

# LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE: ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE BAJA CALIFORNIA

ISAAC CRUZ ESTRADA

Universidad Autónoma de Baja California, México  
icruz@uabc.edu.mx

ANA MARÍA MIRANDA ZAVALA

Universidad Autónoma de Baja California, México  
amiranda@uabc.edu.mx

## RESUMEN

*La investigación tiene como objetivo identificar el proceso de la gestión de relaciones con el cliente como una estrategia empresarial en una organización de servicios turísticos, ubicada en la zona gastronómica de Tijuana, Baja California y se distingue por estar dentro del top 5 de negocios de venta de café de esta ciudad. La metodología de la investigación inicia por la revisión de literatura; de este modo se realizó una entrevista al coordinador de mercadotecnia para evaluar la situación actual de la tecnología, la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la orientación al cliente. Asimismo, se aplicó una encuesta de satisfacción a clientes de la empresa que están registrados en el programa de fidelidad de la organización. Los principales resultados muestran la ausencia de herramientas que evalúen la satisfacción del cliente y desconocimiento del comportamiento del consumidor. De este modo, se establece un proceso de gestión de relaciones con el cliente, el cual inicia por considerar una evaluación interna y externa que a su vez habrá de permitir la mejora de los resultados a través de la experiencia adquirida.*

**PALABRAS CLAVE:** CRM, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, TURISMO, ORIENTACIÓN AL CLIENTE, MEJORA CONTINUA.

## ABSTRACT

*The research aims to identify the process of customer relationship management as a business strategy in a tourism services organization, located in the gastronomic area of Tijuana, Baja California and is distinguished by being among the top 5 business sales of Coffee in this city. The research methodology starts with a review of the literature, so an interview was conducted with the marketing coordinator to evaluate the current state of technology, information management, knowledge management and customer orientation. Applied a satisfaction survey to company clients that are registered in the organization's loyalty program. The main results show the absence of tools that evaluate customer satisfaction and lack of consumer behavior. In this way, a process of customer relationship management is established, which starts by considering an internal and external evaluation that in turn will allow to improve results through the experience gained.*

**KEYWORDS:** CRM, CUSTOMER SATISFACTION, TOURISM, CUSTOMER ORIENTATION, CONTINUOUS IMPROVEMENT.

## INTRODUCCIÓN

Ante la intensa competencia entre las empresas y una economía cada vez más globalizada, se crea un ambiente con mayor exigencia entre los negocios, en donde los medios de comunicación convencionales y tecnológicos juegan un papel fundamental en las diversas alternativas que tiene el consumidor. Lo anterior, impulsa a las empresas para construir planes que incrementen la calidad, el valor y la velocidad para llegar a los consumidores y tener éxito. De este modo, el conocimiento de los clientes puede ser una de las mejores ventajas que contribuyan al alcance de las metas del negocio.

A la mitad de la década de 1980 aparece el concepto de marketing relacional, el cual consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente. Asimismo, en estos últimos años crece la intención por parte de las empresas de realizar cambios substanciales que les permita acercarse a los consumidores, siendo necesario el desarrollo de canales de comunicación y estrategias que faciliten la comprensión de sus expectativas con base en los productos y servicios que son adquiridos por el mercado al que se dirigen (Córdoba, 2009).

A comienzos del siglo XXI se está volviendo a utilizar las estrategias de marketing del pequeño empresario del siglo XIX, lo que conduce a ir más allá de la transacción y ser cómplices de los clientes del negocio, con la finalidad del establecimiento de lazos basados en la confianza, compromiso y lealtad que contribuyan a conocer sus necesidades (Llamas, Lévi y Sulé, 2005). Asimismo, la información generada por medio de este enlace se convierte en un activo de importancia estratégica, que a su vez llega a gestionarse para usarlo en favor de la construcción de un producto o servicio personalizado, atendiendo competitiva y proactivamente su demanda.

La competencia actual en los mercados, hace que las organizaciones enfatizen la importancia

de las estrategias enfocadas en el consumidor. De este modo, la implantación de una eficiente estrategia a través de la gestión de relaciones con el cliente, otorga la oportunidad de caracterizar sus necesidades, identificando con mayor certeza sus expectativas. Además, esto provoca, en consecuencia, que los costos de mantenimiento y atracción de nuevos consumidores tengan un impacto y mayor precisión. Los beneficios incluso se reflejan en el lanzamiento de nuevos productos y en la aplicación de un marketing más efectivo.

## EL MARKETING DE RELACIONES

Las necesidades y exigencias del consumidor actual han provocado que las organizaciones busquen adaptar cambios en los modelos empresariales de orientación al cliente, los cuales han ido evolucionando con espacios de tiempo cada vez más reducidos. A partir de 1980 se ha producido una transformación en las tendencias cuando se crea una mayor preocupación por la competencia y la manera de mercadear los productos o servicios; e inicia la creación de un sistema que se concentra en analizar las necesidades de los clientes, para construir un producto que se ajuste a sus intereses (Anato, 2006).

De acuerdo con Wakabayashi y Oblitas (2012) los conceptos que prevalecieron antes del marketing relacional son la orientación a las transacciones, que incluye el marketing de ventas, de producto y consumidor. Asimismo, existen cuatro condiciones que orillaron a esta evolución hacia el marketing relacional: 1) la intensificación de la competencia; 2) la necesidad de fidelizar a los clientes y lograr la economía de la relación; 3) la concepción de los mercados como redes, surgida a partir de la alta competencia; y 4) la consecuente creación de acuerdos de cooperación entre empresas, para enfrentar la demanda de la manera más conveniente.

Valenzuela, De Madariaga y Blasco (2007) señalan que la aplicación del marketing como método empresarial inicia como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en la tecnología. De este modo, la orientación al mercado y el marketing relacional se alinean en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con el cliente (Customer Relationship Management, CRM). Tal iniciativa influye en la orientación y filosofía del negocio dirigida el cliente.

Cabe destacar que, las empresas cada vez ponen mayor atención a la importancia que tiene la implementación del marketing relacional con sus clientes, considerándolo como una

estrategia para llegar a conocer las áreas de oportunidad que deben ser atendidas por el negocio, dada la rapidez con que podrían verse desplazadas sus opciones de crecimiento, al descuidar el valor que representan los clientes para la supervivencia de las organizaciones en el mercado.

Para concluir los puntos de vista expuestos por los autores citados en los párrafos anteriores, Marzo, Pedraja y Rivera (2005) presentan en la Tabla 1 la diferencia del marketing transaccional contra el marketing de relaciones, en donde el enfoque transaccional está más encaminado al logro de un objetivo específico. Sin embargo, el enfoque relacional establece en sus principios la

**TABLA 1**  
**PERSPECTIVA DEL MARKETING TRANSACCIONAL Y EL MARKETING RELACIONAL**

Perspectiva transaccional	Perspectiva relacional
Enfoque transaccional del intercambio, centrado en una sola venta, conquista al cliente, con un mínimo interés de satisfacción.	Enfoque relacional del intercambio, centrado en la fidelización del cliente, retención del cliente, a través de la generación de satisfacción.
Visión del intercambio como función discreta.	Visión del intercambio como función continua.
Visión temporal a corto plazo.	Visión temporal a largo plazo.
Escaso énfasis en el servicio al cliente, compromiso limitado y pocos contactos.	Gran énfasis en el servicio al cliente, alto compromiso y elevado grado de contacto y trabajo continuo.
Calidad endógena, es responsabilidad del subsistema productivo, orientado a las características de los productos y no a los beneficios de su consumo.	Calidad exógena, la responsabilidad concierne a toda la organización, orientada a los beneficios que los productos otorgan a los usuarios.
Dominado por el marketing mix.	Dominado por marketing interactivo.
Clientes sensibles al precio.	Clientes poco sensibles al precio.
Orientación estratégica limitada.	Fuerte orientación estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de Marzo et al. (2005).

búsqueda de la creación de lazos con el consumidor, que conduzcan a formalizar una lealtad, con base en lograr un sentido de pertenencia del cliente para con la marca o empresa.

Reforzando lo anterior, Llamas, Lévi y Sulé (2005) afirman que si se quiere alcanzar una visión de trescientos sesenta grados del mercado, no solamente se tiene que hablar con el cliente en una perspectiva unidireccional. El monólogo particular del marketing de transacciones queda reemplazado por el diálogo permanente entre el consumidor y la empresa. Esta es una de las diferencias más importantes entre estos dos enfoques del marketing y al que las organizaciones están evolucionando, al entender la importancia de la perspectiva centrada y de escuchar de forma permanente al cliente, quien podrá brindar información sobre la tendencia del mercado.

## **LAS TIC Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

Debido a la expansión de las tecnologías de información y comunicación (TIC) la estructura empresarial está teniendo cambios importantes en el ambiente de los negocios. El comercio minorista no puede estar ajeno a estos cambios, ya que es uno de los sectores en donde la aplicación de las tecnologías está teniendo una importante injerencia, partiendo desde la forma de comunicarse con sus clientes y el control que requieren las mercancías abastecidas, lo cual genera mayor seguridad al momento de crear la oferta de la empresa (Bocanegra y Vázquez, 2010).

Para Benavides (2012), la prioridad de las organizaciones en el ambiente actual de los negocios, es la retención de los clientes antes de la búsqueda de nuevos consumidores, ya que esto último es cinco veces más caro que mantener a los actuales. Las TIC se han convertido en un medio de las empresas para poder mantener una cercana relación con sus clientes, al hacer más eficiente la

nueva estrategia en las que ha estado trabajando la organización.

Hoy, las TIC se han convertido en una herramienta fundamental para que los pequeños comerciantes puedan ser competitivos en el mercado. La revolución tecnológica conduce a una revolución comercial, al transformar los procesos que hacen uso de estos medios en los pequeños negocios. Además, el comercio electrónico y los sistemas de intercambio electrónico de datos, entre otros, favorecen en mayor medida a la operatividad de este tipo de empresas, sobre todo en la generación de acopio y trasmisión de información (Bocanegra y Vázquez, 2010).

Actualmente, Internet es un elemento fundamental para enlazar los diversos medios empleados por las organizaciones. Figueroa, Hernández, González y Arrieta (2013) destacan que parte integral en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), son las TIC. Con base en los autores antes citados, el comercio electrónico es una pieza fundamental para las empresas, además de la relación que puede lograrse con los consumidores a través de dichos medios, ya que esta actividad está ligada a la satisfacción del cliente, la rapidez de acceso a nuevos mercados y los esfuerzos en investigación y desarrollo, los cuales pueden hacer más eficiente la labor posventa del negocio.

Cabe destacar un estudio desarrollado por Hernández, Domínguez y de Ita (2008), en donde se asegura que la ventaja competitiva sostenible en el contexto de las mipymes hoteleras mexicanas, se explica por medio de las capacidades emprendedoras y de mercadotecnia. Además, el servicio ofrecido por este tipo de organizaciones se caracteriza por la intangibilidad y la interactividad; entendiéndose por intangibilidad al servicio que no se puede palpar, y la interactividad, porque se requiere del cliente para que se presente u otorgue el servicio.

De este modo, lo verdaderamente valioso en el sector hotelero lo poseen los intangibles, entre

los que se destacan, el servicio prestado al consumidor, la relación con los intermediarios, los recursos invertidos en publicidad, la investigación de mercadotecnia y la innovación tecnológica en el servicio al cliente, que permite realizar las operaciones más rápidamente en los medios digitales puestos a disposición de los usuarios que optan por esta opción para informarse o hacer su reservación (Hernández, et al., 2008).

En la Figura 1, se muestra un planteamiento teórico que resume la manera en que las TICS, pueden contribuir en la eficiencia de los procesos de las organizaciones relacionados con la satisfacción del cliente, llegando a tener mejores resultados con base en la experiencia adquirida durante el proceso de innovación.

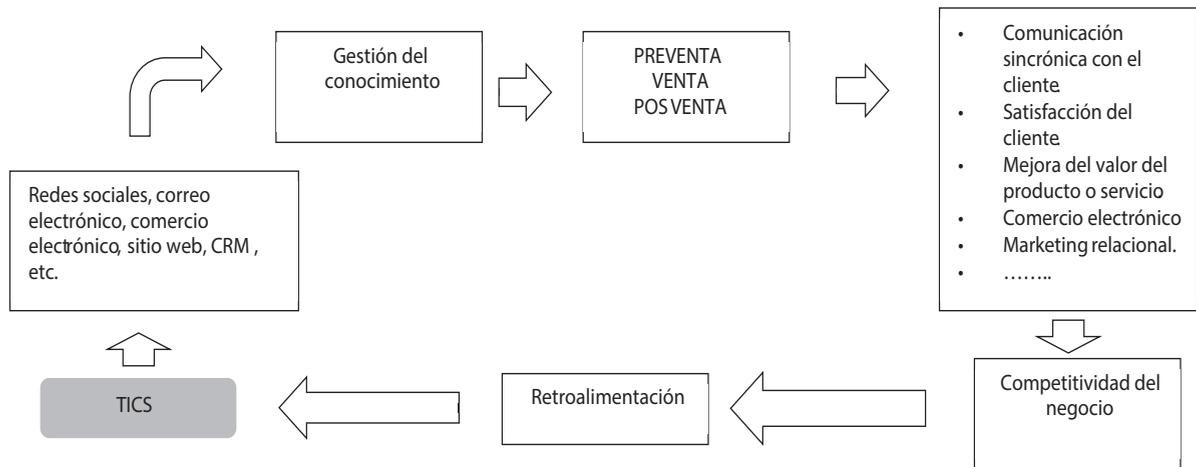
En la Figura 1 se define algunas herramientas tecnológicas que pueden llegar a emplearse; estas pueden variar de acuerdo al giro del negocio y

de la intensidad que demande el mercado al que están dirigidas. Cabe destacar que es necesaria la gestión del conocimiento entre el personal de la organización, ya que de esta manera se le podrá dar un uso eficiente a los medios empleados, que podrán ayudar en la comunicación con los consumidores, la satisfacción de estos, la mejora del valor del producto y los servicios, entre otros beneficios que contribuyan a la competitividad del negocio. La retroalimentación es fundamental para redirigir las acciones realizadas que se encaminen a lograr mejores resultados con base en la experiencia adquirida.

### ESTUDIOS DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE – CRM

Padilla y Quijano (2004) realizaron una investigación, de la cual resultó una estrategia CRM para una empresa mexicana. Los autores aseguran

**FIGURA 1**  
**LAS TICS, Y SU RELACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**



Fuente: Elaboración propia.

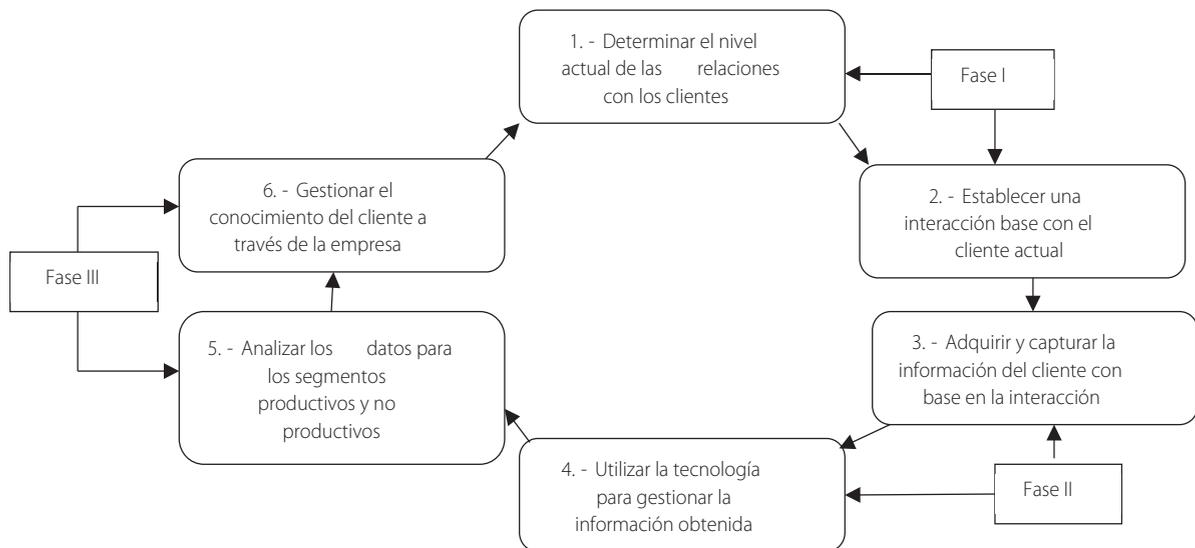
que esta innovación tecnológica se ha convertido en una herramienta que está teniendo una penetración importante en empresas de todo el mundo. En México, se lleva a cabo con el objetivo de otorgar un servicio adecuado y personalizado a los consumidores que cumpla con sus expectativas. A través de este modelo desarrollado en las organizaciones, es posible lograr mejores resultados en la comunicación entre el cliente y la compañía, lo que otorga la oportunidad de ser más precisos y detectar las necesidades de los consumidores. En la Figura 2, se presenta una serie de pasos de muestran la implementación del CRM en la empresa que tomaron como unidad de estudio los autores.

El satisfacer a los clientes en muchas ocasiones no es algo sencillo de lograr, ya que puede llegar a ser algo subjetivo. Sin embargo, es posible dar el seguimiento, el cuidado y la intensión de lograr un vínculo estrecho con los consumidores. Esto se puede alcanzar si se aprovecha plenamente los recursos con lo que cuenta la compañía

(capital humano y tecnológico), además de crear una mezcla de estrategias convenientes, que lleven a definir con mayor claridad las acciones del negocio y que estas logren un impacto positivo con el mercado (Padilla y Quijano, 2004).

De este modo, Padilla y Quijano (2004) señalan que las áreas que podrán tener un impacto positivo con base a una estrategia CRM, son las siguientes: 1) la velocidad de respuesta a los consumidores; 2) la atención al cliente; 3) mejora en la capacitación ofrecida a los clientes, para el uso de los sistemas que provee la empresa; 4) tiempo de implementación del software que proporcione la compañía; 5) tiempo de resolución de problemas a dudas sobre el productos proporcionados; 6) comunicación con el mercado; 7) calidad del bien construido, con base en los requerimientos gestionados. Asimismo, se apoya la necesidad de la organización, que en este caso particular establece una solución tecnológica, que conduce al negocio a lograr un servicio de excelencia.

FIGURA 2  
FLUJO DEL PROCESO CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de Padilla y Quijano (2004).

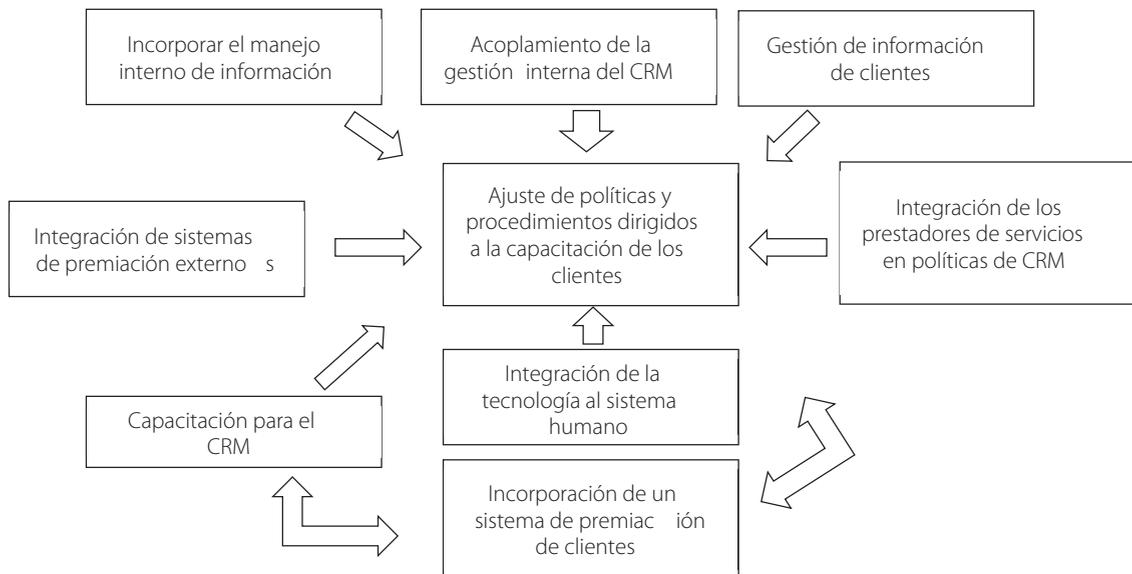
Otro caso que es considerado como referencia en el presente estudio, es una investigación en la que se estableció un modelo CRM para un hotel de cuatro estrellas, desarrollado por Abad (2009). La problemática presentada parte de una carente gestión de la información de los clientes, lo que impide a la empresa la segmentación de aquellos en cuanto a gustos, preferencias y frecuencia de visita, entre otros elementos. Esto ocasiona una afectación de la cadena de valor que tiene la oferta de los servicios de la organización, restándole competitividad ante las empresas competidoras.

La apremiante complejidad de los servicios hoteleros y la estructura de servicios en hoteles de cuatro estrellas, junto con la capacidad limitada en instalaciones y servicios, involucran a la gestión de la información como elemento fundamental en la toma de decisiones. Esto permite ser más exacto en la obtención del conocimiento que lleva a lograr la permanencia de los visitantes,

los cuales constantemente están evaluando la reacción de la organización con base en sus expectativas. En este sentido, en la Figura 3 se hace una representación del sistema propuesto por el autor, que sirve para lograr los resultados del sistema CRM implementado.

De acuerdo con lo expuesto por el autor en la Figura 3, las TIC hacen posible compartir la información entre los departamentos, con el objetivo de enlazar procesos y procedimientos estandarizados. Por tal motivo, en este aspecto lo fundamental está en acondicionar los sistemas filtrando datos relevantes y estableciendo vínculos informativos entre los principales procesos de transformación de los servicios. De este modo, en cuanto al manejo de información del cliente, se debe concentrar en una base de datos clave, para que pueda ser compartida en tiempo real con todos los departamentos del hotel, con la intención de mejorar la oferta del negocio y trabajar en las áreas de oportunidad de la organización (Abad, 2009).

**FIGURA 3**  
**PROPUESTA DE MEJORA DEL CRM EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS**



Fuente: Elaboración propia a partir de Abad (2009).

Asimismo, la integración de la tecnología requiere que los prestadores de servicios de la organización puedan tomar decisiones acertadas que ayuden a mejorar la relación interna y externa con los clientes, más que la manipulación de las herramientas tecnológicas. Por tal motivo, es importante disminuir la tasa de rotación del personal, para que este indicador trabaje en beneficio de la compañía, dada la experiencia adquirida por los trabajadores. Así podrá notarse la dinámica del manejo de las bondades de los sistemas implementados por el grupo de trabajo (Abad, 2009).

Por otra parte, un estudio desarrollado por Ibarra y Casas (2015) tuvo como objetivo identificar cuáles factores determinan la satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio, aplicando el modelo Servperf (Service Performance), el cual se caracteriza por la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño. Dicho estudio se efectuó en cinco centros de atención a clientes Telcel, localizados en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Entre sus conclusiones figura que la importancia que ha adquirido la calidad en los servicios en las últimas décadas, ha traído como consecuencia ampliar el espectro del término de la dimensión de excelencia de este factor, que impacta directamente en las decisiones de los consumidores.

En su trabajo, Ibarra y Casas (2015) indican que es necesario revisar los procesos en los que se involucra a los centros de atención a los usuarios de la compañía, en especial aquellos en los que se tiene contacto con el cliente de manera directa, como son el trámite para ofrecer una solución rápida, eficaz y complaciente a los problemas, además de contar siempre con un actualizado soporte técnico, ventas de equipo y planes de comunicación. Asimismo, es necesario poder comprender las deficiencias encontradas e implementar en el personal una cultura de servicio, en la cual deberá estar involucrado un programa intensivo y permanente de capacitación, congruente con la filosofía de la empresa y además familiarizado con todos los elementos básicos y técnicos del

negocio, relacionados con la marca y la tendencia del mercado de las telecomunicaciones.

Aunado a lo anterior, se puede establecer que la gestión de relaciones con el cliente es una práctica necesaria, que enlaza de alguna forma a toda la cadena comercial de la compañía. Si la imagen del negocio está en peligro, sus acciones podrían verse minimizadas por las situaciones emprendidas por los clientes, a pesar de los esfuerzos del consorcio principal. Las empresas que suelen despreciar la implantación de la gestión de relaciones con el cliente, pueden toparse con reacciones inesperadas de los consumidores actuales de la organización.

Continuando con la temática abordada, Vera (2013) presentó un artículo que tiene como objetivo determinar los atributos de la calidad en el servicio de telefonía móvil para clientes de México y de esta manera llegar a conocer su impacto en la satisfacción y la lealtad a la marca. Este estudio fue dividido en dos fases; la primera fue cualitativa, que se caracterizó por llevar a cabo entrevistas de profundidad a veinte clientes que debieron cumplir con las siguientes características: hombres o mujeres que vivieran en la ciudad de México, entre veinte y sesenta años de edad, con nivel socioeconómico C y C+, que fueran quienes contrataron su servicio de telefonía móvil y del cual fueran los principales usuarios.

La primera fase señalada en el anterior párrafo, destaca entre sus resultados puntos importantes para los clientes, como lo son: cobertura amplia para mantenerse en comunicación en cualquier parte del país y en todo momento; diversidad de marcas y modelos de teléfono que les pueda ofrecer la compañía, así como aquellos más exclusivos que estén a disposición; variedad en promociones, mejor tarifa por minuto, precios accesibles en los planes tarifarios y contratación con promociones de regalo. Asimismo, los participantes señalan de forma generalizada la atención al cliente como elemento fundamental y se destaca la rapidez, la disponibilidad, el buen trato, la amabilidad y sobre

todo que la atención se otorgue con una actitud empática en todo momento.

La segunda fase surge a partir de los resultados cualitativos, en donde Vera (2013) planteó una serie de atributos relevantes de calidad del servicio para clientes del sector de telefonía móvil y se trató de determinar las relevancias comparativas de cada uno de aquellos a través de un estudio cuantitativo. El autor realizó un análisis estadístico, que le permitiera explicar en qué grado los conjuntos de atributos relevantes de calidad en el servicio, explican tanto la satisfacción general del cliente como su lealtad. Una vez terminado el proceso de campo y análisis, las correlaciones realizadas le permiten aseverar que, efectivamente, a mayor satisfacción se da como consecuencia mayor lealtad por parte de los clientes.

Cabe destacar lo indispensable que resulta la mejora de la relación entre la empresa y sus clientes, para permitir conocerlos mejor y que a su vez se traduzca en incrementar el valor del bien construido, el cual influya en fidelizar a los consumidores. De esta manera, las ventas podrán crecer y esto traerá mayor rentabilidad para la compañía. Por lo tanto, la filosofía corporativa CRM implementada desde un modelo ajustado a las necesidades y características de la empresa, debe estar en la búsqueda de entender y anticiparse a las necesidades expuestas por el mercado, considerando siempre a los clientes potenciales e incrementando la cartera y la rentabilidad de estos, sin olvidar el fin último de la organización, que se trata de crecer otorgando un impacto en beneficio del entorno interno y externo del negocio.

Erosa y Arroyo (2011) efectuaron un estudio que analiza las reacciones de los consumidores ante faltantes en una empresa del sector comercio al menudeo, con el propósito de apoyar en el diseño de estrategias que contribuyan a incrementar la satisfacción y retención de los clientes. Para la investigación, aplicaron un cuestionario entre los clientes de una cadena de venta al menudeo

que opera en el nivel regional en la zona centro del Estado de México, la cual cuenta con dos tipos de establecimiento; 1) autoservicios, que se distinguen por ofrecer un surtido completo de productos similares al de cadenas de supermercados con cobertura nacional; y 2) tiendas de conveniencia. De esta manera, el trabajo se enfocó solo a este tipo de negocios.

De acuerdo con los autores, uno de objetivos de la administración de la demanda en el sector de venta al menudeo, es asegurar la disponibilidad de productos en los estantes; sin embargo, ni la tecnología, ni la aplicación de estrategias de coordinación para el abasto han logrado eliminar la ocurrencia de los faltantes en los anaqueles de los establecimientos bajo estudio. Ante esta situación, se registraron cuatro tipos de reacciones en los comportamientos de los clientes: a) sustituir productos por otros de la misma marca o de una marca diferente; b) postergar la compra del faltante para otra visita a la tienda; c) adquirir los productos disponibles en la tienda y comprar el faltante en otra tienda; y d) cancelar la compra y adquirir el total de los productos requeridos en otra tienda. De estas reacciones, las últimas dos impactan directamente a los establecimientos detallistas, ya que representa en el corto plazo la pérdida de ventas y en el largo plazo un rompimiento en la satisfacción y lealtad del cliente.

Puntualizando lo anterior, se puede someter a consideración que las malas experiencias se transmiten más rápido que las buenas, los compradores pueden llegar a compartir las situaciones y deficiencias de la empresa con otras personas. Por lo tanto, estos comentarios pueden influir en una especie de alertas negativas que predisponen el comportamiento de otros clientes, lo cual, para el caso específico expuesto en el anterior párrafo, puede llevar a los consumidores a evitar acudir a sus establecimientos, ya que están advertidos de la falta de producto y buscarán evitar la pérdida de tiempo, sin evaluar por su propia cuenta el desabasto advertido.

De este modo, la importancia del CRM en este tipo de compañías, contribuye a estar siempre al pendiente del tipo y la cantidad de la demanda del mercado, lo cual evita que los comercios tengan un desabasto y ello conduzca al deterioro de su cartera de clientes, por el motivo de que los consumidores buscarán otras alternativas que satisfagan la necesidad de productos que están demandado y que por causas de la mala gestión de la información, no están disponibles en los establecimientos a los que ellos acuden con regularidad.

En un estudio donde el objetivo de la investigación fue determinar los niveles de satisfacción de los clientes del sector vivienda en el Valle de Toluca, en conjuntos habitacionales de interés social desarrollados por empresas constructoras mexicanas, el instrumento aplicado se enfocó a los residentes de las casas y fue dividido en tres secciones: en la primera se solicitaba información personal de los participantes, como nombre, ocupación, tiempo de residir en el lugar y el costo de la vivienda entre otros. En el segundo bloque se solicitó información acerca de la infraestructura de la zona; y en el último segmento de preguntas, se requirió que los entrevistados manifestaran su grado de satisfacción con respecto a la seguridad, el aroma del conjunto urbano, la estética residencial, las instalaciones sanitarias y eléctricas, y la apariencia interior de las casas (Delgado y Romero, 2013).

Los resultados del trabajo señalan que las empresas constructoras de vivienda deben poner especial atención en mejorar sus diseños para incrementar la satisfacción de sus clientes. De este modo, se le sugiere que vigilen los aspectos de ubicación de los conjuntos, instalaciones de áreas comunes (alumbrado, agua, parques y zonas de recreación), calidad de los materiales de construcción, iluminación interna de las viviendas (natural y artificial) y tamaño del espacio. A pesar de que se trata de conjuntos de interés social, donde los espacios e infraestructura tienen que adaptarse para ejercer presupuestos limitados, es

fundamental que los desarrolladores consideren los resultados expuestos por el autor, para lograr ventajas competitivas que los distinguen del resto de las empresas constructoras.

## METODOLOGÍA

La empresa bajo estudio se caracteriza como un negocio de venta de café, producto que Gotteland y De Pablo (2007) definen como una bebida preparada por infusión a partir de las semillas del fruto de los cafeteros, debidamente procesadas y tostadas. Cabe destacar que la organización bajo estudio, de la cual se omite su nombre por acuerdo con la misma, se encuentra en la zona gastronómica de la ciudad de Tijuana, Baja California, y está en el top 5 de cafés de Tijuana, publicado por la revista turística digital El mirador. Dicha revista trabaja alineada con la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (El mirador, 2015).

La empresa se caracteriza por ofrecer a sus clientes un café de los mejores productores del mundo, que permita brindar a todas las personas las propiedades y la esencia de cada grano y garantizar la entrega de un café sano con altos estándares de calidad basados en las clasificaciones internacionales. Con base en Salama (2014), los productos de especialidad, que deben ser entregados por las organizaciones asociadas en este segmento, se catalogan por la Specialty Coffee Association of America (SCAA) utilizando la letra "Q". Este símbolo identifica que han sido cumplidos los requerimientos en al menos 80%, lo que permite mostrar a sus clientes el origen del café que están tomando, además de las propiedades de este y que pueden ser percibidas por el consumidor.

En este sentido, la investigación tiene un diseño no experimental; se observó y analizó el fenómeno en su contexto, en las situaciones que actualmente están ocurriendo. En este caso particular, se extrajo la información para analizar y proponer un proceso de gestión de relaciones con el

cliente, en esta empresa de servicios turísticos que se dedica a la venta de productos cafeteros y se distingue por buscar el mejor café, obtenido de diversas partes de mundo, además de garantizar la mejor experiencia al momento de degustar la bebida y comunicar el proceso de obtención del producto entregado a los consumidores.

La investigación no experimental se clasifica en: 1) Transaccional, ya que se recolectó y se clasificó la información de los datos obtenidos; en un inicio se realizó una entrevista en profundidad al coordinador de mercadotecnia de la empresa y en seguida se aplicaron 149 encuestas a clientes de la compañía. 2) Exploratoria, ya que el objetivo desde un principio fue examinar el caso de estudio. 3) Descriptiva, buscando especificar los elementos que colaboran en el éxito del proceso de gestión de relaciones con el cliente.

Las 149 personas encuestadas se extrajeron de una base de datos de 241 clientes incorporados al programa de fidelidad de la organización. Para la elección de una muestra significativa, se llevó a cabo por medio de un muestreo finito, considerando 95% de confianza y 5% de error admitido. Con base en Fischer y Navarro (1996), para poblaciones finitas (menos de quinientos mil elementos) se utiliza la fórmula que se presenta en la Figura 4, lo cual es el caso para la investigación realizada, teniendo registros de 241 clientes en el programa de fidelidad de la empresa.

**FIGURA 4**  
**FÓRMULA PARA MUESTREO FINITO**

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1,96^2) * 241 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * [241-1] + [1,96^2 * 0,5 * 0,5]} = \frac{231,4564}{1,5064} = 148,33 \quad = 149$$

En donde:

Z = Corresponde al nivel de confianza seleccionado (95%).

N = Universo o población.

p = Probabilidad a favor (cuando no se conoce en la población, siempre se asume que es de 0,5).

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación a permitir (±5%).

n = Tamaño de la muestra.

La elección de los que conforman la muestra se llevó mediante un muestreo sin reemplazo y el instrumento se aplicó mediante dos vías: la primera fue el establecimiento de la organización; al momento de realizar su compra, al cliente se le preguntaba si formaba parte del programa de fidelidad de la empresa. De este modo, si la respuesta era afirmativa, se le aplicaba la encuesta. La segunda fue a través del envío a los correos electrónicos de los clientes registrados en este programa de fidelidad, a los cuales se les estuvo reenviando el instrumento cada cuatro días si aún no respondían a la encuesta, hasta completar el número total de cuestionarios requeridos.

De esta manera, para sentar las bases de la investigación, se han tomado como referencia estudios que exponen la manera en que la gestión de relaciones con el cliente representa un elemento que debe estar dentro de la estrategia empresarial. Esto a su vez condujo a realizar la entrevista al coordinador de mercadotecnia sobre los elementos fundamentales para una estrategia CRM (tecnología, gestión de la información, gestión del conocimiento, orientación al cliente), con el objetivo de establecer un diagnóstico de la situación actual del proceso en la compañía. El segundo sujeto de estudio, son los clientes del negocio: hombres y mujeres registrados en el programa de fidelidad implementado por la organización, a los cuales se determinó aplicar un cuestionario que tiene como objetivo evaluar su satisfacción con respecto al servicio y producto ofertado por el negocio.

## MATERIALES

Para la entrevista dirigida al coordinador de mercadotecnia, se abordaron las dimensiones de gestión de la información, la orientación al cliente, la gestión del conocimiento y las tecnologías. Asimismo, para la estructuración del cuestionario dirigido a los clientes, se tomó en cuenta las siguientes aportaciones, que realizaron los autores expuestos en la Tabla 2, los cuales, en sus estudios, destacan aspectos fundamentales a tomar en cuenta para satisfacer las necesidades del cliente.

De este modo, considerando los aspectos importantes que destacan los autores presentados en la Tabla 2, se conformó la encuesta que fue aplicada a los clientes de la organización y se describen sus dimensiones en la Tabla 3.

La primera parte de la encuesta aplicada, contiene cuatro preguntas el con objetivo de indagar

la evaluación del cliente con respecto al servicio, la apariencia y la seguridad transmitidas por el barista (profesional especializado en el café de alta calidad) que los atendió en su última visita en el establecimiento. En la segunda parte, se utiliza cinco ítems que ostentan la evaluación de la cortesía y la trasmisión del concepto del negocio comunicada por el barista. La tercera parte está compuesta por una pregunta, para saber si el cliente recomendaría a la empresa y las causas que lo impulsan a realizar esta acción. La cuarta sección del instrumento, que se forma con once ítems, está dedicada a determinar las características que consideran importantes los clientes en un establecimiento de café fino. La quinta sección está relacionada con la anterior y contiene también once preguntas; tiene la finalidad de calificar de excelente hasta deficiente, con respecto a lo que ofrece la empresa a sus consumidores. La sexta parte evalúa en un reactivo la experiencia del cliente en el establecimiento. El

**TABLA 2**  
**ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

Autores	Experiencia obtenida	Calidad del servicio	Diferenciación del producto y/o servicio	Características del producto	Instalaciones del punto de venta	Empatía con la organización
Hayes (2012)	X	X		X		
Martínez y Lauzardo (2006)	X	X	X	X		
Miranda, Chamo y Rubio (2007)	X	X		X	X	X
Losada y Rodríguez (2007)	X		X	X	X	X
Grönroos (1994)	X	X	X	X	X	
Moliner y Berenguer (2011)	X	X		X	X	X
MNCMPE (2010)	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de Hayes (2012); Martínez y Lauzardo (2006); Miranda, Chamo y Rubio (2007); Losada y Rodríguez (2007); Grönroos (1994); Moliner y Berenguer (2011); MNCMPE (2010).

séptimo grupo del instrumento, que tiene hasta trece opciones, se encarga de calificar las bebidas que acostumbra consumir el cliente. La octava sección de la encuesta contiene una pregunta y evalúa la calificación en general que le otorgan los clientes a los productos del negocio. Y el último módulo se compone de cinco preguntas que agrupan datos generales del encuestado.

De este modo, además de la aportación de los autores citados en la Tabla 3 para la estructuración de los instrumentos, se contó con la validación de tres profesores del Programa Doctoral en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Dos de ellos profesores de tiempo completo de esta institución y uno de la Universidad de Sonora (UNISON), los cuales aprobaron las dimensiones y los ítems para su aplicación.

**TABLA 3**  
**DIMENSIONES DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

<b>Autores</b>	<b>Experiencia obtenida</b>	<b>Calidad del servicio</b>
<b>Evaluación del servicio, percepción de la seguridad y apariencia del barista.</b> Conocimiento del servicio y atención recibida por los baristas.	1.1, 1.2, 1.3, 1.4.	4 Reactivos comprende este apartado.
<b>Evaluación de la cortesía y experiencia del concepto transmitido por el barista.</b> Conocimiento de la percepción que tienen los clientes, acerca de la actitud y disposición del barista por otorgar una excelente experiencia durante su estancia en la empresa.	1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9.	5 Reactivos comprende este apartado.
<b>Conocimiento de la recomendación de la empresa.</b> Conocimiento de la satisfacción del cliente, que lo impulse a recomendar a la empresa a un familiar o amigo.	1.10.	1 Reactivo conforma este apartado
<b>Evaluación de las características que consideran importantes los clientes en un establecimiento de café fino.</b> Conocimiento sobre las características que identifican los clientes, que es importante tomar en cuenta en un establecimiento de café fino.	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11.	11 reactivos comprende este apartado.
<b>Evaluación de los elementos por parte del cliente hacia la empresa bajo estudio.</b> Conocimiento sobre la evaluación de los clientes, que es importante tomar en cuenta por la empresa bajo estudio, en los que se detecta los elementos con mejores resultados y las áreas de oportunidad a trabajar por el negocio.	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11.	11 reactivos comprende este apartado
<b>Experiencia del cliente en su última visita a la empresa.</b> Calificación genérica de la experiencia del cliente durante su última estancia en la empresa.	3.12.	1 reactivo conforma este apartado
<b>Bebidas que consume el cliente y calificación que le otorgan</b> Conocimiento acerca de las bebidas que acostumbran consumir los clientes, así como la calificación que le dan a cada una de las que han tenido la experiencia de degustar.	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13	13 reactivos comprende este apartado
<b>Calificación general a los productos que oferta la empresa.</b> Calificación general que le otorga el cliente a los productos que oferta la organización.	4.14.	1 reactivo conforma este apartado
<b>Datos generales del encuestado</b> Conocimiento del cliente encuestado (género, edad, escolaridad, frecuencia con que asiste a la empresa, comentarios finales del encuestado).	A, B, C, D, E.	5 reactivos comprende este apartado

Fuente: Elaboración propia a partir de Hayes (2012); Martínez y Lauzardo (2006); Miranda, Chamo y Rubio (2007); Losada y Rodríguez (2007); Grónroos (1994); Moliner y Berenguer (2011); (MNCMPE) 2010.

## RESULTADOS

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL COORDINADOR DE MERCADOTECNIA

Con respecto a los resultados de la entrevista al coordinador de mercadotecnia, se encontró que la empresa realizaba algunas actividades para acercarse a los clientes mediante el anuncio de promociones a través de las redes sociales, además de la táctica de envío de mailings. De este modo, en lo que corresponde a la tecnología, la organización no contaba con las herramientas que le permitieran una gestión eficiente de los datos; por consiguiente, no era posible la coordinación entre los diferentes sistemas de información que hicieran posible a los consumidores disponer del conocimiento acerca de los productos ofertados, lo que exhibe la falta de un proceso que muestre el objetivo y el seguimiento de estos.

En cuanto a la evaluación de la orientación al cliente, la empresa acepta que los objetivos del negocio no se orientan con claridad hacia la satisfacción del cliente; aseguran que en este momento no pueden afirmar que la ventaja competitiva de la empresa se base en la comprensión de las necesidades del mercado. En lo que se refiere a si la estrategia del negocio se ejecuta con la intención de incrementar el valor otorgado a los consumidores, está parcialmente de acuerdo. Asimismo, asegura que no se mide con eficacia la satisfacción del cliente y no se tiene un proceso definido para la labor posventa y el seguimiento a la fidelización de estos. En este sentido, no ofrecen productos personalizados para sus clientes principales.

De este modo, en lo que se refiere a la gestión del conocimiento en la estrategia CRM, el coordinador de mercadotecnia aseguró que lo único que tienen para establecer una comunicación bidireccional con los clientes, son las redes sociales. Asimismo, no puede asegurar que la empresa tenga establecidos procesos eficientes para

adquirir conocimiento sobre sus consumidores, comprender sobre sus necesidades y en este sentido tener las bases para una toma de decisiones rápida. Aunando a lo anterior, el negocio confirma que no le es posible proporcionar información sobre sus consumidores que le permita lograr interacción con estos.

De esta manera, la compañía no tiene establecidos procesos para obtener información de sus competidores y para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por otra parte, sí considera estar de acuerdo con tener establecidos procesos para la resolución de nuevos problemas que se presenten en el mercado. Sin embargo, no puede asegurar que la cultura organizativa de la empresa estimule la adquisición y trasmisión de conocimientos entre el capital humano. Por último, el coordinador de marketing señala que no cuentan con los medios o canales necesarios para facilitar la trasmisión de conocimiento eficiente entre las distintas áreas funcionales.

Con referencia a los resultados de las iniciativas realizadas por la empresa hasta el momento de la entrevista, el coordinador de mercadotecnia asegura que debido a la falta de una estrategia de gestión de relaciones con el cliente definido, no pueden asegurar que han podido mejorar la satisfacción, la confianza y la lealtad de los consumidores, y que esto, en consecuencia, se refleje en la competitividad del negocio. Esto indica que desde la gestión del conocimiento no existe una relación con los datos que deben ser comunicados al interior de la empresa, los cuales habrían de servir para la generación de estrategias que estén conectadas con lo que demanda el mercado, y no se había considerado la medición de resultados a partir de la estrategia CRM.

### RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

En cuanto a los resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la empresa, en la Figura 5

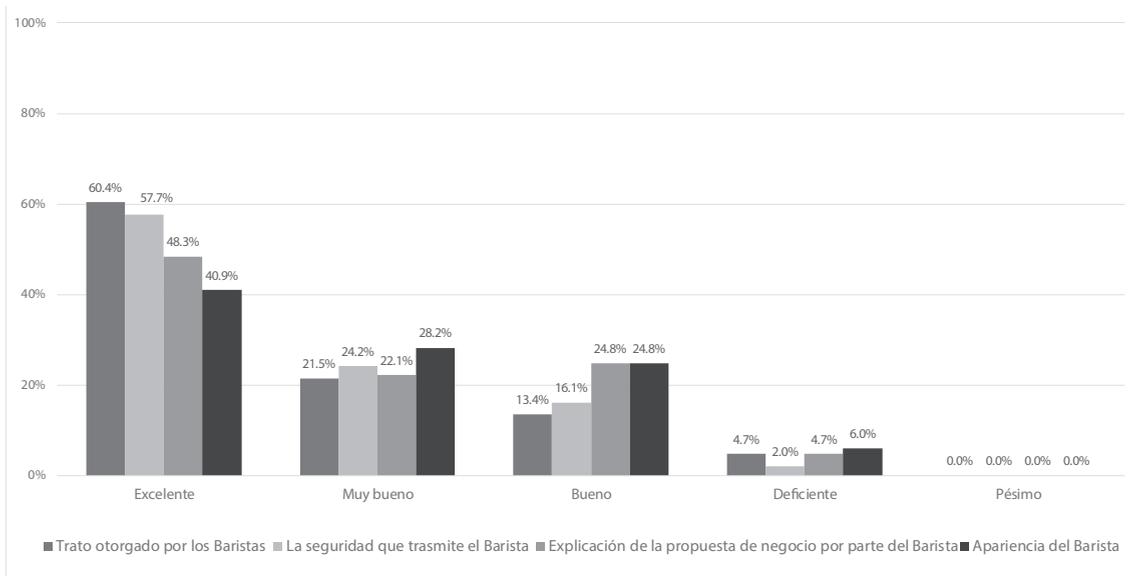
se muestra que el 60,4% de los clientes califican como excelente el trato recibido por los baristas, el 57,7% dan esta misma evaluación a la seguridad transmitida por estas personas al momento de comunicar los productos ofertados por la organización y solamente el 40,9 % señalan la apariencia del barista como excelente, la cual se convierte en un área de oportunidad. Asimismo, también es necesario trabajar en la trasmisión de la propuesta de negocio, dada la importancia de comunicar la diferenciación de la oferta de la empresa comparada con la competencia.

Asimismo, en lo que respecta a la evaluación que corresponde a la cortesía con la que atiende el barista, en la Figura 6 se muestra que los elementos mejor calificados son, en primer lugar, el dar un saludo de bienvenida al cliente, seguido del esmero de los baristas por hacer que la experiencia del cliente sea memorable. En este sentido, es necesario mejorar la percepción en cuando a la explicación de la experiencia que recibirá el cliente al momento de disfrutar el producto ordenado, ya que es un elemento clave que se

relaciona con la orientación al cliente y la gestión del conocimiento, los cuales impactan en la satisfacción del consumidor.

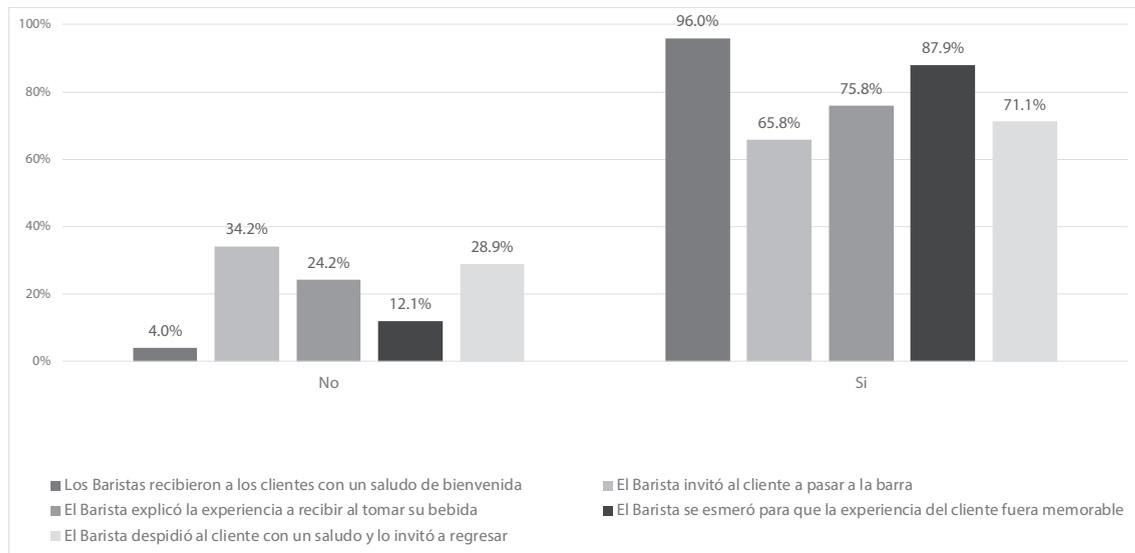
Se preguntó a los clientes si recomendarían a la empresa y 95,3% afirma tener esta actitud, lo que la destaca como confiable. Los comentarios positivos van encaminados en su mayoría sobre el producto que entrega el negocio, y en menor frecuencia en el servicio de la organización. Asimismo, haciendo un resumen de los comentarios que realizaron los clientes que aseguran recomendar a la empresa, en cuanto al producto matizan la calidad y el sabor del café, así como el conocimiento que se trasmite del producto adquirido, lo consideran una oferta del negocio distinta e innovadora a lo que pueden encontrar con la competencia, e incluso le otorgan el calificativo de “mejor café de la ciudad”. En este sentido, destacan su frescura, la diversidad de cafés de distintos lugares del mundo y que los procesos empleados por la compañía no los encuentran en ninguna otra parte.

FIGURA 5  
EVALUACIÓN DEL TRATO Y LA SEGURIDAD EXPRESADAS POR PARTE DEL BARISTA



Fuente: Elaboración propia.

**FIGURA 6**  
**CORDIALIDAD POR PARTE DE LOS BARISTAS**



Fuente: Elaboración propia.

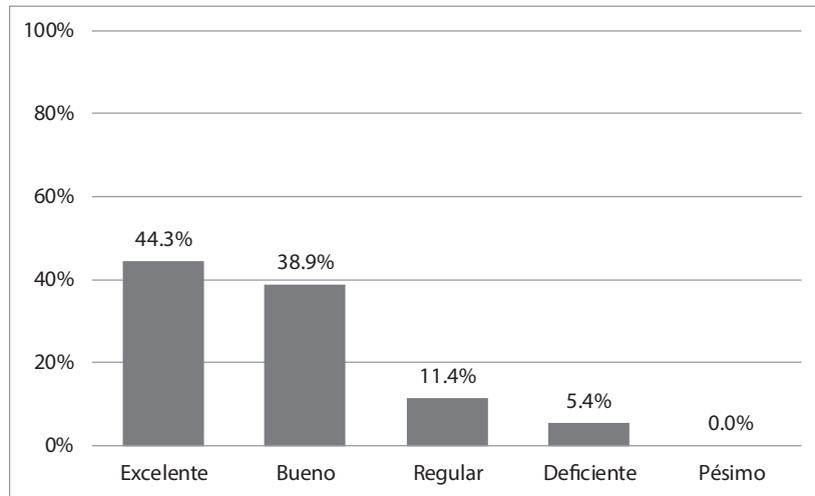
En lo que respecta al servicio, los comentarios positivos, aunque en menor número, hacen referencia al establecimiento como un lugar agradable y que tiene un buen ambiente, además de que se caracteriza por ser confortable para platicar y tomar un buen café, indicando en este sentido que los baristas tienen conocimiento del producto.

Por otra parte, los comentarios realizados por los clientes que indicaron no recomendar a la empresa, matizan que la organización no tiene flexibilidad en la forma en que el cliente desea degustar su bebida, que no existen cafés convencionales y únicamente se dedican al desarrollo en lo que percibe la empresa y no desde el punto de vista de los consumidores. En cuanto al servicio, declararon que no les gusta la atención recibida y calificaron este elemento como una experiencia negativa, ya que no existe un seguimiento ni una estandarización al atender al cliente en los turnos que maneja el negocio.

En la Figura 7, se muestra que hasta el 83,2% de los encuestados destacan, al menos con la calificación de “bueno”, la experiencia obtenida en su última visita al negocio. Sin embargo, el objetivo debe ser incrementar a “excelente” la valoración en este mismo porcentaje, tomando en cuenta que siempre existen áreas de oportunidad y que deberán ir adaptándose con base en el comportamiento del consumidor, para lograr que la estancia de las personas esté acompañada de algo más que comprar un producto ofertado por el negocio.

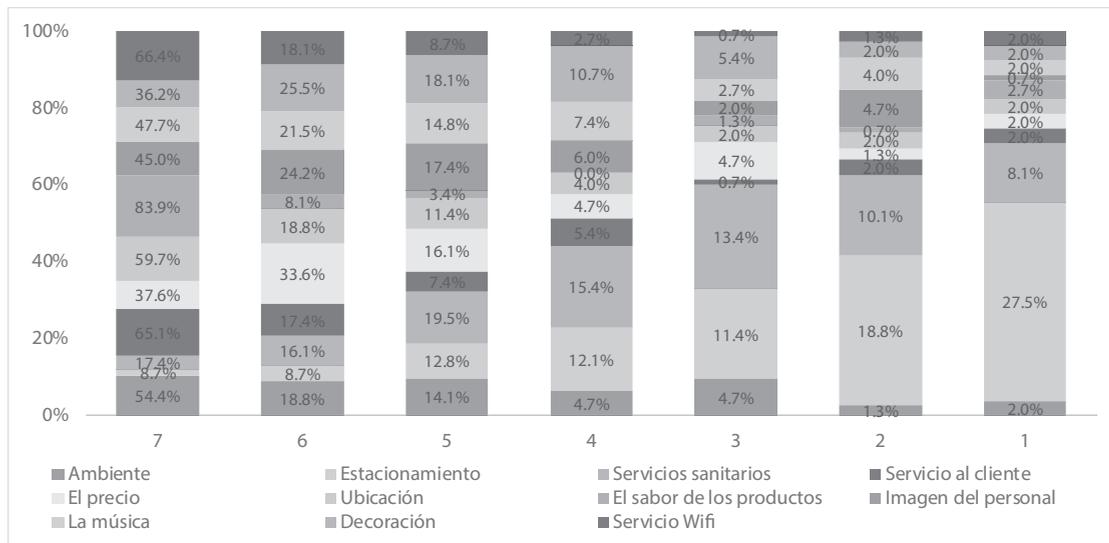
En la Figura 8 se muestran los resultados obtenidos tras evaluar once elementos que ofrece la organización en una escala de “7” como excelente y “1” como deficiente. Se destaca que un 83,9% de los clientes encuestados consideran como excelente el sabor de los productos que ofrece la organización; el servicio wifi se evalúa en 66,4% y el servicio al cliente lo considera excelente el 65,1%. Los elementos que tienen mayor porcentaje de calificación deficiente son el estacionamiento y los servicios sanitarios de la empresa. Cabe destacar

FIGURA 7  
CALIFICACIÓN A LA EXPERIENCIA RECIBIDA EN SU ÚLTIMA VISITA



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 8  
CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS Y ELEMENTOS ASOCIADOS AL ESTABLECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

que el producto ofertado por la empresa tiene un costo por encima del promedio de la competencia; por lo tanto, es indispensable incrementar los niveles de percepción del precio en relación con

el producto obtenido, de modo que el cliente se sienta satisfecho por la compra realizada.

El nivel de estudio de los clientes encuestados se presenta en la Figura 9, en donde 68,5% tienen

licenciatura, 14,8% maestría, 12,8% bachillerato, 3,4% doctorado y únicamente 0,7% secundaria. Cabe recordar que las personas seleccionadas para responder la encuesta forman parte del programa de fidelidad de la empresa.

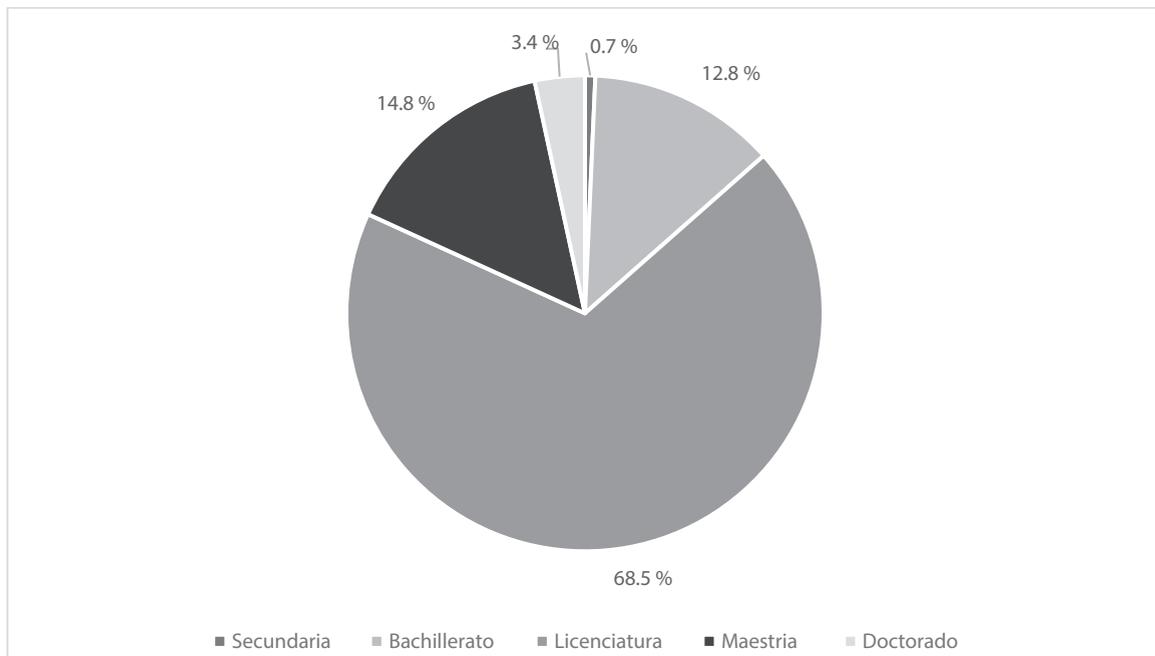
De esta manera, en la Figura 10 se muestra el proceso de gestión de relaciones construido para la empresa bajo estudio. Parte de la evaluación interna de las variables de tecnología, gestión de la información, orientación al cliente y gestión del conocimiento, las cuales son elementales para el desarrollo del proceso. A lo anterior se añade la aplicación de una encuesta de satisfacción dirigida a los clientes. Asimismo, esto conduce al análisis y evaluación de estos resultados, en donde se determinará si existen áreas de oportunidad a corregir para ajustar las estrategias de mercadotecnia y las variables organizacionales involucradas

para el éxito del CRM. Es necesario considerar el desarrollo de nuevos productos cafeteros y servicios que esté demandando el mercado con base en los resultados obtenidos. El proceso es cíclico y gracias a la experiencia obtenida podrá incrementarse la satisfacción del cliente, lo que podrá convertirse en el primer medio de comunicación de la propuesta de negocio hacia otros consumidores.

### CONCLUSIONES

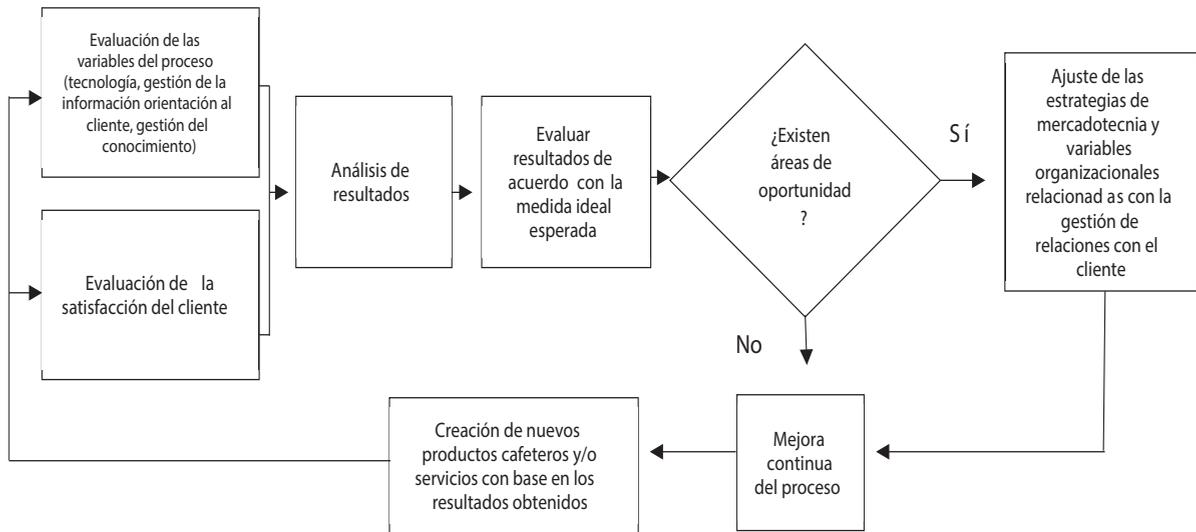
Con base en los resultados obtenidos en la revisión de la literatura, la entrevista al coordinador de mercadotecnia y las encuestas de satisfacción aplicadas a los consumidores, es indispensable que la empresa se desarrolle bajo un enfoque

FIGURA 9  
NIVEL DE ESTUDIO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 10  
**PROCESO DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE EN LA EMPRESA BAJO ESTUDIO**



Fuente: Elaboración propia.

de orientación al cliente, en el cual, mediante el proceso definido en el capítulo de resultados, se trabaje sobre las áreas de oportunidad que permitan el desarrollo de productos cafeteros con respecto a las tendencias encontradas. Además, lo anterior debe estar acompañado por un servicio que se ajuste a las expectativas de los consumidores; gracias a la experiencia que se refleja en los resultados obtenidos, se podrá ir teniendo un mayor impacto en la satisfacción de cliente.

Aunado a lo anterior, es indispensable facilitar la gestión del conocimiento entre el capital humano de la organización, ya que esto incrementa la confianza del colaborador para transmitir el concepto del negocio y que sea un factor que distinga a la empresa ante sus competidores, al comunicar información importante al cliente sobre los productos que está adquiriendo, así como la calidad, la garantía y el cuidado de cada grano de café y bebida que comercializa la empresa.

Cabe destacar los comentarios positivos y la aceptación de los productos que ofrece la organización. Sin embargo, debe tomarse en cuenta

las áreas de oportunidad encontradas con respecto al servicio y la innovación de las mezclas de café con base en la demanda del mercado, de tal manera que se aproveche la incorporación de la herramienta tecnológica instalada en la compañía durante la investigación, la cual permite obtener la frecuencia de consumo. Además, apoyándose en la encuesta de satisfacción, que se promueva el ajuste de algunos productos que demanden las personas, respetando la filosofía del negocio, pero sin que pasen desapercibida las necesidades del mercado, que no se perciba una inflexibilidad que ocasione la pérdida de clientes y en consecuencia se detenga el incremento de consumidores.

El proceso implantado podrá replicarse en otras empresas, pero tendrá que añadirse nuevos elementos si así lo demanda el ambiente o las necesidades del caso estudiado. Este trabajo puede servir de base para destacar la importancia que tiene la coordinación de la gestión de relaciones con el cliente, como parte integral de una estrategia de negocio, ya que los intentos aislados sin un proceso definido tienden a no tener éxito.

Por lo tanto, la investigación expone el beneficio de la satisfacción del cliente y en consecuencia la atracción de nuevos consumidores, con el entendimiento de que los resultados son a largo plazo, ya que a un año de establecer el proceso comenzarán a alinearse cada una de las áreas consideradas que estarán trabajando en armonía y esto pueda convertirse en una ventaja competitiva que impacte en el desarrollo del negocio.

## REFERENCIAS

- Abad, P. (2009). *Modelo CRM para un hotel de 4 estrellas*. D.F., México: Instituto Politécnico Nacional: Escuela Superior de Turismo. Recuperado de: <http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bits-tream/123456789/6887/1/MODELOCRM.pdf>.
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), 19-40. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713884002>.
- Benavides, J. (2012). *De la repetición a la prescripción*. Recuperado de: <http://www.etcnohotel.com/2012/01/de-la-repeticion-la-prescripcion>
- Bocanegra, C., y Vázquez, M. Á. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos*, 11(22), 207-229. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612010000200008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612010000200008).
- Córdoba, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420457002>.
- Delgado, D. J., y Romero, L. (2013). Satisfacción de las necesidades del cliente en el sector vivienda el caso del Valle de Toluca. *Ingeniería. Investigación y Tecnología*, 14(4), 499-509. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40428833004>.
- El Mirador (2015). *Editorial*. Recuperado de: <http://revista.descubrebaajalifornia.com/index.php/edicion-especial-editorial>
- Erosa, V. E., y Arroyo, M. P. (2011). Reacciones del consumidor mexiquense hacia las faltantes en anaquel. *Contaduría y Administración* (233), 33-53. Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/22731>
- Figueroa, E. G., Hernández, F. I., González, M. B., & Arrieta, D. (2013). Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el estado de Durango. *Administración & Finanzas*, 29-44. Recuperado de: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2157018](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2157018).
- Fischer, L., y Navarro, A. E. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. D.F.: McGraw-Hill.
- Gotteland, M., y De Pablo, S. (2007). Algunas verdades sobre el café. *Revista Chilena de Nutrición*, 34(2), 105-115. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46934202>.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de: <http://www.worldcat.org/title/marketing-y-gestion-de-servicios-la-gestion-de-los-momentos-de-la-verdad-y-la-competencia-en-los-servicios/oclc/434399468>.
- Hayes, B. E. (2012). *Como medir la satisfacción del cliente*. D.F., México: Alfaomega.
- Hernández, J., Domínguez, M. L., y de Ita, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión*, 161-177. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a09.pdf>.
- Ibarra, L. E., y Casas, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229-260.
- Llamas, M. R., Lévi, J. P., y Sulé, M. A. (2005). La estrategia CRM: una visión de 360° del cliente. *Ciencia Ergo Sum*, 12(1), 23-34. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/104/10412103.pdf>.
- Losada, M., & Rodríguez, A. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la pers-

- pectiva del marketing. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 237-258. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503411>.
- Martínez, E., y Lauzardo, J. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, 9(2), 49-54.
- Marzo, M., Pedraja, M., y Rivera, P. (2005). Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Márketing relacional. *Universia Business Review* (5), 80-91. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300508>.
- Miranda, F. J., Chamo, A., y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta. Recuperado de: <http://www.worldcat.org/title/introduccion-a-la-gestion-de-la-calidad/oclc/434158232>.
- MNCMPPE. (2010). *Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas*. Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C, 1-15. Recuperado de: <http://competitividad.org.mx/images/stories/PNCModeloPymes2011-2.pdf>.
- Moliner, B., y Berenguer, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 101-124.
- Padilla, D., y Quijano, I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla: Escuela de Negocios. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/portada.html).
- Salama, J. (2014). *Like: For a Better World* (2), 28-29. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=ESrxBQAAQBAJ>.
- Valenzuela, L. M., De Madariaga, J. G., y Blasco, M. F. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-74. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903407>.
- Vera, J. (2013). Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca. *Contaduría y Administración*, 58(3), 39-63.
- Wakabayashi, J., y Oblitas, H. (2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad y Empresa*, 71-90. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257003>.

Recibido: 10 de febrero de 2016

Aceptado: 21 de agosto de 2016