) costes de Marketing, que incluyen los costes de retención de clientes y desarrollo de la cartera de clientes; y (iii) costes de ventas, que incluyen los costes de producción de los bienes vendidos, los costes de servir al cliente, y los costes administrativos, por ejemplo, la realización de órdenes o pedidos, administración de inventarios y control del transporte, entre otros.

En cuanto a la estimación del CLV, es necesario tomar en consideración que al igual que existen diversos métodos de estimación del valor del cliente, también existen diversos métodos de estimación. Todos ellos obedecen a las diversas etapas de evolución del concepto y de sus premisas.

Este enfoque progresivo también será adoptado para proceder a describir el método básico de estimación del CLV. Para ello, se partirá del modelo conceptual propuesto por

Gupta et al. (2004), al que se le efectuarán ajustes sucesivos: “El valor de la base de clientes de una firma es la suma del valor del ciclo de vida generado por los clientes presentes y futuros.”

Introduciendo las variables de margen (m) y utilizando las variables de ingreso y de coste en lugar del margen, tiempo o ciclo de vida estimado (t), tasa de descuento (i), y tasa de retención (r) del 100%, se tiene que bajo un modelo básico de valoración, el CLV equivale al valor presente de los flujos futuros de ingreso:

$$\text{CLV} = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{m_t}{(1+i)^t}$$

Considerando que la tasa de retención del cliente no es constante, y al considerarla variable, el modelo básico de estimación del CLV queda determinado de la siguiente forma:

El período estimado del ciclo de vida tampoco puede ser estrictamente considerado como de duración establecida.

$$\text{CLV} = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

Para efectos de buscar una aproximación práctica del CLV Gupta et al. (2004) consideran más apropiado un horizonte de tiempo infinito en vista que: (i) es poco probable que se pueda especificar el número de años que un cliente permanecerá como tal, (ii) la tasa de retención está influenciada por el hecho observado que, con el tiempo, la posibilidad de que el cliente permanezca leal a la empresa decrece, (iii) el procedimiento convencional para la conversión

de la tasa de retención al ciclo de vida esperado, y el cálculo del valor presente neto sobre un periodo finito conduce a sobreestimar el Valor de Vida del Cliente, (iv) tanto la tasa de retención como la tasa de descuento garantizan que las ganancias de un futuro distante contribuyan significativamente menos al valor del ciclo de vida, y (v) modelos basados en horizontes de tiempo infinitos son más simples de estimar, lo que puede alentar su utilización real.

Para estimar el Valor de Vida del Cliente de la base de datos de clientes se requiere adoptar el supuesto de que la empresa adquiere nuevos clientes en cada periodo de tiempo. Cada generación de clientes experimenta el patrón de deserción y utilidad, que ejerce influencia sobre la dinámica por la que la empresa adquiere un número de clientes “ $n_0$ ” en el momento “0” a un costo de adquisición “ $c_0$ ” por cada cliente. En el tiempo, los clientes que desertan dejan a la empresa con “ $n_{0r}$ ” clientes al final del periodo 1, “ $n_{0r^2}$ ” al final del periodo 2 y así sucesivamente. En este proceso, la rentabilidad de cada cliente puede variar en el tiempo.

Efectuando la transformación, el CLV del cliente “ $n=1$ ” en el momento “1” está dado por:

$$CLV_1 = n_1 \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - n_1 c_1$$

Transformando la ecuación para traer a tiempo presente ( $t = 0$ ) el valor descontado se tiene:

$$CLV_1 = \frac{n_1}{1+i} \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - \frac{n_1 c_1}{1+i}$$

Generalizando la ecuación para un grupo “k” de clientes, el CLV descontado al tiempo 0 es:

$$\text{CLV}_k = \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

Bajo una conceptualización discreta, finalmente, el valor de la base de clientes de una firma equivale a la suma de los CLV de todos los clientes, dando la siguiente ecuación (expresada en términos matemáticos discretos):

$$\text{Value} = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

En cuanto al grado de refinación que ha venido experimentando el proceso de estimación del CLV, el proceso de revisión de literatura también ha permitido reflexionar acerca de la insuficiencia del empleo de medidas estáticas (como los ratios contables) para tratar de caracterizar los eventos de adquisición, retención, deserción y valor generado por el cliente, que son, por definición, eventos dinámicos.

Por un lado, las medidas contables presentan información estática que dificulta el análisis y estimación (a valor presente) de flujos futuros de rentabilidad esperada, el riesgo y las tasas de retención y deserción, entre otros. Por otro lado, la estimación del CLV en términos discretos (como es el caso de la expresión matemática del modelo general

transformado) manifiesta sesgos asociados a la dificultad de evaluar procesos inherentemente continuos, con técnicas discretas.

Ante ello, los avances más recientes en la estimación del CLV comprenden el empleo de versiones continuas del CLV donde las variables clave del modelo (como la tasa de descuento y la tasa de retención) también están expresadas en términos continuos.

Bajo la misma línea de argumento, es evidente que el concepto CLV ha ido evolucionando e incorporando premisas y/o herramientas multidisciplinarias que van, progresivamente, y configurando un modelo más riguroso en su poder de análisis y proyección.

Conviene destacar, por otro lado, tal como señalan Reinartz y Kumar (2000), que hay pocos estudios empíricos sobre la duración del CLV. Entre las posibles causas están el interés reciente sobre este tópico de investigación y la poca disponibilidad de datos. Por ello es difícil obtener suficientes series temporales para caracterizar en forma adecuada el Valor de Vida del Cliente.

Asimismo, investigaciones actuales revelan que su aplicación en los negocios aún se encuentra en sus etapas recientes (Gupta et al. 2004). Más aún, la evidencia identificada en diversos sectores sugiere que la adopción del concepto no se da de modo uniforme, sino, por el contrario, en distintos mercados geográficos, en distintos sectores y/o en distintas empresas se emplean diversas versiones del concepto.

### 3. Diseño de la investigación y metodología

En este capítulo, correspondiente al diseño que se siguió durante todo el proceso de investigación, se describirá la metodología utilizada para la recolección y análisis de datos.

El objetivo de la investigación es analizar e interpretar el proceso de gestión del Marketing Relacional aplicado a los distribuidores en tres empresas peruanas de consumo masivo de productos empaquetados.

Debido a que esta tesis no busca generalizar a partir de sus hallazgos, sino estudiar un fenómeno a profundidad, de manera holística, para tres lugares de investigación específicos, la metodología más pertinente es la cualitativa, ya que en todos sus métodos y procedimientos otorga mayor atención a lo profundo de los resultados y no a su generalización (Marías 1967).

Por otro lado, ya que la gestión del Marketing Relacional en las regiones latinoamericanas, especialmente en el Perú, es un estilo de gestión recientemente conocido y aplicado, así como poco estudiado, se propone un acercamiento cualitativo, ya que este es idóneo cuando un tema no tiene aún un cuerpo teórico y de investigación lo suficientemente desarrollado (Strauss y Corbin 1998), así como cuando no se busca comprobar teorías, sino responder a preguntas, procesos y relaciones que se consideran importantes de responder (Marshall y Rossman 1999).

Así, las preguntas de la investigación que se plantean son abiertas y pretenden describir cómo estos procesos de gestión del Marketing Relacional están llevándose a cabo, en sus etapas y en sus formas de aplicación, tarea que hasta el momento no se ha realizado para el campo de aplicación que se propone en la presente investigación. Si bien las preguntas que guían la investigación son descriptivas, la manera en que estas fueron trabajadas estuvo

enmarcada dentro de un enfoque interpretativo, con el objetivo de plantear nuevos problemas de investigación (Strauss en Flick 1998) como puede verse hacia el final de la tesis.

Por otro lado, dado el objetivo de la investigación, la unidad de análisis es la organización, pues es desde ella donde se ejecuta el proceso de la gestión relacional. Sin embargo, este proceso no es ajeno a las personas que definitivamente intervienen en él y así lo construyen y configuran.

Por ello, el acercamiento que la investigación necesita a la unidad de análisis es a través de las personas que intervienen en el proceso, es decir, a todos aquellos personajes que de alguna manera participan de las actividades de relación con los clientes en las empresas estudiadas.

Para ello es necesario tener una entrada a la experiencia y percepciones de los sujetos que intervienen en el proceso, que permita obtener una narrativa de sus experiencias y así poder responder a las preguntas de la investigación. El enfoque cualitativo muestra su pertinencia en este punto, ya que incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe (Gonzales y Hernández 2003).

La importancia que se le otorga a las percepciones de los entrevistados pertenece al enfoque constructivista de la metodología de la investigación, también conocido como interpretativo o fenomenológico. En palabras de Erickson: “El método interpretativo es un intento de combinar un análisis intenso de detalles finos de la conducta y su significado, en la interacción social de cada día, con análisis del contexto social más amplio dentro del cual ocurre la interacción personal” (Erickson 1986).

### 3.1. *Fundamentos de la elección del método de estudio de casos*

Para acceder a las narrativas de las personas involucradas en el proceso estudiado, se optó por la realización de un estudio de casos múltiple, en el que el investigador pudo recoger información directamente de tres empresas, mediante la realización de entrevistas semiestructuradas.

Por ese motivo, fue importante seleccionar una metodología que pudiese trabajar a la empresa como unidad de análisis y al mismo tiempo permitiese lograr profundidad en los hallazgos obtenidos a partir de las respuestas de los entrevistados. Los estudios de caso tienen una singular utilidad para estudios exploratorios, ya que permiten centrar la atención en unidades de análisis determinadas y realizar un estudio en profundidad (Merriam 1988), y al mismo tiempo tener una comprensión holística en situaciones de procesos complejos (Pasquero 1989, Stake 1994).

Así, los estudios de caso pueden ser únicos o múltiples, y tener numerosos niveles de análisis (Yin 1994). Para el caso de la presente investigación, que estudia un fenómeno a través de varios casos, se realizó un estudio de casos múltiple. La táctica utilizada fue “select categories or dimensions, and then to look for within-group similarities coupled with intergroup differences” (Eisenhardt 1989).

Por otro lado, los estudios de caso pueden ser usados tanto para describir, probar teoría como para generarla (Kidder 1982, Pinfield 1986, Anderson 1983, Gersick 1988, Harris y Sutton 1986). En el caso de la presente investigación, se pretende describir la gestión relacional de las empresas estudiadas y cómo participa el CLV en dichos procesos de gestión, con el objetivo de generar nuevos problemas de investigación y contribuir con la teoría que existe al momento de la publicación. El estudio de casos es adecuado para la realización de investigaciones cualitativas descriptivas. Yin considera (1994) que el estudio de casos es una



estrategia ventajosa cuando las preguntas de investigación tratan sobre eventos contemporáneos, donde el investigador no tiene o tiene muy poco control y cuando las preguntas son del tipo “cómo” y “por qué”.

Si bien la limitación de seguir una metodología de casos es que los hallazgos son particulares y no generalizables, esta limitación es también una oportunidad, pues se espera contribuir para futuras investigaciones sobre este tema específico, con conclusiones “hacia la teoría” (Yin, 1994) que puedan enriquecer la literatura existente hasta el momento y contribuir con las hipótesis y proposiciones de investigadores futuros. Eisenhardt (1991), asimismo, rescata la pertinencia de los estudios de caso para la generación de teoría y argumenta que es sumamente apropiado hacerlo cuando se trata de un nuevo tema o para ofrecer nuevas perspectivas a un tema ya estudiado.

### 3.2. *Diseño de la investigación*

El objetivo de la tesis es realizar un estudio de casos múltiples para responder a las preguntas de investigación: ¿cómo se aplica el CLV en la gestión de la relación con los distribuidores clave en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú? Y como preguntas secundarias: ¿cómo es la gestión de la relación con los distribuidores en estas empresas?, ¿en qué etapas de la gestión de la relación los distribuidores clave participa el CLV en estas empresas? y ¿de qué manera participa el CLV en la gestión de la relación con los distribuidores clave en estas empresas?

Se eligió esta metodología por su gran utilidad para el estudio en profundidad de una unidad de análisis determinada para este caso: la organización (Merriam 1988).

Las unidades de análisis son elementos a los que se dirigen las preguntas de investigación y que delimitan las conclusiones (Patton 2002). Para el caso de esta tesis, la

unidad de análisis fue la organización y no los individuos dentro de ellas, pese a que gracias a los individuos se tuvo acceso a las organizaciones.

La unidad de análisis es la organización, porque la pregunta de la investigación se dirige a la aplicación del CLV en la gestión relacional realizada por la empresa, ya que esta gestión, como podrá verse en la literatura, involucra a todos los niveles de la empresa. No tendría sentido, por lo tanto, tener como unidad de análisis al individuo encargado de una determinada área, aunque esta sea la que se encargue de las cuentas importantes.

En vista de que la gestión del Marketing Relacional implica la participación de diversos niveles de la organización, las preguntas de las entrevistas estarán dirigidas no solamente al *Key Account Manager* y al *Trade Marketing*, sino también al Gerente Comercial, el encargado de Marketing, el encargado de Finanzas y el encargado de Sistemas.

La metodología de casos no permite la generalización hacia una población de casos con las mismas características, pero sí tiene una lógica de replicación; es decir que, por un lado podrían predecirse resultados similares en casos escogidos por el investigador (*literal replication*), o, por otro lado, podrían predecirse resultados opuestos y conocerse de antemano las razones de estos resultados (*theoretical replication*).

La presente investigación tiene una lógica de replicación literal (*literal replication*), ya que en los tres casos estudiados se obtuvieron resultados similares. En otras palabras, las características del primer caso pudieron extenderse a otros casos no por su representatividad estadística sino por la fortaleza de su razonamiento explicativo (Stake 1994).

Por otra parte, se busca abordar un problema de investigación actual sin utilizar métodos experimentales o simulaciones sino, más bien, métodos hermenéuticos que parten de una situación real, es decir, que cumplen con los criterios de Yin para seguir la metodología de casos (Yin 1994).

También es importante resaltar que se parte de una perspectiva principalmente constructivista, es decir, que centra la atención en la opinión de los entrevistados, y se construye teoría hermenéuticamente, con técnicas deductivas.

Sin embargo, para esta investigación se ha partido también de algunos supuestos teóricos, es decir, existe cierto grado de inducción. Como señala Richards (1993) tanto la teoría como la teoría que surge de los datos están siempre envueltos, casi siempre simultáneamente, y es imposible embarcarse en una investigación sin ningún tipo de teoría que guíe de alguna manera al investigador.

El estudio empieza con una revisión de literatura que muestra los elementos que se consideran como una guía para el análisis del proceso de gestión relacional de las empresas estudiadas. Se presenta junto a los resultados, un protocolo de procedimientos que permiten evaluar la validez del estudio (Yin 1994).

### *3.3. Selección del escenario del estudio*

Existen vacíos en cuanto a la investigación en países en donde prima la venta en canales clásicos de distribución, entre los cuales se encuentra el Perú. Este país tiene una tradición centralista (Klauer 2000), por ello la mayoría de empresas, entre ellas las de consumo masivo de productos empaquetados, se encuentra en la ciudad de Lima (Ministerio de Producción del Perú, 2007). Por esa razón, las empresas seleccionadas son limeñas.

### *3.4. Selección de casos de estudio*

En vista de que la pregunta principal de investigación busca responder a la pregunta de cómo se aplica el concepto del CLV en el proceso de gestión de la relación de empresas de

consumo masivo de productos empaquetados con sus distribuidores, la unidad de análisis claramente es la empresa y no el individuo.

En ese sentido, los casos se eligieron por las características de las empresas, y no de los entrevistados que en ellas trabajan. Un criterio para la selección de casos de estudio se basó en la riqueza de la información en las empresas para responder a las preguntas de investigación y brinden suficiente profundidad (Patton 1990). Así, las empresas elegidas tienen, en concordancia con las preguntas de investigación, las siguientes características:

- Venden productos de consumo masivo de productos empaquetados
- Tienen clientes importantes en el canal clásico de distribución
- Manejan sus cuentas de clientes importantes del canal de distribución clásico con *Key Account Managers* y/o *Trade Marketing*
- Tienen más de diez años de creación

Existe gran variedad de criterios adicionales para la elección de casos. Entre los quince tipos de criterios que sugiere Patton (1990), este autor aconseja el criterio de homogeneidad para las investigaciones que buscan estudiar un programa en particular, en donde la variación entre casos no es relevante para las preguntas de investigación. Cumpliendo con ese criterio, las empresas elegidas comparten las mismas características de sector y clientes.

Las empresas estudiadas son: Altomayo Perú S.A.C., Compañía de alimentos Ti-Cay Trujillo S.R.L. e Industrias Unidas del Perú S.A. (en adelante, Altomayo, Ti-Cay y Santa Catalina, respectivamente), que cumplieron con brindar la información requerida para responder a las preguntas de investigación y definieron resultados repetitivos y bastante predecibles, con lo que cumplieron con la replicación literal.

En cuanto al número de casos, Eisenhardt (1989) y Lincoln y Guba (1985) no sugieren un número específico de casos, sino que aconsejan seleccionar casos hasta llegar a la saturación teórica o al punto de redundancia. Igualmente, Patton (1980) aclara que no hay reglas para el tamaño de la muestra. Sin embargo, en palabras de Perry (1998), estos autores no toman en cuenta las limitaciones de tiempo que puedan tener los estudiantes que realizan tesis, quienes necesitan ciertas guías y límites para poder continuar con sus investigaciones sin demorar mucho en este tipo de técnicas.

En ese sentido, es relevante citar a Eisenhardt (1989), quien sugiere que, aunque no existe un número ideal de casos, sí puede establecerse un mínimo de casos entre cuatro y diez, para poder generar teoría, que es finalmente el objetivo de un estudio de casos múltiple de tipo principalmente constructivista, como el que se realiza en esta investigación. Por otro lado, Miles y Huberman (1984) opinan que trabajar con más de quince casos es difícilmente manejable.

En un principio, siguiendo estos criterios, la investigación partió de la idea de realizar un estudio de cuatro casos. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y presupuesto (Perry 1998), la investigación se realizó con tres casos. A pesar de ello, se pudo observar durante la investigación que tanto el primero como el segundo caso arrojaron los mismos resultados, y volvió a repetirse el mismo patrón con el tercer caso. Si bien para cumplir con el principio de saturación se suelen tomar más de cuatro casos, para la presente tesis los tres casos, siendo homogéneos, llevaron a la investigación hacia las mismas conclusiones y generación de teoría.

Por otro lado, en cuanto al número de entrevistas, Perry (1998) sugiere cuatro entrevistas por caso. La presente investigación realizó entre cuatro y diez entrevistas para los tres casos de estudio.

### 3.4.1. Casos

A continuación se realiza una descripción de los casos elegidos.

#### 3.4.1.1. *Altomayo Perú S.A.C. (Altomayo)*

Esta empresa pertenece al Grupo PERHUSA. Tiene más de 40 años de experiencia en el negocio cafetalero; experiencia que va desde la siembra y cosecha, hasta la provisión a los consumidores finales. Sin embargo, cuenta con 12 años de formado con el nombre que tiene en la actualidad.

Altomayo tiene dos líneas de producto, uno es el de granos tostados de café y el otro de café instantáneo. El café es producido en el valle del río Mayo, en el Perú.

La organización cuenta con cinco áreas: Comercial, de Administración y Finanzas, de Operaciones, de Sistemas y de Servicios. Además, cuenta con un Directorio y una Gerencia General. Tiene aproximadamente cien empleados.

La organización tiene 5000 clientes minoristas, diez clientes mayoristas, diez clientes del canal Distribuidores y cinco clientes del canal Supermercados. Para cada tipo de canal, la organización dispone de supervisores de venta y/o *Key Account Managers*. Además, estos empleados se asignan según regiones y zonas locales.

La organización está explícitamente orientada hacia el crecimiento en ventas y la cobertura nacional de sus productos, y cuenta con estrategias tanto de mejora de la calidad de producto como de la cobertura del mercado tradicional (en mayor medida que la del canal Supermercados).

#### 3.4.1.2. *Compañía de alimentos Ti-Cay Trujillo S.R.L. (Ti-Cay)*

Ti-Cay fue fundada en 1970 y se dedica al sector de productos de consumo masivo del rubro de embutidos.

La organización está formada por cinco áreas: Comercial, Administración y Finanzas, Operaciones, Sistemas y Producción, y tiene un Directorio y una Gerencia General. Cuenta con aproximadamente 200 empleados.

La empresa tiene 15000 clientes minoristas, 50 clientes mayoristas, 50 clientes del canal Distribuidores y 5 clientes del canal Supermercados. Para cada canal, Ti-Cay cuenta con supervisores de venta y/o *Key Account Managers*. Además, estos empleados se asignan según regiones y zonas locales.

La organización está orientada hacia la cobertura nacional de sus productos, y considera entre sus estrategias el desarrollo de la calidad del producto y la venta centrada principalmente en el canal tradicional (minoristas, mayoristas y distribuidores).

#### 3.4.1.3. *Industrias Unidas del Perú S.A. (Santa Catalina)*

Santa Catalina se fundó en 1985, cuenta con cuatro áreas (Comercial, Administración y Finanzas, Sistemas y Producción y Operaciones) y un Directorio y una Gerencia General. Tiene un número aproximado de 200 empleados.

La empresa cuenta con 35000 clientes minoristas, 50 clientes mayoristas, 20 clientes del canal Distribuidores y 5 clientes del canal Supermercados. Para cada canal, se dispone de supervisores de venta y/o *Key Account Managers*. Además, estos empleados se asignan según regiones y zonas locales.

La organización está orientada hacia el crecimiento de las ventas y la cobertura nacional de sus productos. Entre sus estrategias están el desarrollo constante de la calidad del producto y la cobertura en los canales tradicionales (minoristas, mayoristas y distribuidores).

### 3.5. *Selección de personas a entrevistar*

Si bien la unidad de análisis del estudio es la organización y el fenómeno estudiado es el proceso de gestión del Marketing Relacional, este proceso se lleva a cabo por distintas personas en las organizaciones, pues son varios los niveles de la organización que de alguna manera tiene participación en la relación con el cliente clave. En ese sentido, se ha creído conveniente realizar entrevistas a los gerentes de Marketing, los encargados del área de Finanzas, los encargados del área de Sistemas y los supervisores de cuentas clave, los Key Account Managers y los vendedores, para las tres empresas seleccionadas.

### 3.6. *Métodos de recolección de datos*

La recolección de los datos se hizo de manera cualitativa y se trianguló con diversas técnicas para poder cubrir en profundidad los aspectos que quieren investigarse (Ulin et al. 2006) y contribuir con la confirmabilidad de la información (Miles y Huberman 1994).

Asimismo, la triangulación es considerada un proceso en el que se usan múltiples percepciones para esclarecer el significado, con lo que se verifica la replicabilidad de una observación o interpretación (Flick en Stake 1994). Para ello se utilizó la observación participativa y entrevistas en profundidad a los agentes que participan de la gestión de la relación con el distribuidor clave.



### *3.6.1. Entrevistas en profundidad*

El calendario de realización de las entrevistas se inició en agosto de 2009 con nueve entrevistas en la empresa Altomayo, que se transcribieron casi simultáneamente a su realización, de modo que se pudo realizar el análisis en el software Atlas.ti mientras se seguía recolectando información, estrategia sugerida por Glasser y Strauss (1967) y Eisenhardt (1989).

Posteriormente, para el segundo caso, las entrevistas se iniciaron en setiembre de 2009 con tres entrevistas en la empresa Ti-Cay, con la misma estrategia de transcripción y análisis. Inmediatamente se empezó a trabajar en la empresa Santa Catalina, donde se realizaron cuatro entrevistas. Las transcripciones de todas estas entrevistas se adjuntan en el apartado de anexos del presente documento.

### *3.6.2. Observación participativa*

Esta fuente de evidencia es muy importante como herramienta complementaria a las entrevistas, pues reduce las dificultades de los entrevistados para expresarse o para evidenciar aspectos que surgieron en la entrevista y que no pudieron captarse en su totalidad, como por ejemplo, distribución física, puntos de encuentro informales, elementos organizativos de la empresa, conflictos, entre otros (Stake 1994, Patton 2002).

### 3.7. *Método de análisis e interpretación de los datos*

El método de análisis elegido fue la descripción de los casos, frente a otros métodos más frecuentes, como las de las proposiciones teóricas y las explicaciones rivales, que pueden seleccionarse dentro de la metodología de casos (Yin, 1994), con el objetivo de lograr una investigación de carácter mucho más exploratorio.

Para ello, se realizó un análisis del contenido de las entrevistas de manera deductiva (Matthes y Kohring 2008). Así, se analizaron y sistematizaron los contenidos de las entrevistas transcritas literalmente, mediante la técnica de la codificación del texto (Neuendorf 2002), con ayuda del software ATLAS.TI versión 5. Como resultado, se obtuvo una serie de categorías (136 códigos, que pueden verse en el Apéndice 4) de afirmaciones de los entrevistados, que se ordenaron según criterios lógicos (patrones, semejanzas, continuidad) en 20 familias de categorías, que son las siguientes: Conocimiento y percepciones del CLV en el proceso, Percepción del CLV, Por participación del CLV en la etapa 1, Por participación del CLV en la etapa 2, Por participación del CLV en la etapa 3, Por participación del CLV en todo el proceso, Razones de la no aplicación de la métrica van, Razones de la no aplicación del CLV, Uso del CLV, Uso del van, Criterios para clasificación de clientes, Criterios para selección de clientes, Información del cliente manejada, Razones del no manejo de información por clientes, Formas de fidelización, Nivel de organización para la lealtad, Tipo de manejo de cuentas, Percepción de la relación con el cliente, Razones para no mantener relación con el cliente, Tipo de relación con el cliente.

A continuación, se ordenaron las familias según cinco dimensiones: la percepción y definición del CLV, las tres etapas de la gestión de la relación con el distribuidor clave y el uso del CLV en esta gestión. De este modo, el análisis lleva a responder a las preguntas de investigación.

En el cuerpo de la tesis se expusieron los resultados de acuerdo con el nivel Dimensión, mientras que el nivel Familia se adjunta en los Apéndices.

### 3.8. *Proceso de verificación de datos: validez del estudio*

#### 3.8.1. *Validez del estudio*

Para cumplir con la validez externa de la investigación, se ha elaborado un protocolo de procedimientos (Miles y Huberman 1994) que asegura que, de realizarse un estudio con las mismas preguntas de investigación con los mismos casos, se obtenga el mismo resultado (Yin 1994). Al respecto, véase protocolo en el Apéndice 2.

Por otro lado, para asegurar la validez interna de la investigación, se probó la consistencia lógica entre las preguntas de investigación, la metodología utilizada y los resultados (Yin 1994; Miles y Huberman 1994) mediante la coherencia que existe entre las preguntas de investigación con las dimensiones de análisis propuestas y los resultados.

En cuanto a la consistencia del diseño con los resultados, esto se ha logrado a través de herramientas analíticas que aseguran una cadena de evidencias que demuestran que los hechos sucedieron y por tanto responden las preguntas de investigación. Estas herramientas se encuentran en el capítulo de los resultados y análisis de la investigación y son las siguientes:

- Mapas conceptuales que relacionan los resultados con las preguntas de investigación, para formar una cadena explicativa de los elementos implicados en la unidad de análisis.
- Referencias para cada resultado con las preguntas de investigación.

### 3.8.2. *Validez del análisis*

Para asegurar la validez del análisis de los datos de la investigación, se ha cumplido también con la elaboración de un protocolo de pasos del análisis (véase el Apéndice 3) que muestran la consistencia y coherencia del mismo con las preguntas y el diseño de la investigación (Miles y Huberman 1994).

#### 4. Resultados de la investigación

A continuación se exponen los resultados generales del estudio de casos múltiple, cuyo método de análisis fue el análisis de contenido de las entrevistas.

##### 4.1. *Resultados del análisis de contenido*

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos del estudio de casos múltiple, que tuvo una replicación literal, es decir, que se encontraron resultados semejantes para todos los casos estudiados.

Pueden consultarse los apéndices 5 y 6 para mayor detalle sobre el procedimiento del análisis de contenido (codificación, creación de familias y dimensiones). Asimismo, para la revisión de los resultados individuales de cada caso, puede consultarse el Apéndice 7.

Las variables de análisis o dimensiones en las que se compararon los casos fueron cinco: las etapas 1, 2 y 3 del proceso de gestión, la percepción y definición del CLV y el uso del CLV. Estas dimensiones corresponden tanto al proceso de codificación como al diseño de la investigación, ya que cada guía de entrevista fue elaborada a partir de las preguntas de la investigación.

## 4.1.1. Etapa de la gestión de la base de datos

Tabla 4

*Análisis de Contenido de la Etapa 1 del Proceso de Gestión*

<i>Dimensión/ Códigos</i>	<i>Frecuencias totales</i>	<i>% Totales</i>	<i>Códigos por Dimensión</i>	<i>% Dimensión/ Totales</i>	<i>% Código/ Dimensión</i>
Etapa 1 del proceso de gestión			40	21.86%	
Está ocurriendo un cambio en cuanto a manejar información por cliente, además de por producto o cobertura	1	0.55%			2.50%
Tipo de información del cliente manejada es de los vendedores en términos de su educación y clase social	2	1.09%			5.00%
Tipo de información del cliente manejada es de los encargados de compra en términos de su educación	1	0.55%			2.50%
Tipo de información por bodega requerida es número de ventas por producto	10	5.46%			25.00%

Tipo de información por cliente manejada es el de ventas y cobertura	2	1.09%			5.00%
Tipo de información por cliente se centra en las bodegas	4	2.19%			10.00%
Se hace análisis de rentabilidad por producto	4	2.19%			10.00%
Un criterio de selección de clientes es la eficacia en ventas	3	1.64%			7.50%
Un criterio para clasificar a los clientes es su volumen de compra/venta	3	1.64%			7.50%
Al mencionar la dinámica de las ventas, ya sea con clientes o bodegas, no se mencionan las cuentas principales o claves	4	2.19%			10.00%
No existen software especializados para recabar información por cliente	1	0.55%			2.50%
Solo se consideran volumen y frecuencia de ventas	5	2.73%			12.50%

Entre los criterios para la selección de clientes se encuentran el análisis de la eficacia en ventas y del riesgo, así como el de la confianza con los canales de distribución. El nivel de confianza suele establecerse a partir del éxito de las alianzas de tipo personal anteriores a la relación presente.

La información de la que disponen las empresas es relativa a los productos, como el volumen y la cobertura. Cierta información por cliente también se maneja, pero es bastante limitada, ya que se restringe a su localización según zonas geográficas o sectores sociales.

En los casos en que se recaba información por cliente, se obtiene información por bodega. La información que se obtiene es el volumen de ventas por producto del punto de venta. En algunos casos se obtiene información adicional, que no se almacena formalmente, pero tampoco se le relaciona conscientemente con el CLV:

(Los vendedores de la distribuidora) son chicos pues que apenas tienen secundaria, no son chicos de mucha formación. Son también de zonas periféricas y lo más importante es que ellos responden más con comisión, con dinero, con incentivo. Yo los incentivo de manera que haya competencia entre ellos (sic) (Gerente De Ventas de Santa Catalina, 2009).

Las razones que se obtuvieron de las entrevistas para explicar la escasa información por cliente son numerosas; entre ellas, están: la importancia que se le da al consumidor final o a la marca como una forma primordial de lograr ventajas competitivas, la ausencia de software especializados para organizar la información, y, por ello, la falta de acceso de todas las áreas a la información disponible, y el manejo de la fuerza de ventas (que se realiza recabando información por producto según volumen y frecuencia de ventas).

En cuanto a la clasificación de clientes, no se establecen criterios relativos al valor del cliente, sino que esta clasificación se hace generalmente por canales de distribución. Otra forma de clasificación de clientes se realiza a partir de una muy vaga idea de cuáles son los clientes más importantes, que generalmente son, según las percepciones de los entrevistados,



los autoservicios. No se llega a hablar, entonces, del valor del cliente y, mucho menos, del CLV.

La clasificación más frecuente se llevó a cabo según el volumen de ventas de los clientes. Por ejemplo, el supervisor del canal Mercados de la empresa Ti-Cay expresó:

(La diferencia entre un cliente A, B y C es) el volumen de venta básicamente, la diferencia depende de la calidad del cliente, la calidad del producto se vende, pero hay que ver si el cliente gana más... es un tema de más costo, de generar rentabilidad también (sic) (Supervisor canal Mercados, Ti-Cay, 2009).

Por otro lado, sobre esta dimensión, es importante anotar que el código “Tipo de información por bodega requerida es número de ventas por producto” tiene el 5.46 % de las frecuencias totales de los eventos registrados en el análisis de contenido. Este porcentaje sitúa a este código como el tercero de los eventos más significativos del análisis para dar respuesta a las preguntas de la investigación.

## 4.1.2. Etapa de la gestión de la lealtad y desarrollo organizativo

Tabla 5

## Análisis de Contenido de la Etapa 2 del Proceso de Gestión

<i>Dimensión/ Códigos</i>	<i>Frecuencias totales</i>	<i>% Totales</i>	<i>Códigos por Dimensión</i>	<i>% Dimensión/ Totales</i>	<i>% Código/ Dimensión</i>
Etapa 2 del proceso de gestión			86	46.99%	
El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por producto	3	1.64%			3.49%
El manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente	2	1.09%			2.33%
Estructura de las diversas dinámicas de ventas: minoristas, bodegas, mayoristas, distribuidoras, autoservicios	11	6.01%			12.79%
Funciones de un KAM/TM: reuniones con distribuidoras y autoservicios para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	7	3.83%			8.14%

Funciones de un supervisor ventas: reuniones con vendedores de fuerza de venta o de distribuidoras para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	1	0.55%			1.16%
La estrategia para la rentabilidad se aplica en la fuerza de venta pero no en el cliente	4	2.19%			4.65%
La estructura de las diversas dinámicas de ventas se deciden con el criterio de cobertura o zonas	3	1.64%			3.49%
La organización de la empresa tiene una cuota grande en la fuerza de ventas	5	2.73%			5.81%
Los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas y son de corto alcance	33	18.03%			38.37%
Hace falta estructurar la empresa para poder recoger información por cliente y registrarla en un software adecuado	1	0.55%			1.16%
Dimensión de promociones o campañas bajo criterios desconocidos	1	0.55%			1.16%

La decisión de generar lealtad pasa por la decisión del Gerente	1	0.55%			1.16%
La empresa no está preparada	3	1.64%			3.49%
No existe organización según cuentas de clientes	5	2.73%			5.81%
No existe una relación de lealtad con el cliente	6	3.28%			6.98%

Las empresas estructuran su manejo de cuentas a partir de una organización de acuerdo con los supervisores de ventas según canales de distribución. Se encontraron, así, supervisores o encargados de la fuerza de ventas, de los autoservicios y de las distribuidoras. Por ejemplo:

Trabajamos distribuidores de mercado, que son los grandes mayoristas de embutidos; trabajamos distribuidores horizontales, los que van a las bodegas, a las panaderías, a las tiendas minoristas; un tercer canal son los autoservicios y un cuarto canal son los corporativos, que son negocios de comidas, chifas, restaurantes, hoteles. Cada uno de estos canales tiene un responsable, y en cada canal hay supervisores, dependiendo el número de bases, en autoservicios hay como cinco o seis (Gerente Comercial de Ticay, 2009).

Las áreas de la empresa que no pertenecen al área de Ventas poco o nada participan en la relación con los clientes, y tampoco tienen un interés en hacerlo. El poco interés en formar una relación de largo plazo con el cliente es un hecho que se extiende a todas las áreas de la

empresa. Entre las razones, se señala, en algunos casos, que la empresa no está preparada para ello porque no se imagina esto como una inversión sino como un gasto inútil.

Por otro lado, en los niveles intermedios de la empresa (ventas, finanzas) se considera que se tiene costos más importantes que asumir, de corto plazo, para lograr rentabilidad inmediata. El tema de la rentabilidad vista desde la proyección de la relación continuada con el cliente es un tema o bien desconocido o bien considerado de poca utilidad, dadas las circunstancias de necesidad de crecimiento actual en las empresas estudiadas. En contraste, los planes de venta son siempre de corto plazo. Por ejemplo:

Cada jefe de canal presenta plan anual, digamos, pero mensualmente presenta un plan de trabajo con las metas que deben lograr y las acciones que va a realizar, y a su vez cada supervisor también hace lo mismo; en el caso de los distribuidores, cada supervisor tiene a su cargo tres distribuidores, entonces ellos sacan su plan de trabajo con cada uno de los distribuidores, o de autoservicios, alguien que tiene a su cargo una cadena de autoservicios también, cada supervisor hace su trabajo (sic) (Gerente de Ventas de Ti-Cay, 2009).

Otro ejemplo de la visión de corto plazo de las empresas es lo que sucede en Altomayo:

(El plan va cambiando anualmente) dependiendo de la estrategia que haya para ese año o la que ha habido como la que hemos pensado crecer(sic). Por ejemplo para este año se pensó crecer en café, se desarrolló un comercial ... que está basado prácticamente en el canal de autoservicio, y bueno eso en los dos últimos meses nos

ha hecho un incremento en la venta. Todo eso estaba dentro de lo planeado (Gerente de Ventas de Altomayo, 2009).

Se ha llegado establecer personal que maneja las relaciones con los clientes más importantes; sin embargo; no se menciona esto en términos de cuentas clave. Del mismo modo, tampoco se explica de manera clara con qué métodos se ha llegado a determinar por qué esas cuentas son las más importantes.

A su vez, estos personajes tienen funciones limitadas en comparación a lo que la teoría señala sobre los KAM o TM. Sus funciones se restringen a la organización de reuniones para recabar información por producto según ventas, cobertura y volumen, y a la entrega tanto de informes con aquella información como de incentivos a los mejores vendedores, ya que la organización tiene una cuota grande basada en la fuerza de ventas. Por ejemplo:

La función principal es el nexo entre Altomayo y el distribuidor. Yo soy como el nexo, que hace la parte de la negociación, la labor de coordinación que es lo que más se hace. Entre empresa y el distribuidor. Ahora en el distribuidor también tengo desempeño. Hago seguimiento de mis ventas, de mis promociones. Problemas que se puedan presentar siempre en las ventas. Siempre se dan complicaciones. Para resolver lo más pronto y lo más rápido posible (KAM de Altomayo, 2009).

La forma de fidelización más frecuente en las empresas estudiadas no contempla las relaciones a largo plazo con los clientes. Esta se limita, en la mayoría de los casos, a la atención prestada a los vendedores en las reuniones de ventas, al momento de entregar información acerca de la cobertura del volumen y cobertura de sus ventas en comparación

con los otros vendedores y, también, a la apertura de canales de comunicación con el cliente a partir de degustación, ayuda de “impulsadores” y exhibición.

Por otro lado, sobre esta dimensión, es importante el código “Los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas y son de corto alcance”, con un 18.03% del total de las frecuencias de los eventos registrados, que lo sitúa en el primer lugar de todos los eventos. El segundo lugar lo ocupa el código “El manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente” con 6.01 %. Esto quiere decir que la dimensión Etapa 2 del proceso de gestión es bastante significativa para responder a las preguntas de la investigación.

4.1.3. *Etapa de la gestión de la relación y de la comunicación*

Tabla 6

*Análisis de Contenido de la Etapa 3 del Proceso de Gestión*

<i>Dimensión/ Códigos</i>	<i>Frecuencias totales</i>	<i>% Totales</i>	<i>Códigos por Dimensión</i>	<i>% Dimensión/ Totales</i>	<i>% Código/ Dimensión</i>
<b>Etapa 3 del proceso de gestión</b>			<b>9</b>	<b>4.92%</b>	
Es importante repotenciar las relaciones perdidas que crear nuevas	1	0.55%			11.11%
Existe una relación de largo plazo con los clientes minoristas a través de visitas y generación de confianza y lealtad	2	1.09%			<b>22.22%</b>
La relación con el cliente tiene que ver con la calidad del producto, las visitas constantes y los informes de ambas partes sobre el volumen y la cobertura	3	1.64%			<b>33.33%</b>
La relación que se mantiene con los vendedores de fuerza directa se realiza de manera dinámica de acuerdo a la formación del vendedor	1	0.55%			11.11%



La relación con el cliente vendedor es mediante incentivos	1	0.55%			11.11%
Las empresas no apoyan en las actividades de relación con el cliente, que se perciben como la muestra de calidad del producto y visitas constantes	1	0.55%			11.11%

En lo que respecta a la percepción de la relación con el cliente, está también bastante limitada, ya que se restringe al logro de rentabilidad. Este hecho influye en que las empresas no apoyen actividades que puedan mejorar las relaciones con los clientes.

Las empresas no tienen una idea clara de lo que es una relación con el cliente, en términos del paradigma relacional del Marketing. Por esa razón, se percibe que la relación con el cliente puede ser exitosa solamente si existen alianzas personales anteriores a la relación comercial, si se participa en las reuniones de las fuerzas de venta o si se ofrecen incentivos a los mejores vendedores.

Existen muchas razones para que las empresas no mantengan relaciones duraderas con sus clientes. Por un lado, está la importancia sobredimensionada que se da a la fuerza de venta como una manera de solucionar cualquier problema eventual con los distribuidores y supermercados (exclusividad, créditos, etc.).

Ahora estamos sacando otra marca que nos significa emparejarnos en el tema de distribución, reducir los costos fijos de la distribución propia y ordenar un portafolio más grande (Gerente General de Altomayo 2009).

La importancia que se le da a la fuerza de ventas limita la mirada estratégica de la organización, no le permite crear ni implementar nuevas formas de solucionar problemas o prevenir rupturas de relaciones duraderas con determinados clientes importantes de los canales Distribuidores y Supermercados. El mismo entrevistado continúa:

En algunas zonas hemos hecho la mixtura de venta directa y un distribuidor mayorista, para evitar el riesgo de los clientes mayoristas. En la distribución directa vendemos todo al contado, que digamos es la ventaja que nos permitió ser caja, no hay problema de cobranza prácticamente (Gerente General de Altomayo 2009).

Las únicas estrategias de respaldo con que cuentan las organizaciones son la mirada hacia el cliente final, lo que trae consigo nuevamente una mayor atención a la fuerza de ventas y fuertes gastos en publicidad, promociones y Marketing dirigidos al cliente final. Por ejemplo:

Nosotros siempre queríamos estar a la palestra, entonces de alguna manera vamos haciendo opciones que antes no teníamos por necesidad, entonces hoy por hoy se trabaja mucho el tema de marca en autoservicios, de poder mejorar los niveles de presentación del producto, las presentaciones van cambiando(sic), se han creado nuevas líneas, el incremento del mix ... pero los niveles de consumo han mejorado, hay mucho público que hoy busca llevar un mejor producto que meterse a la boca que tanto tema de precio; igual hay mercado para todos, si te quieres ir a mercado de precios te vas a los conos porque está más direccionado para allá, pero hay mucho

tema ‘ahumados’<sup>5</sup> (sic), hay mucha calidad de productos que se quiere comprar ahora” (Jefe del Canal Autoservicios de Ti-Cay 2009).

Otra razón para la falta de relación con los clientes que se manifestó fue el hecho de que las empresas distribuidoras no estarían dispuestas a compartir su información y, también, al hecho real de que estas empresas rotan constantemente a sus vendedores.

Con todo, al parecer, se aplican más los principios del Marketing Relacional con los clientes intermediarios minoristas, aunque sin utilizar a conciencia sus herramientas. Con los minoristas, el trato es más personalizado, se hace un seguimiento de fechas y sucesos importantes de sus vidas, se trata de establecer vínculos emocionales, generar lealtad, identificación y confianza con la organización, y abrir espacios de comunicación durante las visitas.

La relación con nuestros clientes es buena en todo sentido comercial. Conocen nuestros productos. Prefieren nuestro producto, porque el producto es bueno y tienen rapidez en su despacho, en la calidad que se le entrega en el producto. En la calidad en la que hay de nuestro trabajador hacia ellos. Está pendiente qué le falta qué no le falta, dentro del producto. También eso está dentro del trabajo que tiene nuestro distribuidor y vendedor. Estar visitando permanentemente a su cliente, para estar luego con presencia del producto. Qué es lo que falta, por qué no está pidiendo el producto si antes lo pedía más que ahora, siempre está ahí con el cliente. Comunicándose” (Contadora de Altomayo 2009).

---

<sup>5</sup> Este término se refiere a una forma de presentación del producto embutido (nota del autor).

En cuanto a la relevancia de esta dimensión para responder a las preguntas de investigación, los porcentajes de los eventos registrados son bastante bajos en comparación con las dimensiones anteriores.

#### 4.1.4. Sobre la percepción y definición del CLV

Tabla 7

##### *Análisis de Contenido de la Definición y Percepción del CLV*

<i>Dimensión/ Códigos</i>	<i>Frecuencias totales</i>	<i>% Totales</i>	<i>Códigos por Dimensión</i>	<i>% Dimensión/ Totales</i>	<i>% Código/ Dimensión</i>
Definición y percepción del CLV			32	17.49%	
Existen definiciones diversas del CLV	10	5.46%			31.25%
Existen percepciones diversas del CLV	11	6.01%			34.38%
No aplicación de la métrica VAN	2	1.09%			6.25%
No aplicación del concepto CLV por razones indeterminadas en la entrevista	5	2.73%			15.63%
Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	1	0.55%			3.13%

Se reconoce la importancia del CLV en general pero no se le percibe como indefectiblemente necesario	1	0.55%			3.13%
Se reconoce la importancia del CLV pero no se le percibe como relación	1	0.55%			3.13%
Poco conocimiento de la métrica VAN	1	0.55%			3.13%

El concepto del CLV se conoce muy vagamente en las empresas estudiadas, de modo que existen diversas definiciones del mismo entre los entrevistados. Sin embargo, ellos mostraron conocimiento de los conceptos que conforman al CLV. Así, definen, por ejemplo, el manejo de información de volumen y cobertura según clientes, la dimensión de campañas, planes o beneficios según clasificación o información disponible de los clientes, o la gestión del riesgo para determinar acciones de lealtad.

La diversidad de definiciones del concepto, por ejemplo, fue bastante fuerte en la empresa Altomayo. El encargado de Sistemas dijo que el CLV tenía relación con: "... el trato, horarios de atención, horarios que los puedes encontrar" y que la información por cliente sí es plausible de recabar: "puede haber otras características que puedes levantar del mismo vendedor". Mientras tanto, la encargada de Marketing dio una versión distinta del CLV:

He escuchado que hay que trabajar la vida que el cliente tiene, no sé si estoy dentro de lo correcto. Porque muchas veces estos clientes son los que te generan, hacen crecer tu

venta ... Existe toda una teoría, conseguir más clientes, de la búsqueda de más clientes, qué tanto pueden guerrear, mayor beneficio que conservar a los que tienes (Entrevista a la encargada del Plan de Marketing de Altomayo 2009).

Esta versión menciona dos aspectos contradictorios en la definición del CLV. Por un lado, acierta al indicar que el CLV se relaciona con la vida del cliente y finalmente acrecienta la venta, pero después se expresa que la teoría aconseja buscar más clientes que conservar a los que ya se tienen. Esta afirmación es opuesta al Marketing Relacional, que es el paradigma donde se maneja el CLV.

Una definición más cercana al Marketing Relacional la dio el Gerente General de Ti-Cay: “Más o menos de lo que se trata(sic) de conocer o estimar el tiempo que un cliente va a permanecer siendo mi cliente y cuán factible o cuán bueno sería conservarlo y así impulsarlo”. Sin embargo, en los demás niveles de la misma organización, el CLV era prácticamente un concepto desconocido y misterioso.

Por otro lado, la métrica VAN, que es la herramienta para medir el CLV, se desconoce como una métrica en sí misma, pero se conocen bien al menos algunos de sus componentes como son: los costos de Marketing y los costos de Ventas.

En general, los entrevistados perciben que el CLV o alguno de sus componentes son importantes para la rentabilidad de la empresa, pero les es imposible imaginar de qué manera este concepto podría participar en que se establezca una relación duradera con determinados clientes importantes, si bien los conceptos de fidelización o lealtad sí se tratan de aplicar. Es importante anotar que la aplicación de estos conceptos que expresan los entrevistados busca generar rentabilidad propia, no se menciona la rentabilidad mutua, que sí sería parte de una estrategia relacional.

Por otro lado, las definiciones y percepciones de los entrevistados con respecto al CLV ocuparon el 5,46 % y el 6,01 % de las frecuencias de los eventos registrados en el análisis de contenido. Este hecho implica que, entre todos los eventos registrados, las definiciones y percepciones del CLV de los entrevistados ocuparon el segundo y tercer lugar. Es importante mencionar este detalle para explicar más tarde su relevancia para responder a las preguntas de investigación.

## 4.1.5. Sobre el uso del CLV

Tabla 8

*Análisis de Contenido del Uso del CLV*

<i>Dimensión/ Códigos</i>	<i>Frecuencias totales</i>	<i>% Totales</i>	<i>Códigos por Dimensión</i>	<i>% Dimensión/ Totales</i>	<i>% Código/ Dimensión</i>
Uso del CLV			16	8.74%	
Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	1	0.55%			6.25%
Gestión del riesgo	5	2.73%			31.25%
Identificación de clientes menos atractivos	1	0.55%			6.25%
Manejo de información del volumen y cobertura según cliente	3	1.64%			18.75%
Atención a la relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6	3.28%			37.50%

Si bien no se utiliza el concepto del CLV en el proceso de la gestión de la relación con los distribuidores, se usan ciertos elementos constitutivos del mismo: la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes, el manejo de información



por cliente (aunque pobre y referida al volumen y cobertura del producto según cliente); la ampliación de la rentabilidad mediante esta información y la gestión del riesgo.

Igualmente sucede con la métrica VAN, pues se le desconoce como métrica, pero se usan algunos de sus elementos, como los costos de Marketing y los costos de Ventas. La complejidad y el desconocimiento de la métrica contribuyen a que se le considere innecesaria. Pero sucede también que no se le utiliza dados los objetivos de la empresa, el apoyo de la misma, y la motivación personal del KAM. Por ejemplo:

(Conozco la métrica) no con exactitud, pero sé que sí existe. Eso te lo podrían responder en otras áreas... Pero me imagino que es muy compleja y acá no están preparados. No usarían su tiempo para eso, porque es necesario pues... (Tenemos información de las ventas de cada vendedor), de las coberturas, de las distribuidoras, bueno, a ellas el trato es diferente con el que ve las compras, pero no tenemos mayor información de ellas ... Pero la verdad es que por ahora no necesitamos más información. Estamos en etapa de crecer, de repotenciar, de aumentar las ventas. Para eso no necesitamos mayor información, y yo tampoco he sido contratado para eso (KAM de Santa Catalina, 2009).

Como se evidencia en la cita anterior, se rechaza usar esta métrica debido a que no está contemplada en las tareas de las distintas áreas al interior de la empresa. Según la literatura, todos los niveles de la organización y todas las áreas deberían estar comprometidos con las actividades orientadas a mejorar el CLV. Esto no se cumple en la realidad.

Se ha podido apreciar que, a pesar de hallarse en las tres empresas un proceso de gestión de la relación con los distribuidores, en sus etapas no se aplican los fundamentos, conceptos, ni herramientas (entre las cuales se encuentran el CLV y su métrica VAN) a

cabalidad, sino de manera desintegrada. Las razones de esta forma desintegrada de aplicación son el desconocimiento y la poca preparación de la empresa, además de un desinterés general en la implementación de una relación duradera y de desarrollo recíproco con el cliente, lo que es el fundamento del Marketing Relacional.

Entre las razones de este desinterés, se halló que en los niveles intermedios de la empresa, como las áreas de Ventas o Finanzas, se considera que se tienen costos más importantes que asumir para lograr rentabilidad inmediata, dada la necesidad de crecimiento actual de las empresas en un contexto de crisis y cambios. Esto explica por qué una inversión en la relación con el cliente o en la preparación de los miembros de la empresa en estos temas se percibe como un gasto sin utilidad. Explica, aún más allá, por qué, finalmente, esto vuelve a recaer en una preparación que no llega a situar a la empresa en un enfoque relacional, sino que la mantiene en un enfoque transaccional.

## *4.2. Conclusiones*

### *4.2.1. El proceso de gestión de los distribuidores*

De los resultados obtenidos del análisis de contenido, podría decirse que, en resumen, existe en todas las empresas un proceso de gestión con tres etapas; y que, sin embargo, estas cumplen solo con algunas de las características que se mencionan en los modelos teóricos de dicho proceso, lo que supone vacíos con respecto a lo que se espera desde la teoría del Marketing Relacional.

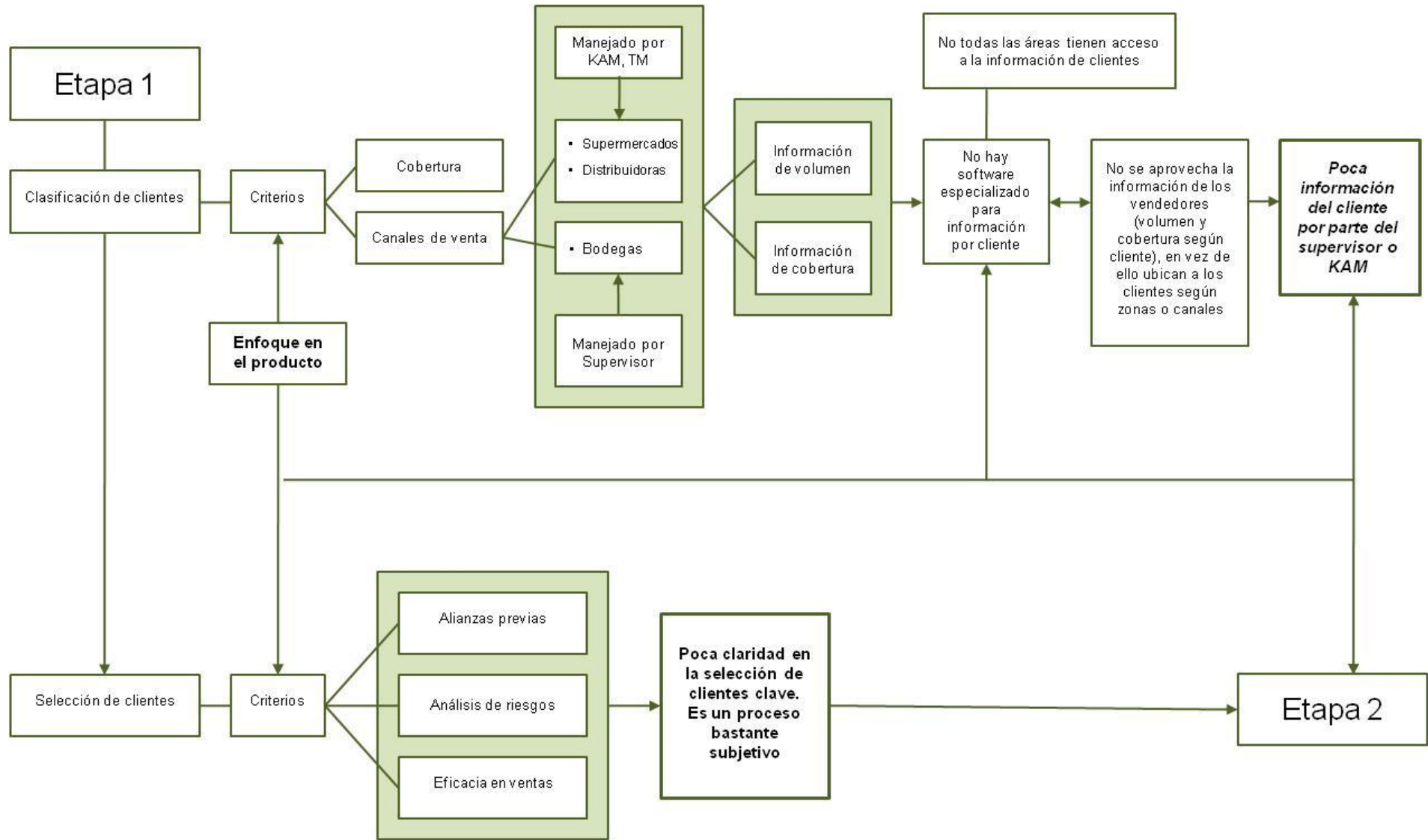
Así, por un lado, las empresas clasifican y seleccionan clientes según la información basada en el producto (volumen y cobertura) y canales de distribución, mas no según el valor de cada cliente.

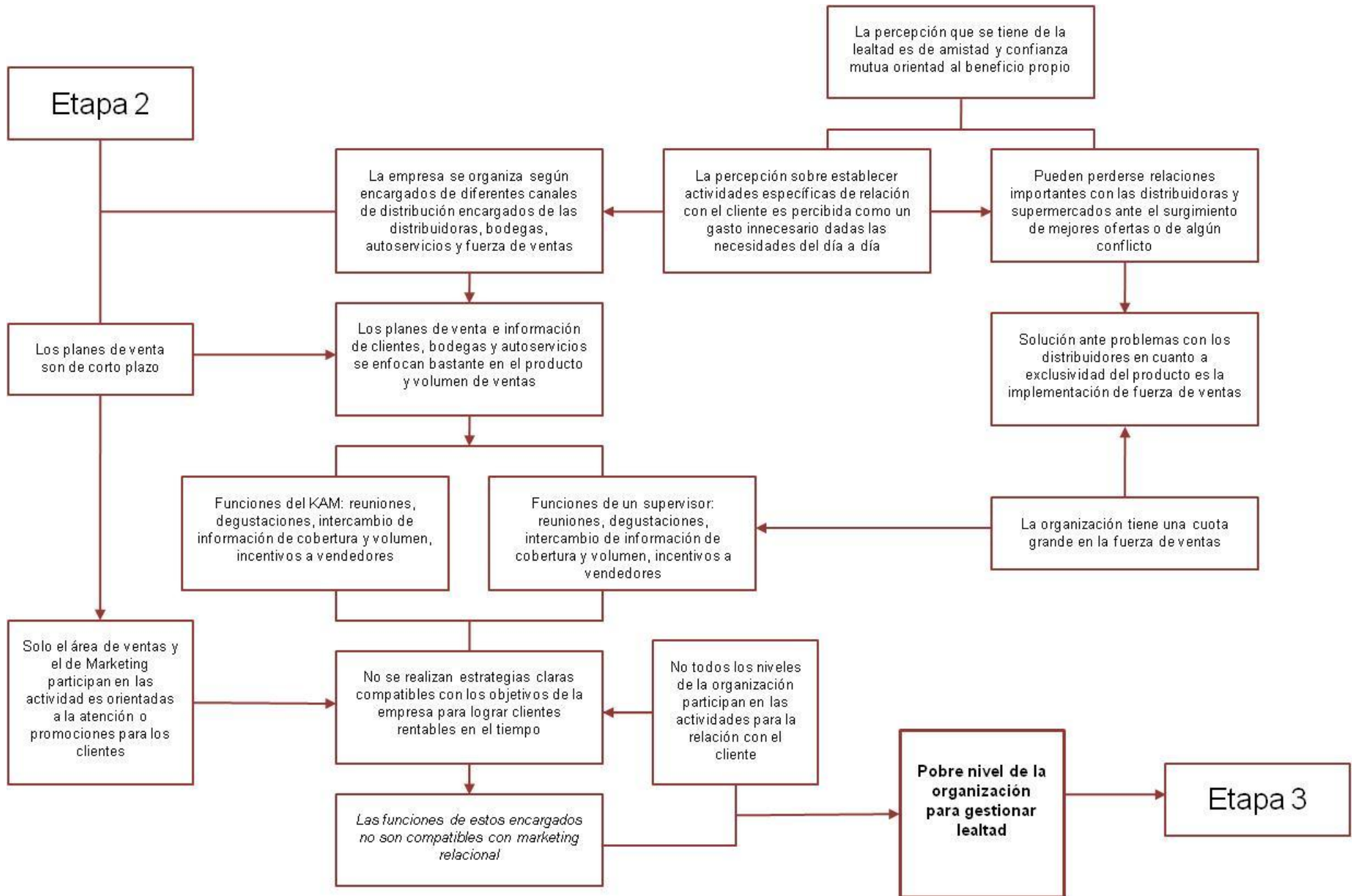
Por otro lado, las empresas se organizan de una manera determinada para tratar a sus clientes que está basada en canales de distribución (fuerza de venta, autoservicios, distribuidoras). Se reconoce que existen clientes más importantes que otros, especialmente en el canal de autoservicios –debido a que en el medio se habla de la proyección que este tiene en la economía del país– aunque no existe claridad sobre el término cuenta clave. Adicionalmente, la participación de las demás áreas de la empresa es casi nula.

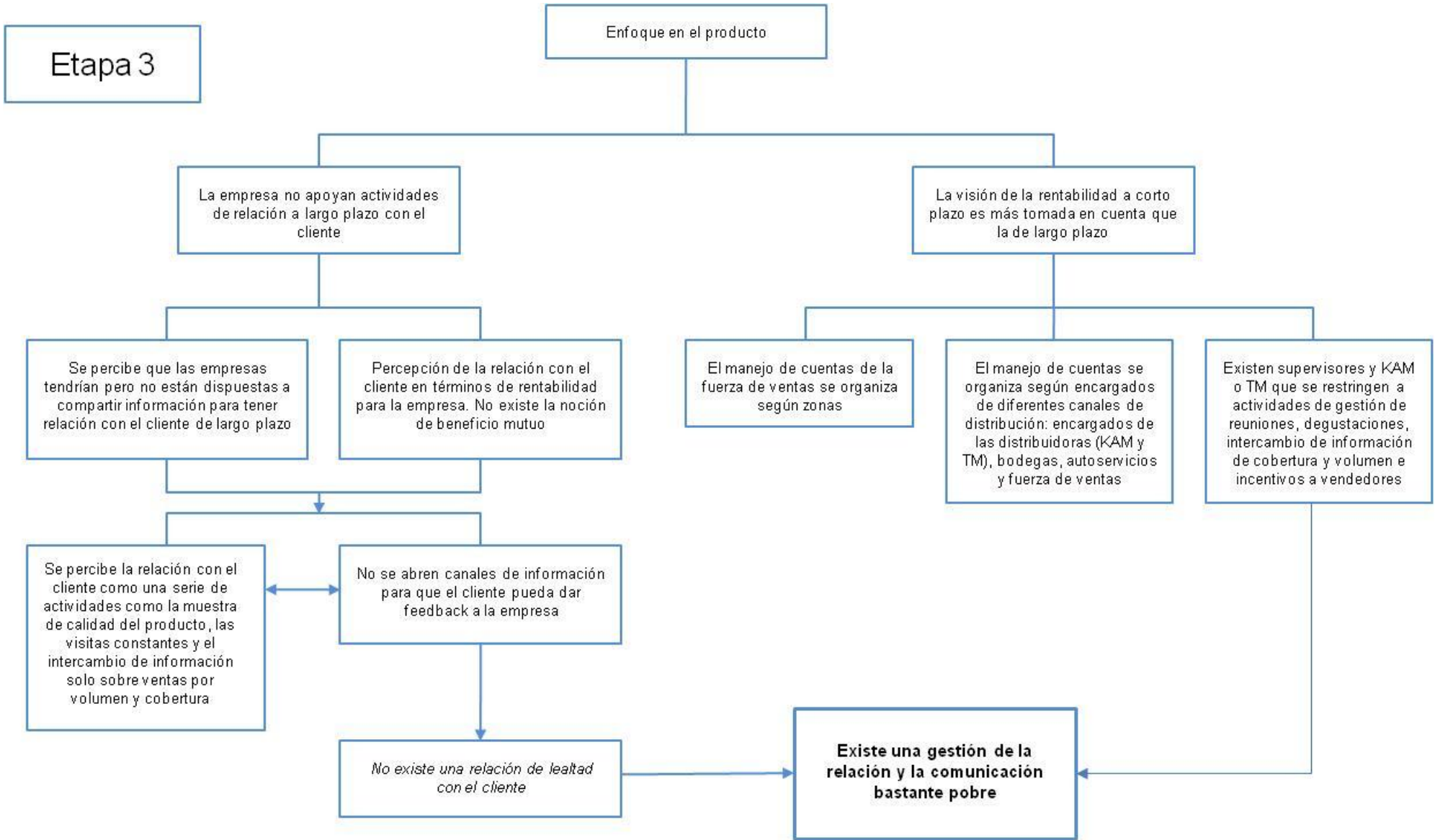
Por último, las empresas gestionan la relación con sus clientes de manera bastante pobre, la cual se restringe a reuniones de ventas e intercambio de información que no contempla interdependencia, beneficio mutuo o apertura de canales de comunicación relevantes.

En la siguiente figura se muestra un mapa conceptual del proceso de gestión seguido por las tres empresas, en donde se marcan los aspectos señalados hasta el momento en el análisis de contenido de las entrevistas.

Figura 9. Mapa conceptual del proceso de gestión de la relación con los distribuidores en las empresas estudiadas







#### *4.2.2. La participación del CLV y el VAN en el proceso de gestión*

En la primera etapa de gestión se usan algunos elementos del CLV como la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes, el manejo de información del volumen y cobertura por cliente; la ampliación de la rentabilidad mediante esta información y la gestión del riesgo.

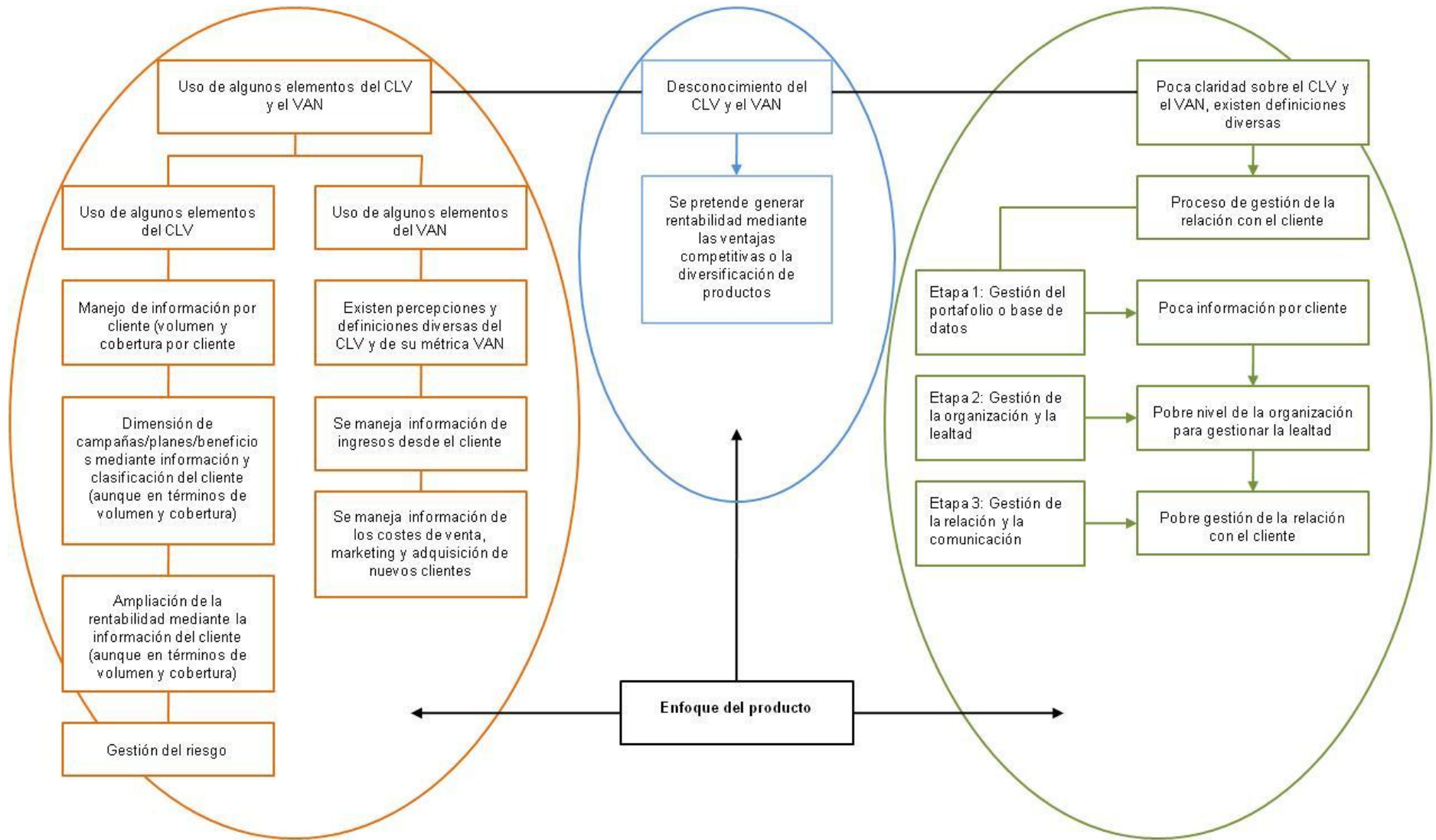
En la segunda etapa se usa uno de los elementos del CLV, que es el cuidado de la relación de la empresa con sus supervisores.

En cuanto a la tercera etapa del proceso, se usan algunos componentes del CLV como la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes o el estudio de los elementos de interacción con el cliente, el manejo de información de volumen y cobertura según clientes, el uso de elementos de la métrica VAN (costos de marketing y de ventas), la gestión del riesgo, y la ampliación de la rentabilidad basada en la información disponible del cliente.

El CLV no se aplica como concepto en sí mismo; al mismo tiempo, el Marketing Relacional no está siendo asumido en su totalidad por las empresas. En una escala evolutiva, prima un Marketing de corto plazo orientado al producto.

En la siguiente figura se resume cómo esta orientación al producto influye en que el CLV y el VAN se apliquen de modo tan pobre en las empresas.

Figura 10. Mapa conceptual del enfoque en el producto y su influencia en la aplicación incompleta del CLV y del VAN





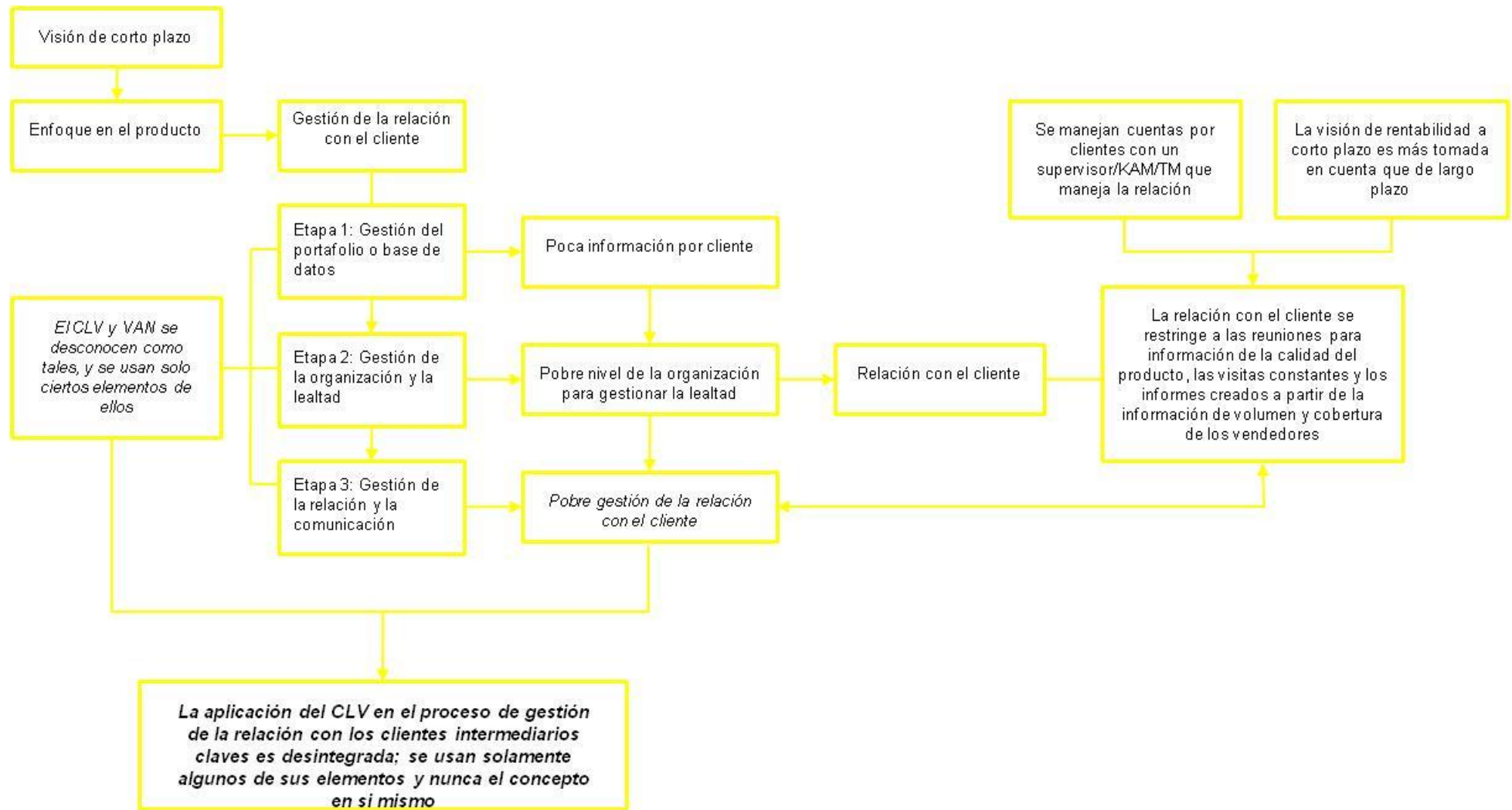
Con los mapas conceptuales elaborados en las figuras 11 y 12 se han respondido a las preguntas secundarias de investigación partiendo de los resultados organizados en las cinco dimensiones encontradas en el análisis de contenido. Esto permite establecer una cadena de evidencias que lleven a responder a la pregunta principal de la investigación. Para ello, se ha creído conveniente elaborar también un mapa conceptual general que abstraiga de los respuestas de los mapas anteriores una respuesta final (véase la figura 13).

#### *4.2.3. La aplicación del CLV en el proceso de la gestión con los distribuidores*

En todos los casos, el CLV se conoce de manera muy imprecisa. Existen diversas definiciones para el concepto, incluso dentro de una misma organización. Por esa razón, el CLV no se aplica como concepto en sí mismo; sin embargo, sí se usan algunos de sus elementos de manera separada.

Se ha podido concluir que en todas las empresas la orientación del Marketing Relacional no está siendo asumida en su totalidad, pues sus planes, estrategias, organización y objetivos tienen un alcance de corto plazo. La visión de corto plazo, a su vez, está asociada con el hecho de que las empresas orienten su mirada hacia el producto y no hacia el cliente, lo que conlleva a un ciclo que obliga nuevamente a las empresas a adoptar planes cortoplacistas. A continuación se muestra una figura que resume esta última conclusión, que constituye, a su vez, la respuesta de la pregunta principal de la investigación.

Figura 11. Mapa conceptual del CLV en la gestión de la relación con el cliente intermediario clave en empresas de producto masivo de Lima



## 5. Conclusiones y discusión

Es pertinente recordar, a la luz de los hallazgos de la presente investigación, la evolución del Marketing a la que se hizo referencia en la revisión de la literatura. Para muchos autores (Swift 2001, Callaghan y Shaw 2002, Guiltinan 1991, entre otros), se ha dado lugar a un cambio de paradigma del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.

Así, estos autores, sugieren que, si en un primer momento el Marketing basaba sus conceptos, herramientas y estrategias en un paradigma transaccional, lo que implica la venta del producto como principal objetivo, en la actualidad, el Marketing orienta todos sus esfuerzos para el logro de una relación duradera con sus clientes.

El Marketing Teórico actual, en su nueva orientación a las relaciones, ha desarrollado modelos para un proceso complejo de gestión de estas relaciones (Armario y Barroso 1999, Alet 2004 y Alfaro 2004), al que se ha llamado para esta investigación, proceso de gestión de la relación con los distribuidores.

Este proceso incluye al Valor de Vida del Cliente (conocido también como CLV) como concepto fundamental, y tiene tres etapas, definidas en este documento como la gestión de la base de datos, la organización para la lealtad, y la gestión de la relación (véase la figura 5). Sin embargo, también es cierto que existen muy pocos estudios con base empírica sobre la aplicación del CLV (Reinartz y Kumar 2000).

Frente a este vacío en la investigación, la presente tesis planteó averiguar qué podría decirse de la gestión de la relación de la empresa con sus clientes clave y la participación del CLV en dicho proceso dentro de un contexto específico de aplicación.

Este contexto, ya definido anteriormente, es el del sector de las empresas limeñas de consumo masivo con sus distribuidores. Se trata de un campo de investigación poco estudiado a pesar de que se reconoce que la gestión del Marketing Relacional con los

distribuidores así como del Marketing Relacional en el mercado masivo son campos de aplicación del CLV (Christopher, Payne y Ballantyne 1991, Gummesson 1994, Grönroos 1997, Mollen y Halinen 2000, Kotler 2001, Lambin 2003 y Alet 2004, Fisher y Espejo 2004).

A continuación se expondrán las conclusiones que se obtuvieron de dicho problema de investigación, ordenadas según las preguntas de investigación específicas identificadas en la sección de la metodología.

### *5.1. Conclusiones según preguntas de investigación*

- Conclusiones para la pregunta secundaria ¿Cómo es el proceso de la gestión con el distribuidor clave en las empresas estudiadas

Efectivamente, en las tres organizaciones estudiadas, existe un proceso de gestión de la relación con los distribuidores clave, y, sin embargo, las organizaciones no están preparadas ni promueven este proceso como un sistema integral, sino que se realizan solo algunas de sus actividades de manera atómica e incompleta con respecto a lo esperado por la literatura.

Así, lo que sucede en cada etapa es lo siguiente, de acuerdo a las evidencias encontradas:

#### *En la etapa de base de datos (clasificación y selección de clientes)*

Entre los criterios para la selección de clientes del Marketing Relacional, se encuentran el análisis de la eficacia en ventas y del riesgo, así como el de la confianza con los canales de distribución. Sin embargo, se ha encontrado que el nivel de confianza suele

establecerse de manera subjetiva, por ejemplo, a partir del éxito de las alianzas de tipo personal anteriores a la relación presente.

En cuanto a la clasificación de clientes, no se establecen criterios relativos al valor del cliente ni se utilizan métodos proyectivos del proceso de gestión descrito en los modelos, sino que esta clasificación se hace generalmente por canales de distribución.

Berger y sus coautores señalaron en 2006 que, efectivamente, el Marketing Relacional y sus métricas proyectivas evolucionaron al mismo tiempo en la teoría, pero se ha visto que esto no ha sucedido en las empresas estudiadas, lo que ejemplifica la brecha existente entre la teoría y la práctica del Marketing (Day y Montgomery 1999).

La información disponible en las empresas es relativa a los productos y no a los clientes, como el volumen y la cobertura, hecho que contradice al modelo de gestión de clientes clave.

Entre las razones que se obtuvieron de las entrevistas para explicar la escasa información por cliente son, entre otras, la importancia que se le da al consumidor final o a la marca como una forma primordial de lograr ventajas competitivas, y la ausencia de software especializados para organizar la información.

#### *En la etapa de gestión de la lealtad y desarrollo organizativo*

Si bien se encontró que las empresas estudiadas siguen un cierto orden para organizar sus relaciones con sus clientes, este orden no es parte de un diseño concienzudo basado en la información disponible y los objetivos de la empresa. Según Churchill et al. (2004), la empresa decide sus tareas de comunicación y la cantidad de esfuerzo para las ventas sobre la base de los objetivos del negocio, la estrategia de Marketing y los recursos, la cantidad y el

tipo de clientes del mercado objetivo, las características del producto, las prácticas para la distribución y las políticas de precios.

Las empresas estudiadas, por el contrario, se organizan de una manera más simple, es decir, solamente según canales de distribución. Esta organización va en paralelo a su visión cortoplacista. La visión de corto plazo de las empresas se evidenció, además, en el alcance de sus planes de ventas y el desinterés de los mandos medios en invertir en la organización para la gestión de los clientes más importantes.

Así, mientras que la literatura señala que el proceso de gestión de la relación con los clientes clave atraviesa todos los niveles de la empresa hasta llegar a los encargados de las cuentas (Soruce 2002), en las empresas estudiadas se encontró que solo el área de ventas participaba en la relación con los clientes. Las demás áreas presentaron desinterés, y entre las razones se encontró la percepción de que la relación es un gasto inútil y no una inversión. Otra evidencia del desinterés de la empresa por organizarse adecuadamente para gestionar la relación con los clientes es que en los niveles intermedios de la empresa (ventas, finanzas) se considera que se tiene costos más importantes que asumir, de corto plazo, para lograr rentabilidad inmediata. La rentabilidad vista desde la proyección de la relación continua con el cliente, uno de los pilares del Marketing Relacional, es un tema o bien desconocido o bien considerado de poca utilidad dadas las circunstancias de necesidad de crecimiento actual en las empresas estudiadas.

Como se mencionó, las empresas organizan la gestión de las cuentas de acuerdo con los supervisores de venta de canales de distribución. Así, se encontraron supervisores o encargados de la fuerza de ventas, de los autoservicios y de las distribuidoras. Las empresas tienen personal que maneja las relaciones con los clientes más importantes, sin embargo no se menciona esto en términos de cuentas clave.

Estos personajes tienen funciones limitadas en comparación a lo que la teoría señala sobre los KAM o TM (Blyte 2001, Monroy y José Muruais Rodríguez 2009. Véase, además, la tabla 3).

Sus funciones se restringen a la organización de reuniones para recabar información por producto según ventas, cobertura y volumen, y a la entrega de informes de aquella información y de incentivos a los mejores vendedores, ya que la organización tiene una cuota grande basada en la fuerza de ventas.

La forma de fidelización más frecuente en las empresas estudiadas no contempla las relaciones a largo plazo con los clientes, lo que constituye el proceso de desarrollo de estrategias que el KAM y el *Trade Marketing* tienen la responsabilidad de implementar (véase la figura 7).

La fidelización, así, se limita en la mayoría de los casos a la atención prestada a los vendedores en las reuniones de ventas, al momento de entregar información acerca de la cobertura del volumen y cobertura de sus ventas en comparación a los demás vendedores. Se han referido también el cuidado de la imagen de la empresa y la preocupación por generar confianza mutua, ambos en los momentos de contacto entre los representantes de la empresa y los intermediarios, y a la exhibición y degustación de sus productos.

#### *En la etapa de gestión de la relación y comunicación*

A pesar de que sí existe una relación con el cliente, no se generan espacios para recibir los *feedback* del cliente necesarios para que las empresas gestionen la información de inteligencia de mercados (Zaltman et al. 1973), que es donde se articula el paradigma de la gestión de relaciones con los clientes (Menon y Varadarajan 1992).

En lugar de ello, la relación se limita a la demostración de la calidad del producto, las visitas constantes y los informes de ambas partes (empresa y cliente) sobre el volumen y la cobertura de las ventas.

Sin embargo, se ha llegado a notar la necesidad de incluir en la empresa a personas que se encarguen específicamente de las cuentas principales, más allá de las clásicas divisiones de supervisores según canal de distribución.

Se encontraron varias razones para que las empresas no mantengan relaciones duraderas con sus clientes. Por un lado, está la importancia sobredimensionada que se da a la fuerza de venta como una manera de solucionar cualquier problema eventual con los canales de distribución (exclusividad, créditos, entre otros). Este hecho trae consigo la posibilidad de la ruptura de la relación y por lo tanto la falta de estrategias para mantenerla.

Por otro lado, están el enfoque en el cliente final y la publicidad, cuyos costos en la empresa son múltiples y conllevan percepciones muy diferentes del enfoque relacional. Y, por último, la falta de exclusividad del producto en la distribuidora, que es resultado de la pobre relación entre la empresa y la misma, y que genera altercados y nuevamente una pobre relación o la ruptura de esta. Todo ello trae consigo el gasto en publicidad y nuevamente la estrategia de la fuerza de venta centrada en la cobertura y volumen.

Otra razón para la falta de relación con los clientes que se manifestó fue el hecho de que las empresas distribuidoras no estarían dispuestas a compartir su información y al hecho real de que estas empresas rotan constantemente a sus vendedores. De haberse aplicado una adecuada gestión de la relación, los costos de cambio serían mayores, la relación más estrecha y los beneficios mutuos (Barroso y Armario 1999, Alfaro 2004, y Alet 2004).



- Conclusiones para la pregunta secundaria ¿En qué etapas del proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave participa el CLV?

Sobre la participación del CLV dentro del proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave, este participa en las tres etapas del proceso, con una significativa menor participación en la segunda fase. Sin embargo, esta participación consiste en el uso de ciertos elementos del concepto y nunca del concepto en sí mismo; igualmente sucede con la métrica VAN.

Para la primera etapa, se usan los siguientes elementos del CLV: dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes, el manejo de información por cliente (aunque pobre y referida al volumen y cobertura del producto según cliente); la ampliación de la rentabilidad y algunos elementos de la métrica VAN como los costes de marketing y los costes de ventas.

Para la segunda etapa, se evidencia el casi desconocimiento del concepto del CLV, así como de su métrica VAN. Solo se reconoce uno de los elementos del CLV, que es la relación de la empresa con sus supervisores.

Para la tercera etapa se usan los elementos del CLV: la relación de la empresa con sus supervisores, la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes o el estudio de los elementos de interacción con el cliente (visitas, incentivos), el manejo de información de volumen y cobertura según clientes, y la gestión del riesgo, y la ampliación de rentabilidad basada en la información disponible del cliente.

El uso del VAN también se ve limitado a la utilización de algunos elementos que lo componen, como los ingresos desde los clientes, los costes de ventas, los costes de marketing y los costes de adquisición de clientes. El VAN nunca se utilizó como una métrica en sí misma.

- Conclusiones para la pregunta secundaria ¿Cómo es la participación de CLV en estas etapas?

El uso del CLV como el del VAN es bastante limitado. Se encontró que los entrevistados los desconocían, a pesar de que sí conocían sus elementos por separado. Cuando se les explicó en qué consistían el CLV y el VAN específicamente, los entrevistados manifestaron su complejidad y falta de utilidad para los objetivos de las empresas. Esto confirma lo que algunos autores sugirieron: que el CLV es un concepto demasiado complejo que recién está apenas empezando a aplicarse en las grandes empresas (Kracklauer 2001, Berger et al. 2006).

Por otro lado, algunos entrevistados señalan la importancia del CLV, pero no imaginan que colabora en la creación o alimentación de la relación a largo plazo con el cliente (concepto que constituye uno de los pilares del Marketing Relacional), ya que perciben que la lealtad con el cliente se logra mediante ventajas competitivas y diversificación del producto, por un lado, o mediante la fidelización del cliente a partir de reuniones de ventas con los mismos, por otro.

Es importante anotar que, además, existen diversas definiciones y percepciones del CLV en las tres empresas estudiadas y en los entrevistados de las áreas escogidas (Marketing, Finanzas, Ventas, KAM o supervisor, Sistemas, entre otros). Esto estaría demostrando que efectivamente el concepto es bastante complejo.

- Conclusiones sobre la pregunta principal: ¿cómo se aplica el CLV en el Proceso de gestión de la Relación con los Clientes Intermediarios Clave?

Las empresas usan solamente algunos elementos del concepto, más no aplican el concepto en su totalidad. Entre los elementos usados están el manejo de información de volumen y cobertura según clientes (aunque es en realidad, según producto por cliente), la ampliación de rentabilidad a partir de esta información, la dimensión de campañas, planes o beneficios según clasificación o información disponible de los clientes o la gestión del riesgo para determinar acciones de lealtad, la relación de la empresa con sus supervisores. Se aplican todos estos elementos pero nunca el concepto en sí mismo.

En los casos en los que se conoce de manera vaga o desintegrada la métrica VAN, las empresas usan los costes de marketing y los costes de ventas, pero nunca el VAN como métrica en sí misma.

Entre las razones encontradas de esta forma desintegrada de aplicación del concepto Valor de Vida del Cliente y su métrica VAN, están el desconocimiento y poca preparación de la empresa, además de un desinterés general en desarrollar una relación duradera y de desarrollo recíproco con el cliente (fundamento del Marketing Relacional) por darse mayor importancia al logro de rentabilidad inmediata.

En conclusión, se ha podido apreciar que en las etapas del proceso de gestión de la relación con los distribuidores clave de las empresas estudiadas, no se aplican los fundamentos, conceptos, ni herramientas (entre las cuales se encuentran el CLV y su métrica VAN) a cabalidad, sino de manera desintegrada.

## 5.2. Conclusiones para el problema de la investigación

En la historia del Marketing registrada en la literatura se señala que este ha pasado por etapas con orientaciones diversas que han ido reemplazándose las unas a las otras; hasta, finalmente, pasar de una orientación a los intercambios discretos o puntuales (transaccionales), a una orientación a los intercambios relacionales (véase al respecto la figura 1 del documento).

De esta manera, por un lado y un paso atrás en la historia, el Marketing Transaccional se centra en las ventas individuales, se orienta a las características de los productos, plantea una visión a corto plazo, pone poco énfasis en el servicio a los clientes, tiene un bajo nivel de compromiso con los clientes, tiene un nivel mediano de contacto con los clientes, y centra la calidad en el producto.

Y por otro lado, en el paradigma actual del Marketing, el Marketing Relacional se centra en la retención de clientes, se orienta hacia los beneficios del producto, plantea una visión de largo plazo, pone énfasis en el servicio a los clientes, tiene un alto nivel de compromiso y contacto con los clientes y la calidad va más allá del producto y es una preocupación de la organización en todos sus niveles (Christopher y Payne 1994).

Es importante resaltar que durante la revisión de la literatura fue común encontrar el uso de la frase “cambio de paradigma” para estudiar y describir la evolución del Marketing. Para una mejor comprensión de ello, se tomará el pensamiento de Thomas Kuhn, quien con su concepto de paradigma (1962) introduce un replanteamiento de la epistemología desarrollada hasta entonces y es, aún hoy en día, fuente de referencia para diversas ciencias, sean puras o aplicadas.

Según Kuhn, un paradigma incluye leyes, teorías, modelos, valores y aplicaciones para el ejercicio de una comunidad científica. Un cambio de paradigma sucede cuando surge

una mejor explicación del fenómeno bajo investigación en una ciencia y ocurre entonces una “revolución”. ¿Ha habido una revolución paradigmática del Marketing Transaccional al Relacional?

Si esto fuera así, sería verdad que existe en las empresas un proceso de gestión de la relación con los Clientes Clave, tal como señalan los modelos del Marketing Relacional, según los cuales este proceso es la aplicación práctica de esta orientación del Marketing. Este proceso contempla tres etapas: la gestión de la base de datos, la gestión de la lealtad y el desarrollo organizativo y la gestión de la comunicación y la relación, etapas cuyas herramientas principales son el concepto Valor de Vida del Cliente y su métrica VAN.

En la investigación se halló que a pesar de haberse encontrado procesos de gestión de relación con clientes intermediarios clave, estos no tienen todas las características ni las herramientas que la teoría propone. En los tres casos, se encontró como se mencionó detalladamente líneas atrás, la organización realiza solo algunas actividades del proceso de manera atómica e incompleta con respecto a los modelos planteados en la teoría; no existe la preparación adecuada ni el interés para desarrollarlo integralmente.

Y, en cuanto a la esperada aplicación del Valor de Vida del Cliente, esta es bastante pobre, ya que llegan a utilizarse solo algunos de sus elementos constitutivos de manera independiente, como la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes; la gestión del riesgo, la relación de la empresa con sus supervisores, el estudio de los elementos de interacción con el cliente (visitas, incentivos), y el manejo de información de volumen y cobertura según clientes.

En los tres casos, la organización no era consciente de que tales elementos pertenecieran al concepto, e incluso, lo conocían de una manera bastante difusa; y, lo que es más significativo, casi no se reconoció la utilidad ni del concepto ni de su métrica, el valor actual neto (VAN).

El uso del VAN también se ve limitado al uso de algunos elementos que lo componen, como los ingresos desde los clientes, los costes de ventas, los costes de Marketing y los costes de adquisición de clientes. El VAN nunca fue utilizado como una métrica en sí misma.

En el lugar de los fundamentos, orientación y herramientas del Marketing Relacional, la investigación encontró que las empresas estudiadas tienen una marcada orientación al producto, lo que se evidencia en sus planes, los contenidos de sus reuniones y la información que les interesa recabar. En los tres casos, se tiene amplia información sobre el volumen y cobertura de ventas, y una casi nula información de sus clientes y su valor (por ello, tampoco se realizan métricas proyectivas sobre ese valor).

Asimismo, se halló que las empresas no ejecutan planes de rentabilidad de largo plazo, ni tienen intención de hacerlo; pero sí se fijan volúmenes o coberturas meta, a los que la empresa tratará de llegar a como dé lugar en el menor tiempo posible, con el objetivo de crecer o superar lo que perciben como crisis, es decir, como una baja en las ventas anuales inmediatas. Por esa razón, cualquier información adicional al de cobertura o volumen de ventas se percibe como irrelevante y de poca utilidad, tal como mencionaron los entrevistados, pues su objetivo es vender y crecer.

Se percibe que se tienen costos más importantes que asumir para lograr rentabilidad inmediata, dada la necesidad de crecimiento actual de las empresas en un contexto de crisis y cambios. Esto explica por qué una inversión en la relación con el cliente o en la preparación de los miembros de la empresa en estos temas se percibe como un gasto sin utilidad.

Así, forjar una relación duradera con los clientes implica para la empresa y todos sus niveles algo fuera de lugar. En vez de una visión relacional, se identifica la relación con el logro de rentabilidad inmediata. Se pudo observar que el hecho de percibir que la relación con el cliente termina en la rentabilidad inmediata influye en que las empresas no apoyen

actividades ni utilicen herramientas que puedan mejorar e identificar el éxito en las relaciones con los clientes.

No es necesario recordar que el crecimiento, así como la orientación al producto, son las características más distintivas del Marketing Transaccional. Con estos resultados, todo parece sugerir que actualmente en las empresas estudiadas, el paradigma que rige sus planes, actividades, leyes, teorías y herramientas, es el paradigma del Marketing Transaccional, y no el Marketing Relacional como postula la teoría.

Pero aquí surge otra interrogante. Si el paradigma actual en las empresas estudiadas es el del Marketing Transaccional, ¿ellas podrían en un futuro asumir el paradigma Relacional? Si retomamos el pensamiento de Kuhn, puede verse que esto sí es posible.

Según Kuhn (1962), el curso normal de las ciencias implica evoluciones y cambios de paradigma. Un cambio de paradigma implica una revolución en el sentido en que lo que era aceptado como referente, conjunto de teorías, generalizaciones y leyes por una comunidad de científicos, se reemplaza con acuerdo de la comunidad científica, por otro paradigma que explique mejor el fenómeno que la ciencia estudia. Primero se forma una teoría, y en cuanto esta es aceptada por la comunidad, se convierte en un paradigma que en adelante es el referente para su ejercicio científico.

En ese sentido, no habría razón para deducir que las empresas no tengan la opción de cambiar de paradigma por acuerdo de la comunidad. Es más, el estudio ha identificado que algunas características del Marketing Relacional han empezado a surgir, aunque de manera imprecisa.

Por ejemplo, las empresas organizan las ventas según canales de distribución y, en ese sentido, cuentan con personas encargadas para cada tipo de cliente, lo que supone una clasificación y selección previa, así como un tratamiento diferenciado para cada tipo de

cliente. Sin embargo, no se llega a recolectar mayor información que permita calcular el valor del cliente.

También se pudo observar la presencia de *Key Account Managers* encargados de manejar las principales cuentas de los canales de distribución, especialmente los supermercados, aunque con funciones bastante limitadas (véase la tabla 3 para una descripción de todas las destrezas de este personaje).

En conclusión, en el marco de la presente investigación, se ha visto que las empresas no solo se rigen por el paradigma transaccional, sino que tienen prácticas correspondientes tanto a la orientación transaccional como a la y relacional (esta última en menor medida), lo que podría significar que coexisten dos paradigmas simultáneamente.

Kuhn afirmó, años después de la primera edición de *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), que si bien el paradigma actual es el que responde mejor al problema del que se ocupa la ciencia, no es imposible aunque sí difícil que dos paradigmas puedan convivir pacíficamente hasta que el más efectivo se instale del todo.

Ya sea por una razón de eficacia y efectividad entre orientaciones o por otras razones sociales o históricas, lo cierto es que las empresas estudiadas comparten características de dos orientaciones que en principio parecen ser totalmente opuestas.

Queda claro que, sin embargo, el Marketing Transaccional con su enfoque en el producto y el corto plazo sobrepasa en mucho a las pocas características que las empresas estudiadas tienen del Marketing Relacional. En vista de los resultados, entonces, puede afirmarse que el cambio de paradigma podría estar ocurriendo pero se encuentra aún en su primera etapa de formación.

Para realizar el cambio de un paradigma a otro, no basta con saber que un paradigma es más efectivo que el otro, desde un punto de vista evolutivo y dialéctico.



En ese sentido, se ha hallado que en la última edición del Harvard Deusto Marketing y Ventas, Slater et al. (2010) señalan que existe un camino hacia el Marketing Relacional, consistente en la implementación del ya descrito proceso de gestión de la relación con los distribuidores clave para la empresa. Estos autores plantean que para que la empresa de un giro hacia la nueva orientación, debe seguir estrictamente este proceso.

Sin embargo, con esta investigación se ha encontrado que las empresas están pasando por un cambio de paradigma que consiste, en principio, por la coexistencia pacífica de dos paradigmas y que, lo que es más importante, los procesos de gestión de relación que siguen son, por tanto, relativos a esta coexistencia de paradigmas. En esa línea, los procesos de gestión de relación comparten características transaccionales y relacionales, y no las nuevas herramientas y conceptos correspondientes al Marketing Relacional esperados por la literatura.

Por todo ello, para implementar el paso de un paradigma a otro, es necesario pasar por un planeamiento concienzudo por parte de los líderes de la organización, basado en un conocimiento y delimitación de los objetivos y estrategias de la empresa (Churchill et al. 2004), para que este cambio no implique resistencias de tipo individual ni organizacional y pueda establecerse sin problemas.

De acuerdo con Robbins (2004), existen cinco razones por las que los individuos se resisten al cambio: hábitos, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido, procesamiento selectivo de la información.

Según el mismo autor, en cuanto a la resistencia organizacional, las organizaciones son por naturaleza conservadoras, es decir se resisten activamente a los cambios. Este autor ha identificado seis fuentes organizacionales de resistencia al cambio: inercia estructural, enfoque limitado en el cambio, inercia de los grupos, amenaza a la destreza, amenaza a las relaciones establecidas de poder, amenaza a la asignación establecida de recursos.

Todos estos factores deben ser estudiados y tomados en cuenta en un diagnóstico organizacional antes de establecer una gestión del cambio. Una vez conocidos los factores de resistencia al cambio, la organización debe emprender un proceso de tres pasos (Lewin 1947): descongelación, movimiento y recongelación.

El primer paso incluye el reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, mediante la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.

El segundo paso, el movimiento, traslada el comportamiento de la organización a un nuevo nivel; se fomenta la adopción de nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

El tercer paso, la recongelación, estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, a través de mecanismos de apoyo como cultura organizacional, incentivos, normas, políticas y estructuras organizacionales.

En otras palabras, para que los programas de cambio tengan éxito, deben tener efecto en las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados, mediante una adecuada gestión.

### 5.3. *Implicaciones para la teoría*

- En la revisión de literatura ha quedado establecido que existe una evolución en las orientaciones del Marketing a través de la historia, y que, actualmente, los negocios se rigen bajo los fundamentos del paradigma del Marketing Relacional. La literatura hace constantes referencias a la evolución del Marketing de una etapa a otra sin tomar en cuenta etapas de transición. Sin embargo, a la luz de los resultados, se ha podido

determinar que existe en las empresas estudiadas una coexistencia de paradigmas (relacional y transaccional) reflejados en sus estilos de gestión de Marketing. Al parecer, las empresas estudiadas están en una etapa de transición del paradigma transaccional al relacional, y tienen la peculiaridad de compartir elementos de ambos paradigmas antes de pasar definitivamente al paradigma relacional, lo que es aceptado desde un punto de vista epistemológico (Kuhn 1962). Con este hecho queda entredicho que las afirmaciones de la teoría actual del Marketing no son del todo amoldables a las situaciones reales, sino que más bien se acercan con mayor claridad al orden ideal de los modelos.

- Pudo también quedar establecido que la investigación en Marketing Relacional prevalece en el ámbito de los servicios, y está bastante sesgada a los servicios financieros; mientras que los sectores industriales se estudian sin ningún sesgo en particular. Por otro lado, no existen investigaciones para sectores precisos de interés académico o práctico, como puede ser por ejemplo el sector de interés de esta tesis, el de distribuidores en productos empaquetados. Además, es notable que muchas de las investigaciones sean conceptuales y que, de ser empíricas, se sitúen en países muy diferentes del Perú.
- Después de muchos años de publicaciones continuas, el CLV no ha podido demostrar cabalmente su uso práctico. Con la presente investigación, pudo demostrarse que las personas involucradas en el proceso de gestión de relación con los clientes clave no conocen el concepto ni la métrica, y si lo hacen, lo hacen de manera vaga e imprecisa. Con estos hallazgos se ratifica que, efectivamente, el CLV está en sus primeras etapas de implementación debido a su complejidad (Gupta et al. 2004, Berger et al. 2006).

#### 5.4. *Implicaciones para la gestión*

- Como ha quedado determinado con los resultados de la investigación, las empresas estudiadas tienen la peculiaridad de compartir elementos del paradigma transaccional y relacional. Por otro lado, la teoría afirma que el Marketing atraviesa por un proceso evolutivo a través del tiempo, y que en la actualidad el paradigma dominante es el del Marketing Relacional. Es importante que los prácticos del Marketing puedan tener las herramientas necesarias para realizar una autoevaluación de su estado y decidir conscientemente la orientación que quisieran escoger para la actualidad, teniendo siempre en mente que el paradigma relacional propone una orientación de largo plazo, hecho que contradice lo que se ha encontrado para las empresas estudiadas. Una herramienta valiosa por demás es el conocimiento no solo teórico sino del estado de su propia empresa, conocimiento al que se accede con la apertura hacia la investigación. Siguiendo con el punto anterior, es importante la reflexión de Day y Montgomery (1999) en relación con la brecha entre las perspectivas teórica y práctica: “en la medida en que las teorías se tornan más elaboradas e incorporan más relaciones, se vuelven menos útiles para los gerentes. El examen de estas relaciones implica la construcción de variables que permitan poner en operación los constructos”. Aún cuando tales pruebas son esenciales para la acumulación de conocimiento científico, los correspondientes modelos están lejos del ámbito de actuación de la mayoría de los gerentes, ya que lo que frecuentemente es más valioso para estos son los marcos conceptuales, tipologías y metáforas, que son, en el fondo, los elementos precursores del proceso de construcción de la teoría. Este lenguaje perteneciente a los marcos conceptuales es asimilado con mayor facilidad por los gerentes como parte de los modelos mentales que guían sus acciones y decisiones.

- Ya que ha quedado establecido el interés disperso de la investigación en campos de aplicación específicos del Marketing Relacional, es importante que los prácticos del Marketing en todos los sectores (especialmente los industriales) puedan estar dispuestos a contribuir con el Marketing y la sociedad, no solo para ser fuentes e inspiración de nuevas teorías sino también para que puedan orientar y brindar información a los prácticos a través de la investigación de los teóricos.
- Por otro lado, con la presente investigación ha quedado establecido que las empresas estudiadas tienen como objetivo el crecimiento y una orientación de corto plazo, por lo que sus procesos de gestión de relación con el cliente contemplan planes de corto plazo y estrategias transaccionales, aunque también incluyen algunos elementos de gestión del paradigma del Marketing Relacional. Se ha podido demostrar, sin embargo, que los prácticos del Marketing en las empresas estudiadas no utilizan las métricas o conceptos del Marketing Relacional en su totalidad por no encontrarles utilidad, como sucede con el caso del CLV. Con esta investigación se espera que los prácticos del Marketing puedan dar una oportunidad en sus gestiones a la aplicación de estas métricas de orientaciones de mayor alcance, con ayuda de una implementación de la gestión del cambio descritos anteriormente.

### 5.5. *Limitaciones de la investigación*

La presente investigación ha abordado un tema poco estudiado desde un punto de vista empírico; en ese sentido, se ha concentrado en la descripción de la aplicación del Valor de Vida del Cliente y el proceso de gestión de la relación con el distribuidor. Esta fue el

principal objetivo de la investigación que guió todos los pasos posteriores y, finalmente, respondieron las preguntas de investigación.

Sin embargo, durante la etapa del análisis de datos, se encontraron algunas relaciones entre ciertos fenómenos dentro del tema de estudio, y se vio que algunas de estas relaciones fueron relaciones de causalidad.

Por ejemplo, la falta de interés de los gerentes de apoyar la capacitación en Marketing Relacional se debe a que no se encuentra la utilidad de la misma como una forma de rentabilidad a largo plazo, y esta, a su vez, es resultado de la visión de corto plazo de las empresas. Con esto se quiere ilustrar que finalmente la investigación se tornó explicativa hasta cierto punto hacia la etapa analítica.

Otra limitación de la investigación consistió en contar con un cuarto caso de estudio, debido a la renuencia que en general las empresas del perfil requerido muestran para colaborar en investigaciones que podrían estar evidenciando, de alguna manera, sus procesos y especialmente sus estrategias y planes de venta en un ambiente competitivo.

Una limitación clara es que el estudio realizado no puede ser generalizado a las empresas que cumplan con un perfil parecido, porque las empresas estudiadas no forman parte de una muestra (al no ser un estudio cuantitativo sino cualitativo), sino que son resultado de la elección del investigador debido a que cumplen con características que quisieron explorarse.

Sin embargo, según la metodología planteada por Yin (1994), la metodología seguida en esta investigación, y que se encuentra plasmada en el protocolo de la investigación (revítese el capítulo referido a la metodología), es perfectamente replicable y, además, los resultados serán también muy parecidos a los hallados en primer lugar, siempre y cuando se siga el mismo protocolo.

### 5.6. *Investigaciones posteriores*

Las futuras líneas de investigación que se pueden generar a partir de las limitaciones y la discusión establecidas pueden ser:

- La presente investigación logró establecer que el paradigma vigente en el mercado estudiado es el paradigma transaccional (con su enfoque centrado en el producto) y que, no obstante, algunas características del paradigma relacional parecen estar surgiendo. En otras palabras, dos paradigmas conviven en un solo proceso de gestión. Sin embargo, las razones de esta prevalencia transaccional no han sido objeto de la investigación. Por ello, sería un aporte interesante explorar qué factores sociales, económicos u organizacionales podrían estar influyendo en esta situación, y plantear como un problema de investigación las razones por las cuales el paradigma transaccional sigue prevaleciendo sobre el paradigma relacional.
- La revisión de literatura de la presente tesis no pudo dejar de notar la gran cantidad de investigaciones en torno al campo del Marketing de Servicios, sin embargo, el campo industrial está todavía subestimado en cuanto a sectores específicos de aplicación. En vista de los vacíos de la investigación del Marketing, especialmente para los sectores específicos existentes dentro del campo del Marketing Industrial, resulta importante proponer que se realicen mayores contribuciones empíricas sobre campos de investigación escasamente estudiados, por ejemplo, todo el campo de productos empaquetados con sus canales de distribución y cadena de proveedores. Es pertinente, además, comparar los resultados de esta investigación, que versa sobre distribuidores en este sector, con futuras investigaciones, para una búsqueda de replicación de resultados.

- Ha podido comprobarse que la aplicación y el uso del concepto y de la métrica del CLV, como parte del proceso de gestión de canales intermediarios estudiados es nula o de lo contrario, difusa. Un problema de investigación interesante es las razones, en vista de que la teoría ha investigado ampliamente sus herramientas y afirmado su utilidad para la gestión relacional, ellas no están siendo utilizadas a cabalidad, y cuáles son los factores sociales, económicos y organizacionales que influyen en esta escasa aplicación.



## Referencias

Alet, J. (2004). *Marketing Relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión. Primera edición: 1994.

Alfaro, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown and Co.

Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, Feb 1992, 29, (1), 18-34.

Baker, T., Simpson, P., y Siguaw, J. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, 27, (1), 50-57.

Barroso, C., y Armario, E. (1999). *Marketing Relacional*. Lima: Essic Editorial.

Berger, P., y Bechwati, N. (2001): The Allocation of Promotion Budget to Maximize Customer Equity. *OMEGA*, 29, (1), 49-61.

Berger, P. D. y Nasr, N.I. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12, (1), 17-30.

Berger, P., Bolton, R., Bowman, D., Kumar, V., Parasuraman, A., y Terry, C. (2002, agosto). Marketing actions and the value of customer assets: a framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, 5, (1), 39-54.

Berger, P., Eechambodi, N., Lehmann, D., Rizley, R., y Rajkumar, V. (2006). From customer lifetime value to shareholder value. *Journal of Service Research*, 9.

Berry, L. L. Relationship Marketing. Emerging Perspectives in Services Marketing. Chicago: AMA; 1983.

Bitran, G. R., y Mondschein, S. (1996). Mailing decisions in the catalog sales industry. *Management Science*, 49, (9),1364-1381.

Bolton, R., Lemon, K. y Verhoef, P. (2008). Expanding Business-to-Business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72 (January 2008), 46-64.

Bordonaba, J., y Polo, Y. (2007). Marketing de Relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 2006, 5-30.

Boulding W., Staelin R., Ehret M. y Johnston J.W. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.

Burnett, K. (2002). *Gestión de la relación con el cliente clave*. Madrid: Pearson Education.

Boone L. E. y Kurtz D. L. (2007). *Contemporary Marketing*. Harcourt College Publishers: Philadelphia.

Callaghan, M., y Shaw, R. (2002). *Relationship orientation: Towards an antecedent model of trust in marketing relationships*. Special Papers. Victoria: Deakin University.

Churchill, G., Ford, N., y Walker, O. (2004). *Administración de ventas*. México D. F.: McGraw-Hill.

Christopher, M., y Payne, A. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

Christopher, M., Payne A. y Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Cardiff: Marketing Educators Group (MEG) Conference.

Das, K. (2009). Relationship Marketing Research (1994-2006): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 27, (3). 326-363.

Dixit, A., Friedmann, R. y Zhang, J. (2010). Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer packaged goods. *Journal of Marketing Theory and Practice*.

Dwyer, R. F. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 11, (4), 6-13.

Eisenhardt, K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, (4), 532-50.

Erickson, F. (1986) "Qualitative Methods in Research on Teaching" en Wittrock, M.C (eds.) *Handbook of Research on Teaching*, McMillan, Nueva York.

Eriz, V., y Wilson, D. (1999). *Theoretical foundations and research priorities in relationship marketing*. Ponencia presentada en la 28° conferencia EMAC, Berlin, Alemania.

Fisher Laura y Espejo Jorge; *Mercadotecnia*; tercera edición; Mc Graw Hill, 2004.

Foucault, M. (2006). *La arqueología del saber*. México D.F.: Siglo XXI Editores (1° edición: 1969).

Gajanan, S., Basuroy, S. y Beldona, S. (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. *Marketing Letters*, 18, 135-148.

González, J. y Hernández, Z. (2003, mayo). Paradigmas Emergentes y Métodos De Investigación en el Campo de la Orientación.

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing-managing: The moments of truth in service competition*. Lexington: D.C. Health/Lexington Books.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32. (2), 4-20.

Gronroos, C. (1997). Interaction, dialogue and value processes of relationship marketing. Ponencia presentada en el 5<sup>th</sup> International Colloquium on Relationship Marketing. Cranfield. Inglaterra.

Gronroos, C. y Gummesson, E. (1985). The nordic school of services marketing. En C. Gronroos y E. Gummesson (Eds.), *Services Marketing: Nordic School Perspectives*. (pp. 6-11). Estocolmo: Stockholm University.

Guba, E.G. y Lincoln, Y.S. (1994). "Competing paradigms in qualitative research", in Senzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Gummesson, E. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service*. 1994; 5(5):5-20.

Gupta, S. y Lehmann, D.R. (2003). Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17, (1), 9-14.

Helgesen, O. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – a managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36, (6), 757-69.

Holsti, O.R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*.  
Massachusetts: Addison-Wesley, Reader.

Hogan, John E., Katherine N. Lemon y Barak Libai (2003). What is the true value of a lost customer? *Journal of Service Research*, 5, (3), 196-208.

Homburg, C., Jensen O. y Workman, J. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31, (1), 3-21.

Hunt, S. y Morgan, R. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Hwang, H., Jung, T., y Suh, E. (2004). LTV model and customer segmentation based on customer value: A case study on the wireless telecommunication industry. *Expert Systems with Applications*, 26, 181-188.

Ismail, Sh. (2009). The effect of Relationship Marketing on organizational outcomes: an apply study in Jordanian insurance companies. *European Journal of Social Sciences*, 12, issue 2, 176-184.

Jackson, B. B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63, (6), 120-28.

Jackson, B. B. (1985) *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books.

Jain D. y Singh S.S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions. *Journal of Interactive Marketing* 16, (2), 34-46.

Jobber, D y Fahy J. (2006). *Foundations of Marketing*, The McGraw-Hill companies: Nueva York.

Kamakura, C., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Yyengar, R., Naik, P., Wilcox, R. et al. (2005). Choice models and customer relationship management. *Marketing Letters*, 16, (3/4), 279-291.

Keysuk K., y Frazier G. L. (2007,diciembre). On distributor commitment in industrial channels of distribution: A Multicomponent Approach. *Psychology & Marketing*.14, (8), 847-877.

Kim, H.-S. y Kim, Y. G. (2008). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.008.

Kohli, A.K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kolbe, R.H. y Burnett, M.S. (1991), "Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity", *Journal of Consumer Research*, 18, 243-50

Kotler, P., y Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*, 9th ed. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P.( 2001). *A Framework for Marketing Management*. Nueva Jersey :Prentice Hall.

Kracklauer, A., Passenheim, O. y Seifert, D. (2001). Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail y Distribution*, 29, (1), 515-519.

Krasnikov, A., Satish J. y V. Kumar (2009), "The Impact of CRM Technology on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from U.S. Commercial Banking Industry," *Journal of Marketing*, forthcoming.

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Newbury Park, California: Sage.



Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica (1° edición: 1962).

Kumar, N. Sheer, L. y Steenkamp, J. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, febrero, 54-65.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Esic Editorial.

Lemon, K. Parasuraman, A., Roggeveen, A., Schlesinger, L. y Verhoef, P. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85, (1), 31-41.

Lévano, C. (2005). *Elaboración de estadísticas de la micro y pequeña empresa*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.

Lewin, K. (1947). Frontiers in groups dynamics. *Human Relations*, 1, 5-7.

Li, Sh., Sun, B. (en prensa). Learning and acting upon customer information: A simulation-based demonstration on service allocations with offshore centers. *Journal of Marketing*.

Liria, E. (2001). *La revolución comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager*. Barcelona: McGraw Hill.

Marías, J. (1967). *Historia de la Filosofía*. Editorial Revista de Occidente.

Marshall, C. y Rossman G. (1999) *Designing qualitative research*. Londres, Sage Publications.

Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior. *European Journal of Marketing*, 42, (1/2), 87-114.

Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook*, Sage, Newbury Park, CA.

Mittal, V. y Sarkees, M. (2006, octubre). Customer divestment. *Journal of Relationship Marketing*, (5), 2 y 3, 71-85.

Möller, K. y Halinen, A. Relationship Marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management*. 2000; 16: 29-54.

Möller, K. y Halinen-Kaila, A. (1998). Consumer versus interorganizational relationship marketing: A metatheoretical analysis. Proceedings of the 1998 Research Conference on Relationship Marketing. Atlanta. EE.UU.

Muruais, J. y Monroy, C. (2009, marzo). Venta relacional y el papel del Key Account Manager. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, 91, 58-64.

Pasquero, J. (1989) *Qualitative Research: outline*. UQAM-Université du Québec a Montréal.

Patton, M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park, CA.

Perry, Ch. (1998) Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32, 9/10, 785-802.

Piercy, N. y Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27, 18-26.

Portocarrero, G. y Saenz, M. (2005). *La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio*. Lima: Universidad del Pacífico.

Reichheld, F.F. y Sasser, E.W. (1990). Zero defection: quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68, 2-8.

Reinartz, W. y Kumar, V. (2000, octubre). On the profitability of long-life customers in a non contractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64, (4), 17-35.

Reinartz, W. y Kumar, V. (2003, enero). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67, 77-99.

Reinartz, W., Thomas, J. y Kumar, V. (2005, enero). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69, 63-79.

Richards, L. (1993), "Writing a qualitative thesis or grant application" in Beattie, K. (Ed.), *So, Where's Your Research Profile? A Resource Book for Academics*, Union of Australian College Academics, South Melbourne, Australia.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Ruekert, R. y Walker, O. Jr. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1-19.

Rust, R., Lemon, K. y Zeithaml, V. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68, 109-127.

Rust, R.T., Zeithaml, V. A. y Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Nueva York: The Free Press.

Ryals, L. y Knox, S. (2007). Measuring and managing customer relationship risk in business markets. *Industrial Marketing Management*, 36, (6), 823-833.

Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69, (4), 252-261.

Sánchez, M. Gil, I., y Mollá, A. (2000). Estatus del Marketing de Relaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, (3), 47-64.

Schoell, W., y Gultinan, J. (1991). *Mercadotecnia, conceptos y prácticas modernas*. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Serida, J., Uehara, L., Borda, A., Nakamatsu, K. y Alzamora, J. (2009). *Global entrepreneurship monitor (GEM): Perú 2007*. Lima: Universidad ESAN.

Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. California: Sage Publications.

Silupú, B. (2008). *Fondos de capital riesgo: una alternativa de financiamiento para las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Piura: Universidad de Piura.

Sisto, V. (2004). *Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Skafer, I. y Basem A. (2010). Relationship Marketing and organizational performance indicators. *European Journal of Social Sciences*, 12, (4), 545-557.

Slater, S., Mohr, J. y Sengupta, S. (2010, marzo/abril). El camino hacia las mejores prácticas de márketing relacional. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 97.

Slater, S., Hult, G. y Olson, E. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39, (4), 551-559.

Stake, R.E. (1994), "Case studies", en Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Strandberg, C. y Wahlberg, O. (2009). Trends, topics and under researched areas in CRM Research. *International Journal of Public Information Systems*, 3.

Swift, R. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Valenzuela, L.; García De Madariaga, J. y Blasco, F. (2006). *Gestión del valor de la cartera de clientes: fuente de ventaja competitiva para el sector empresarial*. Documento presentado en el Congreso Anual de Cladea [CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN]. Montpellier, Francia.

Valenzuela, L. (2005). *Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente*. Concepción: Facultad de ciencias empresariales de la Universidad del Bío Bío.

Venkatesan, R. y Kumar, V. (2004, octubre). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.

Verhoef, P., Antonides, G. y de Hoog, A. (2004). Service encounters as a sequence of events: the importance of peak experiences. *Journal of Service Research*, 7, (1), 53-64.

Villanueva, J., Yoo, S. y Hanssens, D. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 45, (1), 48-59.

Villarán, F., Palacios, J., Bullón, V. y Sanz, T. (2006). *Diagnóstico y recomendaciones para mejorar los programas y servicios de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Informe Final*. Lima: USAID-Proyecto Crecer.

Villarán, F. (2000). *Las PYME en la estructura empresarial peruana*. Lima: SASE.

Wang, P. y Spiegel, T. (1994). Database marketing and its measurements of success: Designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base. *Journal of Direct Marketing*, 8, (2), 73–81.

Weber, R.P. (1990), *Basic Content Analysis*. Newbury Park, California: Sage.

Stemler, S. (2001), “An overview of content analysis”, *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 7, 17.

Weir, K. (2008). Examining the theoretical influences of customer valuation metrics. *Journal of Marketing Management*, 24, (7/8), 797-824.

Weitz, B. y Jap, S. (1995). Relationship Marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23,(4), 305-320.

Yacuzzi, E. (s.f.). *El Estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales y validación*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. Londres: SAGE.

Zeithaml, V. (1988, julio). Consumer perceptions of price, quality and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zontanos G. y Anderson A.R.(2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative market research: An International Journal*, 7, (3), 228-236.

Zorn, S., y Murphy, J. (2009). Identifying and managing valuable prospects. *Advances in Consumer Research - Asia-Pacific Conference Proceedings*, 862-63.



## Apélices

Apéndice 1 Tabla de Campos de aplicación del Marketing Relacional en la investigación comprendida entre los años 1990-2010

<b>Mercado/ Relación</b>	<i>Proveedores</i>	<i>Franquicias</i>	<i>Canales de Distribución (general)</i>	<i>Canales de distribución: distribuidores</i>	<i>Consumidor final</i>	<i>Competencia</i>	<i>Otros aliados</i>	<i>Mercado interno/ Empleados</i>
<b>Servicios</b>	7	2	1	1	233	0	2	17
<b>Internacional</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gobierno</b>	0	0	1	0	2	0	0	0
<b>Social</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Industrias (general)</b>	13	1	5	7	94	2	0	24
<b>Consumo masivo: productos empaquetados</b>	0	0	1	0	10	0	0	20

Fuente: elaboración propia.

**Apéndice 2. Tabla de relación de entrevistas realizadas**

<b>Altomayo</b>		
Áreas	Comercial, Administración y Finanzas, Operaciones, Sistemas y Servicios	
Nº de empleados	100	
Nº clientes minoristas	5000	
Nº clientes mayoristas	10	
Nº clientes distribuidores	5	
Nº clientes supermercados	5	
<b>Entrevistados</b>	<b>Posición</b>	<b>Fecha</b>
Yuliana Rodríguez	Contadora general	03/09/2009
Alfredo Ugarte	KAM/ Gerente de ventas	03/09/2009
Juan José Grandez	Gerente general	03/09/2009
Karina Benavides	Encargada del plan de Marketing	03/09/2009
Dany Carrasco	Encargado de Sistemas	03/09/2009
Hugo Morantes	Jefe de Almacén	09/09/2009
Javier Pita	Facturador de vendedores	09/09/2009
Juan José Jimenez	Supervisor de ventas	07/09/2009
Lucy Pret	Coordinadora de eventos	07/09/2009
William Salinas	Vendedor	07/09/2009

<b>Ti-Cay</b>		
Áreas	Comercial, Administración y Finanzas, Operaciones, Sistemas y Producción	
N° de empleados	200	
N° clientes minoristas	1500	
N° clientes mayoristas	50	
N° clientes distribuidores	50	
N° clientes supermercados	5	
<b>Entrevistados</b>	<b>Posición</b>	<b>Fecha</b>
Jesús Naval	Supervisor de ventas	23/09/2009
Jorge Robles	Gerente comercial	10/09/2009
Percy Vilcas	Supervisor	23/09/2009
José Collantes	KAM mercados y mayoristas	05/10/2009
Martín Gonzales	KAM autoservicios	05/10/2009
<b>Santa Catalina</b>		
Áreas	Comercial, Administración y Finanzas, Sistemas y Producción y Operaciones	
N° de empleados	200	
N° clientes minoristas	35000	
N° clientes mayoristas	50	
N° clientes distribuidores	20	
N° clientes supermercados	5	

<b>Entrevistados</b>	<b>Posición</b>	<b>Fecha</b>
Jenny Mas	Promotora de ventas	08/10/2009
Rosa Jaime	Promotora de ventas	10/10/2009
Andrés Bocanegra	Representante de ventas	09/10/2009
Alfredo Sandoval	KAM minoristas y mayoristas/Gerente de ventas	07/10/2009

Nota: Se adjuntan los archivos de audio de las entrevistas al presente documento.

### Apéndice 3. Protocolo del diseño de la investigación

1. Revisión de literatura pertinente
2. Planteamiento del problema de investigación
3. Justificación de la investigación
4. Diseño de estrategias de análisis e interpretación
5. Presentación del investigador en las empresas seleccionadas
6. Elaboración de guías de entrevistas
7. Realización de entrevistas
8. Transcripción de entrevistas
9. Análisis de las entrevistas con la metodología del análisis de contenido, con la utilización de la técnica de la codificación. Para ello se utiliza el software Atlas.ti. Se codifican las entrevistas, se miden las frecuencias de los códigos y se crean familias de códigos. Se establecen relaciones entre los códigos más frecuentes o significativos. Adicionalmente, se realizan mapas conceptuales que grafican estas relaciones. A continuación, se exponen los resultados con extracciones de citas de las entrevistas, mediante un filtro según familias de códigos, con la respectiva explicación del resultado y comparación con la literatura revisada. Finalmente se realiza una síntesis de los resultados mediante la elaboración de mapas conceptuales que ligan los resultados con las preguntas de la investigación.
10. Discusión y conclusiones de la investigación

#### Apéndice 4. Protocolo del análisis de la investigación

En primer lugar se presentan los conceptos que se nombraron a lo largo del análisis.

##### *Términos del análisis de contenido*

- Códigos: las entrevistas se rotulan en citas y posteriormente cada cita es codificada según el tema al que se refieren. La codificación es de corte descriptivo y deductivo.
- Familias: los códigos se agrupan en familia de acuerdo a las características que comparten ciertos códigos. Así, un conjunto de códigos pueden representar un tema particular y reciben el nombre de familias. La agrupación es tanto deductiva como inductiva, ya que las familias agrupan a los códigos según categorías surgidas de los temas en común que puedan tener estos (deducción), así como según concordancia lógica con las preguntas de investigación (inducción).

Para el análisis de contenido se utilizó el software Atlas.ti. Para ello se siguió el siguiente protocolo:

##### *En el software:*

1. Exposición de las preguntas secundarias como fuentes para responder a la pregunta principal de investigación.
2. Codificar deductivamente los datos, de manera descriptiva.
3. Crear familias de códigos según métodos deductivos y medir sus frecuencias.

4. Identificar el número de códigos por el que está compuesto cada familia.
5. Identificar las frecuencias de los códigos dentro de cada familia de temas presentes en las preguntas de investigación y exportarlos al acápite de análisis. Con esto se dan a conocer los códigos más significativos para responder a cada pregunta de investigación de manera general. Luego escribir la interpretación de este resultado en el acápite del análisis.
6. Realizar filtros según preguntas de investigación y familias. Exportar tablas de códigos mediante filtros según familias de códigos relacionadas con cada pregunta secundaria de investigación.
7. Graficar las familias para visualizarlas mejor y trabajar sobre ellas las relaciones que pueden existir, cuidando que se ponga énfasis en los códigos con mayor frecuencia. A estos gráficos se les denomina dentro del software como *network*. Para este caso se le llamará gráfico de relaciones. Insertarlos en el documento en el acápite de Apéndices. Adicionalmente, escribir la interpretación de las frecuencias de cada familia en el acápite del análisis.

*Finalizado el análisis en el software:*

1. Elaborar una tabla con las familias de códigos y el número de códigos de cada familia.
2. Explicar cada resultado (es decir, la interpretación de lo que significa cada familia).
3. Enriquecer la explicación de cada resultado con extractos de las entrevistas y con literatura pertinente.
4. Realizar una matriz general de las explicaciones de todos los resultados de manera sucinta.
5. Sintetizar los resultados con mapas conceptuales pertinentes según los resultados.



6. Sintetizar los resultados generales de manera que se ligen a las preguntas de la investigación.
7. Redactar las conclusiones del análisis, explicando los resultados y su pertinencia para responder a las preguntas de la investigación.

**Apéndice 5.** Relación de códigos usados en el software Atlas.ti para el análisis de contenido de las entrevistas

1. CLV\_Existen definiciones diversas del valor de vida del cliente
2. CLV\_Existen percepciones diversas del CLV
3. CLV\_No aplicación de la métrica VAN
4. CLV\_No aplicación de la métrica VAN por desconocimiento
5. CLV\_No aplicación de la métrica VAN, porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes
6. CLV\_No aplicación de la métrica VAN, porque no corresponde al área
7. CLV\_No aplicación de las métricas VAN, porque no se considera necesario, basta con datos sobre riesgos
8. CLV\_No aplicación del concepto de valor de vida del cliente, porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes
9. CLV\_No aplicación del concepto del valor de vida del cliente por razones indeterminadas en la entrevista
10. CLV\_No aplicación del concepto del valor de vida del cliente, porque no corresponde al área
11. CLV\_No aplicación del valor de vida del cliente por desconocimiento
12. CLV\_No aplicación del valor de vida del cliente, porque los canales van naciendo constantemente a diferencia del consumidor final
13. CLV\_Percepción del CLV\_Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto
14. CLV\_Percepción del CLV\_Se reconoce su importancia en general, pero no se percibe como indefectiblemente necesario

15. CLV\_Percepción del CLV\_Se reconoce la importancia del valor de vida del cliente pero no lo imaginan como relación
16. CLV\_Poco conocimiento de la métrica VAN
17. CLV\_Se confunde el CLV con el proceso de relación con el cliente
18. Fase 1 BD\_Clasificación de clientes tradicional: sectores A, B, C
19. Fase 1 BD\_Criterio para clasificar a los clientes fue el territorio cubierto
20. Fase 1 BD\_El manejo de información en autoservicios también se da por productos vendido por cliente
21. Fase 1 BD\_Está ocurriendo un cambio en cuanto a manejar información por cliente además de por producto o cobertura
22. Fase 1 BD\_Se clasifica a los clientes según canales: fuerza de venta (bodegas, minoristas, mayoristas), distribuidoras y autoservicios
23. Fase 1 BD\_Se clasificó a los clientes según forma de venta (distribuidor, bodega) a partir de la información de zonas territoriales no cubiertas por competencia
24. Fase 1 BD\_Se está empezando a pensar en clasificar a los clientes según: portafolio, garantías (riesgo), cobertura, trabajo que hace (en caso de fuerza de venta)
25. Fase 1 BD\_Se está planificando últimamente manejar información por bodega
26. Fase 1 BD\_Se identifican clientes importantes según su efectividad y no según su marca
27. Fase 1 BD\_Se maneja información en paralelo según clientes y según productos/clústeres
28. Fase 1 BD\_Se usó como criterio de selección el análisis de riesgo
29. Fase 1 BD\_Tipo de información del cliente manejada es de los vendedores en términos de su educación y clase social

30. Fase 1 BD\_Tipo de información de clientes: los clientes tienen sus supervisores y se organizan por zonas según si el mercado está ocupado o no
31. Fase 1 BD\_Tipo de información del cliente manejada es de los encargados de compra en términos de su educación
32. Fase 1 BD\_Tipo de información por bodega requerida es número de ventas por producto
33. Fase 1 BD\_Tipo de información por cliente manejada es de ventas y cobertura
34. Fase 1 BD\_Tipo de información por cliente se enfoca en las bodegas
35. Fase 1 BD\_Tipo de información por producto\_ Se hace análisis de rentabilidad por producto
36. Fase 1 BD\_Un criterio de selección es la eficacia en ventas
37. Fase 1 BD\_Un criterio de selección son las alianzas personales anteriores
38. Fase 1 BD\_Un criterio para clasificar a los clientes es su volumen de compra y en ese sentido se hacen nuevas marcas
39. Fase 1 BD\_Un criterio para clasificar a los cliente es su volumen de compra/venta
40. Fase 1 BD\_Un criterio para clasificar a los clientes es el nivel socioeconómico tradicional: A, B, C
41. Fase 1 DOL\_Existente una relación de largo plazo con los clientes minoristas a través de visitas y generación de confianza y lealtad
42. Fase 1 La clasificación de clientes se realiza según canales de venta: distribuidora, autoservicio, bodegas, cliente final
43. Fase 1\_Limitaciones BD\_Al mencionar la dinámica de las ventas ya sea con clientes o bodegas no se mencionan las cuentas principales o claves
44. Fase 1\_Limitaciones BD\_Existen *software* que consideran información por cliente pero no es especializado en Marketing Relacional

45. Fase 1\_Limitaciones BD\_La información por cliente requerida por el Marketing Relacional es percibida como una información estadística, de estudio, más no como una herramienta en sí misma
46. Fase 1\_Limitaciones BD\_No existe software especializados para recabar información por cliente
47. Fase 1\_Limitaciones BD\_No todas las áreas tienen acceso a la información por cliente
48. Fase 1\_Limitaciones BD\_Razones del no manejo de información por bodega
49. Fase 1\_Limitaciones BD\_Razones del no manejo de información por cliente
50. Fase 1\_Limitaciones BD\_Solo se consideran volumen y frecuencia de ventas
51. Fase 2 DOL\_Créditos a las bodegas es una ventaja frente al distribuidor
52. Fase 2 DOL\_El manejo de cuentas de fuerza directa es por zonas
53. Fase 2 DOL\_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por producto
54. Fase 2 DOL\_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por productos y por clientes a la vez
55. Fase 2 DOL\_El manejo de cuentas es según por marcas que han salido de la clasificación de clientes según volumen de venta
56. Fase 2 DOL\_El manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente
57. Fase 2 DOL\_Estructura de las diversas dinámicas de ventas: minoristas, bodegas, mayoristas, distribuidoras, autoservicios
58. Fase 2 DOL\_Existente una gran preocupación por fidelizar a los autoservicios
59. Fase 2 DOL\_Fidelización del cliente pequeño (bodegas) pasa por una relación cercana y de confianza que cada vendedor implementa según criterios propios

60. Fase 2 DOL\_Funciones de un KAM/TM\_Reunión con distribuidoras y autoservicios para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos
61. Fase 2 DOL\_Funciones de un supervisor ventas\_Reunión con vendedores de fuerza de venta o de distribuidoras para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos
62. Fase 2 DOL\_La empresa no tiene una organización para monitorear a las fuerzas de venta o KAM, pero sí se otorga la posibilidad de dar incentivos a los clientes con más volumen de ventas
63. Fase 2 DOL\_La empresa no tiene una organización para monitorear a las fuerzas de venta o KAM pero sí se otorgan incentivos según volumen de venta
64. Fase 2 DOL\_La estrategia para la rentabilidad se aplica en la fuerza de venta, pero no en el cliente
65. Fase 2 DOL\_La estructura de las diversas dinámicas de ventas se deciden con el criterio de cobertura o zonas
66. Fase 2 DOL\_La fidelización se hace con los autoservicios mediante la "impulsación" y exhibición
67. Fase 2 DOL\_La fuerza directa al pertenecer a la empresa es una forma de organización para el cliente
68. Fase 2 DOL\_La identificación de la marca contribuye a la lealtad
69. Fase 2 DOL\_La lealtad se origina también con la buena imagen de la empresa y la confianza mutua
70. Fase 2 DOL\_La organización de la empresa tiene una cuota grande en la fuerza de ventas

71. Fase 2 DOL\_Los distribuidores son conocidos anteriormente a la formación de la empresa y esta se preocupa por su crecimiento
72. Fase 2 DOL\_Los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas
73. Fase 2 DOL\_Para la fidelización se rebajan los precios de productos antes inalcanzables
74. Fase 2 DOL\_Para la fidelización se van creando hábitos distintos
75. Fase 2 DOL\_Se aplica costes de cambio a los distribuidores que incumplen con ir a la empresa a comprar
76. Fase 2 DOL\_Se considera más fácil fidelizar a los distribuidores que a la fuerza de venta directa, porque los vendedores implican una serie de riesgos en cuanto a su comportamiento o eficacia
77. Fase 2 DOL\_Se considera más fácil fidelizar a los distribuidores que a los autoservicios, porque éstos implican muchos costos y riesgos de pérdidas
78. Fase 2 DOL\_Se establecen porcentajes de comisión e incentivos para los vendedores de la fuerza de venta directa
79. Fase 2 DOL\_Se establecen porcentajes de comisión, incentivos y descuentos para los distribuidores
80. Fase 2 DOL\_Se genera lealtad a partir de la confianza en la empresa: cumplir promesas
81. Fase 2 DOL\_Se ha planificado crear lealtad a partir de la apertura de canales de comunicación con el cliente y degustaciones
82. Fase 2 DOL\_Se organizan para realizar promociones en caso que las ventas estén bajando

83. Fase 2 DOL\_Se organizan para realizar publicidad y promociones a las distribuidoras pequeñas
84. Fase 2 DOL\_Se organizan para realizar publicidad y promociones a los distribuidores más grandes en términos de volumen de ventas
85. Fase 2 DOL\_Solución frente a conflictos con los distribuidores es el uso de fuerza de venta directa
86. Fase 2\_ Limitaciones DOL\_Se percibe que es importante la generación de lealtad pero la lealtad que promueven es pobre para el *Marketing Relacional*, por ejemplo es otorgar obsequios, estar presentes, ir a reuniones de resultado de ventas, saludar, entre otros
87. Fase 2\_DOL\_Organización según encargados de diferentes canales: distribuidoras, bodegas (fuerza de venta) y autoservicios después de clasificar a clientes según riesgo, cobertura, trabajo que hace, relación
88. Fase 2\_Limitaciones BD\_Hace falta estructurar la empresa para poder recoger información por cliente y registrarla en un *software* adecuado
89. Fase 2\_Limitaciones DOL\_Dimensión de promociones o campañas bajo criterios desconocidos
90. Fase 2\_Limitaciones DOL\_La decisión de generar lealtad pasa por la decisión del Gerente
91. Fase 2\_Limitaciones DOL\_La empresa no está preparada
92. Fase 2\_Limitaciones DOL\_La empresa percibe que no se ha dado suficiente atención a los pequeños distribuidores
93. Fase 2\_Limitaciones DOL\_No existe organización según cuentas de clientes
94. Fase 2\_Limitaciones DOL\_No existe una relación de lealtad con el cliente



95. Fase 2\_Limitaciones DOL\_No existe una relación de servicio frente a los distribuidores, esto se expresa en que los distribuidores van a la empresa y no al revés
96. Fase 2\_Limitaciones DOL\_No se consideran costes de relación/lealtad con el cliente
97. Fase 2\_Limitaciones DOL\_Se da importancia al consumidor final o la marca más que a los clientes para lograr rentabilidad
98. Fase 2\_Limitaciones DOL\_Se da importancia al consumidor final o la marca más que a los clientes para lograr ventajas competitivas
99. Fase 3 RC\_Con los minoristas el trato es diferente, no se otorgan créditos
100. Fase 3 RC\_Cuidado de la imagen se toma como parte de la relación con los clientes clave
101. Fase 3 RC\_Descripción de relaciones con bodegas o mayoristas
102. Fase 3 RC\_Descripción de relaciones con los clientes
103. Fase 3 RC\_Es importante repotenciar las relaciones perdidas que crear nuevas
104. Fase 3 RC\_La relación con el cliente es exitosa cuando existen alianzas personales anteriores
105. Fase 3 RC\_La relación con el cliente pasa por dar obsequios para lograr mayor cobertura y volúmen de ventas
106. Fase 3 RC\_La relación con el cliente pasa por entrar en los almacenes, ver *stocks*, sugerir pedidos, generar confianza en los empleados
107. Fase 3 RC\_La relación con el cliente tiene que ver con la calidad del producto, las visitas constantes y los informes de ambas partes sobre el volumen y la cobertura
108. Fase 3 RC\_La relación que se mantiene con los vendedores de fuerza directa se realiza de manera dinámica de acuerdo a la formación del vendedor
109. Fase 3 RC\_Los distribuidores manejan información por cliente pero lo que comparten con la empresa es la venta por vendedor

110. Fase 3 RC\_Percepción de la relación con el cliente
111. Fase 3 RC\_Relación con el cliente vendedor es mediante incentivos
112. Fase 3 RC\_Se han cancelado las devoluciones, porque el autoservicio malograba los productos
113. Fase 3 RC\_Se manejan cuentas por cliente con un supervisor que maneja la relación/KAM/TM
114. Fase 3\_Limitaciones RC\_Falta de publicidad para el consumidor final para lograr rentabilidad
115. Fase 3\_Limitaciones RC\_Las empresas tendrían que estar dispuestas a compartir su información
116. Fase 3\_Limitaciones RC\_No se puede establecer una relación estable, porque el producto no es exclusivo en el distribuidor
117. Fase 3\_Limitaciones RC\_No se puede establecer una relación, porque existe una alta rotación de vendedores de las distribuidoras
118. Fase 3\_Limitaciones RC\_Razones de la no relación con el cliente
119. FASE 3\_Limitaciones RC\_Ventajas de la fuerza directa frente a los clientes (distribuidores) consiste en que dan mayor cobertura y contrarrestan el hecho de no ser exclusivos para el distribuidor
120. Fase 3\_Limitaciones RC\_Visión de rentabilidad a corto plazo es más tomada en cuenta que la de largo plazo
121. Fase 3\_Limitaciones\_Las empresas no apoyan en las actividades de relación con el cliente, que se perciben como la muestra de calidad del producto y visitas constantes
122. Fase 3\_Se percibe la relación con el cliente final para lograr rentabilidad
123. *Marketing* Relacional\_Desconocimiento del CMR
124. *Marketing* Relacional\_Se empieza a tener visión de largo plazo

125. Uso de un elemento de la métrica VAN\_Costes de adquisición de clientes
126. Uso de un elemento de la métrica VAN\_Costes de *Marketing*
127. Uso de un elemento de la métrica VAN\_Costes de ventas
128. Uso de un elemento de la métrica VAN\_Ingresos desde el cliente
129. Uso de un elemento del CLV\_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante estudio de los elementos de interacción con el cliente
130. Uso de un elemento del CLV\_ Identificación de clientes menos atractivos
131. Uso de un elemento del CLV\_Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente
132. Uso de un elemento del CLV\_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante clasificación de clientes
133. Uso de un elemento del CLV\_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante información de clientes
134. Uso de un elemento del CLV\_Gestión del riesgo
135. Uso de un elemento del CLV\_Manejo de información por cliente, volumen y cobertura
136. Uso de un elemento del CLV\_Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno

## Apéndice 6. Procedimiento del análisis de contenido

Se realizó en primer lugar un análisis de contenido de las entrevistas, mediante la técnica de la codificación del texto de las entrevistas grabadas y transcritas literalmente.

La creación de estos códigos llevada a cabo en la investigación está enmarcada dentro de la estrategia de análisis llamada “análisis de contenido”. El análisis de contenido consiste en la reducción de datos, y su mayor beneficio proviene del hecho de que es una técnica sistemática y replicable para comprimir una gran cantidad de palabras de textos y obtener de ello una menor cantidad de categorías, basada en la codificación (Krippendorff 1980, Weber 1990 y Stemler 2001). La codificación es un proceso realizado por el investigador a partir de categorías que este considere pertinentes para llegar a responder las preguntas de la investigación.

Después de una primera codificación de carácter deductivo de los datos con un software especializado, se obtuvieron 136 códigos, que rotulan y representan las afirmaciones de los entrevistados. A cada código se le agrupó en familias de códigos siguiendo criterios lógicos, con lo que se obtuvieron 20 familias, tal como se muestra en la siguiente Tabla 1.

La codificación supone que el investigador lea la totalidad de las fuentes de las que dispone (en el caso de la presente investigación son las entrevistas) para poder asignar códigos, que se asignan varias veces según el texto lo amerite.

La codificación es una estrategia de análisis que podría realizarse manualmente o con ayuda de un software, en este caso el Atlas.ti. Si el proceso hubiera sido manual, se podría haber trabajado con Word y asignado etiquetas para ciertas áreas de texto y otro tipo de etiquetas para otras áreas.

El programa Atlas.ti sirve para asignar etiquetas o códigos a segmentos de texto que un investigador selecciona y categoriza. Sirve, además, para asignar códigos de mayor nivel o familias, que agrupa a diversos códigos en un nivel mayor de abstracción que el investigador crea. Asimismo, permite visualizar relaciones entre códigos que, asimismo, el investigador es el encargado de realizar. El programa es una herramienta de ayuda y visualización. Para mayores detalles sobre su utilización puede visitarse la página <http://www.atlasti.com/>.

Tabla 1. Familias de códigos creadas y utilizadas en el análisis

N°	Nombre de la familia	N° de códigos que la componen
1	Conocimiento y percepciones del CLV en el proceso {0-17}	17
2	Percepción del CLV {0-4}	4
3	Por participación del CLV en la etapa 1 {0-25}	25
4	Por participación del CLV en la etapa 2 {0-28}	28
5	Por participación del CLV en la etapa 3 {0-28}	28
6	Por participación del CLV en todo el proceso {0-55}	55
7	Razones de la no aplicación de la métrica van {0-5}	5
8	Razones de la no aplicación del CLV {0-11}	11
9	Uso del CLV {0-8}	8
10	Uso del van {0-4}	4
11	Criterios para clasificación de clientes {0-10}	10
12	Criterios para selección de clientes {0-3}	3
13	Información del cliente manejada {0-8}	8

14	Razones del no manejo de información por clientes {0-7}	7
15	Formas de fidelización {0-16}	16
16	Nivel de organización para la lealtad {0-37}	37
17	Tipo de manejo de cuentas {0-6}	6
18	Percepción de la relación con el cliente {0-4}	4
19	Razones para no mantener relación con el cliente {0-10}	10
20	Tipo de relación con el cliente {0-10}	10
	Total de códigos presentes en las familias	296

Fuente: elaboración propia.

A partir del ordenamiento de los códigos en familias, se procedió a separar las familias de acuerdo a las preguntas propuestas en el diseño de la investigación. De esta manera, se realizó un análisis cruzado de las tres empresas, donde las variables o puntos de comparación fueron las preguntas de investigación.

#### Confiabilidad del estudio

Para la investigación cabe indicar que si se contó con la colaboración de un segundo investigador. El investigador principal realizó los procesos de codificación y asociación de códigos, que un segundo investigador colaborador leyó. El nivel de desacuerdo surgido entre los investigadores, que según Kollbe y Burnett miden la confiabilidad de un estudio de este tipo (1991) fue resuelto con discusiones constantes, de modo que el mínimo de acuerdo del 85 % que proponen Holsti (1969) fuera sobrepasado. Después de una primera y segunda revisión de los procesos, ambos investigadores estuvieron de acuerdo.

A continuación se exponen las preguntas de investigación con las familias que guardan con ellas mayor concordancia. Para mayor comodidad del lector, se nombró a las preguntas de investigación secundarias con las letras A, B y C, siendo:

- A: ¿Cómo es el Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave de las empresas limeñas de consumo masivo?
- B: ¿En qué etapas del Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave de las empresas limeñas de consumo masivo participa el CLV?
- C: ¿Cómo participa el CLV en el Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave de las empresas limeñas de consumo masivo?, y
- Pregunta principal: ¿Cómo se aplica el CLV en el Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave de las empresas limeñas de consumo masivo?

Resultados según preguntas de investigación y familias de códigos

1. Pregunta secundaria A: ¿cómo es el proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave en estas empresas?

Se muestran las familias relacionadas con la pregunta A. Se han resaltado las familias que tienen mayor cantidad de códigos. A continuación de las tablas, se insertan gráficos que incluyen a los códigos más frecuentes de cada familia así como las relaciones encontradas entre ellos (gráficos de relaciones). Para esta pregunta de investigación existen 10 familias de códigos que se relacionan lógicamente con la pregunta, y están compuestas por un total de 111 códigos.

Tabla 2. Familias de códigos de la pregunta A y el número de códigos que las componen

N°	Nombre de familia	N° de códigos que la componen
1	Code: 11_1_etapa 1_criterios para clasificación de clientes {0-10}	10
2	Code: 12_1_etapa 1_criterios para selección de clientes {0-3}	3
3	Code: 13_1_etapa 1_información del cliente manejada {0-8}	8
4	Code: 14_1_etapa 1_razones del no manejo de información por clientes {0-7}	7
5	Code: 15_1_etapa 2_formas de fidelización {0-16}	16
6	Code: 16_1_etapa 2_nivel de organización para la lealtad {0-37}	37
7	Code: 17_1_etapa 2_tipo de manejo de cuentas {0-6}	6
8	Code: 18_1_etapa 3_percepción de la relación con el cliente {0-4}	4
9	Code: 19_1_etapa 3_razones para no mantener relación con el cliente {0-10}	10
10	Code: 20_1_etapa 3_tipo de relación con el cliente {0-10}	10
	Total de códigos por cada familia	111

A continuación se mostrarán las familias con los códigos que las componen, sus frecuencias y el gráfico de las relaciones entre esos códigos, según cada etapa del proceso de gestión.



*Sobre la etapa 1 del Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave:*

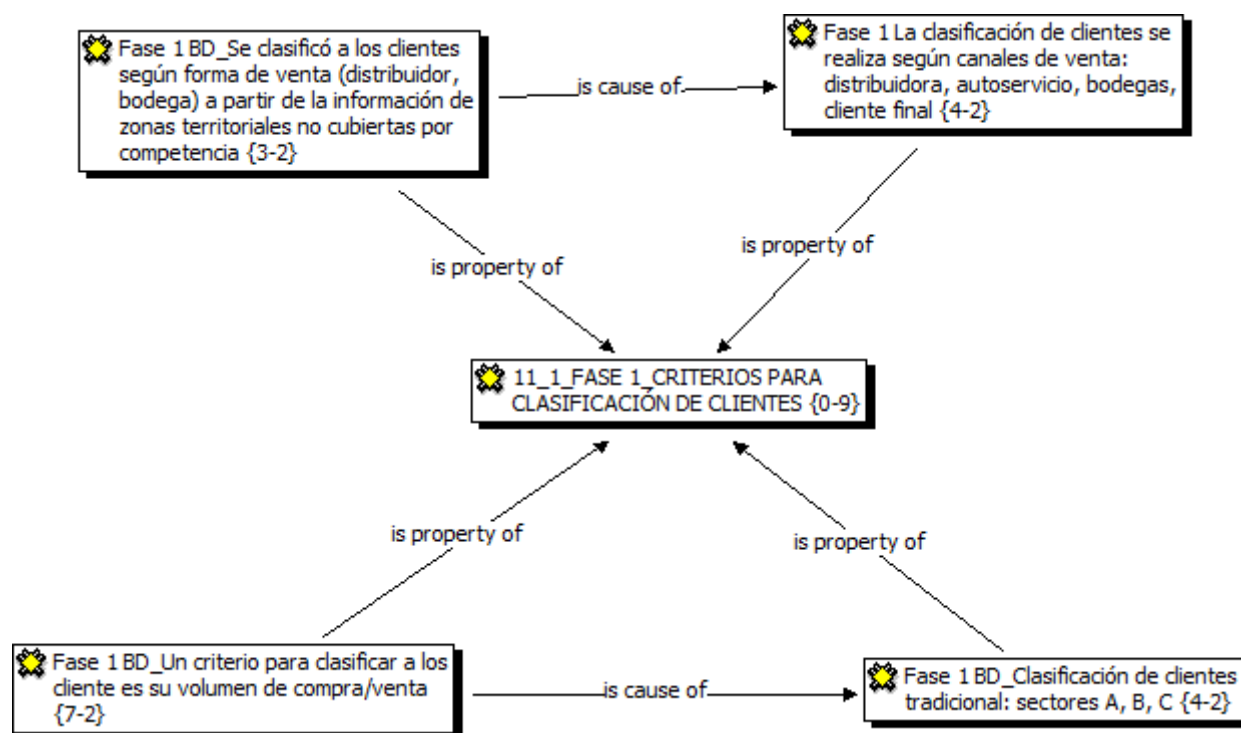
- a) Familia 1 de la pregunta A: Code: 11\_1\_etapa 1\_criterios para clasificación de clientes {0-10}

Tabla 3. Frecuencia de códigos para la familia 1 de la pregunta A

Nº	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 1 BD_Clasificación de clientes tradicional: sectores A, B, C	4
2	Etapa 1 BD_Criterio para clasificar a los clientes fue el territorio cubierto	1
3	Etapa 1 BD_Se clasifica a los clientes según canales: fuerza de venta (bodegas, minoristas, mayoristas), distribuidoras y autoservicios	2
4	Etapa 1 BD_Se clasificó a los clientes según forma de venta (distribuidor, bodega) a partir de la información de zonas territoriales no cubiertas por competencia	3
5	Etapa 1 BD_Se está empezando a pensar en clasificar a los clientes según: portafolio, garantías (riesgo), cobertura, trabajo que hace (en caso de fuerza de venta)	1
6	Etapa 1 BD_Se identifican clientes importantes según su efectividad y no según su marca	1
7	Etapa 1 BD_Un criterio para clasificar a los clientes es su volumen de compra y en ese sentido se hacen nuevas marcas	1
8	Etapa 1 BD_Un criterio para clasificar a los cliente es su volumen de compra/venta	7

9	Etapa 1 BD_Un criterio para clasificar a los clientes es el nivel socioeconómico tradicional: A, B, C	1
10	Etapa 1 La clasificación de clientes se realiza según canales de venta: distribuidora, autoservicio, bodegas, cliente final	4
	Total de códigos para la familia	25

Familia 1 de la pregunta A: Code: 11\_1\_etapa 1\_criterios para clasificación de clientes {0-10}

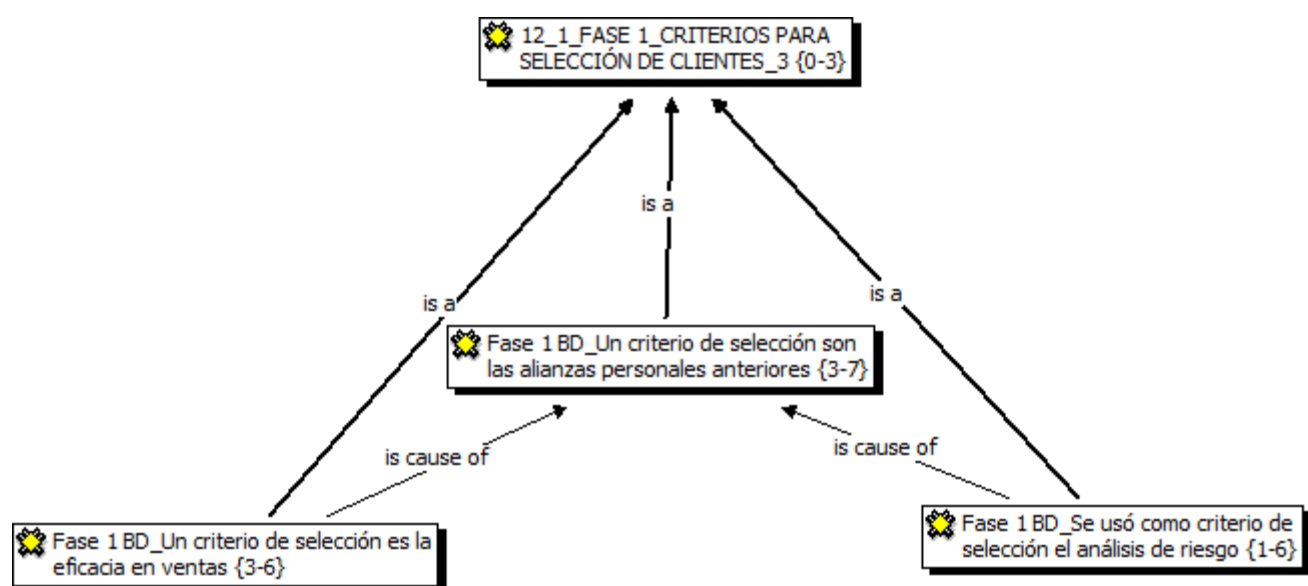


- b) Familia 2 de la pregunta A: Code: 12\_1\_etapa 1\_criterios para selección de clientes  
{0-3}

Tabla 3. Frecuencia de códigos para la familia 2 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 1 BD_Se usó como criterio de selección el análisis de riesgo	1
2	Etapa 1 BD_Un criterio de selección es la eficacia en ventas	3
3	Etapa 1 BD_Un criterio de selección son las alianzas personales anteriores	3
	Total de códigos para la familia	7

Gráfico 1. Familia 2 de la pregunta A: Code: 12\_1\_etapa 1\_criterios para selección de clientes {0-3}

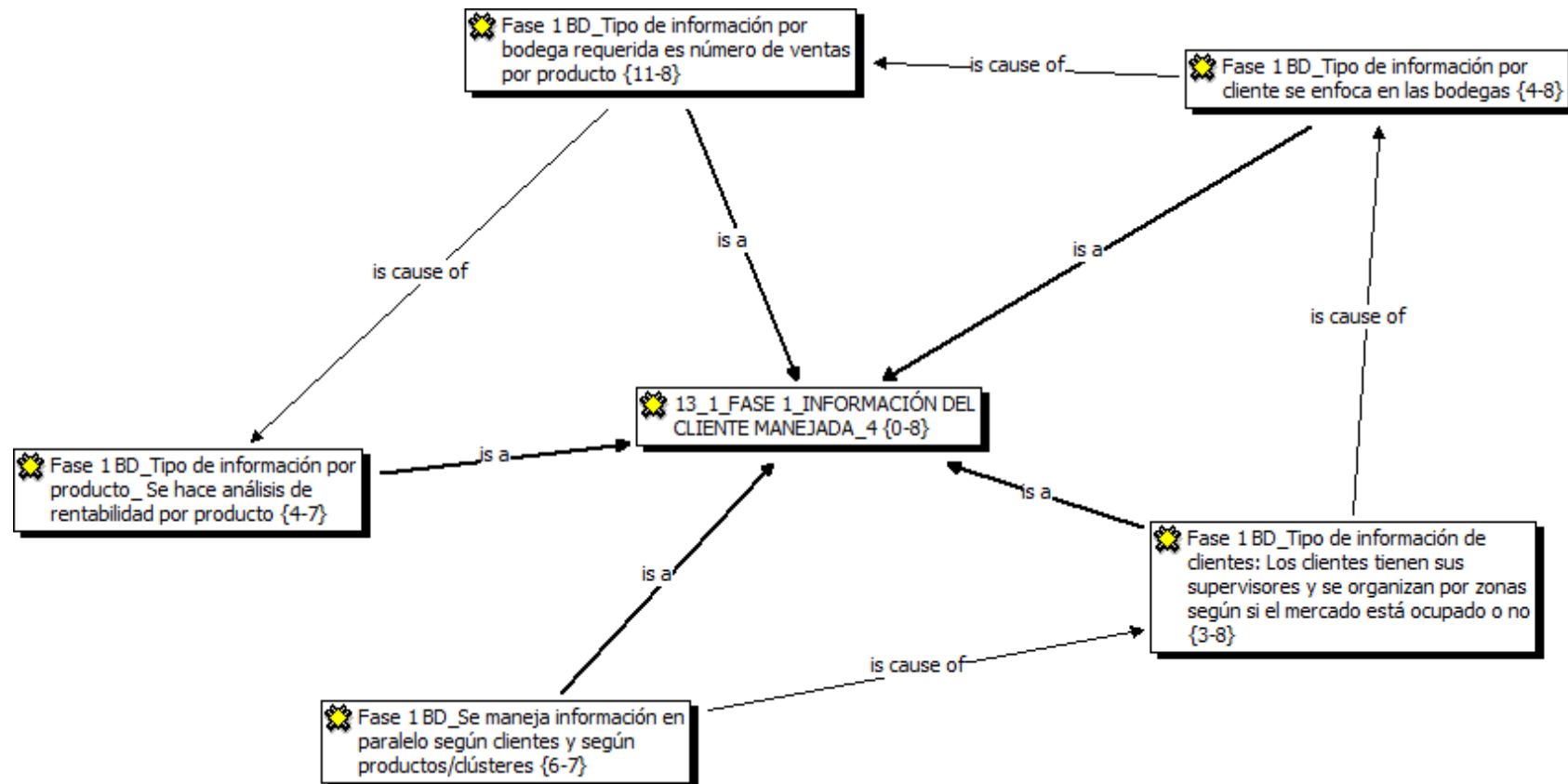


- c) Familia 3 de la pregunta A: Code: 13\_1\_etapa 1\_información del cliente manejada {0-8}

Tabla 4. Frecuencia de códigos para la familia 3 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 1 BD_Se maneja información en paralelo según clientes y según productos/clústeres	6
2	Etapa 1 BD_Tipo de información del cliente manejada es de los vendedores en términos de su educación y clase social	2
3	Etapa 1 BD_Tipo de información de clientes: Los clientes tienen sus supervisores y se organizan por zonas según si el mercado está ocupado o no	3
4	Etapa 1 BD_Tipo de información del cliente manejada es de los encargados de compra en términos de su educación	1
5	Etapa 1 BD_Tipo de información por bodega requerida es número de ventas por producto	11
6	Etapa 1 BD_Tipo de información por cliente manejada es de ventas y cobertura	2
7	Etapa 1 BD_Tipo de información por cliente se enfoca en las bodegas	4
8	Etapa 1 BD_Tipo de información por producto_ Se hace análisis de rentabilidad por producto	4
	Total de códigos para la familia	33

Gráfico 2. Familia 3 de la pregunta A: Code: 13\_1\_etapa 1\_información del cliente manejada {0-8}

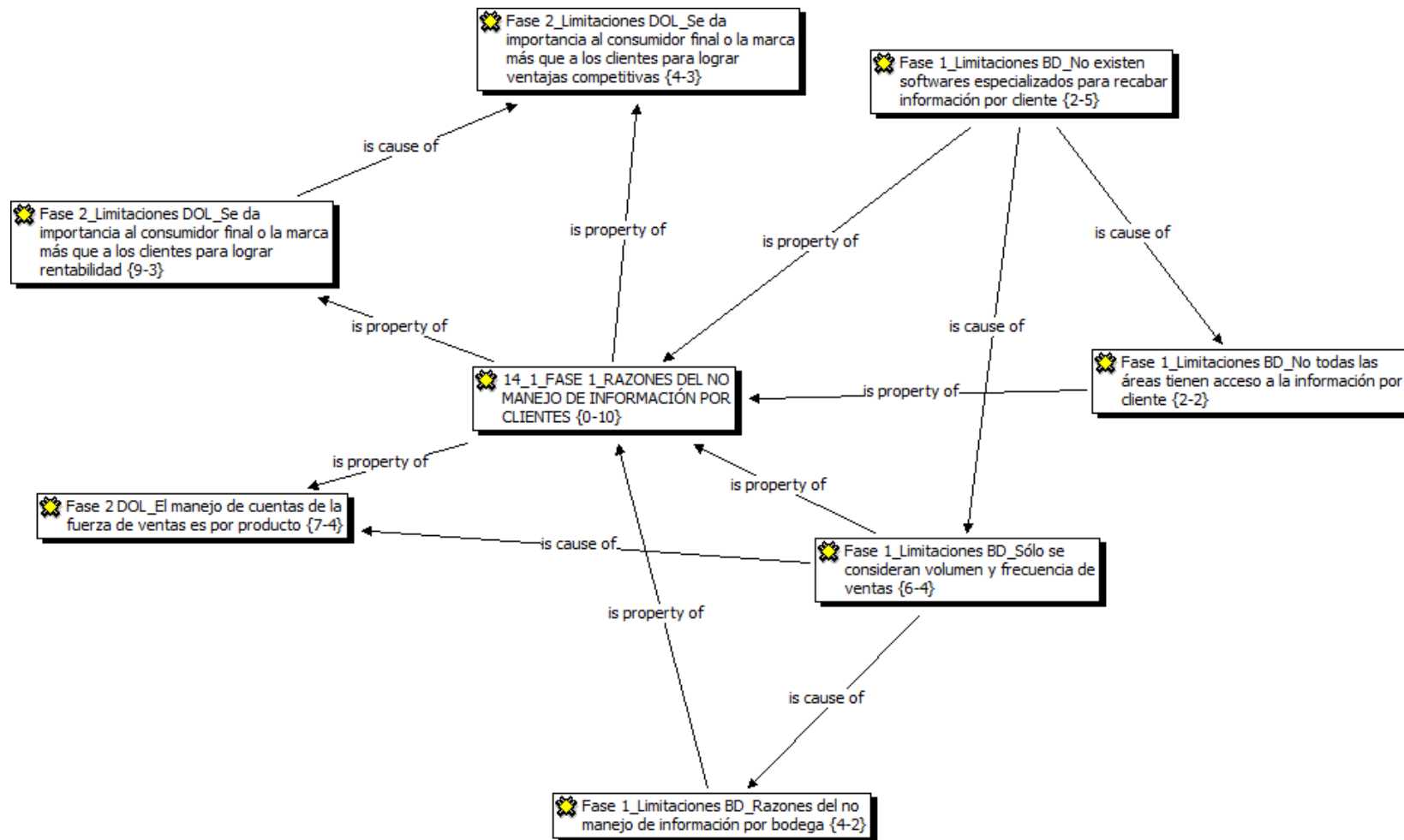


d) Familia 4 de la pregunta A: Code: 14\_1\_etapa 1\_razones del no manejo de información por clientes {0-7}

Tabla 5. Frecuencia de códigos para la familia 4 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 1_Limitaciones BD_Existen software que consideran información por cliente pero no es especializado en Marketing Relacional	6
2	Etapa 1_Limitaciones BD_La información por cliente requerida por el Marketing Relacional es percibida como una información estadística, de estudio, más no como una herramienta en sí misma	2
3	Etapa 1_Limitaciones BD_No existe software especializados para recabar información por cliente	3
4	Etapa 1_Limitaciones BD_No todas las áreas tienen acceso a la información por cliente	1
5	Etapa 1_Limitaciones BD_Razones del no manejo de información por bodega	11
6	Etapa 1_Limitaciones BD_Razones del no manejo de información por cliente	2
7	Etapa 1_Limitaciones BD_Solo se consideran volumen y frecuencia de ventas	4
	Total de códigos para la familia	29

Gráfico 3. Familia 4 de la pregunta A: Code: 14\_1\_etapa 1\_razones del no manejo de información por clientes {0-7}





*Sobre la etapa 2 del Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave:*

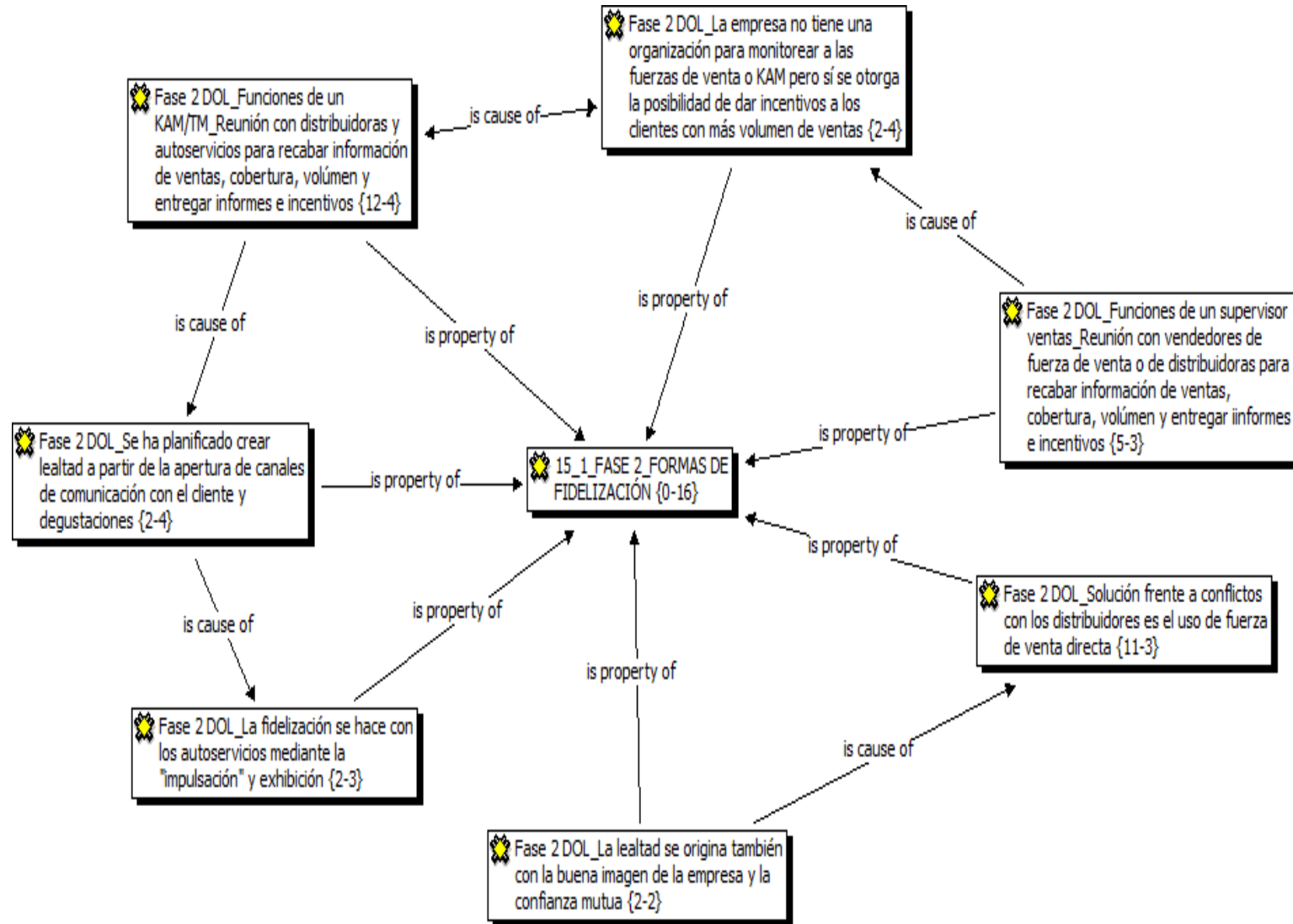
a) Familia 5 de la pregunta A: Code: 15\_1\_etapa 2\_formas de fidelización {0-16}

Tabla 6. Frecuencia de códigos para la familia 5 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 2 DOL_Existencia de una gran preocupación por fidelizar a los autoservicios	1
2	Etapa 2 DOL_Fidelización del cliente pequeño (bodegas) pasa por una relación cercana y de confianza que cada vendedor implementa según criterios propios	1
3	Etapa 2 DOL_Funciones de un KAM/TM_Reunión con distribuidoras y autoservicios para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	12
4	Etapa 2 DOL_Funciones de un supervisor ventas_Reunión con vendedores de fuerza de venta o de distribuidoras para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	5
5	Etapa 2 DOL_La empresa no tiene una organización para monitorear a las fuerzas de venta o KAM pero sí se otorga la posibilidad de dar incentivos a los clientes con más volumen de ventas	2
6	Etapa 2 DOL_La empresa no tiene una organización para monitorear a las fuerzas de venta o KAM pero sí se otorgan incentivos según volumen de venta	3
7	Etapa 2 DOL_La fidelización se hace con los autoservicios mediante la "ayuda de "impulsadores"" y exhibición	2
8	Etapa 2 DOL_La lealtad se origina también con la buena imagen de la empresa y la confianza mutua	2

9	Etapa 2 DOL_Para la fidelización se rebajan los precios de productos antes inalcanzables	1
10	Etapa 2 DOL_Para la fidelización se van creando hábitos distintos	1
11	Etapa 2 DOL_Se considera más fácil fidelizar a los distribuidores que a la fuerza de venta directa porque los vendedores implican una serie de riesgos en cuanto a su comportamiento o eficacia	1
12	Etapa 2 DOL_Se considera más fácil fidelizar a los distribuidores que a los autoservicios porque éstos implican muchos costos y riesgos de pérdidas	1
13	Etapa 2 DOL_Se establecen porcentajes de comisión, incentivos y descuentos para los distribuidores	1
14	Etapa 2 DOL_Se genera lealtad a partir de la confianza en la empresa: cumplir promesas	1
15	Etapa 2 DOL_Se ha planificado crear lealtad a partir de la apertura de canales de comunicación con el cliente y degustaciones	2
16	Etapa 2_Limitaciones DOL_La decisión de generar lealtad pasa por la decisión del Gerente	1
	Total de códigos para la familia	37

Gráfico 4. Familia 5 de la pregunta A: Code: 15\_1\_etapa 2\_formas de fidelización {0-16}



- b) Familia 6 de la pregunta A: Code: 16\_1\_etapa 2\_nivel de organización para la lealtad {0-37}

Tabla 7. Frecuencia de códigos para la familia 6 de la pregunta A

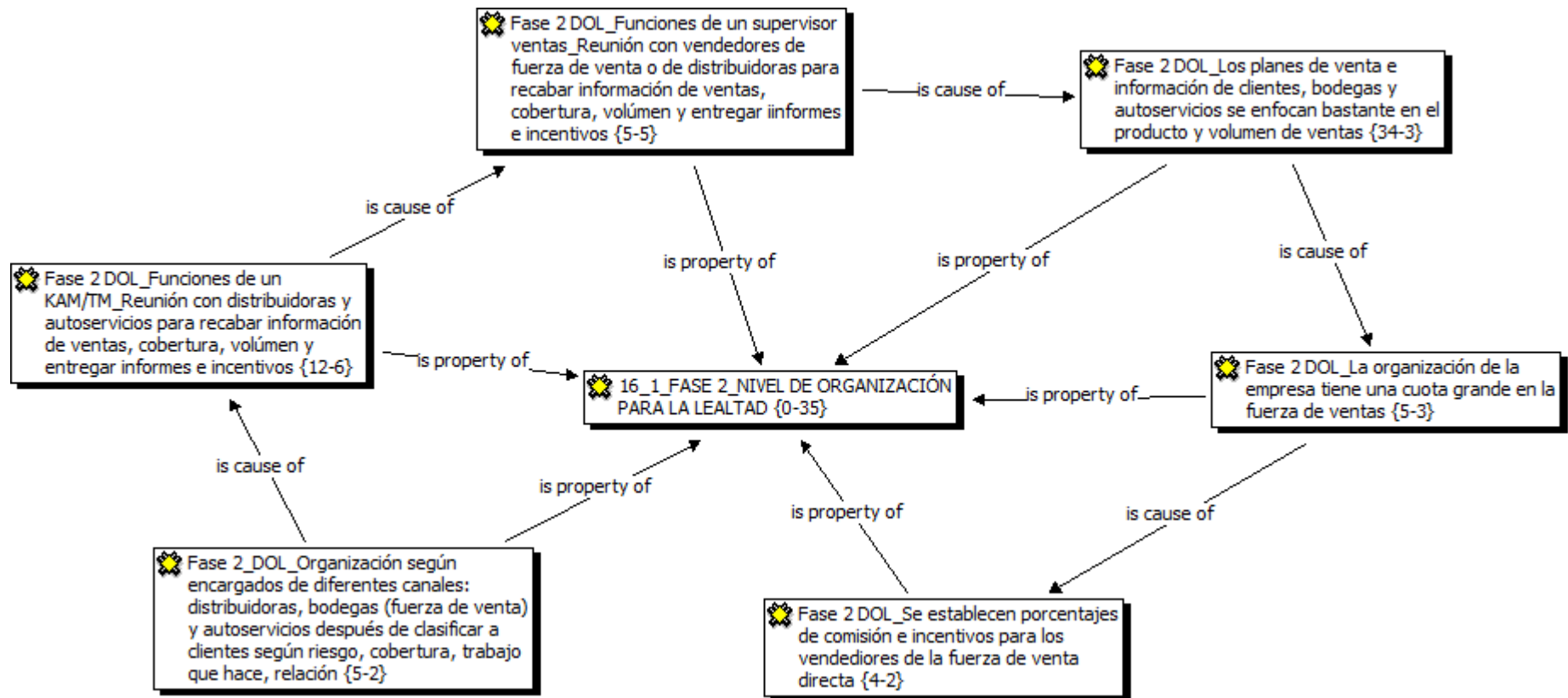
N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de fuerza directa es por zonas	3
2	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por producto	7
3	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por productos y por clientes a la vez	2
4	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas es según por marcas que han salido de la clasificación de clientes según volumen de venta	1
5	Etapa 2 DOL_Fidelización del cliente pequeño (bodegas) pasa por una relación cercana y de confianza que cada vendedor implementa según criterios propios	1
6	Etapa 2 DOL_Funciones de un KAM/TM_Reunión con distribuidoras y autoservicios para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	12
7	Etapa 2 DOL_Funciones de un supervisor ventas_Reunión con vendedores de fuerza de venta o de distribuidoras para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	5
8	Etapa 2 DOL_La empresa no tiene una organización para monitorear a las fuerzas de venta o KAM pero sí se otorga la posibilidad de dar	2

	incentivos a los clientes con más volumen de ventas	
9	Etapa 2 DOL_La estructura de las diversas dinámicas de ventas se deciden con el criterio de cobertura o zonas	3
10	Etapa 2 DOL_La fidelización se hace con los autoservicios mediante la "ayuda de "impulsadores"" y exhibición	2
11	Etapa 2 DOL_La fuerza directa al pertenecer a la empresa es una forma de organización para el cliente	1
12	Etapa 2 DOL_La organización de la empresa tiene una cuota grande en la fuerza de ventas	5
13	Etapa 2 DOL_Los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas	34
14	Etapa 2 DOL_Para la fidelización se rebajan los precios de productos antes inalcanzables	1
15	Etapa 2 DOL_Para la fidelización se van creando hábitos distintos	1
16	Etapa 2 DOL_Se aplica costes de cambio a los distribuidores que incumplen con ir a la empresa a comprar	1
17	Etapa 2 DOL_Se establecen porcentajes de comisión e incentivos para los vendedores de la fuerza de venta directa	5
18	Etapa 2 DOL_Se establecen porcentajes de comisión, incentivos y descuentos para los distribuidores	1
19	Etapa 2 DOL_Se ha planificado crear lealtad a partir de la apertura de canales de comunicación con el cliente y degustaciones	2
20	Etapa 2 DOL_Se organizan para realizar promociones en caso que las ventas estén bajando	2
21	Etapa 2 DOL_Se organizan para realizar publicidad y promociones a las	1

	distribuidoras pequeñas	
22	Etapa 2 DOL_Se organizan para realizar publicidad y promociones a los distribuidores más grandes en términos de volumen de ventas	1
23	Etapa 2 DOL_Solución frente a conflictos con los distribuidores es el uso de fuerza de venta directa	11
24	Etapa 2_ Limitaciones DOL_Se percibe que es importante la generación de lealtad pero la lealtad que promueven es pobre para el Marketing Relacional, por ejemplo es otorgar obsequios, estar presentes, ir a reuniones de resultado de ventas, saludar, entre otros	7
25	Etapa 2_DOL_Organización según encargados de diferentes canales: distribuidoras, bodegas (fuerza de venta) y autoservicios después de clasificar a clientes según riesgo, cobertura, trabajo que hace, relación	6
26	Etapa 2_Limitaciones BD_Hace falta estructurar la empresa para poder recoger información por cliente y registrarla en un software adecuado	1
27	Etapa 2_Limitaciones DOL_Dimensión de promociones o campañas bajo criterios desconocidos	2
28	Etapa 2_Limitaciones DOL_La decisión de generar lealtad pasa por la decisión del Gerente	1
29	Etapa 2_Limitaciones DOL_La empresa no está preparada	3
30	Etapa 2_Limitaciones DOL_La empresa percibe que no se ha dado suficiente atención a los pequeños distribuidores	1
31	Etapa 2_Limitaciones DOL_No existe organización según cuentas de clientes	8
32	Etapa 2_Limitaciones DOL_No existe una relación de lealtad con el cliente	6

33	Etapa 2_Limitaciones DOL_No existe una relación de servicio frente a los distribuidores, esto se expresa en que los distribuidores van a la empresa y no al revés	1
34	Etapa 2_Limitaciones DOL_No se consideran costes de relación/lealtad con el cliente	2
35	Etapa 2_Limitaciones DOL_Se da importancia al consumidor final o la marca más que a los clientes para lograr rentabilidad	9
36	Etapa 2_Limitaciones DOL_Se da importancia al consumidor final o la marca más que a los clientes para lograr ventajas competitivas	4
	Total de códigos para la familia	155

Gráfico 5. Familia 6 de la pregunta A: Code: 16\_1\_etapa 2\_nivel de organización para la lealtad {0-37}



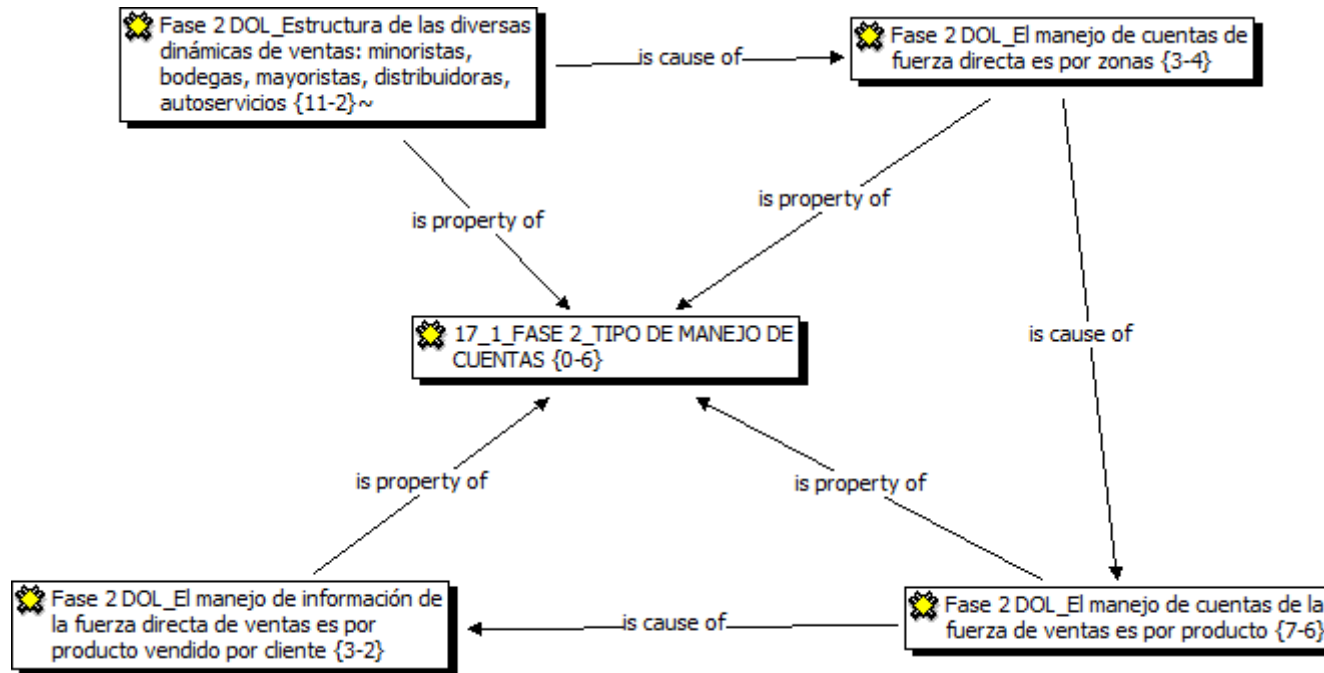


Familia 7 de la pregunta A: Code: 17\_1\_etapa 2\_tipo de manejo de cuentas {0-6}

Tabla 8. Frecuencia de códigos para la familia 7 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de fuerza directa es por zonas	3
2	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por producto	7
3	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por productos y por clientes a la vez	2
4	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas es según por marcas que han salido de la clasificación de clientes según volumen de venta	1
5	Etapa 2 DOL_El manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente	3
6	Etapa 2 DOL_Estructura de las diversas dinámicas de ventas: minoristas, bodegas, mayoristas, distribuidoras, autoservicios	11
	Total de códigos para la familia	27

Gráfico 6. Familia 7 de la pregunta A: Code: 17\_1\_etapa 2\_tipo de manejo de cuentas {0-6}



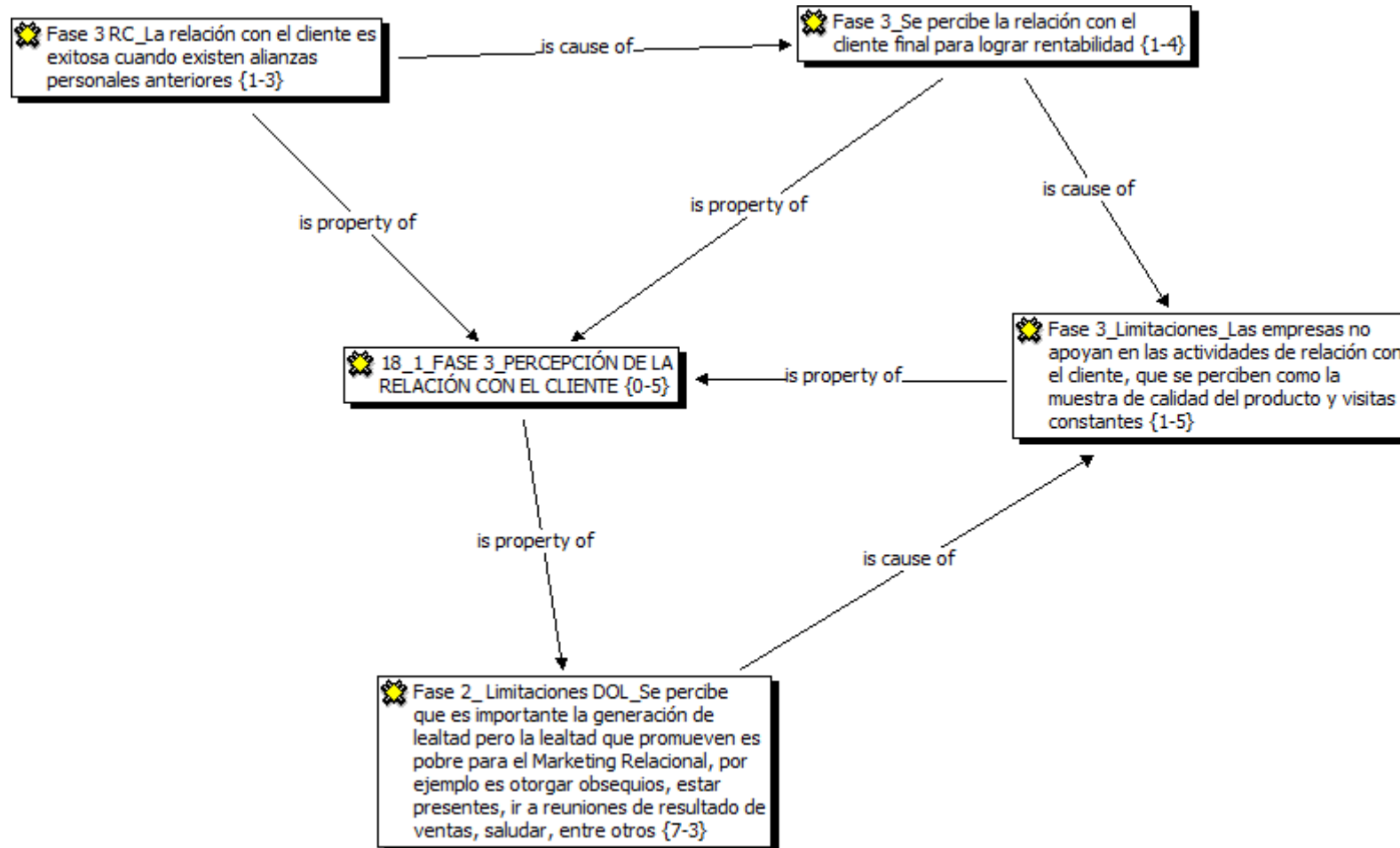
*Sobre la etapa 3 del Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave:*

- a) Familia 8 de la pregunta A: Code: 18\_1\_etapa 3\_percepción de la relación con el cliente {0-4}

Tabla 9. Frecuencia de códigos para la familia 8 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de fuerza directa es por zonas	1
2	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por producto	3
3	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por productos y por clientes a la vez	1
4	Etapa 2 DOL_El manejo de cuentas es según por marcas que han salido de la clasificación de clientes según volumen de venta	1
	Total de códigos para la familia	0

Gráfico 7. Familia 8 de la pregunta A: Code: 18\_1\_etapa 3\_percepción de la relación con el cliente {0-4}

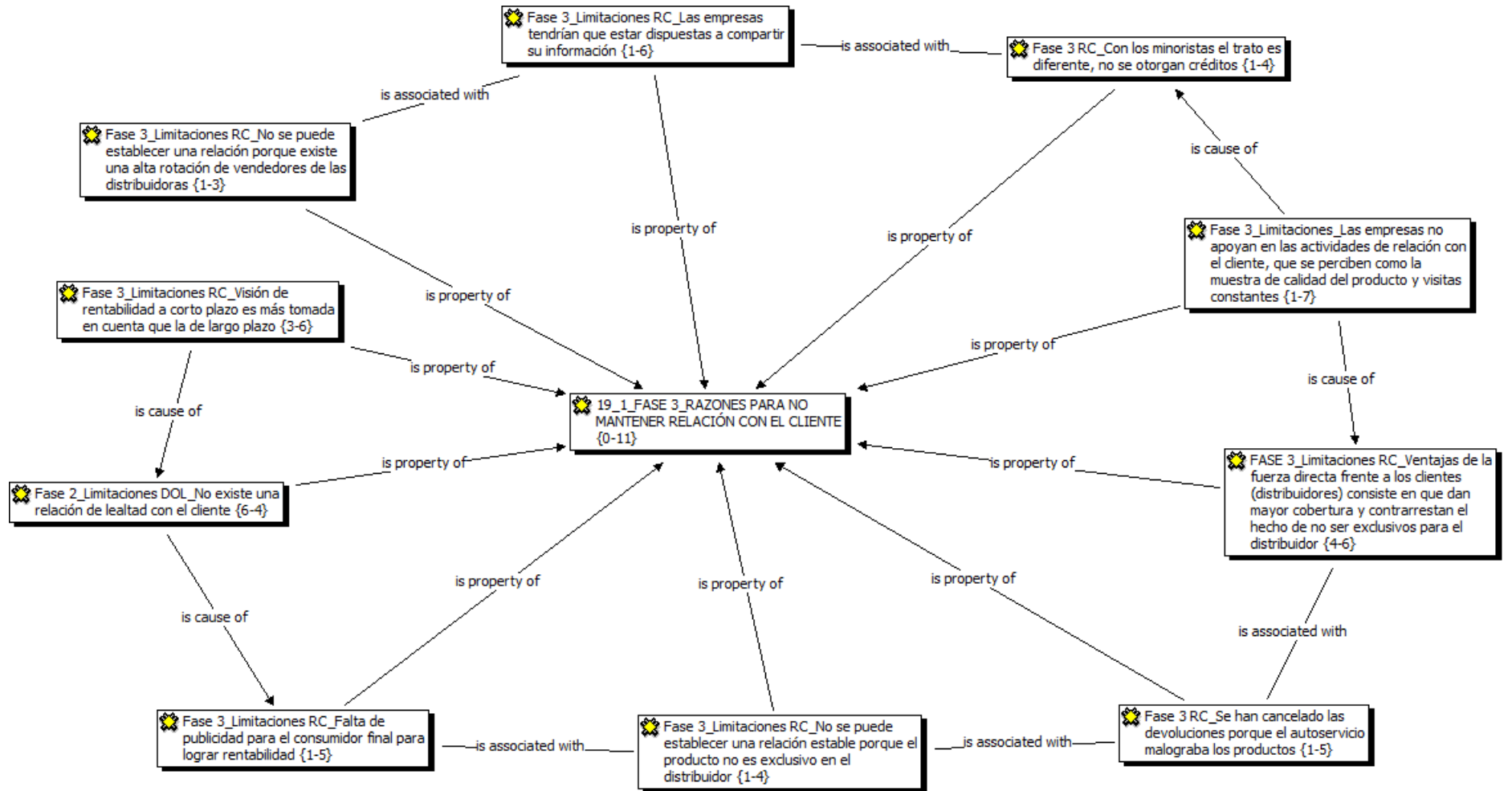


- b) Familia 9 de la pregunta A: Code: 19\_1\_etapa 3\_razones para no mantener relación con el cliente {0-10}

Tabla 10. Frecuencia de códigos para la familia 9 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 1_Limitaciones BD_Existen software que consideran información por cliente pero no es especializado en Marketing Relacional	1
2	Etapa 1_Limitaciones BD_La información por cliente requerida por el Marketing Relacional es percibida como una información estadística, de estudio, más no como una herramienta en sí misma	1
3	Etapa 1_Limitaciones BD_No existe software especializados para recabar información por cliente	2
4	Etapa 1_Limitaciones BD_No todas las áreas tienen acceso a la información por cliente	2
5	Etapa 1_Limitaciones BD_Razones del no manejo de información por bodega	4
6	Etapa 1_Limitaciones BD_Razones del no manejo de información por cliente	1
7	Etapa 1_Limitaciones BD_Solo se consideran volumen y frecuencia de ventas	6
	Total de códigos para la familia	17

Gráfico 8. Familia 9 de la pregunta A: Code: 19\_1\_etapa 3\_razones para no mantener relación con el cliente {0-10}



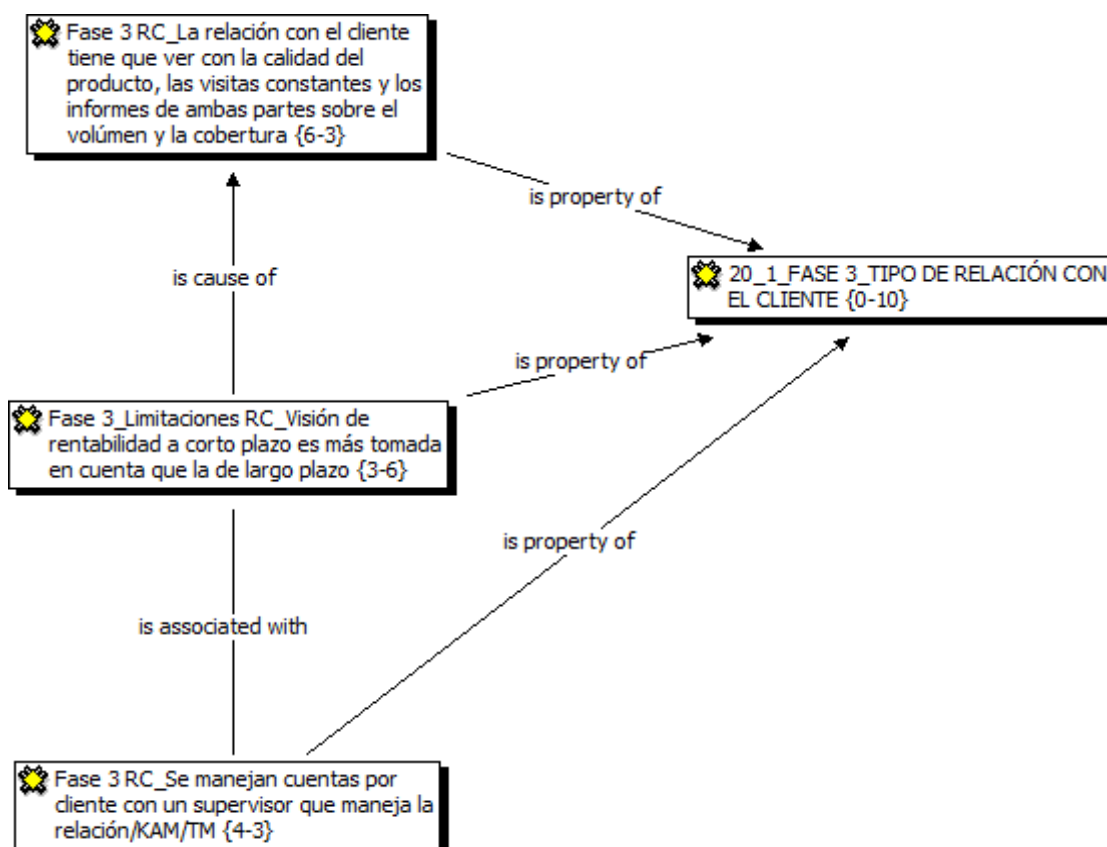
- c) Familia 10 de la pregunta A: Code: 20\_1\_etapa 3\_tipo de relación con el cliente {0-10}

Tabla 11. Frecuencia de códigos para la familia 10 de la pregunta A

N°	Códigos	Frecuencia
1	Etapa 3 RC_La relación con el cliente pasa por dar obsequios para lograr mayor cobertura y volumen de ventas	1
2	Etapa 3 RC_La relación con el cliente pasa por entrar en los almacenes, ver stocks, sugerir pedidos, generar confianza en los empleados	1
3	Etapa 3 RC_La relación con el cliente tiene que ver con la calidad del producto, las visitas constantes y los informes de ambas partes sobre el volumen y la cobertura	6
4	Etapa 3 RC_La relación que se mantiene con los vendedores de fuerza directa se realiza de manera dinámica de acuerdo a la formación del vendedor	1
5	Etapa 3 RC_Los distribuidores manejan información por cliente pero lo que comparten con la empresa es la venta por vendedor	1
6	Etapa 3 RC_Relación con el cliente vendedor es mediante incentivos	1
7	Etapa 3 RC_Se han cancelado las devoluciones porque el autoservicio malograba los productos	1
8	Etapa 3 RC_Se manejan cuentas por cliente con un supervisor que maneja la relación/KAM/TM	4
9	Etapa 3_Limitaciones RC_Falta de publicidad para el consumidor final para lograr rentabilidad	1

10	Etapa 3_Limitaciones RC_Visión de rentabilidad a corto plazo es más tomada en cuenta que la de largo plazo	3
	Total de códigos para la familia	20

Gráfico 9. Familia 10 de la pregunta A: Code: 20\_1\_etapa 3\_tipo de relación con el cliente {0-10}





2. Pregunta secundaria B: ¿en qué etapas del proceso de la gestión de la relación con el intermediario clave participa el CLV en estas empresas?

Se muestran las familias relacionadas con la pregunta B. Se han resaltado las familias que tienen mayor cantidad de códigos. A continuación de las tablas, se insertan gráficos que incluyen a los códigos más frecuentes de cada familia así como las relaciones encontradas entre ellos (gráficos de relaciones). Para esta pregunta de investigación existen 6 familias de códigos que se relacionan lógicamente con la pregunta, y están compuestas por un total de 157 códigos.

Tabla 12. Familias de códigos de la pregunta B y el número de códigos que las componen

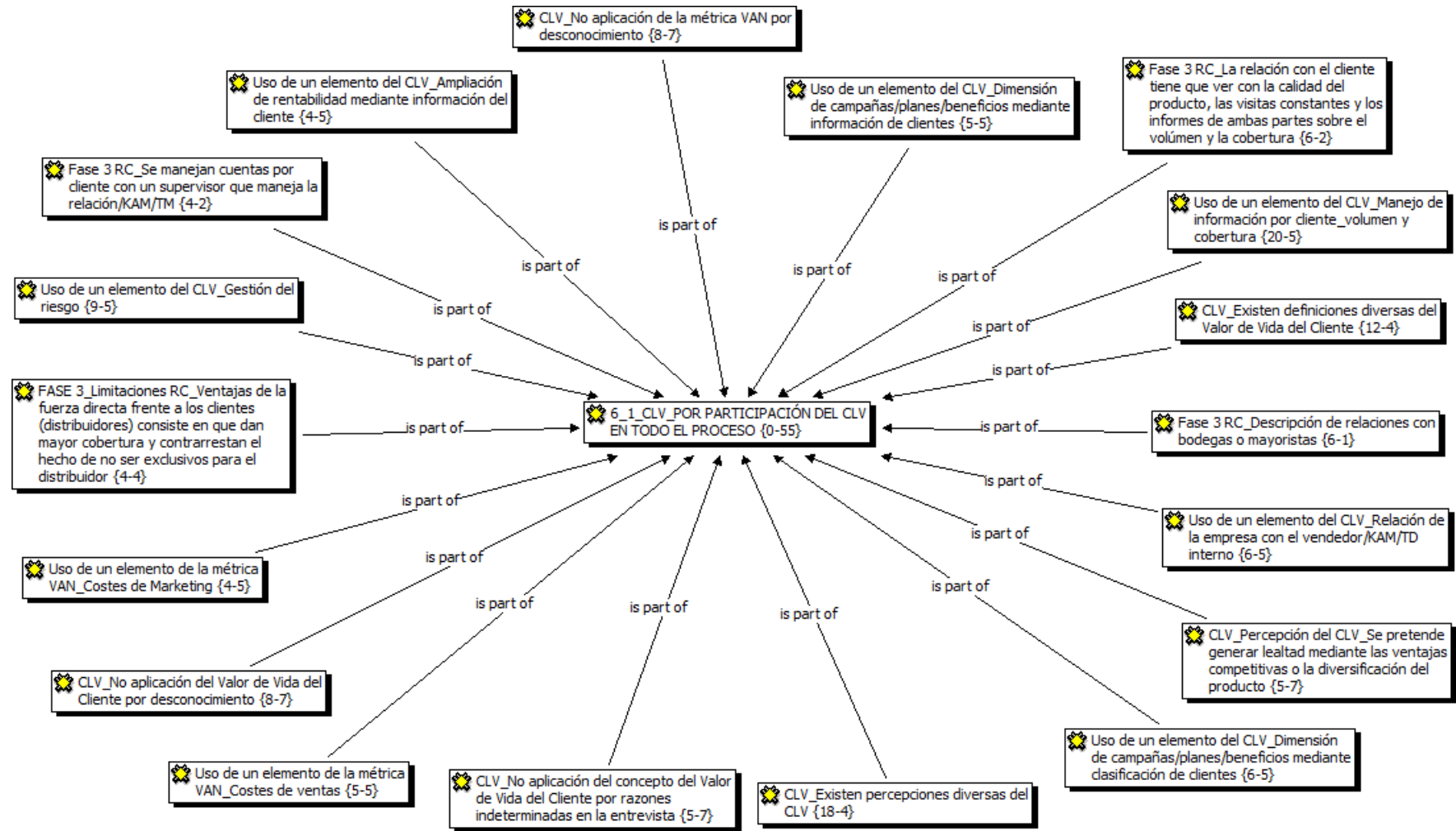
N°	Familia	N° de códigos que la componen
1	Code: 1_1_CLV_conocimiento y percepciones del CLV en el proceso {0-17}	17
2	Code: 2_1_CLV_percepción del CLV {0-4}	4
3	Code: 3_1_CLV_por participación del CLV en la etapa 1 {0-25}	25
4	Code: 4_1_CLV_por participación del CLV en la etapa 2 {0-28}	28
5	Code: 5_1_CLV_por participación del CLV en la etapa 3 {0-28}	28
6	Code: 6_1_CLV_por participación del CLV en todo el proceso {0-55}	55
	Total	157

A continuación se mostrará cada familia con los códigos que las componen, sus frecuencias y el gráfico de las relaciones entre esos códigos.

- a) Familia 6 de la pregunta B: Code: 6\_1\_CLV\_por participación del CLV en todo el proceso {0-55}

Esta familia agrupa a las cinco siguientes familias, que se analizarán por separado.

Gráfico 10. Familia 6 de la pregunta B Code: 6\_1\_CLV\_por participación del CLV en todo el proceso {0-55}



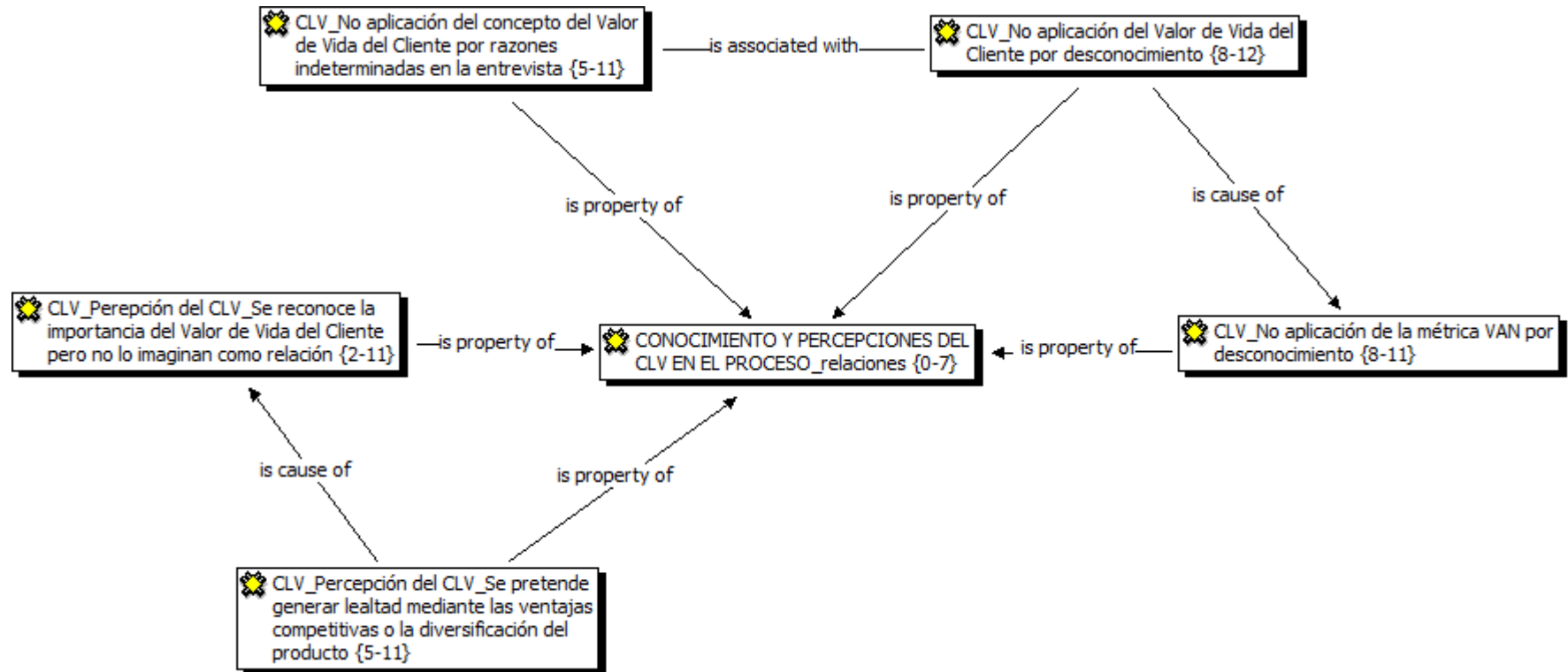
a) Familia 1 de la pregunta B: Code: 1\_1\_CLV\_conocimiento y percepciones del CLV en el proceso {0-17}

Tabla 13. Frecuencia de códigos para la familia 1 de la pregunta B

N°	Códigos	Frecuencia
1	CLV_Existen definiciones diversas del Valor de Vida del Cliente	12
2	CLV_Existen percepciones diversas del CLV	18
3	CLV_No aplicación de la métrica VAN por desconocimiento	8
4	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque no corresponde al área	1
5	CLV_No aplicación de las métricas VAN porque no se considera necesario, basta con datos sobre riesgos	2
6	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente por razones indeterminadas en la entrevista	5
7	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente por desconocimiento	8
8	CLV_Percepción del CLV_Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	5
9	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce su importancia en general pero no se percibe como indefectiblemente necesario	1

10	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce la importancia del Valor de Vida del Cliente pero no lo imaginan como relación	2
11	CLV_Se confunde el CLV con el proceso de relación con el cliente	1
12	Etapa 1_Limitaciones BD_No existe software especializados para recabar información por cliente	2
13	Etapa 1_Limitaciones BD_Razones del no manejo de información por cliente	1
14	Etapa 2_Limitaciones BD_Hace falta estructurar la empresa para poder recoger información por cliente y registrarla en un software adecuado	1
15	Etapa 2_Limitaciones DOL_La empresa no está preparada	3
16	Etapa 3_Limitaciones RC_Las empresas tendrían que estar dispuestas a compartir su información	1
17	Etapa 3_Limitaciones RC_Ventajas de la fuerza directa frente a los clientes (distribuidores) consiste en que dan mayor cobertura y contrarrestan el hecho de no ser exclusivos para el distribuidor	4
	Total de códigos para la familia	75

Gráfico 11. Familia 1 de la pregunta B: Code: 1\_1\_CLV\_conocimiento y percepciones del CLV en el proceso {0-17}

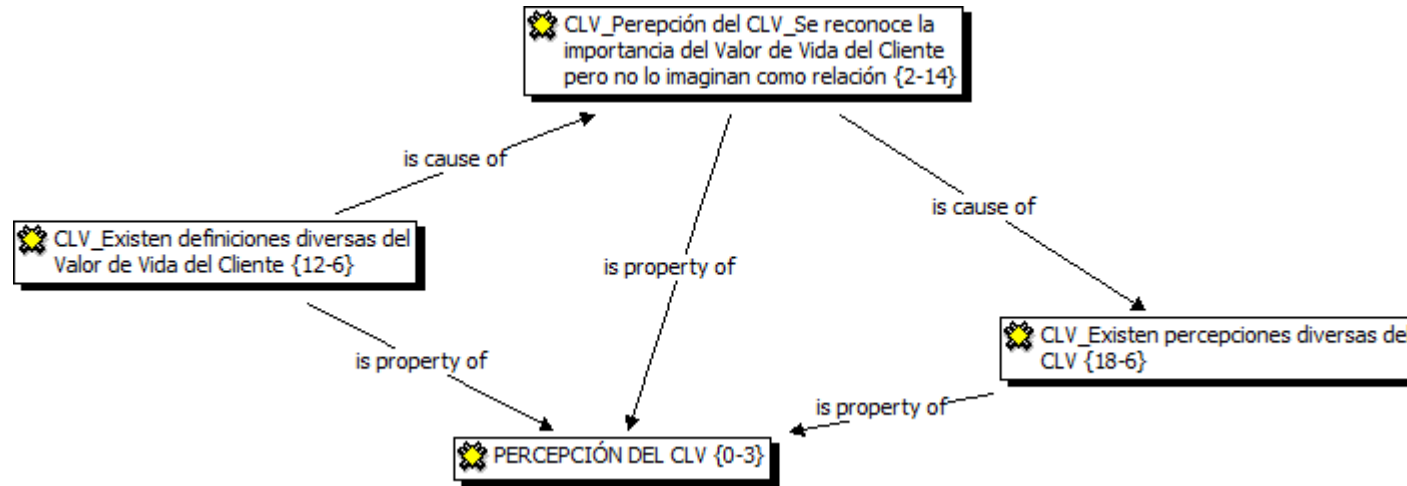


b) Familia 2 de la pregunta B: Code: 2\_1\_CLV\_percepción del CLV {0-4}

Tabla 14. Frecuencia de códigos para la familia 2 de la pregunta B

N°	Códigos	Frecuencia
1	CLV_Percepción del CLV_Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	5
2	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce su importancia en general pero no se percibe como indefectiblemente necesario	1
3	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce la importancia del Valor de Vida del Cliente pero no lo imaginan como relación	2
4	CLV_Se confunde el CLV con el proceso de relación con el cliente	1
	Total de códigos para la familia	9

Gráfico 12. Familia 2 de la pregunta B: Code: 2\_1\_CLV\_percepción del CLV {0-4}





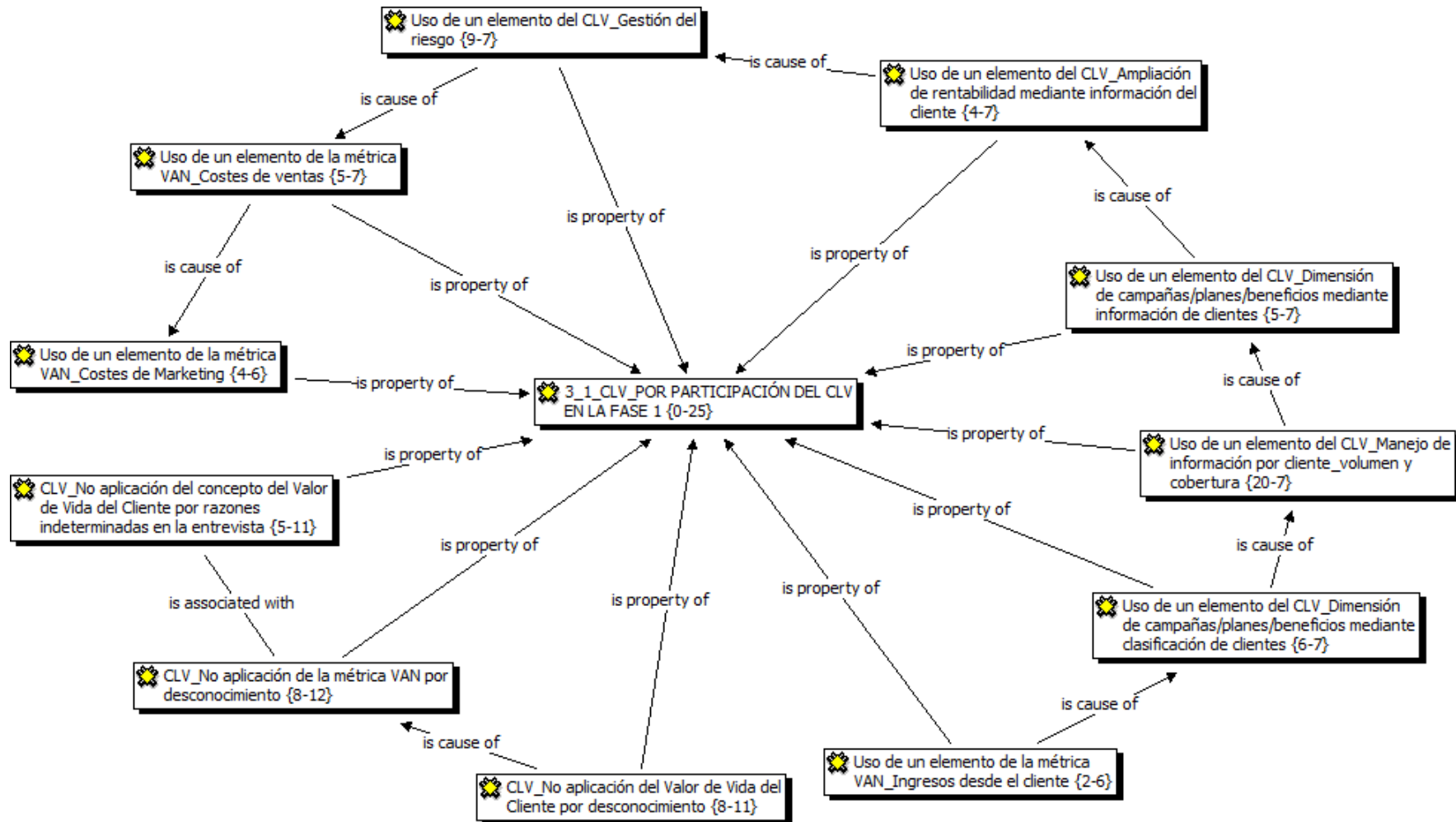
- c) Familia 3 de la pregunta B: Code: 3\_1\_CLV\_por participación del CLV en la etapa 1 {0-25}

Tabla 159. Frecuencia de códigos para la familia 3 de la pregunta B

N°	Códigos	Frecuencia
1	CLV_No aplicación de la métrica VAN	2
2	CLV_No aplicación de la métrica VAN por desconocimiento	8
3	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
4	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque no corresponde al área	1
5	CLV_No aplicación de las métricas VAN porque no se considera necesario, basta con datos sobre riesgos	2
6	CLV_No aplicación del concepto de Valor de Vida del cliente porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
7	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente por razones indeterminadas en la entrevista	5
8	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente porque no corresponde al área	1
9	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente por desconocimiento	8
10	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente porque los canales van naciendo constantemente a diferencia del consumidor final	2
11	CLV_Poco conocimiento de la métrica VAN	1
12	Marketing Relacional_Desconocimiento del CMR	2
13	Marketing Relacional_Se empieza a tener visión de largo plazo	1

14	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de adquisición de clientes	1
15	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de Marketing	4
16	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de ventas	5
17	Uso de un elemento de la métrica VAN_Ingresos desde el cliente	2
18	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante estudio de los elementos de interacción con el cliente	3
19	Uso de un elemento del CLV_Identificación de clientes menos atractivos	3
20	Uso de un elemento del CLV_Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	4
21	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante clasificación de clientes	6
22	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante información de clientes	5
23	Uso de un elemento del CLV_Gestión del riesgo	9
24	Uso de un elemento del CLV_Manejo de información por cliente_volumen y cobertura	20
25	Uso de un elemento del CLV_Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6
	Total de códigos para la familia	103

Gráfico 13. Familia 3 de la pregunta B: Code: 3\_1\_CLV\_por participación del CLV en la etapa 1 {0-25}



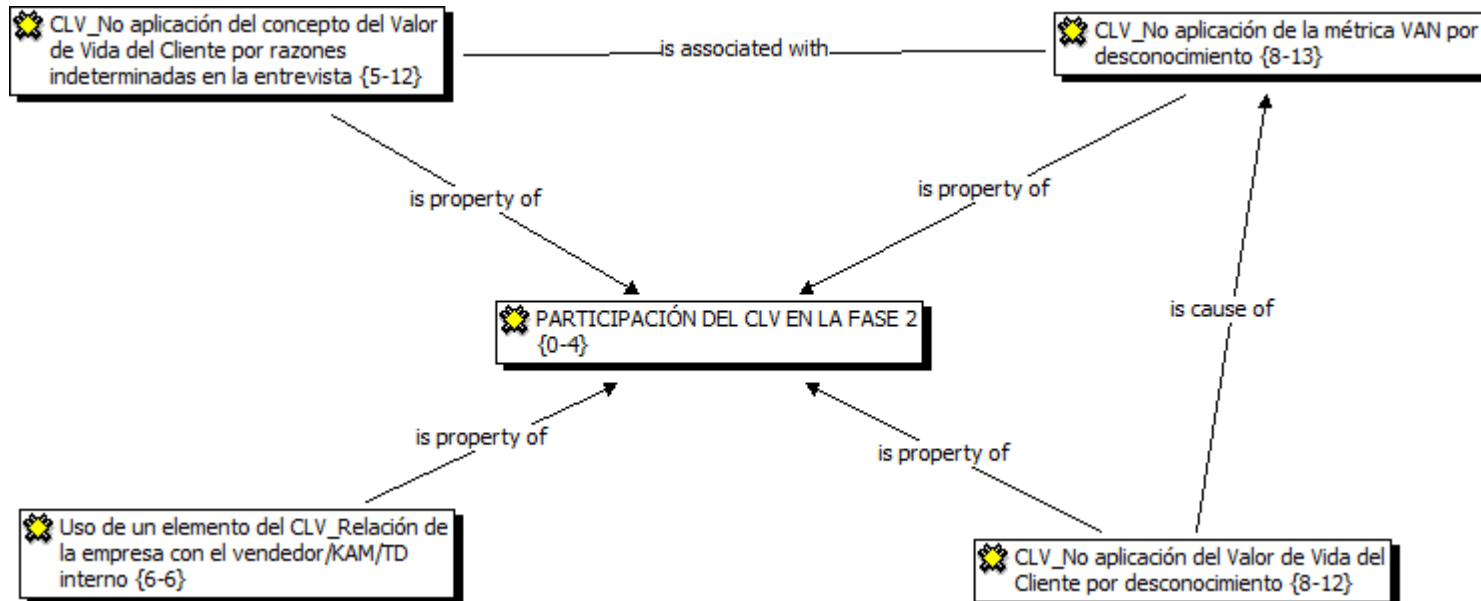
d) Familia 4 de la pregunta B: Code: 4\_1\_CLV\_por participación del CLV en la etapa 2  
{0-28}

Tabla 16. Frecuencia de códigos de la familia 4 de la pregunta B

Nº	Códigos	Frecuencia
1	CLV_No aplicación de la métrica VAN	2
2	CLV_No aplicación de la métrica VAN por desconocimiento	8
3	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
4	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque no corresponde al área	1
5	CLV_No aplicación de las métricas VAN porque no se considera necesario, basta con datos sobre riesgos	2
6	CLV_No aplicación del concepto de Valor de Vida del cliente porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
7	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente por razones indeterminadas en la entrevista	5
8	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente porque no corresponde al área	1
9	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente por desconocimiento	8
10	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente porque los canales van naciendo constantemente a diferencia del consumidor final	2
11	CLV_Percepción del CLV_Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	5
12	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce su importancia en general pero no se percibe como indefectiblemente necesario	1

13	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce la importancia del Valor de Vida del Cliente pero no lo imaginan como relación	2
14	CLV_Poco conocimiento de la métrica VAN	1
15	Marketing Relacional_Desconocimiento del CMR	2
16	Marketing Relacional_Se empieza a tener visión de largo plazo	1
17	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de adquisición de clientes	1
18	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de Marketing	4
19	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de ventas	5
20	Uso de un elemento de la métrica VAN_Ingresos desde el cliente	2
21	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante estudio de los elementos de interacción con el cliente	3
22	Uso de un elemento del CLV_Identificación de clientes menos atractivos	3
23	Uso de un elemento del CLV_Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	4
24	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante clasificación de clientes	6
25	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante información de clientes	5
26	Uso de un elemento del CLV_Gestión del riesgo	9
27	Uso de un elemento del CLV_Manejo de información por cliente_volumen y cobertura	20
28	Uso de un elemento del CLV_Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6
	Total de códigos para cada familia	111

Gráfico 14. Familia 4 de la pregunta B. Code: 4\_1\_CLV\_por participación del CLV en la etapa 2 {0-28}



- e) Familia 5 de la pregunta B: Code: 5\_1\_CLV\_por participación del CLV en la etapa 3  
{0-28}

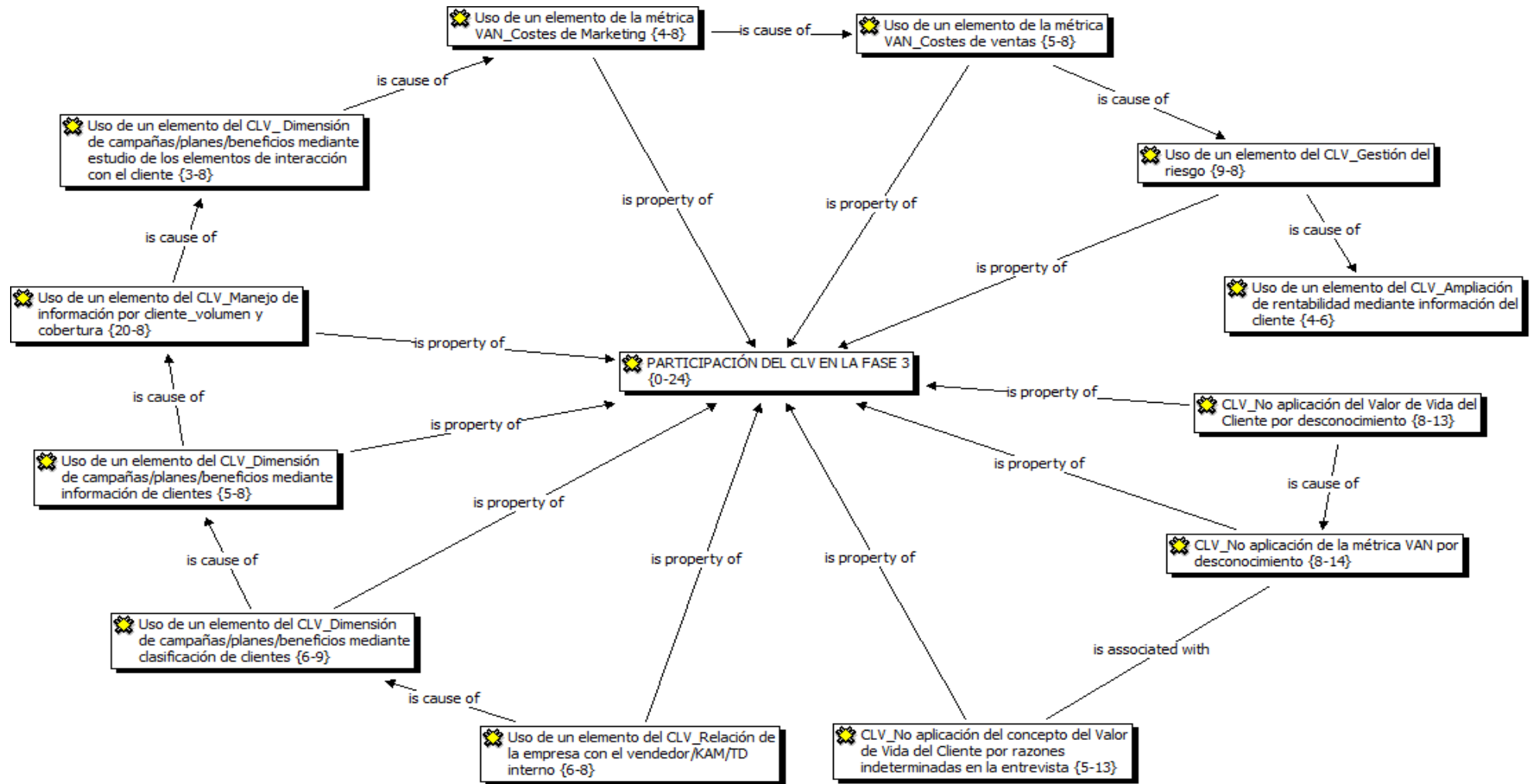
Tabla 17. Frecuencia de códigos para la familia 5 de la pregunta B

N°	Códigos	Frecuencia
1	CLV_No aplicación de la métrica VAN	2
2	CLV_No aplicación de la métrica VAN por desconocimiento	8
3	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
4	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque no corresponde al área	1
5	CLV_No aplicación de las métricas VAN porque no se considera necesario, basta con datos sobre riesgos	2
6	CLV_No aplicación del concepto de Valor de Vida del cliente porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
7	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente por razones indeterminadas en la entrevista	5
8	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente porque no corresponde al área	1
9	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente por desconocimiento	8
10	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente porque los canales van naciendo constantemente a diferencia del consumidor final	2
11	CLV_Percepción del CLV_Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	5
12	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce su importancia en general pero no se percibe como indefectiblemente necesario	1

13	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce la importancia del Valor de Vida del Cliente pero no lo imaginan como relación	2
14	CLV_Poco conocimiento de la métrica VAN	1
15	Marketing Relacional_Desconocimiento del CMR	2
16	Marketing Relacional_Se empieza a tener visión de largo plazo	1
17	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de adquisición de clientes	1
18	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de Marketing	4
19	Uso de un elemento de la métrica VAN_Costes de ventas	5
20	Uso de un elemento de la métrica VAN_Ingresos desde el cliente	2
21	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante estudio de los elementos de interacción con el cliente	3
22	Uso de un elemento del CLV_Identificación de clientes menos atractivos	3
23	Uso de un elemento del CLV_Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	4
24	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante clasificación de clientes	6
25	Uso de un elemento del CLV_Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante información de clientes	5
26	Uso de un elemento del CLV_Gestión del riesgo	9
27	Uso de un elemento del CLV_Manejo de información por cliente_volumen y cobertura	20
28	Uso de un elemento del CLV_Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6
	Total de códigos para la familia	111



Gráfico 15. Familia 5 de la pregunta B: Code: 5\_1\_CLV\_por participación del CLV en la etapa 3 {0-28}



3. Pregunta secundaria C: ¿de qué manera participa el CLV en el Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave en estas empresas?

Para esta pregunta de investigación existen cuatro familias de códigos significativas que relacionan lógicamente con la pregunta, que contienen un total de 28 códigos. Se muestran las frecuencias de los códigos dentro de cada familia relacionada con la pregunta C. Se han resaltado las frecuencias más altas. A continuación de las tablas se muestran gráficos conteniendo las relaciones existentes entre los códigos de cada familia (gráficos de relaciones). Finalizando los gráficos, se inserta, como se hiciera con la pregunta secundaria A, un mapa conceptual que responde a las preguntas de investigación B y C.

Tabla 18. Familias de códigos de la pregunta C y el número de códigos que las componen

N°	Familias	N° de códigos que las componen
1	code: 8_1_CLV_razones de la no aplicación del CLV {0-11}	11
2	code: 7_1_CLV_razones de la no aplicación de la métrica van {0-5}	5
3	code: 9_1_CLV_uso del CLV {0-8}	8
4	code: 10_1_CLV_uso del van {0-4}	4
	Total de códigos para cada familia	28

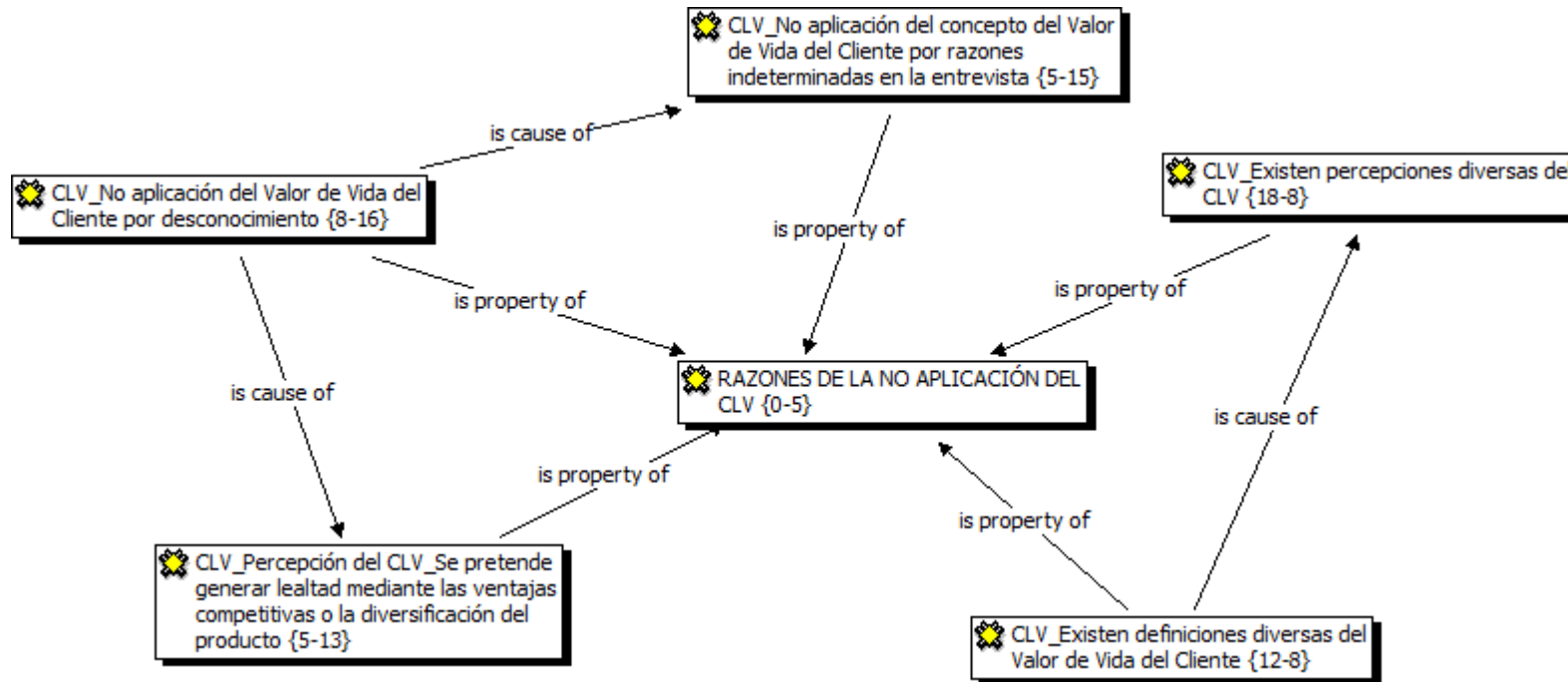
A continuación se mostrará cada familia con los códigos que las componen, sus frecuencias y el gráfico de las relaciones entre esos códigos.

- a) Familia 1 de la pregunta C: Code: 8\_1\_CLV\_razones de la no aplicación del CLV {0-11}

Tabla 19. Frecuencia de códigos para la familia 1 de la pregunta C

Nº	Códigos	Frecuencia
1	CLV_Existen definiciones diversas del Valor de Vida del Cliente	12
2	CLV_Existen percepciones diversas del CLV	18
3	CLV_No aplicación del concepto de Valor de Vida del cliente porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
4	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente por razones indeterminadas en la entrevista	5
5	CLV_No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente porque no corresponde al área	1
6	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente por desconocimiento	8
7	CLV_No aplicación del Valor de Vida del Cliente porque los canales van naciendo constantemente a diferencia del consumidor final	2
8	CLV_Percepción del CLV_Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	5
9	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce su importancia en general pero no se percibe como indefectiblemente necesario	1
10	CLV_Percepción del CLV_Se reconoce la importancia del Valor de Vida del Cliente pero no lo imaginan como relación	2
11	CLV_Se confunde el CLV con el proceso de relación con el cliente	1
	Total de códigos para la familia	56

Gráfico 16. Familia 1 de la pregunta C: Code: 8\_1\_CLV\_razones de la no aplicación DEL CLV {0-11}

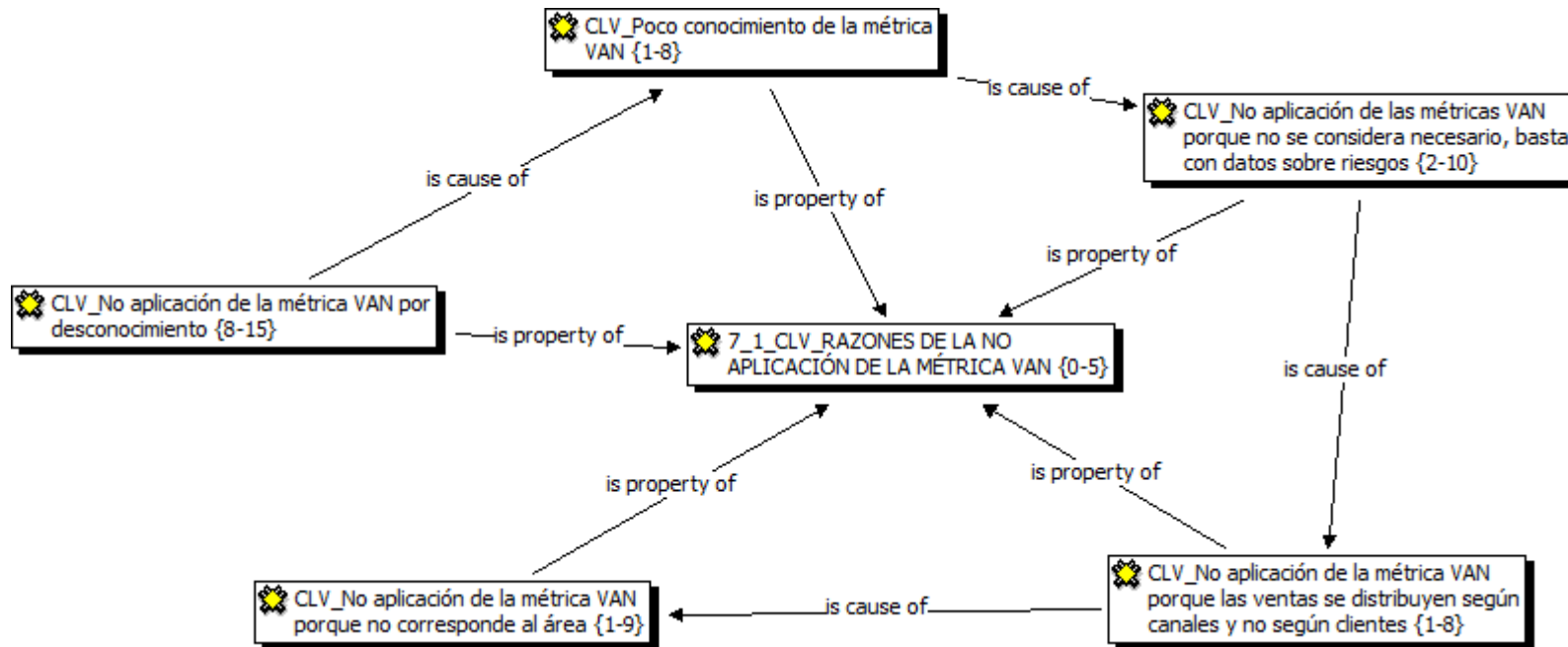


- b) Familia 2 de la pregunta C: Code: 7\_1\_CLV\_razones de la no aplicación de la métrica VAN {0-5}

Tabla 20. Frecuencia de códigos para la familia 2 de la pregunta C

N°	Códigos	Frecuencia
1	CLV_No aplicación de la métrica VAN por desconocimiento	8
2	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque las ventas se distribuyen según canales y no según clientes	1
3	CLV_No aplicación de la métrica VAN porque no corresponde al área	2
4	CLV_No aplicación de las métricas VAN porque no se considera necesario, basta con datos sobre riesgos	2
5	CLV_Poco conocimiento de la métrica VAN	1
	Total de códigos para la familia	14

Gráfico 17. Familia 2 de la pregunta C: Code: 7\_1\_CLV\_razones de la no aplicación de la métrica VAN {0-5}



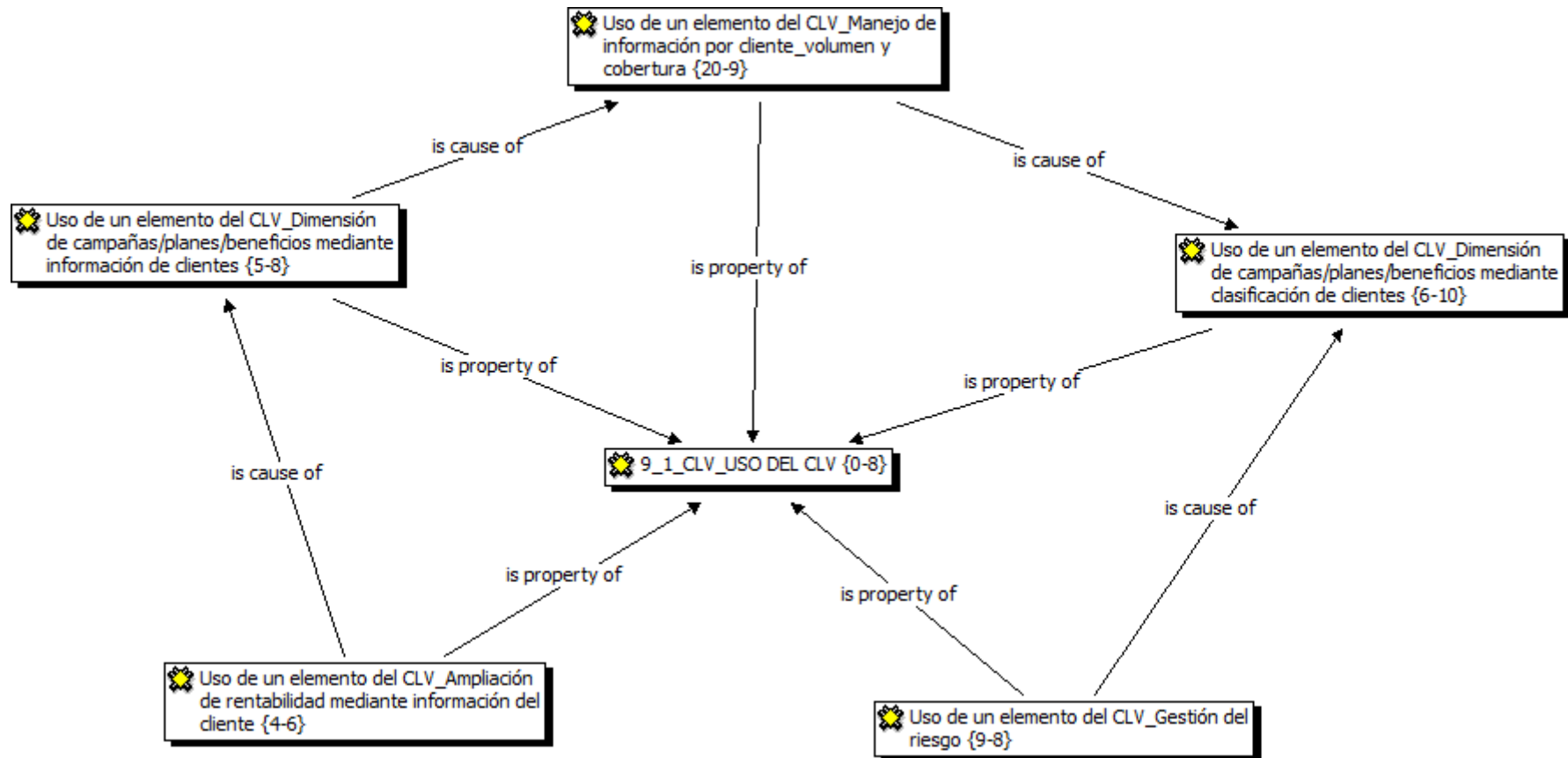
c) Familia 3 de la pregunta C: Code: 9\_1\_CLV\_uso del CLV {0-8}

Tabla 101. Frecuencia de códigos para la familia 3 de la pregunta C

N°	Códigos	Frecuencia
1	Uso de un elemento del CLV_ Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante estudio de los elementos de interacción con el cliente	3
2	Uso de un elemento del CLV_ Identificación de clientes menos atractivos	3
3	Uso de un elemento del CLV_ Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	4
4	Uso de un elemento del CLV_ Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante clasificación de clientes	6
5	Uso de un elemento del CLV_ Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante información de clientes	5
6	Uso de un elemento del CLV_ Gestión del riesgo	9
7	Uso de un elemento del CLV_ Manejo de información por cliente_ volumen y cobertura	20
8	Uso de un elemento del CLV_ Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6
	Total de códigos para la familia	56



Gráfico 18. Familia 3 de la pregunta C: Code: 9\_1\_CLV\_uso del CLV {0-8}

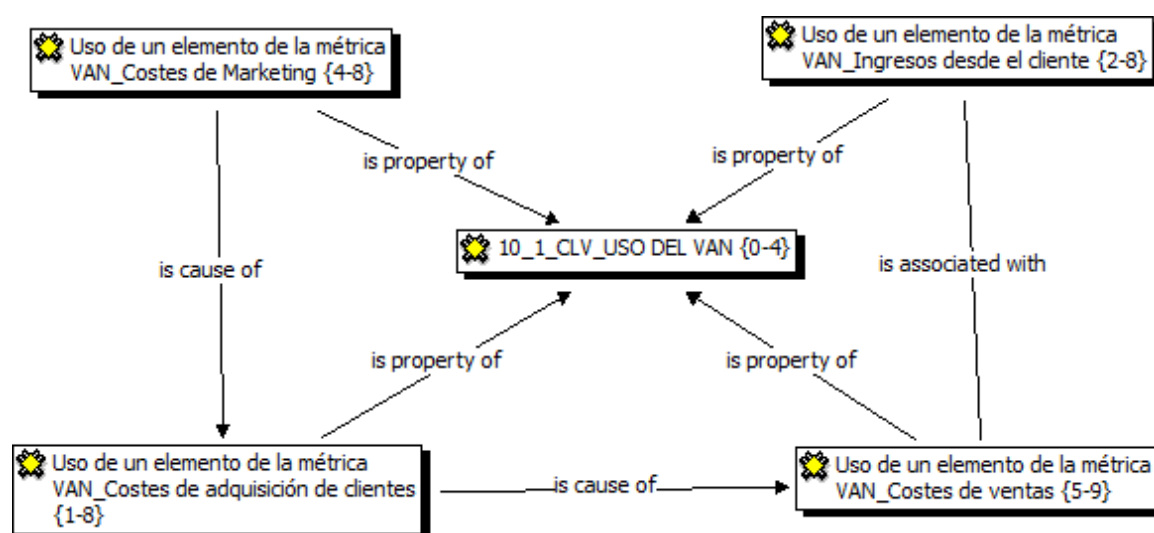


d) Familia 4 de la pregunta C: Code: 10\_1\_CLV\_uso del VAN {0-4}

Tabla 112. Frecuencia de códigos para la familia 4 de la pregunta C

N°	Códigos	Frecuencia
1	Uso de un elemento del CLV_ Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante estudio de los elementos de interacción con el cliente	3
2	Uso de un elemento del CLV_ Identificación de clientes menos atractivos	3
3	Uso de un elemento del CLV_ Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	4
4	Uso de un elemento del CLV_ Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante clasificación de clientes	6
5	Uso de un elemento del CLV_ Dimensión de campañas/planes/beneficios mediante información de clientes	5
6	Uso de un elemento del CLV_ Gestión del riesgo	9
7	Uso de un elemento del CLV_ Manejo de información por cliente_ volumen y cobertura	20
8	Uso de un elemento del CLV_ Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6
	Total de códigos para la familia	56

Gráfico 19. Familia 4 de la pregunta C: Code: 10\_1\_CLV\_uso del VAN {0-4}



## Matriz

Pregunta de investigación	Resultados	Evidencias
<p>Pregunta secundaria A: ¿Cómo es el proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave en empresas de consumo masivo de Lima?</p>	<p>Existe en las empresas un proceso de relación con los distribuidores más importantes, con tres etapas de gestión; sin embargo, estas cumplen solo con algunas de las características que se mencionan en los modelos teóricos del proceso de gestión de relación con los clientes clave, lo que supone vacíos con respecto a lo que se espera desde la teoría del Marketing Relacional. En ese sentido, vemos que en las tres etapas sucede lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas clasifican y seleccionan clientes (etapa 1: base de datos) según</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre la etapa 1. Las empresas tienen una visión de corto plazo con respecto a sus relaciones con los clientes. Esto se deja ver, por ejemplo, en que no se percibe necesario recabar mayor información de los clientes que no sean la cobertura o el volumen de las ventas de los mismos, y en ese sentido no se crean estrategias o adquieren programas para el manejo de información por cliente. Esto puede observarse en los gráficos correspondientes a las familias 3 y 4 de la pregunta A.</li> <li>Sobre la etapa 2. Las</li> </ul>

---

información basada en el producto (volumen y cobertura) y canales de distribución, mas no según el valor de cada cliente. Este resultado puede observarse en los gráficos correspondientes a las familias 1 y 2 de la pregunta A.

- Las empresas se organizan de una manera determinada para tratar a sus clientes (etapa 2: organización para la lealtad), basada en canales de distribución (fuerza de venta, autoservicios, distribuidoras). Se reconoce que existen clientes más importantes que otros,

empresas se preocupan y se organizan para obtener un mayor volumen y cobertura de sus ventas, esto se deja ver por ejemplo en que la solución ante los conflictos con los distribuidores no es mejorar la relación con ellos sino buscar canales alternativos seguros, como la implementación de fuerzas de venta. Esto puede observarse en el gráfico de la familia 5 de la pregunta A.

- Sobre la etapa 3. Las empresas no requieren mantener una relación con sus clientes pues no contemplan ni perciben que sea necesario ya que no relacionan la rentabilidad con la

---

---

especialmente en el canal de autoservicios –debido a que en el medio se habla de la proyección que este tiene en la economía del país– aunque no existe claridad sobre el término cuenta clave. Adicionalmente, la participación de las demás áreas de la empresa es casi nula. Este resultado puede observarse en los gráficos de las familias 5, 6 y 7 de la pregunta A.	relación con los clientes. La organización se da en el momento (corto plazo) y la comunicación con el cliente es limitada a las reuniones de ventas. Este resultado puede observarse en los gráficos de las familias 8, 9 y 10 de la pregunta A
--	---

- Las empresas gestionan la relación con sus clientes (etapa 3: gestión de la relación y comunicación) de manera bastante pobre, se restringe a reuniones

---

---

de ventas e intercambio de información que no contempla interdependencia, beneficio mutuo o apertura de canales de comunicación relevantes. Este resultado puede observarse en los gráficos de la familia 10 de la pregunta A.

---

<p>Pregunta secundaria B:</p> <p>¿En qué etapas del proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave participa el CLV en empresas de consumo masivo de Lima?</p> <p>y</p>	<p>Como ya se mencionó, existe un proceso de gestión con tres etapas definidas, sin embargo, la participación del CLV, que es la piedra angular de esta gestión, es bastante limitada. En ninguna de las etapas se logra su uso de manera adecuada, sino que pueden acontecer tres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave, la aplicación del CLV es pobre, se reconoce su importancia pero no se le relaciona con la lealtad del cliente, y asimismo, existen percepciones y definiciones diversas del mismo; todo ello puede</li> </ul>
<p>Pregunta secundaria C:</p>	<p>situaciones distintas:</p>	

---

---

<p>¿De qué manera participa el CLV en el proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave en empresas de consumo masivo de Lima?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CLV participa en el proceso de gestión de manera vaga por desconocimiento.</li> <li>• Sólo se usan ciertos elementos del concepto o de la métrica en el proceso.</li> <li>• Participa de manera vaga (existen definiciones diversas del CLV) en el proceso.</li> </ul>	<p>observarse en los gráficos de las familias 1 y 2 correspondientes a la pregunta secundaria de investigación B y de la pregunta secundaria C. En ese sentido, se reconocen solamente algunos elementos del CLV para cada etapa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera etapa, se usan algunos elementos como la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes, el manejo de información por cliente (aunque pobre y referida al volumen y cobertura del producto según cliente); la ampliación de la rentabilidad mediante esta información; la gestión del riesgo.</li> </ul>
<p>Este tipo de participaciones del CLV se pueden observar en los gráficos de las familias 3 y 4 de la pregunta secundaria de investigación C.</p>		

---



---

También se reconocen algunos elementos de la métrica VAN como los costes de marketing, los costes de ventas. Sin embargo, existe un desconocimiento del VAN como métrica en sí misma. Esto puede observarse en el gráfico de la familia 3 de la pregunta secundaria B.

- En la segunda etapa, se evidencia el desconocimiento del concepto del CLV así como de su métrica VAN. Solo se reconoce uno de los elementos del CLV, que es la relación de la empresa con sus supervisores. Esto puede observarse en el gráfico de la familia 4 de la pregunta secundaria B.

---

- 
- En cuanto a la tercera etapa del proceso, se nota que se usan solamente algunos elementos del CLV y nunca el concepto en sí mismo, o en otros casos, se desconoce por completo el concepto y no se usan ninguno de sus elementos. Se evidencia también que este concepto no se define con claridad. Entre los elementos del CLV que se usan están la relación de la empresa con sus supervisores, la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes o el estudio de los elementos de interacción con el cliente (visitas, incentivos), el
-

---

manejo de información de volumen y cobertura según clientes, el uso de elementos de la métrica VAN (costes de marketing y costes de ventas), la gestión del riesgo, y la ampliación de la rentabilidad basada en la información disponible del cliente. Esto puede observarse en el gráfico de la familia 5 de la pregunta secundaria B.

---

<p>Pregunta principal: ¿Cómo se aplica el CLV en el proceso de la gestión de la relación con el distribuidor clave en empresas de consumo masivo de Lima?</p>	<p>En conclusión, y siguiendo las respuestas a las preguntas de investigación secundarias, se puede decir de la pregunta de investigación principal que:</p> <p>El CLV no se aplica como concepto en sí mismo; al mismo tiempo, el</p>	<p>El CLV se conoce vagamente (existen diversas definiciones y percepciones de este). Se usan solamente algunos elementos que lo componen, pero no se le reconoce como un concepto en sí mismo. Para una mejor visualización de esto puede revisarse el mapa conceptual</p>
---	--	---

---

---

Marketing Relacional no de la pregunta principal de la  
está siendo asumido en su investigación (Figura 13).  
totalidad por las empresas.

En una escala evolutiva,  
prima un Marketing de  
corto plazo orientado al  
producto.

---

## **Apéndice 7. Análisis individual de casos**

Terminado el análisis cruzado del contenido de las entrevistas, donde las variables o puntos de comparación fueron las preguntas de investigación, se procedió a sistematizar las familias en otro nivel de abstracción, al que se ha denominado dimensión.

Esta vez el análisis no fue cruzado sino individual. Se hizo una sistematización de los códigos según dimensiones para cada uno de los casos. En cuanto a las dimensiones de investigación, el programa no tiene la potencialidad de crearlas. Estas dimensiones fueron un esfuerzo del investigador por abstraer aún más los resultados de la codificación hacia la obtención de respuestas a las preguntas de investigación

Las dimensiones son: la percepción y definición del CLV, las etapas 1, 2 y 3 del Proceso de Gestión de la Relación con el Cliente Intermediario Clave, y el uso del CLV. Los resultados para cada caso no se presentaron en el cuerpo de la tesis sino en los Apéndices.

Tabla 10. Dimensiones de análisis

N°	Dimensión	Nombre de la familia
1	Definición y Percepción del CLV	Conocimiento y percepciones del CLV en el proceso {0-17} Percepción del CLV {0-4}
2	Etapa 1 del Proceso de Gestión	Por participación del CLV en la etapa 1 {0-25} Criterios para clasificación de clientes {0-10} Criterios para selección de clientes {0-3} Información del cliente manejada {0-8} Razones del no manejo de información por clientes {0-7}
3	Etapa 2 del Proceso de Gestión	Por participación del CLV en la etapa 2 {0-28} Formas de fidelización {0-16} Nivel de organización para la lealtad {0-37} Tipo de manejo de cuentas {0-6}
4	Etapa 3 del Proceso de Gestión	Por participación del CLV en la etapa 3 {0-28} Percepción de la relación con el cliente {0-4} Razones para no mantener relación con el cliente {0-10} Tipo de relación con el cliente {0-10}

5	Uso del CLV	Uso del CLV {0-8} Uso del van {0-4} Por participación del CLV en todo el proceso {0-55} Razones de la no aplicación de la métrica van {0-5} Razones de la no aplicación del CLV {0-11}
---	-------------	--

A continuación, se procedió a analizar las dimensiones de manera cruzada entre los casos. Es decir, las variables de análisis o los puntos de comparación entre los casos fueron las dimensiones. Para exponer los resultados, se presentó cada dimensión, se hizo un análisis e interpretación de los resultados obtenidos y se enriqueció cada explicación con fragmentos de las entrevistas relacionados a cada resultado.

Finalmente, se escribieron conclusiones de los resultados del análisis de contenido. Cada conclusión, que por lógica interna conllevan a responder a las preguntas de investigación, se acompañó por figuras que muestran las relaciones entre los principales aspectos de las dimensiones estudiadas.

## 1. Caso Altomayo

Tabla 11. Análisis de contenido del caso Altomayo

Dimensión/ Códigos	Total	% Totales	Códigos por dimensión	% Dimensión/ Totales	% Código/ Dimensión
Definición y percepción del CLV			26	22.41%	
Existen definiciones diversas del Valor de Vida del Cliente	8	6.90%			30.77%
Existen percepciones diversas del CLV	11	9.48%			42.31%
No aplicación de la métrica VAN	2	1.72%			7.69%
No aplicación del concepto del Valor de Vida del Cliente por razones indeterminadas en la entrevista	5	4.31%			19.23%
<b>Etapas del Proceso de Gestión</b>			<b>28</b>	<b>24.14%</b>	
Tipo de información por bodega requerida es número de ventas por producto	10	8.62%			35.71%
Tipo de información por cliente se enfoca en las bodegas	4	3.45%			14.29%
Se hace análisis de rentabilidad por producto	4	3.45%			14.29%
Un criterio para clasificar a los cliente es su volumen de compra/venta	3	2.59%			10.71%
Al mencionar la dinámica de las ventas ya sea con clientes o bodegas no se mencionan las cuentas principales o claves	4	3.45%			14.29%
Sólo se consideran volumen y frecuencia de ventas	3	2.59%			10.71%



Etapa 2 del Proceso de Gestión			56	48.28%	
Estructura de las diversas dinámicas de ventas: minoristas, bodegas, mayoristas, distribuidoras, autoservicios	6	5.17%			10.71%
La estrategia para la rentabilidad se aplica en la fuerza de venta pero no en el cliente	4	3.45%			7.14%
La organización de la empresa tiene una cuota grande en la fuerza de ventas	5	4.31%			8.93%
Los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas y tienen corto alcance	28	24.14%			50.00%
Hace falta estructurar la empresa para poder recoger información por cliente y registrarla en un software adecuado	1	0.86%			1.79%
La decisión de generar lealtad pasa por la decisión del Gerente	1	0.86%			1.79%
La empresa no está preparada	1	0.86%			1.79%
No existe organización según cuentas de clientes	5	4.31%			8.93%
No existe una relación de lealtad con el cliente	5	4.31%			8.93%
Uso del CLV			6	5.17%	
Relación de la empresa con el vendedor/KAM/TD interno	6	5.17%			100.00%
Totales	116	100.00%			

## 2. Caso Ti-Cay

Tabla 11. Análisis de contenido del caso Ti-Cay

Dimensión/ Códigos	Totales	% Totales	Códigos por dimensión	% Dimensión/ Totales	% Código/ Dimensión
Definición y percepción del CLV			8	21.62%	
Existen definiciones diversas del Valor de Vida del Cliente	2	5.41%			25.00%
Existen percepciones diversas del CLV	5	13.51%			62.50%
Se pretende generar lealtad mediante las ventajas competitivas o la diversificación del producto	1	2.70%			12.50%
<b>Etapas del Proceso de Gestión</b>					
<b>Etapas 1 del Proceso de Gestión</b>			2	5.41%	
Un criterio de selección es la eficacia en ventas	2	5.41%			100.00%
<b>Etapas 2 del Proceso de Gestión</b>			19	51.35%	
El manejo de cuentas de la fuerza de ventas es por producto	3	8.11%			15.79%
El manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente	2	5.41%			10.53%

Estructura de las diversas dinámicas de ventas: minoristas, bodegas, mayoristas, distribuidoras, autoservicios	3	8.11%			15.79%
Función de un KAM/TM es hacer reuniones con distribuidoras y autoservicios para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	4	10.81%			21.05%
La estructura de las diversas dinámicas de ventas se deciden con el criterio de cobertura o zonas	2	5.41%			10.53%
Los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas y tienen corto alcance	5	13.51%			26.32%
Etapa 3 del Proceso de Gestión			2	5.41%	
Existe una relación de largo plazo con los clientes minoristas a través de visitas y generación de confianza y lealtad	2	5.41%			100.00%
Uso del CLV			6	16.22%	
Identificación de clientes menos atractivos	1	2.70%			16.67%
Gestión del riesgo	5	13.51%			83.33%
Totales	37	100.00%			

## 3. Caso Santa Catalina

Tabla 11. Análisis de contenido del caso Santa Catalina

Dimensión/ Códigos	% Totales	Códigos por dimensión	% Dimensión/ Totales	% Código/ Dimensión
Definición y percepción del CLV		5	13.16%	
Existen definiciones diversas del Valor de Vida del Cliente	5.41%			40.00%
Se reconoce su importancia en general pero no se percibe como indefectiblemente necesario	2.70%			20.00%
Se reconoce la importancia del Valor de Vida del Cliente pero no lo imaginan como relación	2.70%			20.00%
Poco conocimiento de la métrica VAN	2.70%			20.00%
Etapa 1 del Proceso de Gestión		10	26.32%	
Está ocurriendo un cambio en cuanto a manejar información por cliente además de por producto o cobertura	2.70%			10.00%
Tipo de información del cliente manejada es de los vendedores en términos de su educación y clase social	5.41%			20.00%
Tipo de información del cliente manejada es de los encargados de compra en términos de su educación	2.70%			10.00%
Tipo de información por cliente manejada es de ventas y cobertura	5.41%			20.00%
Un criterio de selección es la eficacia en ventas	2.70%			10.00%

No existe software especializados para recabar información por cliente	2.70%			10.00%
Sólo se consideran volumen y frecuencia de ventas	5.41%			20.00%
Etapa 2 del Proceso de Gestión		11	28.95%	
Estructura de las diversas dinámicas de ventas: minoristas, bodegas, mayoristas, distribuidoras, autoservicios	5.41%			18.18%
Función de un KAM/TM es hacer reuniones con distribuidoras y autoservicios para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	8.11%			27.27%
Función de un supervisor ventas es hacer reunión con vendedores de fuerza de venta o de distribuidoras para recabar información de ventas, cobertura, volumen y entregar informes e incentivos	2.70%			9.09%
La estructura de las diversas dinámicas de ventas se deciden con el criterio de cobertura o zonas	2.70%			9.09%
Dimensión de promociones o campañas bajo criterios desconocidos	2.70%			9.09%
La empresa no está preparada	5.41%			18.18%
No existe una relación de lealtad con el cliente	2.70%			9.09%
Etapa 3 del Proceso de Gestión		7	18.42%	
Es importante repotenciar las relaciones perdidas que crear nuevas	2.70%			14.29%
La relación con el cliente tiene que ver con la calidad del producto, las visitas constantes y los informes de ambas partes sobre el volumen y la cobertura	8.11%			42.86%

La relación que se mantiene con los vendedores de fuerza directa se realiza de manera dinámica de acuerdo a la formación del vendedor	2.70%			14.29%
La relación con el cliente vendedor es mediante incentivos	2.70%			14.29%
Las empresas no apoyan en las actividades de relación con el cliente, que se perciben como la muestra de calidad del producto y visitas constantes	2.70%			14.29%
Uso del CLV		4	10.53%	
Ampliación de rentabilidad mediante información del cliente	2.70%			25.00%
Manejo de información de volumen y cobertura por cliente	8.11%			75.00%
Totales	100.00%			

## Apéndice 8. Guías de entrevistas

### Guía de entrevista dirigida al gerente general y al gerente de Marketing

Fecha:

Hora:

Nombre del entrevistado:

Edad:

Sexo:

Tiempo de servicio en la organización:

Nombre del entrevistador:

1. ¿Cómo se organizan los planes de ventas en cuanto a planificación, objetivos, participantes, periodicidad, herramientas y asignación de presupuesto?
2. ¿Con qué criterios y conceptos clasifica a sus clientes? ¿Cómo se decidieron los criterios? ¿Cómo se enteró de esos conceptos?
3. ¿Cómo se organiza la clasificación de clientes en cuanto a planificación, participantes y funciones, comunicación entre áreas, periodicidad, herramientas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas enfrenta la clasificación de clientes?
4. ¿En su área se lleva información por producto o por cliente? ¿Por qué? ¿Qué tan preparada está la organización para llevar información por cliente?

5. ¿A qué niveles llega la información por cliente? ¿Qué datos se consideran? ¿Para qué utilizan estos datos? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
6. ¿Cómo y con qué herramientas se presentan los resultados que se van a obtener de estos clientes? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
7. ¿Qué ha escuchado usted sobre el valor de vida del cliente? ¿Cómo se le transmitió ese Conocimiento? ¿Existe un sistema de capacitación en estos asuntos en la empresa?
8. ¿En algún momento aplica el CLV? ¿En qué momentos? ¿Considera usted que este concepto puede aplicarse en su organización? ¿Por qué?
9. ¿Conoce alguna herramienta que se use para calcular el valor de vida del cliente? ¿Cuál es? ¿Cuál es su grado de dificultad? ¿Considera usted que utilizar el CLV implica costos significativos para la empresa? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son los objetivos/etapas para la gestión de sus clientes? ¿Qué actividades realiza en cada etapa usted y las demás áreas? ¿Cómo se comunica con esas áreas? ¿Qué problemas enfrenta?
11. ¿La empresa se propone generar lealtad entre sus clientes principales? ¿De qué elementos se sirve en términos de participantes y funciones, estrategias, herramientas



y asignación de recursos? ¿Qué problemas enfrenta en el plan y la implementación de la generación de lealtad?

12. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la generación de lealtad? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

13. ¿Se utiliza en la empresa algún programa utilitario para CLV? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este programa? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?

14. ¿Se utiliza en la empresa algún mecanismo CMR? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este mecanismo? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?

15. ¿Cómo se organizan los planes de relación con sus clientes en términos de planificación, objetivos, participantes y funciones, periodicidad, estrategias, herramientas, comunicación entre áreas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas implica la creación e implementación de estos planes?

Nota: una de las estrategias puede ser comunicación con los clientes (gestión de la voz).

16. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la relación con sus clientes? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

## Guía de entrevista dirigida al encargado de Finanzas

Fecha:

Hora:

Nombre del entrevistado:

Edad:

Sexo:

Tiempo de servicio en la organización:

Nombre del entrevistador:

1. ¿Cómo se organizan los planes de ventas en cuanto a planificación, objetivos, participantes, periodicidad, herramientas y asignación de presupuesto?
2. ¿Cómo se organiza la clasificación de clientes en cuanto a planificación, participantes y funciones, comunicación entre áreas, periodicidad, herramientas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas enfrenta la clasificación de clientes?
3. ¿En su área se lleva información por producto o por cliente? ¿Por qué? ¿Qué tan preparada está la organización para llevar información por cliente?
4. ¿A qué niveles llega la información por cliente? ¿Qué datos se consideran? ¿Para qué utilizan estos datos? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?

5. ¿Cómo y con qué herramientas se presentan los resultados que se van a obtener de estos clientes? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
6. ¿Qué ha escuchado usted sobre el valor de vida del cliente? ¿Cómo se le transmitió ese Conocimiento? ¿Existe un sistema de capacitación en estos asuntos en la empresa?
7. ¿En algún momento aplica el CLV? ¿En qué momentos? ¿Considera usted que este concepto puede aplicarse en su organización? ¿Por qué?
8. ¿Conoce alguna herramienta que se use para calcular el valor de vida del cliente? ¿Cuál es? ¿Cuál es su grado de dificultad? ¿Considera usted que utilizar el CLV implica costos significativos para la empresa? ¿Por qué?
9. ¿La empresa se propone generar lealtad entre sus clientes principales? ¿De qué elementos se sirve en términos de participantes y funciones, estrategias, herramientas y asignación de recursos? ¿Qué problemas enfrenta en el plan y la implementación de la generación de lealtad?
10. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la generación de lealtad? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

11. ¿Se utiliza en la empresa algún programa utilitario para CLV? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este programa? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?
12. ¿Se utiliza en la empresa algún mecanismo CMR? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este mecanismo? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?
13. ¿Cómo se organizan los planes de relación con sus clientes en términos de planificación, objetivos, participantes y funciones, periodicidad, estrategias, herramientas, comunicación entre áreas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas implica la creación e implementación de estos planes?

Nota: una de las estrategias puede ser comunicación con los clientes (gestión de la voz).

14. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la relación con sus clientes? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

Guía de entrevista dirigida al *Key Account Manager* y/o *Trade Marketing*

Fecha:

Hora:

Nombre del entrevistado:

Edad:

Sexo:

Tiempo de servicio en la organización:

Nombre del entrevistador:

1. ¿Cómo se organizan los planes de ventas en cuanto a planificación, objetivos, participantes, periodicidad, herramientas y asignación de presupuesto?
2. ¿Con qué criterios y conceptos clasifica a sus clientes? ¿Cómo se decidieron los criterios? ¿Cómo se enteró de esos conceptos?
3. ¿Cómo se organiza la clasificación de clientes en cuanto a planificación, participantes y funciones, comunicación entre áreas, periodicidad, herramientas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas enfrenta la clasificación de clientes?
4. ¿En su área se lleva información por producto o por cliente? ¿Por qué? ¿Qué tan preparada está la organización para llevar información por cliente?

5. ¿A qué niveles llega la información por cliente? ¿Qué datos se consideran? ¿Para qué utilizan estos datos? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
6. ¿Cómo y con qué herramientas se presentan los resultados que se van a obtener de estos clientes? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
7. ¿Qué ha escuchado usted sobre el valor de vida del cliente? ¿Cómo se le transmitió ese Conocimiento? ¿Existe un sistema de capacitación en estos asuntos en la empresa?
8. ¿En algún momento aplica el CLV? ¿En qué momentos? ¿Considera usted que este concepto puede aplicarse en su organización? ¿Por qué?
9. ¿Conoce alguna herramienta que se use para calcular el valor de vida del cliente? ¿Cuál es? ¿Cuál es su grado de dificultad? ¿Considera usted que utilizar el CLV implica costos significativos para la empresa? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son las etapas/objetivos para la gestión de sus clientes? ¿Qué actividades realiza en cada etapa usted y las demás áreas? ¿Cómo se comunica con esas áreas? ¿Qué problemas enfrenta?
11. ¿La empresa se propone generar lealtad entre sus clientes principales? ¿De qué elementos se sirve en términos de participantes y funciones, estrategias, herramientas y asignación de recursos? ¿Qué problemas enfrenta en el plan y la implementación de la generación de lealtad?

12. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la generación de lealtad? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?
13. ¿Se utiliza en la empresa algún programa utilitario para CLV? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este programa? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?
14. ¿Se utiliza en la empresa algún mecanismo CMR? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este mecanismo? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?
15. ¿Cómo se organizan los planes de relación con sus clientes en términos de planificación, objetivos, participantes y funciones, periodicidad, estrategias, herramientas, comunicación entre áreas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas implica la creación e implementación de estos planes?

Nota: una de las estrategias puede ser comunicación con los clientes (gestión de la voz).

16. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la relación con sus clientes? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

## Guía de entrevista dirigida al encargado de Sistemas

Fecha:

Hora:

Nombre del entrevistado:

Edad:

Sexo:

Tiempo de servicio en la organización:

Nombre del entrevistador:

1. ¿En su área se lleva información por producto o por cliente? ¿Por qué? ¿Qué tan preparada está la organización para llevar información por cliente?
2. ¿A qué niveles llega la información por cliente? ¿Qué datos se consideran? ¿Para qué utilizan estos datos? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
3. ¿Cómo y con qué herramientas se presentan los resultados que se van a obtener de estos clientes? ¿Quiénes tienen acceso a esta información?
4. ¿Qué ha escuchado usted sobre el valor de vida del cliente? ¿Cómo se le transmitió ese Conocimiento? ¿Existe un sistema de capacitación en estos asuntos en la empresa?
5. ¿Conoce alguna herramienta que se use para calcular el valor de vida del cliente? ¿Cuál es? ¿Cuál es su grado de dificultad? ¿Considera usted que utilizar el CLV implica costos significativos para la empresa? ¿Por qué?
6. ¿La empresa se propone generar lealtad entre sus clientes principales? ¿De qué elementos se sirve en términos de participantes y funciones, estrategias, herramientas



y asignación de recursos? ¿Qué problemas enfrenta en el plan y la implementación de la generación de lealtad?

7. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la generación de lealtad? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?
8. ¿Se utiliza en la empresa algún programa utilitario para CLV? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este programa? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?
9. ¿Se utiliza en la empresa algún mecanismo CMR? ¿Cuál es? Si no utilizan, ¿por qué? ¿En qué momento se aplica? ¿Qué grado de dificultad a nivel usuario existe para este mecanismo? Si es muy difícil, ¿qué hacen al respecto?
10. ¿Cómo se organizan los planes de relación con sus clientes en términos de planificación, objetivos, participantes y funciones, periodicidad, estrategias, herramientas, comunicación entre áreas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas implica la creación e implementación de estos planes?

Nota: una de las estrategias puede ser comunicación con los clientes (gestión de la voz).

11. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la relación con sus clientes? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

Guía de entrevista dirigida a otros miembros de la organización (Despacho, Logística, entre otros)

Fecha:

Hora:

Nombre del entrevistado:

Edad:

Sexo:

Tiempo de servicio en la organización:

Nombre del entrevistador:

1. ¿En su área se lleva información por producto o por cliente? ¿Por qué? ¿Qué tan preparada está la organización para llevar información por cliente?
2. ¿Qué ha escuchado usted sobre el Valor de Vida del Cliente? ¿Cómo se le transmitió ese Conocimiento? ¿Existe un sistema de capacitación en estos asuntos en la empresa?
3. ¿La empresa se propone generar lealtad entre sus clientes principales? ¿De qué elementos se sirve en términos de participantes y funciones, estrategias, herramientas y asignación de recursos? ¿Qué problemas enfrenta en el plan y la implementación de la generación de lealtad?
4. ¿Qué información y conceptos se requieren para la planificación y la implementación de la generación de lealtad? ¿Es posible manejar esa información y conceptos en la organización? ¿Por qué?

5. ¿Cómo se organizan los planes de relación con sus clientes en términos de planificación, objetivos, participantes y funciones, periodicidad, estrategias, herramientas, comunicación entre áreas y asignación de presupuesto? ¿Qué problemas implica la creación e implementación de estos planes?

Nota: una de las estrategias puede ser comunicación con los clientes (gestión de la voz).

**Apéndice 9. Transcripciones de entrevistas**

## Apéndice 10. Mapa de la Literatura

