



ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES REALIZADAS POR LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE CHAPINERO UTILIZANDO PLATAFORMAS DIGITALES

ALEJANDRO MARTÍNEZ HOLGUÍN

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

2020

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES REALIZADAS POR LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE CHAPINERO UTILIZANDO PLATAFORMAS DIGITALES

ALEJANDRO MARTÍNEZ HOLGUÍN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

OSCAR JAVIER AUZA MORA

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

2020

Copyright © 2020 por Alejandro Martínez Holguín.

Todos los derechos reservados.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Director del Trabajo de Grado

Dedicatoria

*A mis padres y mi hermano
por enseñarme que la vida es
un camino que nosotros mismos labramos.*

*En cualquier circunstancia,
lo importante es estar
con Dios.*

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a Santiago Martínez Holguín, abogado de la Universidad del Rosario, por su apoyo constante, quien además contribuyó desde su profesión en la elaboración de esta monografía en temas de forma y con sugerencias bibliográficas vigentes sobre fidelización en las empresas colombianas.

A Jorge Andrés Martín, contador de la Universidad Central, quien desde su labor profesional en el Banco Davivienda narró su experiencia y las estrategias que implementa dicha entidad para retener clientes y los programas que se pueden ejecutar en pequeños empresarios.

A Angie Cáceres quien reside en los Estados Unidos y trabaja en Toyota. Mediante Skype y durante varias noches aportó los planes que tiene la multinacional de automóviles en fidelizar a sus clientes a través de sistemas postventa.

Finalmente, pero no menos importante, al Doctor Oscar Auza, profesor y director de la tesis, quien, con sus orientaciones y conocimiento, contribuyó sustancialmente en el desarrollo del presente Proyecto de Grado.

A todos ellos, muchas gracias.

Resumen

La fidelización de clientes es la estrategia organizacional para la captación continua de nuevo mercado, por ello se hace indispensable cumplir las expectativas o promesas de valor, comprendidas como un reto para las empresas, para así lograr sostenibilidad y adaptación en un mundo cambiante.

La presente propuesta investigativa, hace un análisis de estrategias sobre conservación de clientes las cuales pueden ser usadas en pequeñas empresas del barrio Chapinero de la ciudad de Bogotá. Esto se hizo a partir de las doctrinas que existen alrededor de la materia, y que sirvieron para brindar a los emprendedores herramientas que faciliten su labor comercial día a día; con técnicas, autenticidad y profesionalismo.

Es crucial reconocer que los consumidores merecen empresas que entiendan sus necesidades, les ofrezcan opciones digitales de acceso a los productos o servicios y una asesoría de calidad en la sobre oferta a la que se ven expuestos a diario.

Palabras clave: Fidelización, plataformas digitales, Chapinero, marketing digital, redes sociales.

Abstract

Customer loyalty is the organizational strategy for the continuous acquisition of a new market, for this reason it is essential to meet expectations or value promises, understood as a challenge for companies, in order to achieve sustainability and adaptation in a changing world.

This research proposal makes an analysis of strategies on client conservation which can be used in small businesses in the Chapinero neighborhood of the city of Bogotá. This was done from the doctrines that exist around the matter, and that served to provide entrepreneurs with tools that facilitate their day-to-day commercial work; with techniques, authenticity and professionalism.

It is crucial to recognize that consumers deserve companies that understand their needs, offer them digital options for accessing products or services and quality advice on the over-offer to which they are exposed on a daily basis.

Keywords: Retention, digital platforms, Chapinero, digital marketing, social networks.

Tabla de contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	10
Lista de Gráficas	10
1. Introducción	12
2. Objetivos.....	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivos Específicos	14
3. Justificación	15
4. Marco de Referencia.....	17
5. Hipótesis	40
6. Metodología.....	42
7. Trabajo de Campo	44
7.1 Procesamiento estadístico de datos	56
7.2 Análisis de resultados.....	79
8. Discusión de resultados	81
9. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	95
10. Glosario.....	105
11. Discusión de hipótesis.....	108
12. Conclusiones.....	109
13. Referencias	111
A. Anexo. Formato de Encuestas	119

Lista de Figuras

Figura 1: Factores que impiden la innovación	36
Figura 2: Crecimiento de matrículas mercantiles Chapinero	44
Figura 3: Unidades Productivas	45
Figura 4: Distribución UPZ	46
Figura 5: Mapa Chapinero	46
Figura 6: Estratificación	47
<i>Figura 7: Estado de las Empresas</i>	47
Figura 8: Tipo de Establecimiento	48
Figura 9: Tipo de Persona para Constitución	48
Figura 10: Matrícula Mercantil	49
Figura 11: Empresas por Sector	50
Figura 12: Tamaño	50
Figura 13: Empleos Generados	51
Figura 14: Ventas	52
Figura 15: Necesidades de la Localidad	53
Figura 16: Modelo de Retención	81
Figura 17: Sostenibilidad resiliente	96
Figura 18: Modelo de Gobernanza	102
Figura 19: Liderazgo Ético	102
Figura 20: Transparencia	104

Lista de Tablas

Tabla 1: Variables	40
Tabla 2: Plataformas Digitales	85
Tabla 3: Tareas para accionar	92
Tabla 4: Social	97
Tabla 5: Ambiental	99
Tabla 6: Económica	100

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Sector empresarial	57
Gráfica 2. Tiempo de experiencia	57
Gráfica 3. Rangos y tamaño	58
Gráfica 4. Conocimiento de herramientas	58
Gráfica 5. Conocimiento de marca	59
Gráfica 6. Competencia	59
Gráfica 7. Promesa de valor	60
Gráfica 8. Reconocimiento de competencia	60

Gráfica 9. Medición de conservación	61
Gráfica 10. Medición de las estrategias	61
Gráfica 11. Usabilidad de plataformas	62
Gráfica 12. Tipos de plataformas	62
Gráfica 13. Transaccionalidad.....	63
Gráfica 14. Ventas virtuales	63
Gráfica 15. Orientación de mercado.....	64
Gráfica 16. Estrategias de mercado	64
Gráfica 17. Voz del cliente	65
Gráfica 18. Canales diferenciales.....	65
Gráfica 19. Prioridades	66
Gráfica 20. Información del cliente	66
Gráfica 21. Relacionamiento de cliente.....	67
Gráfica 22. Segmentación de clientes.....	67
Gráfica 23. Experiencia de cliente.....	68
Gráfica 24. Patrones de conducta	68
Gráfica 25. Recordación de cliente	69
Gráfica 26. Estrategias virtuales	69
Gráfica 27. Dinámicas de aprendizaje.....	70
Gráfica 28. Administración de problemas.....	70
Gráfica 29. Cambio de perspectiva	71
Gráfica 30. Mejoramiento continuo.....	71
Gráfica 31. Portales estratégicos	72
Gráfica 32. Sistema centralizado	72
Gráfica 33. Tecnologías	73
Gráfica 34. Barreras digitales.....	73
Gráfica 35. Transformación organizacional	74
Gráfica 36. Nuevas expectativas.....	74
Gráfica 37. Rentabilidad.....	75
Gráfica 38. Conocimiento por áreas.....	76
Gráfica 39. Paradigmas	76
Gráfica 40. Nuevo comienzo	77
Gráfica 41. Capacitación.....	77

1.Introducción

En la actualidad, las empresas deben recurrir a diferentes estrategias para adquirir consumidores y así garantizar la supervivencia del negocio, por ello, recurren a la retención de clientes a través del uso e implementación de plataformas digitales. En este sentido, es importante tener en cuenta que los emprendedores deben utilizar todas las herramientas necesarias para lograr que dichos consumidores regresen, es decir, que depositen su confianza en la compañía para futuras compras o adquisiciones, de esta forma se garantiza la conservación de la marca a la que una vez se acercaron.

Con base en lo precedente, en relación con la obtención de información sobre el comportamiento de los clientes, existen una serie de estrategias que permiten implementar tácticas de retención dentro de las organizaciones capitalinas.

El presente trabajo de investigación se contextualiza a partir del conocimiento que aplican las empresas para la creación de estrategias de fidelización por este motivo en el marco referencial encontraremos la postura de diversos autores en relación con los conceptos de la retención de clientes, en correspondencia la metodología se ubica desde un paradigma mixto y se desarrolla en 3 fases. Además, se exponen los resultados obtenidos, desde la interpretación crítica de estos y se presentan las conclusiones junto con las referencias.

Por consiguiente, esta monografía pretende analizar a través de la fundamentación teórica cómo las pequeñas empresas de la localidad de Chapinero pueden apropiarse y adaptar políticas de industrias posicionadas en lo que respecta a la fidelización de clientes, ya que dichas políticas de conservación de clientes se han dado en la medida que la práctica empresarial ha demostrado que es mucho más beneficioso mantener un

cliente que conseguir otro. Por esta razón, las grandes compañías en el mundo tienen como pilar fundamental en sus políticas empresariales la conservación de clientes.

Así las cosas, surge la necesidad de analizar también el fenómeno de que en un contexto determinado se evidencia que los miembros de pequeñas empresas no tienen conocimiento de políticas institucionales para mantener la confianza de los clientes, y por tanto conservarlos como potenciales consumidores.

Finalmente, los resultados obtenidos reconocen la falta de herramientas en la fidelización de clientes en los empresarios de la localidad de Chapinero, enfocan la investigación en encontrar estrategias que faciliten el desarrollo de negocios sostenibles y aporten a la economía del país en diversas situaciones coyunturales. En concordancia, la investigación toma importancia si nos ubicamos en la emergencia sanitaria a causa del Covid – 19 que repercutió en la economía a nivel mundial y que obligó a todas las organizaciones a reinventar sus modelos de negocio, sus canales de atención, su distribución; allí es donde la transformación digital facilita la comunicación con los consumidores y asume de manera más consciente la producción amigable.

2.Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar las estrategias de fidelización de clientes a través de plataformas digitales realizadas por los pequeños empresarios de la localidad de Chapinero.

2.2 Objetivos Específicos

- Reconocer las características de pequeñas empresas de la localidad de Chapinero.
- Desarrollar estrategias diferenciales que generen valor agregado encaminadas a la conservación de clientes.
- Formular los elementos básicos que deben tener en cuenta los empresarios para la satisfacción de los consumidores.

3. Justificación

Según Confecámaras menos del 30% de los nuevos emprendimientos en Colombia logran sobrevivir y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia. Datos que preocupan si tenemos en cuenta que en el país las pequeñas y medianas empresas constituyen la principal fuente de empleo de la población y son una parte fundamental del sistema económico. Teniendo en cuenta los últimos estudios realizados por el DANE sobre el desarrollo empresarial a nivel nacional, el 80% de la fuerza laboral del país está concentrada en este tipo de compañías.

En consecuencia, de acuerdo con un informe realizado por IARA Consulting Group, grupo de consultoría en estrategia empresarial, el error principal de las compañías es que no conocen los factores que determinan su desempeño y por eso fracasan (Revista Enfoque, 2018). Los sectores que exhibieron mayores índices de cese de actividades fueron: comercio (79.293), industria manufacturera (18.371), alojamiento y servicios de comida (27.315) y construcción (6.488). Mientras que, los sectores que presentaron un descenso en el número de cierres definitivos fueron: actividades de servicios administrativos y de apoyo, actividades inmobiliarias y actividades artísticas y de entretenimiento. (Confecamaras, 2019).

Una de las causas por las que fracasan las empresas de acuerdo con un estudio de Impulsa, es la pésima atención al cliente; la cual deber ser respetuosa, cordial y profesional ya que estos son los principios básicos que debe tener en cuenta cualquier emprendimiento. Solo con un trato digno, un crecimiento coherente y productos de calidad los clientes se fidelizaran con la empresa en cuestión (Impulsa Colombia, 2017).

Debido a la gran competencia del mercado y el incremento de pequeñas empresas en Bogotá como negocio familiar de subsistencia, surge la necesidad de capacitar a estos microempresarios para que comprendan el concepto de cliente y su importancia en la continuidad del negocio, así se gestiona un aumento en la productividad ya que los clientes consideran reincidir en este sitio.

El desarrollo del valor de una compañía, está dado en la capacidad de aprovechar y procesar la transferencia de información que brindan los clientes. Es en este punto, donde se hace necesaria la implementación de una política de retención de clientes que implica un trabajo en dos planos: el estratégico y el táctico.

A saber, estas son las razones por la cuales se plantea la investigación en la localidad de Chapinero ubicada en Bogotá D.C donde predomina la clase alta: el 45% de los predios son de estrato 6, 11,7% estrato 5 y el 30,8% estrato 4. (Alcaldía de Bogotá, 2020), ya que permite tener una perspectiva más amplia suponiendo que en el sector se encuentran pequeñas empresas que requieren de programas o estrategias de fidelización de clientes. En materia laboral esta localidad presenta la tasa más alta de ocupación de las 19 localidades urbanas de Bogotá, correspondiente a 61%, y cuenta con 62,6% de formalización. El estudio se enfoca en los hábitos de conservación de consumidores que usan pequeños empresarios y en sus buenas prácticas.

Por último, esta monografía considera relevante que los pequeños empresarios se valgan de herramientas digitales de bajo costo, pues les permitirá concientizarse sobre las transformaciones que vive el mundo diariamente, lo que implica explorar formas de atraer a los clientes. Se convierte en un reto para los pequeños y medianos empresarios asumir este tipo de iniciativas ya que les posibilita crecer y construir su marca.

4. Marco de Referencia

En la presente investigación se usarán fuentes de información primarias y secundarias. Para el desarrollo de la monografía se opta por conceptos básicos de retención de clientes y el uso en grandes empresas, por lo que la revisión de literatura estipula que:

Fidelización:

“La influencia de la propensión a innovar del gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio” es un documento que detalla la retención desde la creatividad colectiva de la organización para enamorar a sus consumidores; sin embargo, el esfuerzo que se debe hacer desde las áreas de mercadeo debe estar enfocado en conocer a profundidad a los clientes y mantener las relaciones largo plazo (Bosque, 2010).

Otro referente “Estudio del proceso de fidelización del consumidor final” es un texto académico en donde se menciona la importancia para que la compañía mantenga una cartera de clientes que garantice las ventas en el tiempo. Para disminuir la incertidumbre en una competencia cada vez más global se requieren consumidores fieles a la marca como estrategia que capte la atención de más seguidores. El proceso cognitivo que hace el cliente surge a través de su experiencia con los productos y el nivel de recomendación (Fandos, 2008).

También evidenciamos que en “Diseño de un modelo predictivo de fuga de clientes utilizando árboles de decisión” es un estudio realizado para formular un modelo de árbol con la intención de predecir potenciales abandonos de los clientes en una empresa de telecomunicaciones. Este documento se puede amoldar a otro tipo de negocios para

actuar de manera proactiva en lo que respecta a la retención y la calidad de servicio. El modelo permite leer resultados de manera sencilla, lo cual la hace una alternativa de predicción de fuga basada en datos (Morales, et al 2009).

Para finalizar esta sección “¿Quién me ha robado al cliente?” es el resultado de las experiencias de Harvey Thompson como directivo a nivel global. En su libro, el autor sostiene la tesis de que gestionar y retener a los clientes debe ser una prioridad en la agenda de los directivos de todo el mundo. Se debe desarrollar y definir, desde dentro y fuera de la empresa, una visión capaz de mantener a los clientes fieles al servicio de la compañía (Thompson, 2004).

Fomentar la permanencia y repetir ventas a partir de esfuerzos publicitarios, se logra por medio del entendimiento de los patrones de comportamiento de los usuarios y de las métricas del sitio. Es por esta razón, que la satisfacción y compromiso son dos elementos claves para lograr retener clientes.

A continuación, se definirá cada uno de estos elementos con el ánimo de situar al lector para comprender el propósito principal de la investigación.

Satisfacción: Es la medida en que los productos y servicios cumplen o sobrepasan las expectativas de los clientes. Las herramientas online disponibles para obtener información al respecto son las encuestas y redes sociales.

Encuestas: Son una fuente importante de retroalimentación entre los clientes y la compañía.

Redes sociales: Son una herramienta de gran utilidad para construir una relación a largo plazo con los clientes, retenerlos y buscar reincidencia, además ofrecen un canal en el que los clientes pueden interactuar con la empresa y con otros usuarios. Las

empresas pueden obtener retroalimentación valiosa a través de los comentarios y preguntas de los mismos.

Compromiso: Son las acciones necesarias para entender el perfil de los clientes y provocar la reincidencia de compra a través de comunicación y ofertas personalizadas. Las herramientas en línea disponibles son los reportes de transaccionalidad y la información sobre perfiles de usuarios, los que dan a conocer qué tipo de persona está interesada en la empresa.

Ahora bien, teniendo mayor claridad acerca de estos componentes indispensables para la retención de clientes, es valedero afirmar que el incremento del nivel de satisfacción de los clientes es un proceso interactivo que se debe realizar de manera continua. Para ello, además de las acciones internas antes mencionadas es importante tomar en consideración:

Entender expectativas: Realizar un estudio de mercado en el que se puedan obtener referencias respecto de los niveles de servicio provistos por competidores u otros jugadores en el mercado, así como identificar expectativas de los clientes.

Comunicar las promesas de servicio: Se debe de comunicar claramente a los clientes, entre otros, tiempos de entrega y qué acciones tomaría la empresa en caso de que la promesa de servicio no sea cumplida.

Cumplir niveles de servicio: Asegurar que los tiempos de entrega se cumplan, el producto sea lo que el cliente adquirió, dar seguimiento, servicio y atención post-venta y recabar información de los clientes a través de encuestas, redes sociales, etc.

Transformación e innovación:

En este apartado contamos con los aportes de Navarra (2015) y su artículo “Comercio electrónico: la fidelización del usuario” que se encarga de analizar la nueva era del internet y el auge que alcanzó en todo tipo de negocios. La digitalización es clave para que la empresa sea vigente. El documento proporciona conceptos de comercio electrónico y las bases necesarias para que las empresas se animen a emprender en este tipo de comercio digital. El fácil uso de estas herramientas fomenta la lealtad entre los usuarios generando éxito al negocio. Finalmente, los autores proponen un modelo digital que capte más clientes y la necesidad de integrar herramientas que obtengan la mayor información del cliente en lo que respecta a gustos para que la empresa esté en capacidad de responder a estos.

Además Llambías (2018) aporta con su texto “Explorando la transformación digital desde adentro” reforzando la idea de que las empresas deben adaptarse a la nueva era digital que repercute a nivel mundial; se exponen casos relevantes como Blockbuster o Kodak, que alimentan los miedos sobre la necesidad de adaptación. Estos procesos no son sencillos, pero si la compañía quiere perdurar debe tomar la decisión mitigando los riesgos a los que se expone mediante lecciones aprendidas de otras marcas. Concluye el texto que las empresas que no creen en el cambio tienden a desaparecer.

Adicionalmente, “Digital Sense” del autor Snook, (2018) es un manual para todo tipo de empresas que quieren estrategias diferenciales digitales en la experiencia del cliente con la organización. El libro muestra el afán que tienen hoy las compañías de acercarse eficazmente a los clientes usando sistemas operativos funcionales. Estas plataformas facilitan los procesos actuales y hasta logran eliminar los reprocesos.

Finalmente, los postulados de Valencia (2015) en “Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura” cuentan cómo una adecuada gestión del conocimiento no solo incluye la implementación de plataformas digitales como una forma de extracción de información de clientes, sino también y mucho más importante el componente humano. Este artículo hace una extensa reflexión para que las organizaciones planteen una visión completa de cambio, basados en la necesidad digital, una cultura de empoderamiento grupal y una estrategia de comunicación interna que fortalezca el conocimiento del capital humano como eje de la compañía.

Servicio de calidad:

En esta sección contamos con el aporte de Sarmiento (2017) y su investigación sobre “La experiencia de la calidad de servicio web como antecedente de la satisfacción online” uno de sus objetivos es mostrar los factores que inciden en la satisfacción online teniendo en cuenta aspectos como: experiencia de compra, diseño, seguridad, información apropiada y comunicación constante. La metodología que usó para resolver tal inquietud fue a través de entrevistas que lo llevarían a comprender lo que los clientes entienden por buen servicio y satisfacción; entre los cuales se encuentra la seguridad que ofrecen los sitios, el respaldo que dan a sus usuarios y fidelizarlos mediante programas de puntos u ofertas exclusivas.

En ese orden “Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales” conceptualiza las relaciones que existen entre la percepción de los clientes y los colaboradores para llegar a un punto común. Antes de lograr esta estabilidad en el exterior, la compañía se tiene que interesar por el compromiso de todos

los colaboradores para este fin, un ambiente laboral apropiado para que se refleje esta calidad en los diferentes servicios y líderes empoderados que garanticen este ciclo. La participación de toda la empresa se debe dar en un escenario transparente y colaborativo, lo que reafirma que el trabajo enfocado en las necesidades reales y las suposiciones no tiene cabida cuando las organizaciones cuentan con un data center a la mano para la toma de decisiones (Orgambidez, 2015).

Por último, Calabuig (2012) y su propuesta “Efecto del coste percibido, la calidad de servicio y la satisfacción sobre las intenciones futuras del espectador” narra una tendencia en los estudios realizados por compañías globales que introducen el valor como una variable que interviene en la satisfacción del consumidor y su intención de recompra. Este valor percibido es una valiosa herramienta que tiene la empresa para ser incluida en la planeación, generando una expectativa constante en los consumidores. Esta política es clave para generar estrategias que se adapten a las nuevas necesidades y el cliente sea consiente que esa marca los pone en primer lugar.

Satisfacción de clientes:

En este apartado, son útiles las reflexiones de Fayos (2015) en su artículo “¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La paradoja de recuperación del servicio en el comercio minorista”. A través de los estudios realizados en el texto académico se relata las diferentes contradicciones sobre recuperar clientes que inicialmente no tuvieron un servicio satisfactorio y como la empresa con las herramientas de comunicación puede recuperar la confianza del consumidor. En el comercio minorista primero se deben analizar diferentes características sociodemográficas del cliente y de

su experiencia de compra mediante encuestas en la mayoría de casos. Así se logra que la empresa tome acción a partir de las lecciones aprendidas.

En consonancia Berenguer (2011) contribuye con ‘El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas’ ya que es un trabajo que revisa el papel de la satisfacción en la carrera de la lealtad del cliente. La investigación identifica juicios de valor y herramientas de medición para que puedan ser leídas al interior de la organización. Las intenciones positivas o negativas de los clientes se deben comprender desde el punto de vista emocional y su nivel de lealtad, es decir si existe algún factor que lo lleve a optar por otra opción.

Para finalizar, “La influencia de las tic en la satisfacción del cliente en el comercio minorista” muestras las ventajas que proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para las organizaciones, esto en lo que respecta a ahorro, reducción de costos y transferencia de datos en línea, disminuyendo radicalmente los tiempos. Sin embargo, no se ha tomado en cuenta el impacto de las TIC y la trascendencia que tienen si nos referimos a la satisfacción de clientes. En el trabajo empírico realizado se observa una relación muy positiva entre la implementación de herramientas tecnológicas en negocios minoristas y el mejoramiento de la percepción de valor de los clientes al tener acceso a estas (Gil., et al 2009).

Redes sociales:

En este apartado traemos a colación a Jiménez (2018) y su estudio “Relación entre marca y el consumidor en las redes sociales: estudio del vínculo afectivo de los jóvenes con dos marcas tecnológicas”. Esta contribución muestra como en la nueva era digital la emocionalidad en la comunicación organizacional es fundamental para hacer visibles las

marcas; aunque los modelos recientemente usados se centren en el procesamiento de información dejando de lado la parte afectiva. En el texto se profundiza en la emocionalidad con dos ejemplos de marcas globales como Apple y Samsung mediante tres modelos: Thompson, MacInnis, y Park que miden tres componentes respectivamente: afecto, pasión y conexión con marcas. Los resultados llevan a una mejor percepción a Apple que Samsung por tener un mayor vínculo emocional a través de las redes sociales.

Según Barrientos (2017) en Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos nos ilustra sobre la importancia de medir los nuevos hábitos de compra y la exigencia de consumidores que quieren herramientas web de fácil uso. La internet juega un papel drástico en el proceso de globalización, por lo cual la empresa debe usar estrategias competitivas que aumenten la productividad disminuyendo los costos, este ahorro debe ser invertido en nuevas tecnologías que faciliten la operatividad y se enfoquen en la organización y la analítica.

Marketing relacional:

Los autores Lurdes & Simoes (2010) contribuyen a este concepto desde el artículo “Marketing Relacional: conceptos y desafíos” donde abordan el origen del marketing relacional en contraposición al marketing transaccional muy dominante en el siglo pasado. Se genera un fuerte debate entre la aplicación de la teoría del mercadeo para convertirse en una cultura y una empresa dispuesta a nuevos cambios adaptables en el tiempo. Por último, se discuten algunos desafíos que recaen directamente en empresas muy conservadoras que no comprenden el nuevo contexto tecnológico.

Otra contribución titulada “¿Qué entendemos por usuario como centro del servicio, estrategia y táctica en marketing?” Villavicencio (2015) expone la atracción que debe generar la organización hacia sus clientes y ratifica que a través de un buen servicio se consolidan relaciones a largo plazo. Adicionalmente, la información que generan estos consumidores a su marca es fundamental para tomar decisiones, lograr evolución en los productos y afrontar los retos que se presenten en una época de tendencias.

Sobre el Marketing de Fidelización (2009) es imperante resaltar que S & H Green Stamps fue uno de los pioneros en programas de retención de clientes. La compañía comenzó su tarea de preservar los clientes en 1896, en un momento de la historia en que los consumidores no otorgaban importancia a los precios de los productos; sin embargo, la organización entregó a cada cliente sellos verdes, una especie de tarjetas canjeables que podrían redimir por bienes de consumo. Esta estrategia de ofrecer una recompensa no monetaria cumplió su propósito frente a los competidores, ya que así el mercado ofreciera mejores precios, los clientes se fidelizaban con la franquicia, porque se sentían parte de la empresa.

En “Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Marketing relacional” se muestra la necesidad de un mercadeo de relaciones entre la empresa y sus clientes mediante una comunicación constante. Esto debe generar un beneficio mutuo entre las dos partes; el cliente por sentirse parte fundamental de la empresa y la organización por adquirir una cartera real que debe estar en constante recomendación. El texto pretende caracterizar clientes en función de la empresa de manera voluntaria y una organización dispuesta a escuchar la voz de sus clientes (Marzo et al., 2005).

Para concluir esta sección cabe resaltar que las antiguas prácticas de marketing han dejado de funcionar porque han saturado los medios de comunicación y la perspectiva del consumidor, así las cosas, para que el producto sea notorio entre tantas ofertas se debe hacer lo extraordinario, diferenciarlo y lograr que la gente se fije en él como si fuera una Vaca Púrpura, esto es, convertir un acto corriente en un acto único (Godin, 2000). Además, el autor profundiza en la investigación de como la publicidad y la frecuencia generan confianza con los consumidores en “La crisis del marketing que el dinero no resolverá. El marketing del permiso” (Godin & Seth, 2001).

Experiencia del consumidor

En este acápite el autor Sander (2012) y su texto “Y Steve Jobs, ¿qué hubiera hecho?” presenta lineamientos de negocio que el creador de Apple hubiera aplicado con los referentes de hoy considerando que fue una de las mentes más influyentes e innovadoras de nuestro tiempo. El libro, dota de significado algunas de las enseñanzas y estrategias que el empresario utilizó para ser exitoso y asumir un estilo que marcaría la diferencia en un mundo globalizado. Su determinación aplicó factores como: consumidor, visión, cultura, producto, mensaje y marca personal.

En correspondencia “Customer Experience Management” (CEM) es una estrategia que se encarga de mostrar la evolución sobre los enfoques de marketing, servicio al cliente y administración de las relaciones con el comprador permitiendo administrar las experiencias de los clientes para crear entre las empresas y dichos clientes relaciones de confianza, afecto y emotividad. En otras palabras, es el equivalente a dar más importancia a la experiencia del cliente como la base para gestionar, obtener su lealtad y superar a la competencia de una forma eficaz (Schmitt, 2018).

En el libro “Never Lose a Customer Again”, el autor Coleman (2018) expone una nueva filosofía para aumentar drásticamente la retención de clientes, desde el presupuesto en que existen ocho fases emocionales por las que pasan los clientes en los 100 días posteriores a la compra. El sistema de Coleman se presenta a través de investigaciones y estudios de casos que muestran cómo las mejores empresas crean experiencias de cliente notables en cada paso del ciclo de vida del cliente.

Para finalizar con este apartado, un elemento adicional que debemos tomar en cuenta desde la experiencia del consumidor radica en que todos los empleados pueden y deben tomar mayor responsabilidad de servir a sus clientes mediante una interacción frente a frente, por teléfono, o desde la distancia de la oficina de un gerente o del despacho de un ejecutivo. Dichas acciones dan cuenta de la creatividad en cada organización al brindar herramientas productivas (Cockerell, 2013).

No olvidemos que en todas las empresas la reducción de costos es necesaria, las estrategias que se emplean no implican directamente una pérdida de clientes, independiente de la razón para hacer recortes de presupuesto la experiencia nos recuerda que no importa la razón de esta medida, es posible hacerlo sin impactar de forma negativa a los consumidores (Fitzgerald, 2018).

Estrategias diferenciales:

Sobre este concepto el libro “What Customers Crave” del empresario Nicholas Webb (2016) detalla cómo las mejores compañías a nivel mundial descubren las necesidades reales de sus clientes y así las transforman en experiencias memorables y humanas. Revela que la economía global cambió radicalmente las expectativas de los consumidores y lo que las empresas necesitan hacer para mantenerse en una posición

privilegiada. Para cualquier organización tener un cliente satisfecho es una ganancia, ya que es un factor de crecimiento y permanencia en el gremio que se encuentre. En este sentido, es importante tener en cuenta que el empresario debe usar cualquier herramienta que logre en los consumidores un enganche ya sea mediante productos de calidad o un excelente servicio de atención (Webb, 2016).

Además “The Service Culture Handbook” es una guía para que los colaboradores literalmente se obsesionen con el servicio al cliente, muestra las estrategias que emplean las empresas de elite para lograr que sus empleados se comprometan y adopten una cultura del servicio que se destaca frente a otros modelos y que es constante. Esta propuesta concibe al cliente como el centro, el centro desde donde se resuelven proactivamente las falencias del mercado (Toister, 2018).

La era digital:

En este ítem es necesario entender que el mundo se encuentra en un proceso de despliegue de todo tipo de tecnología disruptiva, que a su vez modifica los viejos paradigmas del accionar de las empresas. La informática ha sido esencial para la automatización de los procesos, la óptima respuesta a los clientes, ordenamiento de inventarios, entre un sinnúmero de temas ajustados a cada tipo de empresa.

En principio solo existía el internet para algunas empresas e instituciones académicas como parte del piloto y el lujo de contar con la herramienta de conectividad, con el tiempo esta exclusividad se fue extendiendo a todos los rincones y ámbitos de la vida humana, dada la rapidez de intercambiar información y la posibilidad de comunicarnos en tiempo real sin importar la ubicación. Hoy en día los hábitos son diferentes; las familias hablan por WhatsApp, los alumnos tienen acceso a bibliotecas virtuales y la forma de comprar

se hace a través de plataformas digitales que han cambiado la vida radicalmente “un aspecto importante de esto es cómo los big data están reconfigurando los negocios, transformando la organización interna y la arquitectura de las empresas” (Evans, 2015, pp. 17).

A propósito de este aspecto, se evidencia el mismo escenario con los establecimientos comerciales. La realidad digital obliga a repensar procesos de todas las categorías: el marketing, el branding, la atención al cliente, la selección de talento humano, la comunicación interna, la relación con los stakeholders, la investigación de mercados, los procesos de expansión internacional, la gestión de crisis, los procesos de innovación, la formación de personal y un conglomerado de procesos que hacen que las empresas sean competitivas en un mundo cada vez más globalizado.

Esta nueva herramienta global llamada internet trae consigo profundas consecuencias sociales, cambiando la cultura y la forma de relacionarse entre sí. Las empresas no siendo ajenas a esta realidad deben leer el contexto y la manera nueva de interactuar de las personas en diferentes actividades. A continuación, el autor Genís Roca (2014) es uno de los referentes más importantes con su aporte desde “La transformación digital de los negocios”, nos brinda una aproximación con una mirada holística a partir de cuatro etapas fundamentales en contraposición a los paradigmas dominantes.

Antes de iniciar cabe aclarar que esta transformación es continua, ya que la tecnología se transforma diariamente y por tanto, surgen nuevos modelos de gestión que facilitan las tareas de las organizaciones. Las empresas tienen que estar abiertas a los cambios de manera que se puedan adaptar al futuro de manera flexible. De acuerdo con la perspectiva en diferentes países, con diversos sectores de actividad económica y con

todo tipo de áreas funcionales, se identifican cuatro etapas en esta transformación digital según Roca (2014):

Primera etapa: La optimización y la mecanización son procesos iniciales del camino a la digitalización de la información., centran esfuerzos en las tareas repetitivas y en dar fluidez a las relaciones interdepartamentales. Esto es un claro mensaje que conlleva a desplazar puestos de trabajo que no generen valor e innovación dentro de la empresa; además en un corto plazo no habrá ningún cliente sin acceso a la banca electrónica.

Sin embargo, la automatización de procesos en todas las áreas no se hace de manera transversal y se debe revisar con todas las áreas funcionales para generar un impacto real. La digitalización de los procesos no es igual en todos los sectores ni avanza de la misma manera, pero sus beneficios hacen que las empresas hagan una puesta en marcha de recursos para invertir en la nueva era digital y estar un paso más cerca de las organizaciones sostenibles.

Segunda etapa: Los puntos de contacto con el cliente son claves, más adelante en el desarrollo de la presente propuesta investigativa se hará más notable esta etapa por ser un factor determinante. Por consiguiente, hablaremos del surgimiento que se dio a partir del 2005 donde el mundo tuvo acceso de manera masiva a la red, allí los consumidores asumieron un rol activo, con su voz y decisión en lo que respecta a experiencias de usuario y calidad de productos. La gente está conectada a la red y se comunica a través de ella por diversos canales, es tan importante que hoy en día se le denomina el cuarto poder. Por esta razón, las empresas se ven obligadas a expandir sus canales de atención y proporcionar medios de interacciones de fácil acceso con los clientes para tener un punto de contacto más cercano. La omnicalidad como se le conoce hoy en día es la

manera en que independientemente de las redes sociales, la organización hace sentir cercano a su cliente y le da un espacio más abierto de comunicación e interacción, en otros términos “la ciudadanía exige ser atendida las veinticuatro horas del día todos los días del año, sea donde sea. Presencialmente, por teléfono, por carta o en la red. Sobre todo en la red” (Roca, 2014, pp. 03).

Otras herramientas como los dispositivos móviles han favorecido que los niveles de interacción exigidos por los mismos usuarios faciliten el acercamiento y el grado de recomendación, lo que es positivo dadas las tendencias que se muestran las redes sociales. Por eso esta segunda etapa de la digitalización se centra en el front-office y no back office, motivo por el cual las empresas asumen un rol proactivo y no reactivo frente a los cambios acelerados de mercado. El rediseño constante de los procesos, sistemas informáticos, perfiles profesionales, e incluso de cultura organizacional impacta en la relación que se lleva con los clientes, segmentándolos de manera adecuada en bases de datos que permitan a la compañía tomar decisiones de manera pertinente y una revisión constante para medir la cercanía.

Tercera etapa: El diseño de nuevos servicios y productos como reflejo de los procesos internos y la manera en la que llegan al cliente. Esta fase se centra en la digitalización y en la forma de mostrarnos de una manera auténtica, fácil de comprender los beneficios y los canales de entrega. La calidad juega un papel fundamental, por lo que todas las áreas funcionales deben hacer un estricto seguimiento y control.

Cuarta etapa: La última etapa del recorrido digital organizacional se basa en una decisión de fondo y es reconsiderar el modelo de negocio. En la mayoría de empresas es el proceso menos ágil, pero el más importante porque involucra políticas de

gobernanza y procesos nuevos que requieren de una adaptabilidad diferente. Según el autor, (2014):

Redefinir la intermediación en un sector, los sistemas de usuarios compartiendo sus activos, el Big Data o la Internet de las cosas son algunos de los tótems bajo los cuales se están construyendo buena parte de los nuevos modelos y parecen depender más de otra forma de entender el negocio que de una base tecnológica (pp. 04)

Este cambio de paradigma al interior de la organización genera un pensamiento disruptivo que redefine el actuar diario de la empresa y su manera de concebir el futuro. Es un elemento diferenciador y atrae nuevos clientes con necesidades puntuales de atención.

En este punto se comienza hablar sobre demografía digital, que se refiere a todas aquellas interacciones impulsadas por la tecnología que están creando y expandiendo la identidad para cada consumidor. Ésta reconoce oportunidades de mercado y le abre la visión a la organización de rediseñar puntos débiles mejorando las relaciones con sus clientes aspecto que impulsa el empoderamiento al interior de la empresa; siendo un factor de innovación, de generación constante de conocimiento y un negocio adaptado a las cambiantes necesidades del consumidor.

Una vez abordado el asunto de la demografía digital, ahondaremos en el tema de la seguridad en el campo digital ya que es un asunto relevante para generar confianza en el cliente, es el punto de partida para hablar de ecosistemas seguros, interconectividad 24/7 con niveles de riesgo mínimos para la empresa y el consumidor.

El mercado individual captura necesidades de mercado y costumiza en tiempo real las interacciones. Mientras la digitalización pasa a ser el core de los negocios, las compañías tendrán que migrar hacia tecnologías de la siguiente generación para impulsar el

crecimiento y la innovación. En este mundo postdigital emergente, donde las nuevas tecnologías están revolucionando las expectativas y comportamiento de las personas, el éxito lo alcanzarán solo aquellas organizaciones que cuenten con la habilidad de desarrollar 'realidades' personalizadas para los consumidores, empleados y socios. Esto requerirá de un entendimiento holístico de las personas y de reconocer que sus necesidades y perspectivas cambian continuamente.

Lo precedente es una invitación a actuar en el momento oportuno, en otras palabras, ahora puesto que aquellas empresas que no avancen a un ritmo acelerado en estas nuevas tendencias, no lograrán alcanzar el elemento diferenciador que les entregará competitividad en esta nueva era digital. Y, de esa forma, no podrán mantener su lugar en el mercado. Las oportunidades que entrega la nueva era posdigital son múltiples, pero así mismo los desafíos (Ribas, 2019).

La manera en la que la tecnología ha transformado las organizaciones se revisará desde el punto de vista de uno de los miembros de Boston Consulting Group, Philip Evans, de la Universidad de Cambridge. El autor afirma que hoy el mundo se enfrenta a una reaceleración de los cambios disruptivos tecnológicos, entre los más importantes están los big data (grandes datos) los cuales influyen de manera notoria en la reconfiguración de los negocios ya que también han estado transformando a las organizaciones desde su interior y arquitectura como ya se mencionó. Evans afirma que hay dos motores de las tecnologías de la información que son los que modifican el ambiente interno de las empresas:

Las estrategias de negocios: Este motor habla directamente del manejo de la cadena de valor, las que se encargan de las labores de descomposición de los negocios que se

encuentran integrados de manera vertical, esto se realiza a medida que los estándares y la interoperabilidad sustituyen a las interfaces gestionadas (Evans, 2014).

Las estructuras empresariales: Este elemento se refiere a la polarización de las economías de masa, es decir sectores específicos, las economías de escala tienden a desaparecer, mientras que en otros se intensifican. Los big data no son un fenómeno aislado o único, sino un ejemplo de un conjunto de tendencias mucho más profundas que están reconfigurando el mundo de los negocios (Evans, 2014).

De esta forma el experto afirma que la lógica de la desconstrucción y la polarización de la escala pueden aplicarse de una manera muy específica a los casos de los big data y las empresas en general. En ese orden, hay tres elementos que merecen la pena abordar del libro “Reinventar la empresa en la era digital” (2014) que aproxima más a las organizaciones a tomar decisiones tecnológicas que transforman.

Las empresas nacidas de la red asumen menor gasto:

De acuerdo a la visión del presidente del banco BBVA Francisco González se enuncian los retos por los que tuvo que pasar la entidad, siendo el primer factor crítico; la cultura, el miedo al cambio y la transformación en sistemas que liberara procesos congestionados y cuellos de botella manuales. Esto es una oportunidad a través de la tecnología de conocer mejor a los clientes con una respuesta más acertada.

A estos retos se enfoca el libro principalmente, los que brindan las técnicas de ‘Big Data’ o los dispositivos que recogen información, el llamado ‘Internet de las cosas’, hechos que las empresas deben enfrentar y por los cuales se inició una transformación que incluye las dinámicas de trabajo o el uso de las tecnologías conectadas en sus edificios. Las compañías que nacen en la red dedican un menor costo administrativo y

es un reto mayor organizar los procesos internos brindando las mismas capacidades de las tradicionales.

Los entornos de trabajo deben ser diferentes:

Todos estos cambios a nivel mundial ponen a las organizaciones en un papel de adaptabilidad distinta en lo que respecta a una cultura dinámica y de interacción 100% en la red. Además las empresas deben establecer una nueva cultura empresarial basada en la colaboración y la diversidad, pero que uno de los retos en este aspecto sucede a la hora de saber dirigir nuevos equipos que ahora deben trabajar con dinámicas de grupo mucho más colaborativas que las de antes.

En esta dirección apunta Peter Thomson, reconocido autor de algunas publicaciones sobre negocios como 'Future Work' (2011) donde se plantea que la llegada de la tecnología implicó un profundo cambio social porque dota de libertades a los trabajadores y entra en colisión con las prácticas tradicionales. Se cuestiona la idea de que el trabajo tenga prioridad sobre otros ámbitos de la vida: "¿Por qué tenemos que organizar nuestras vidas personales alrededor de unos patrones laborales fijos cuando muchas de las actividades se pueden realizar con flexibilidad?" (párr. 8) se pregunta en el libro y nos invita a hacernos el mismo cuestionamiento.

Más colaboración, menos jerarquías y más igualdad:

Celia de Anca y Salvador Aragón (2014) en el apartado "Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas" también examinan cómo la colaboración se ha convertido en una de las consignas de la era digital y cómo cocrear, cotrabajar, compartir, codiseñar y copensar son hoy elementos clave de una nueva modalidad de actividad económica, explican que:

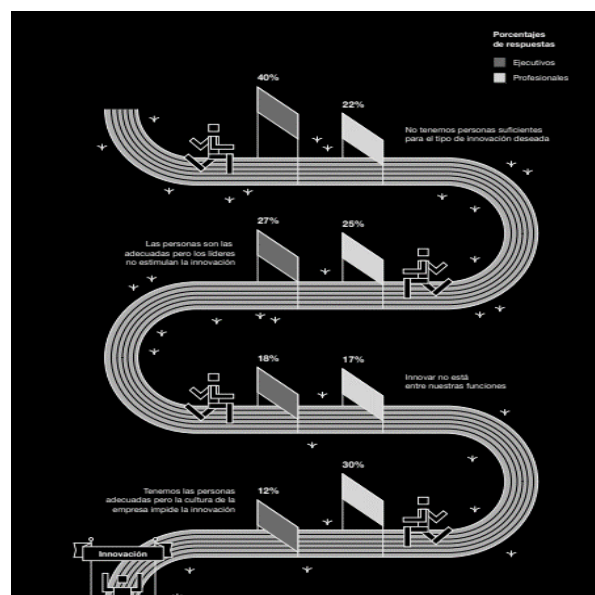
En esta economía colaborativa, las personas organizan cada vez más sus vidas sobre una base colectiva, mezclando vida laboral y personal y operando en pequeños grupos similares a los clanes tradicionales capaces de funcionar con igual facilidad estando próximos o remotos, como si lo global y lo local fueran un *continuum* (p.41).

Cambios que no solo pasan por lo tecnológico, sino también por lo humano y las dinámicas de liderazgo. La conocida autora Alison Maitland hace referencia a la cuestión de género y cómo el declive de las jerarquías ha ayudado al liderazgo femenino en las grandes empresas occidentales.

Para concluir esta sección digital que acerca más a la realidad: el 90% de los datos almacenados en el mundo se generó en los últimos dos años. De ellos, el 99% está ya digitalizado y más de la mitad habilitado para IP. (Evans, 2020)

La siguiente imagen nos detalla los factores que impiden la innovación en las empresas a través de la figura 1:

Figura 1: Factores que impiden la innovación



Fuente: McKinsey GlobalSurvey on Innovation. 2010.

Hoy el 35 % de las empresas colombianas venden sus productos a través de internet, según registra el Observatorio eCommerce de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (Grupo Mercadeo, 2020). Lo cual es un panorama positivo de cara a las nuevas tendencias de compra de productos y servicios.

Según el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones (MinTIC), las empresas micro, pequeñas y medianas son clave en el auge de la economía digital pues representan el 99 % de la base empresarial y más del 80 % de los empleos del país. En Colombia según Víctor Muñoz, alto consejero para la transformación digital del MinTIC, los sectores que actualmente puntúan en innovación digital son el financiero, transporte, industria y comercio (Suárez, 2019).

Ejemplos de empresas colombianas con programas de fidelización

Por la situación actual del mundo y su interconectividad para todos los procesos son más los establecimientos comerciales en Colombia que optan por programas de fidelización para que sus clientes más habituales acumulen puntos y los puedan redimir en sus futuras compras. En consecuencia, hay empresas grandes, muy conocidas como Grupo Éxito, Falabella, Cencosud y Olímpica, entre otras, que se encuentran bien posicionadas porque cuentan con el mayor número de clientes activos. Esta información se puede constatar por su base de datos digitalizada y bien segmentada.

Uno de los programas que refleja una alternativa de fidelización es Puntos Colombia, que fideliza sus usuarios a través de la alianza entre Bancolombia y Grupo Éxito, que por cada \$700 pesos en compras en todos los establecimientos, convenio y portales web acumula un Punto Colombia. Además, por cada \$3.500 en compras en Viajes Éxito, se gana un punto. Otra empresa que adoptó lealtad es Falabella con los tarjetahabientes

del Banco Falabella, CMR Puntos, por cada \$1.000 en compras en las tiendas acumula puntos para redimir y descuentos únicos por la forma de pago. Asimismo, se maneja en el club Cencosud donde se acumulan puntos tanto en las tiendas de Jumbo como en Easy, estos puntos se redimen en compras futuras; lo más importante es que la organización puede hacer seguimiento por cliente, qué es lo que frecuenta en compras y así anticiparse con ofertas (La República, 2020).

En otras áreas, hay todo tipo de programa como las tarjetas de fidelización de otras compañías como Avianca que cuenta con su programa LifeMiles; esta se destaca mucho entre los clientes ya que los viajeros frecuentes aprovechan todo tipo de oferta en sus vuelos. También están las tarjetas de cine como Cinecolombia con su tarjeta Cineco o Cinépolis, los clientes ahorran en compras de sus diferentes experiencias en los cines, normalmente ofertan los descuentos como planes familiares.

Por último está la startup más famosa del país; Rappi es una plataforma digital para ordenar a domicilio dependiendo la necesidad del usuario, desde comida hasta accesorios. Es un medio por donde se venden productos que se consiguen en cualquier otro medio de retail. El caso Rappi llama la atención ya que logró atrapar a sus clientes haciéndolos TOP de empresas que han crecido de manera acelerada los últimos años. La aplicación fue catalogada como una de las 20 aplicaciones más innovadoras del mundo, pues tiene 400.000 usuarios activos, vende 2,7 millones de dólares al mes y ha logrado que 12 fondos internacionales inviertan en ella (Grupo Bit, 2020).

Su estrategia de retención o fidelización se ha basado en tres puntos: Promociones/regalos, reputación, facilidad de uso y de pago. Rappi conoce su audiencia y conoce que a sus clientes les gusta los regalos. Por eso ofrecen regalos físicos o bonos

en forma de rappicredits para los usuarios nuevos, la aplicación se encarga de que las personas no enfoquen su decisión de compra hacia el producto sino al canal de preferencia. Esta estrategia fortalece la reputación y la confianza del cliente en la aplicación, arrojando como resultado una APP que es referente en el mundo y que se ha expandido a países como México, Brasil y Argentina. Así, Rappi se convierte en una plataforma ejemplar que mezcla la transformación digital y la fidelización de clientes (Grupo Bit, 2020).

5. Hipótesis

Para la monografía se plantea como hipótesis la siguiente afirmación “Las estrategias de fidelización de clientes a través de plataformas digitales son usadas por pequeños empresarios en la localidad de Chapinero”. A continuación, se visualiza en la tabla 1 las variables planteadas para lo propuesto.

Tabla 1: Variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicador
Identificar falencias de retención	<ul style="list-style-type: none"> • Política de gobierno corporativo • Clima organizacional • Cultura de servicio 	Entender cómo es el servicio al cliente.	Dueños Número de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas históricas • Crecimiento anual %
Construir estrategias de fidelización basadas en cultura digital	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la empresa • Número de clientes % de crecimiento 	Estrategias efectivas estándar teórico con planteamiento sobre la retención, creando la conciencia de la necesidad de la	Empresa, aplicativos web, redes sociales y mercados online	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas, • Transacciones electrónicas • Numero de cuentas creadas en

		cultura digital, debido a la transformación de consumo.		plataformas ya creadas
Encuestar clientes y empresarios para entender las necesidades.	Número de empleados, número de cliente, y experiencia organizacional	Extracción de información de lo que ocurre en el sector con empresas de diferente razón social	Tamaño de la empresa, ventas históricas.	Crecimiento en clientes en bases consolidadas.

Fuente: Elaboración propia

Las variables mencionadas se consideran como elementos dentro de las diferentes etapas del proyecto: perfil del cliente, el cual se entiende como primera medida en los diferentes segmentos en los que se especializan las microempresas y las tendencias, dependiendo la razón social de cada empresa a evaluar y se buscarán tendencias en estudios previos de la Cámara de Comercio de Bogotá.

6. Metodología

En la presente propuesta investigativa se usarán supuestos de tipo cuantitativo y cualitativo que se relacionan entre sí, según Hernández Sampieri (2017) las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de ambos métodos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. En las investigaciones de métodos mixtos, la recolección y análisis de información se realizan mediante datos cuantitativos y cualitativos para llegar a inferencias más allá de las estadísticas y más allá de las categorías cuantitativas (p.10 – 12). Para la monografía “Estrategias de fidelización de clientes realizadas por los pequeños empresarios de Chapinero utilizando plataformas digitales”, se tienen en cuenta las siguientes fases:

Fase I – Identificación de contexto y marco referencial.

Objetivo 1: Identificar las características de pequeñas empresas de la localidad de Chapinero. En esta fase se documentan los diferentes referentes sobre la conservación de clientes y se revisa el contexto de estudio, además, se tiene en cuenta como desde el MBA se puede aportar a la construcción de estrategias competitivas para pequeñas y medianas empresas y se revisa las lecciones aprendidas de pérdida de clientes en organizaciones colombianas como antecedente.

Tipo de fuentes: libros, biblioteca, tesis e informes empresariales.

Metodología a utilizar: Investigación de fuente (Gallego, 2018).

Fase II: Diseño de instrumentos y aplicación.

En esta fase se elabora matriz FODA y se elabora una encuesta de 41 preguntas que se aplicó a 371 pequeñas empresas de la Localidad. Se optó por el uso de la encuesta como herramienta que se adapta fácilmente a las fases del método científico general, la cual permitió recoger gran cantidad de información de una muestra y proporcionó información detallada sobre el no uso de estrategias de conservación de clientes y la falta de conocimiento de plataformas digitales.

Objetivo: Desarrollar estrategias diferenciales que generen valor agregado encaminadas a la conservación de clientes.

Tipo de fuentes: Análisis matriz FODA y encuestas.

Fase III: Análisis de resultados y recomendaciones.

En esta fase se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las pequeñas y medianas empresas del sector de la localidad de Chapinero y se revisan las estrategias de retención.

Objetivo: Revisar las estrategias de retención y su aporte en las microempresas del sector.

Tipo de fuentes: Resultados encuestas.

Metodología a utilizar: Tabulación de información

Población de estudio: 10.230 pymes de Chapinero. (Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y FDL Chapinero, 2020).

Muestra: 3,62% (371), este se hace basado en la siguiente formulación.

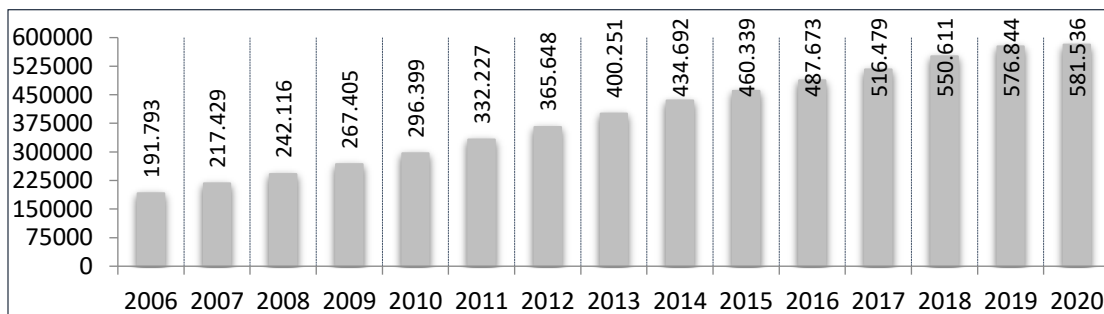
$$n = \frac{NZ^2pq}{\varepsilon^2(N-1)+Z^2pq} \quad (1) \quad \text{Mendenhall \& Beaver, (2006)}$$

7. Trabajo de Campo

7.1 Contexto

El contexto se refiere al lugar en donde se desarrolló el estudio el cual fue la localidad de Chapinero. El 17 de diciembre de 1885 se bautizó oficialmente como Chapinero a un sector de Bogotá D.C que se ubica en el hemisferio norte de la capital y es una de las localidades más tradicionales y concurridas de la ciudad. Actualmente la constituyen tres sectores urbanos: Chapinero, El Lago y Chicó, es una de las zonas favoritas por los turistas debido a su gran actividad comercial y vida nocturna. (Cámara de Comercio Bogotá, 2020)

Figura 2: Crecimiento de matrículas mercantiles Chapinero



Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá

En la actualidad, esa zona es reconocida por ser un importante centro financiero y comercial de Bogotá. Los establecimientos del sector servicios ocupan el segundo lugar en participación dentro de la ciudad, de la totalidad registrada en la Cámara de Comercio, cerca de 142.863 establecimientos se dedican a actividades de este sector, es decir, el 35,2%. Las localidades que cuentan con la mayor cantidad de establecimientos en este ámbito son Suba, Kennedy, Engativá, Chapinero y Usaquén, donde se encuentra cerca del 43,6% del total de 142.863 establecimientos (Observatorio de Desarrollo Económico, 2014)

Por otra parte, la localidad que más tiene empresas y establecimientos comerciales en Bogotá es Suba (con 75.301), seguida por Kennedy (62.877), Engativá (60.497), Usaquén (57.871) y Chapinero (10.230). Dada la importancia de la localidad, la cantidad de establecimientos comerciales, la variedad cultural, se decide hacer la investigación en Chapinero con una muestra del 5%. La localidad Chapinero está actualmente segmentada en cinco Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), todas censadas para un total de 19.128 Unidades Productivas(Observatorio de Desarrollo Económico, 2014)

	Número	Porcentaje
Unidades productivas	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 3: Unidades Productivas

De acuerdo al informe que arrojo el último Censo (DANE, 2018), el mayor número de unidades productivas se ubicó en la UPZ de Chicó Lago, la cual representa el 57,5% del

total de empresas. El segundo lugar es para la UPZ Chapinero con un 26% y el tercer lugar El Refugio, 11%.

	Número	Porcentaje
Chicó Lago	10.995	57,5
Chapinero	5.040	26,3
El Refugio	2.102	11,0
Pardo Rubio	810	4,2
San Isidro Patios	161	0,8
Total	19.108	99,9
No informa	20	0,1
Total	19.128	100

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 4: Distribución UPZ

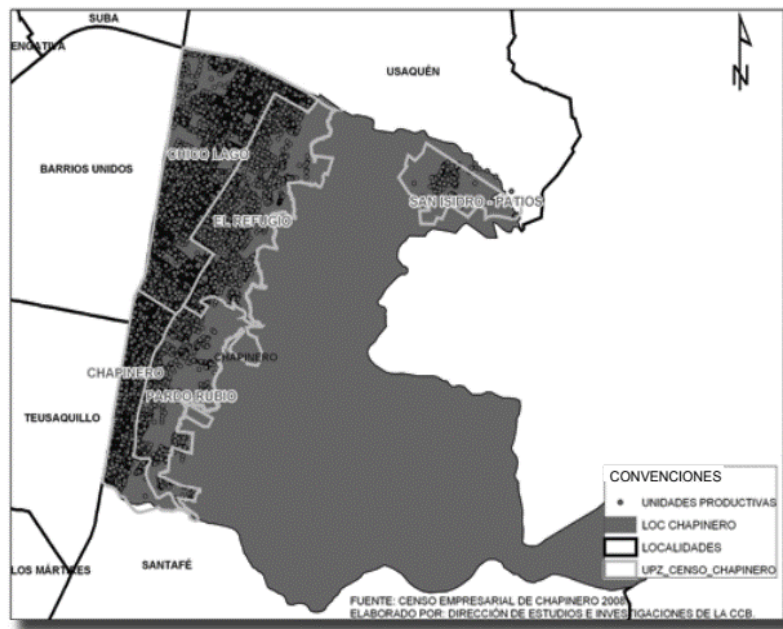
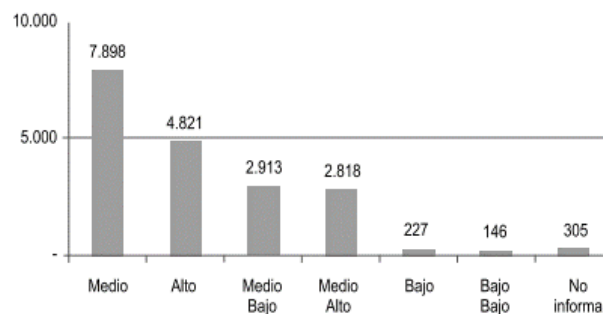


Figura 5: Mapa Chapinero

Estratificación del sector

En lo que respecta al estrato socioeconómico, el Censo identificó que la mayoría de UPZ se ubican en el estrato medio (estrato 4) con un 41,3%, seguida de las ubicadas en el estrato alto 25.2% (estrato 6). De acuerdo con lo precedente, la mayor concentración de unidades productivas en Chapinero está en el sector de Chicó Lago en los estratos medio y alto, seguidas por las ubicadas en la UPZ Chapinero con predominio en los estratos medios.



Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 6: Estratificación

De las 19.128 unidades productivas contabilizadas en el Censo, el 95% están activas, es decir, en funcionamiento.

	Número	Porcentaje
Activa	18.176	95,0
En liquidación	167	0,9
Total	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 7: Estado de las Empresas

Respecto al lugar donde operan y/o funcionan las empresas de la localidad se encontró que el 92%, se ubican en locales y oficinas.

	Número	Porcentaje
Local y oficina	17.542	91,7
Vivienda con actividad económica	303	1,6
Puesto fijo	273	1,4
Fábrica	45	0,2
No informa	965	5,0
Total	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 8: Tipo de Establecimiento

Del total de unidades productivas censadas, 16.081 reportaron Número de Identificación Tributaria -NIT- el cual representa el 88% del total de empresas de la localidad, seguidas con las unidades productivas que se identifican con Cédula de Ciudadanía, 11%.

	Número	Porcentaje
NIT	16.081	84,1
CC	2.101	11,0
CE	14	0,1
No informa	932	4,9
Total	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 9: Tipo de Persona para Constitución

Del total de unidades productivas censadas, 13.157 reportaron tener matrícula mercantil, representando un 68,8%. El 26% reportó no tener matrícula mercantil.

	Número	Porcentaje
Tiene matrícula mercantil	13.157	68,8
No tiene matrícula mercantil	4.974	26,0
No informa	997	5,2
Total	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 10: Matrícula Mercantil

De acuerdo con la actividad económica reportada por las unidades productivas en el Censo empresarial, la principal actividad en Chapinero es servicios (64%) y la segunda el comercio (26%). Las actividades industriales y de agricultura en la localidad son marginales, en conjunto son el 4% del total.

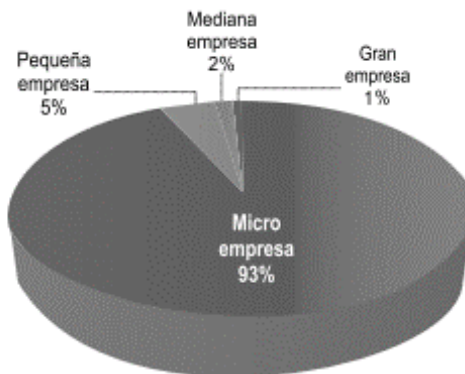
A nivel desagregado, el Censo identificó 294 actividades económicas, según la Clasificación Internacional de la Industria Uniforme (CIIU Revisión 2, a 4 dígitos), dentro de las cuales, 10 de ellas concentran el 37% del número total de empresas. Las principales actividades económicas de las unidades productivas de la localidad de Chapinero son: restaurantes, empresas inmobiliarias, comercio de prendas de vestir, actividades de la práctica médica, comercio de muebles para oficinas y computadores, cafeterías, actividades jurídicas y firmas de construcción de obra civil.

	Número	Porcentaje
Servicios	12.313	64,4
Comercio	4.899	25,6
Industria	726	3,8
Agrícola	40	0,2
No informa	1.150	6,0
Total	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 11: Empresas por Sector

De acuerdo con los activos reportados por las unidades productivas, el 93% son microempresas, el 5% son pequeñas, el 2% son medianas y el 1% son grandes empresas. Característica similar a la estructura empresarial de la ciudad.



Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 12: Tamaño

Empleos generados

De acuerdo con la información del Censo Empresarial de Chapinero (2008), se identificó que las unidades productivas de Chapinero generan 190.254 puestos de trabajo dentro de la localidad y el promedio de empleados por unidad productiva es de 10 empleados. El mayor porcentaje de unidades productivas genera entre 2 y 5 puestos de trabajo, seguido de las que tienen un solo trabajador, 16%. Sólo se identificaron 24 empresas con más de 500 trabajadores.

En ese orden, las actividades económicas que más generan empleo en la localidad son: Restaurantes, comercio de muebles de oficina, actividades inmobiliarias, consultorios médicos, comercio de prendas de vestir, cafeterías, consultorios odontológicos, oficinas de abogados y expendio de alimentos preparados.

	Número	Porcentaje
2 a 5	9.531	49,8
1 trabajador	3.127	16,3
6 a 10	2.635	13,8
11 a 20	1.402	7,3
21 a 50	874	4,6
51 a 200	440	2,3
201 a 500	68	0,4
Más de 500	24	0,1
No informa	1.027	5,4
Total	19.128	100,0

Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 13: Empleos Generados

Ventas

Los ingresos mensuales, por concepto de ventas de las unidades productivas de Chapinero son muy variados y están relacionados con el tamaño de las empresas. El 20% de las unidades productivas de Chapinero reciben más de \$20 millones al mes por concepto de ventas, mientras que el 11% recibe mensualmente entre \$100 mil y \$1 millón. Existe un amplio porcentaje de unidades productivas que reciben ingresos entre \$2 millones y \$10 millones, 31%. El porcentaje de unidades productivas con ingresos mensuales inferiores a los \$100 mil es bajo, 2%, que por lo general son micro establecimientos con baja capacidad de mercado.

	Número	Porcentaje
Más de 20 millones	3.791	19,8
Entre 100 mil y un millón	2.172	11,4
Entre 2 y 4 millones	2.022	10,6
Entre 4 y 10 millones	1.982	10,4
Entre 1 y 2 millones	1.923	10,1
Entre 10 y 20 millones	1.454	7,6
Menos de 100 mil	350	1,8
NS/NR	4.112	21,5
No informa	1.322	6,9
Total	19.128	100,0

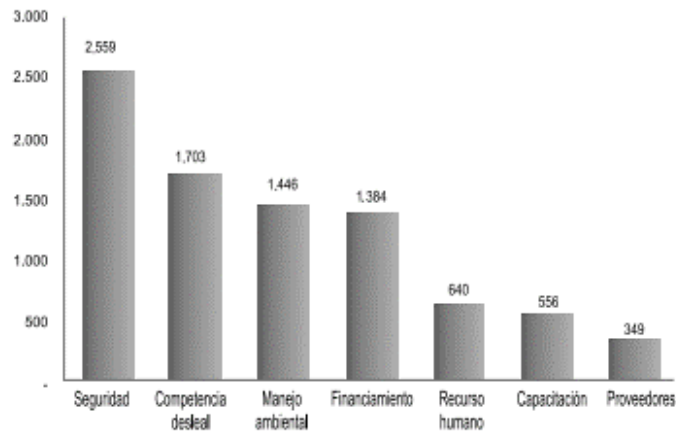
Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 14: Ventas

Necesidades y problemas

Con el propósito de conocer los principales problemas y necesidades de las empresas de Chapinero, se incluyó un módulo especial para indagar sobre estos aspectos. De acuerdo con el Censo, el mayor inconveniente o dificultad de las unidades productivas de la localidad Chapinero es el de la seguridad 13%, seguido por la competencia desleal con un 9% y el manejo ambiental en un 7%. De hecho, la localidad Chapinero registró el mayor número de hurtos a establecimientos entre las localidades de Bogotá en el 2008,

542 de 3.899*. De igual manera esta localidad registró el mayor número de contravenciones por hurto a establecimientos (159) de 937** en el mismo período.



Fuente: Censo Chapinero. Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía Chapinero.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Figura 15: Necesidades de la Localidad

7.2 Muestra

El muestreo está basado en la información de la localidad donde se evidencia parte de las microempresas. Para llegar a estas es importante hacerlo a través de metodologías de captación fácil y gran acogimiento con un lenguaje básico pero contundente, que logre emitir el mensaje y lo puedan adaptar de una manera flexible entendiendo que cada empresa maneja sus propias dinámicas y allí recae la divergencia con las demás.

Se otorga el tiempo suficiente para que el encuestado analice y responda las preguntas, el investigador está dispuesto a hacer las aclaraciones que sean pertinentes y necesarias.

El tamaño de la muestra 371 empresas pyme en la ciudad de Bogotá:
<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Ecuación aplicada:

$$n = \frac{NZ^2pq}{\varepsilon^2(N-1)+Z^2pq} \quad (1) \quad (\text{Mendenhall \& Beaver, 2006})$$

Donde,

N = Corresponde al tamaño de la población 10230

n = Corresponde al tamaño de la muestra

$Z = 1.96$ ES EL VALOR CONSTANTE en la distribución normal al trabajar un 95% de confiabilidad

ε = Error máximo admisible en términos de proporción

P = La probabilidad de éxito que para este estudio es del 0.5

q = probabilidad de fracaso 0.5

d = error del estudio en condicione normales del 5%

Encuestas

En este caso particular emplearemos una encuesta de respuesta cerrada en la cual los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formuló el investigador. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme, evaluativo - descriptivo, que buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes.

Definición teórica: Retención de clientes en las pymes de Bogotá de carácter exploratorio por medio del trabajo de campo por medio de encuestas en el barrio Chapinero.

Técnicas estadísticas: Recolección de datos totales para analizar porcentajes y de esta forma hacer conclusiones cualitativas.

Recursos: Papelería de encuestas (371 copias en papel reciclado), internet para la encuesta virtual y celular, lapicero de diligenciamiento (uno de reserva) y contar con un tiempo estimado de 5 días.

Procedimiento: A través de una visita presencial a los establecimientos de comercio del barrio Chapinero, en donde el encuestador lleva el carné representativo de la Universidad como medio de identificación y confianza.

La encuesta es desarrollada basada en los objetivos de la investigación y en el libro 'Análisis de encuestas' de Ildefonso Grande (2005) un ejemplar que ha sido de gran utilidad en muchas empresas.

Siguiendo los pasos del autor, se estructura el cuestionario de la siguiente manera:

- Información necesaria para recopilar: En este caso será de conocimiento sobre el manejo de la fidelización en sus establecimientos.
- Tipo de cuestionario: Preguntas cerradas y no más de 30 como sugerencia del autor para no desesperar al entrevistado.

- Dar contenido a las preguntas: Para la investigación de carácter exploratorio es un cuestionario no estructurado para familiarizarse sobre el tema y proporcionan resultados en su mayoría cualitativos.
- Estructurar el cuestionario
- Probar el cuestionario: Prueba piloto con 4 agencias de seguros.
- Difundir el cuestionario: Se hizo la labor de campo con los empresarios que tuvieran disponibilidad, los que no, se anotaba números de contacto para entrevista telefónica y envió digital como parte de la propuesta de la investigación.

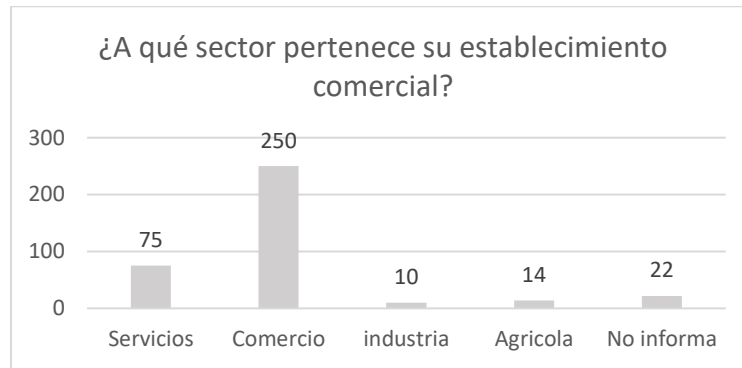
Variables: En primera instancia visitaremos de manera sorpresiva a la empresa donde se llevará a cabo la encuesta y así obtener la información relevante sobre el tema de estudio, posteriormente se recaba la información primaria la cual tiene que ver con los resultados de las encuestas. Hay un estudio de 500 posibles pymes; sin embargo, pueden ser menos por variables de tiempo o no aceptación del estudio.

7.1 Procesamiento estadístico de datos

Se inicia el cuestionario con una pregunta cerrada de carácter exploratorio sobre el conocimiento básico de la investigación. De acuerdo al documento de 'Análisis de Encuestas' del autor Ildelfonso Grande (2005) se crea dicho cuestionario para analizar la información de manera exploratoria a **371** empresas. La encuesta se hace basada en diferentes autores que acercan a la empresa a tomar decisiones para fidelizar al cliente y a emplear herramientas digitales.

1. Se inicia con esta pregunta para comprender más en qué sector se concentran las empresas del barrio de estudio.

Gráfica 1. Sector empresarial

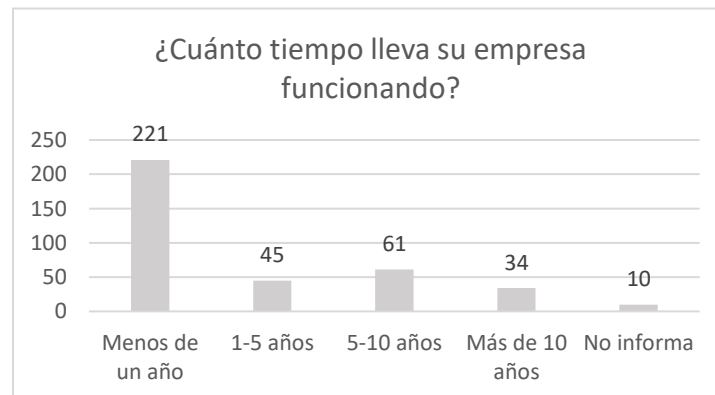


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta arrojaron que la mayor concentración de empresas se ubica en el Sector de Comercio, puntualmente en la venta de alimentos y manutención.

2. Seguidamente se busca relacionar los tiempos de experiencia que tiene las empresas en el barrio:

Gráfica 2. Tiempo de experiencia



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta arrojaron que la mayoría de establecimientos funcionan hace menos de un año.

3. Los rangos de clientes son una manera de visualizar el tamaño de la empresa

Gráfica 3. Rangos y tamaño

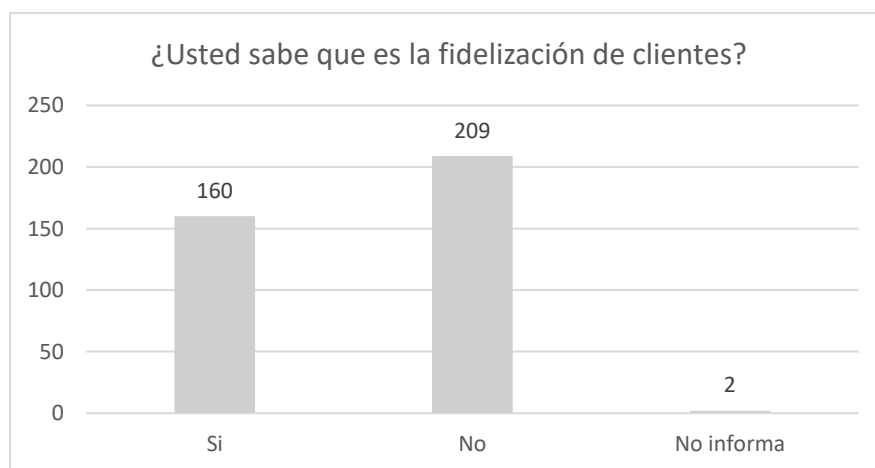


Fuente: Elaboración propia

En este ítem, comprobamos que la afluencia de clientes de la mayoría de los establecimientos oscila entre 1 y 50.

4. Esta pregunta es el comienzo del trabajo de estudio y el conocimiento que tienen los empresarios sobre la fidelización

Gráfica 4. Conocimiento de herramientas

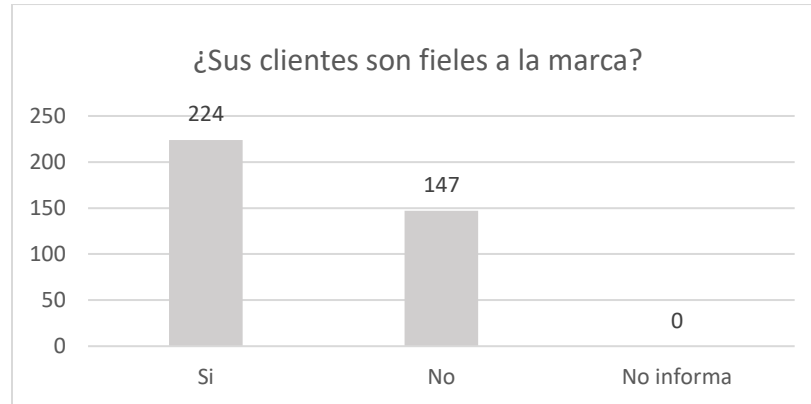


Fuente: Elaboración propia

En este ítem, comprobamos que la mayoría de pequeños empresarios no tienen ningún conocimiento técnico sobre la fidelización de clientes y las herramientas relacionadas.

5. Se aborda el concepto de marca basado en el autor Carrasco como la intención de compra a la empresa por los diferentes canales de atención (Alvarez, 2009)

Gráfica 5. Conocimiento de marca

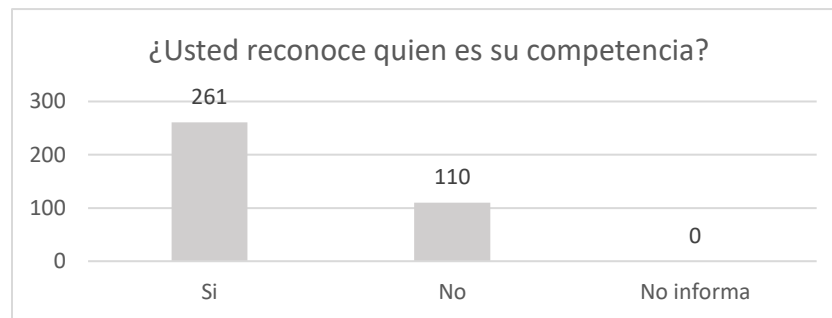


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los empresarios no reconocen su negocio como una marca y no saben cómo fidelizar a sus clientes a la misma.

6. Se trata de una pregunta que acerca al concepto de competencia empresarial basado en el uso de información consolidada y la tecnología disponible (Medina, 2011)

Gráfica 6. Competencia



Fuente: elaboración propia

Esta información da cuenta de que en mayor medida los empresarios reconocen quien es su competencia directa, mas no toman medidas ni consolidan sistemas para almacenar esta información.

7. Basado en Porter se pretende determinar la promesa de valor que ofertan los negocios (Porter, 1985)

Gráfica 7. Promesa de valor

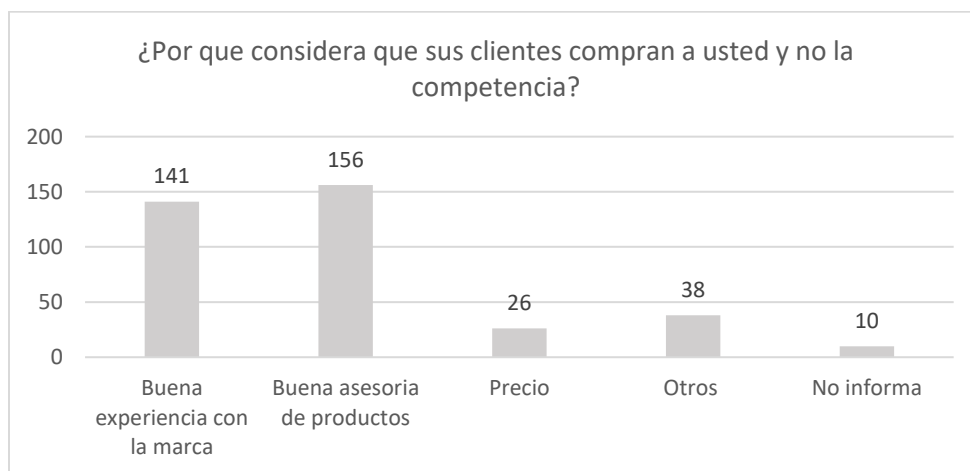


Fuente: Elaboración propia

Para el empresario es muy importante el servicio al cliente; sin embargo, los pequeños empresarios desconocen el valor agregado de su negocio y cómo potencializarlo.

8. ¿Por qué considera que sus clientes compran a usted y no la competencia? Esta pregunta se basa en el autor Scarone con enfoque hacia la innovación de producto y una orientación empresarial de identificación de mercado. (Scarone, 2005)

Gráfica 8. Reconocimiento de competencia

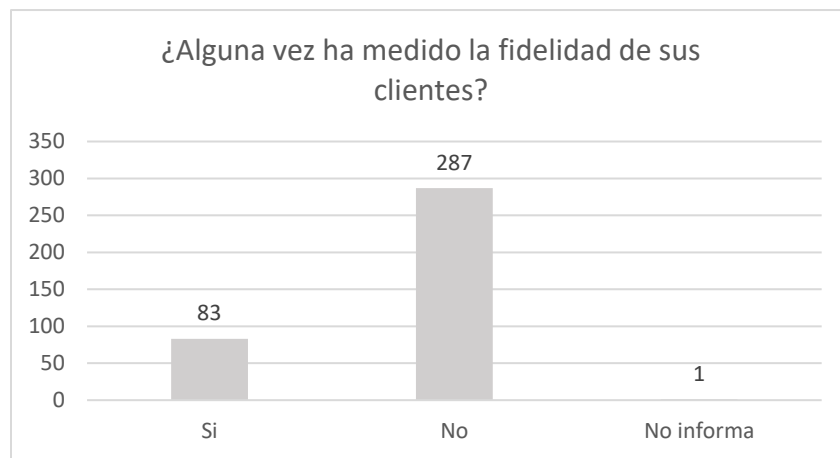


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de pequeños empresarios consideran que su negocio y sus colaboradores tienen conocimiento sobre los productos, beneficios y asesorías dependiendo de la necesidad del cliente.

9. ¿Alguna vez ha medido la fidelidad de sus clientes?, según el libro fidelización de clientes que muestra herramientas de medición para la conservación de los consumidores (Alcaide & J.C., 2015)

Gráfica 9. Medición de conservación

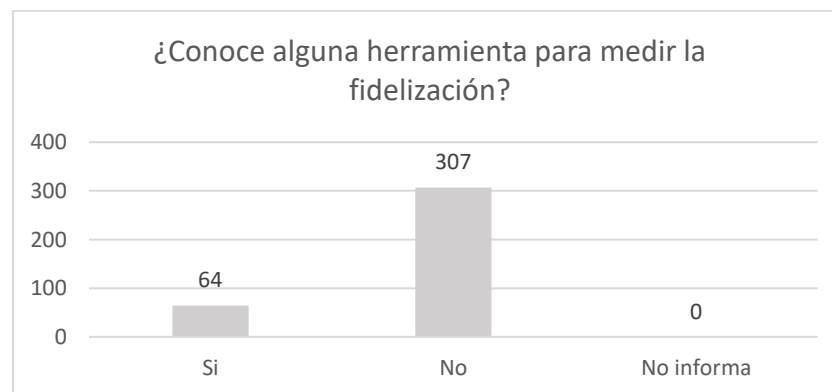


Fuente: Elaboración propia

Basado en los postulados de Alcaide es importante cuantificar y cualificar la fidelización de clientes; sin embargo, es evidente que la mayoría de los pequeños empresarios de Chapinero no implementan métricas de fidelización.

10. ¿Conoce alguna herramienta para medir la fidelización?

Gráfica 10. Medición de las estrategias

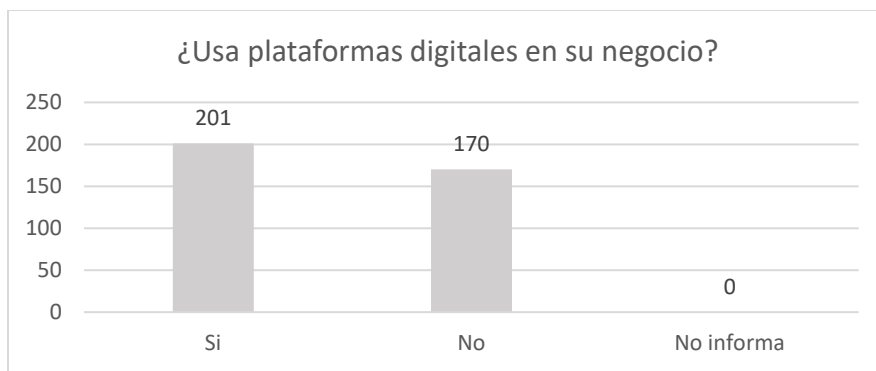


Fuente: Elaboración propia

Según el autor, las compañías tienen a su alcance todo tipo de herramientas para obtener la lealtad de los clientes, los empresarios ejecutan acciones diarias sin un enfoque de fidelización. (Alcaide & J.C., 2015)

11. ¿Usa plataformas digitales en su negocio?, se pretende conocer el manejo digital de los empresarios

Gráfica 11. Usabilidad de plataformas

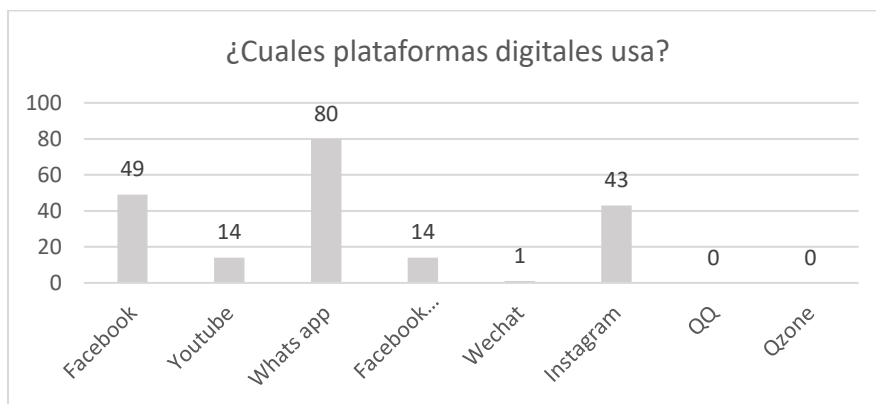


Fuente: Elaboración propia

Según el autor, las compañías tienen a su alcance todo tipo de herramientas para obtener la lealtad de los clientes, pero los empresarios ejecutan acciones diarias sin un enfoque de fidelización. (Vera, 2011)

12. ¿Cuáles plataformas digitales usa?

Gráfica 12. Tipos de plataformas

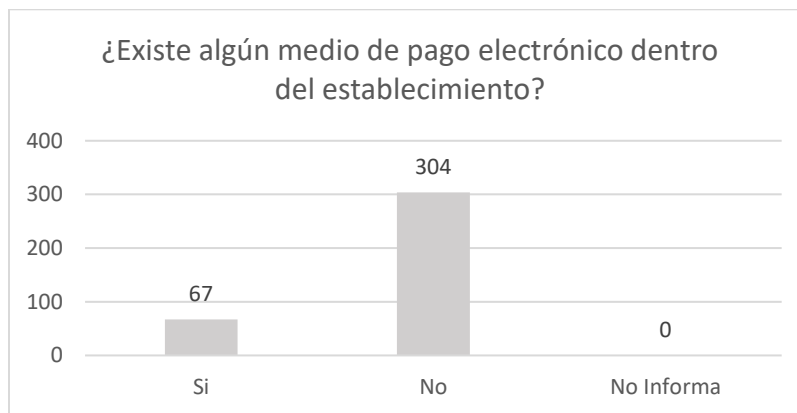


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al portal web NEXTU estas son las plataformas más usadas y efectivas, siendo WhatsApp la más usada entre los pequeños empresarios.

13. ¿Existe algún medio de pago electrónico dentro del establecimiento? Con base en la evolución y confiabilidad de estos medios en Colombia se analiza su usabilidad en pequeños establecimientos (Arbelaez, 2006)

Gráfica 13. Transaccionalidad

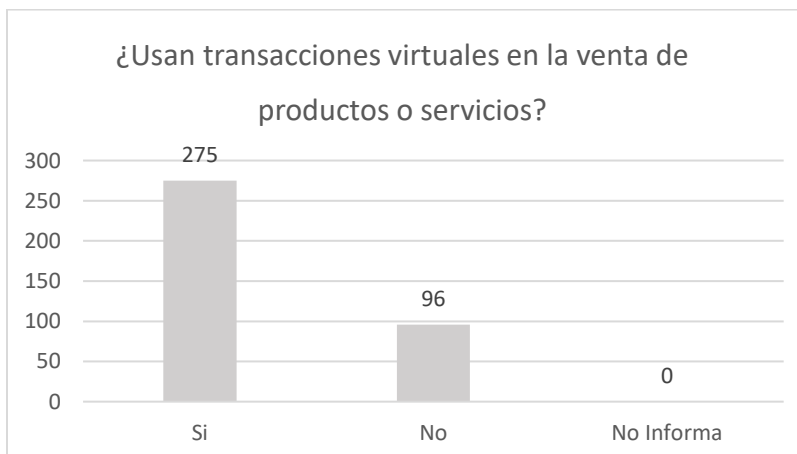


Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta concluye que los empresarios confían más en el efectivo que en los medios de pago electrónicos.

14. ¿Usan transacciones virtuales en la venta de productos o servicios?

Gráfica 14. Ventas virtuales

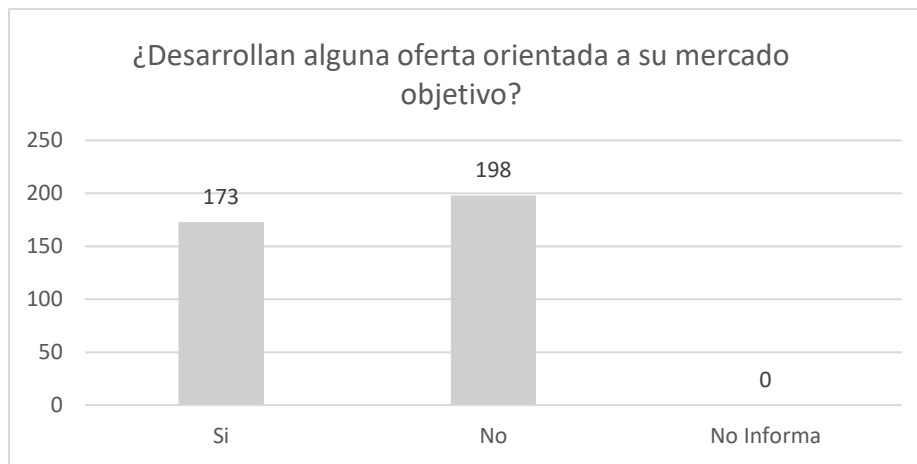


Fuente: Elaboración propia

Este ítem indica que los pequeños empresarios se han adaptado al comercio digital con la implementación de plataformas que les permite a los clientes acceder a los servicios que ofrecen. (Alcaide & J.C., 2015)

15. ¿Desarrollan alguna oferta orientada a su mercado objetivo?

Gráfica 15. Orientación de mercado

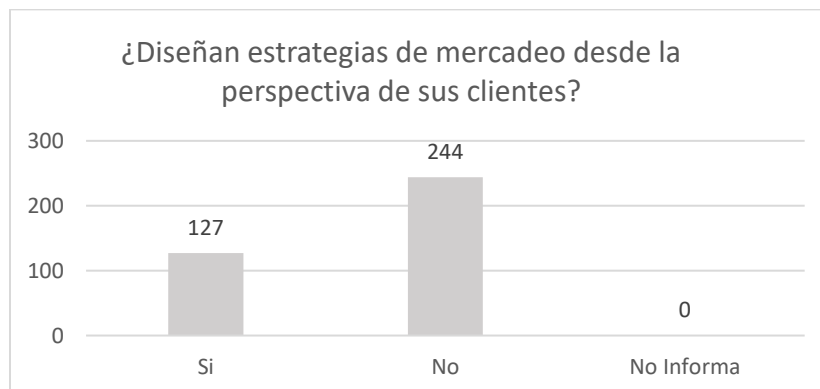


Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta evidenciamos posturas equivalentes en la segmentación de mercados que usan los pequeños empresarios para vender sus productos de manera efectiva. (Kirberg, 2011)

16. ¿Diseñan estrategias de mercadeo desde la perspectiva de sus clientes?

Gráfica 16. Estrategias de mercado

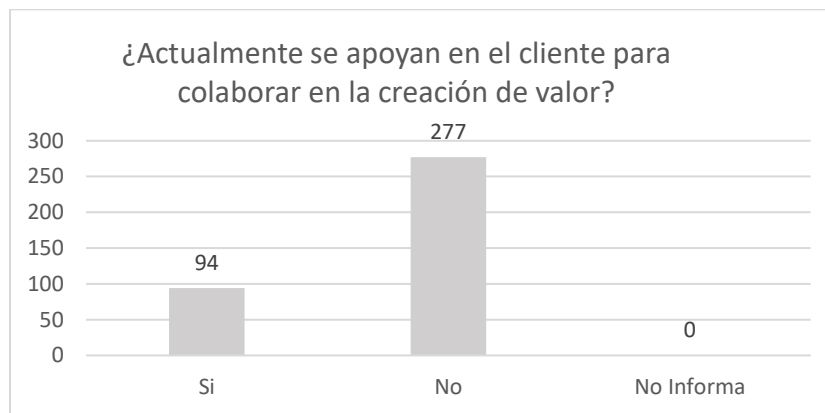


Fuente: Elaboración propia

La muestra de encuestados coincide en que los empresarios tienen juicios de valor frente a las necesidades de los clientes.

17. ¿Actualmente se apoyan en el cliente para colaborar en la creación de valor? Esta pregunta se basa en un artículo de innovación para crear valor en tiempos de cambio (Amit, 2009)

Gráfica 17. Voz del cliente

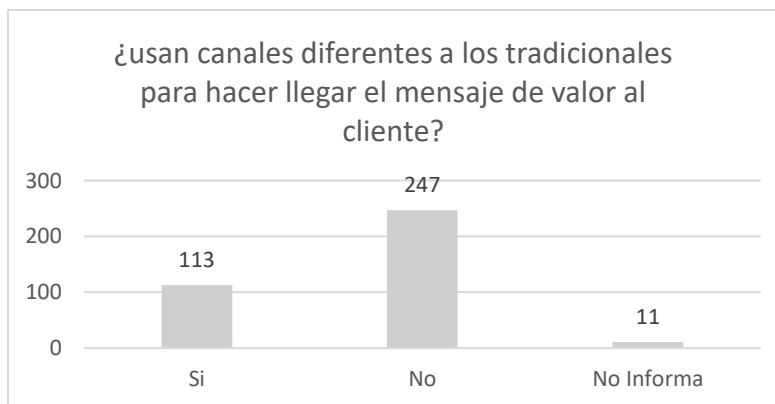


Fuente: Elaboración propia

Complementando la pregunta anterior se reafirma que los establecimientos no se apoyan en el cliente para generar valor en la propuesta de negocio.

18. ¿Usan canales diferentes a los tradicionales para hacer llegar el mensaje de valor al cliente?

Gráfica 18. Canales diferenciales

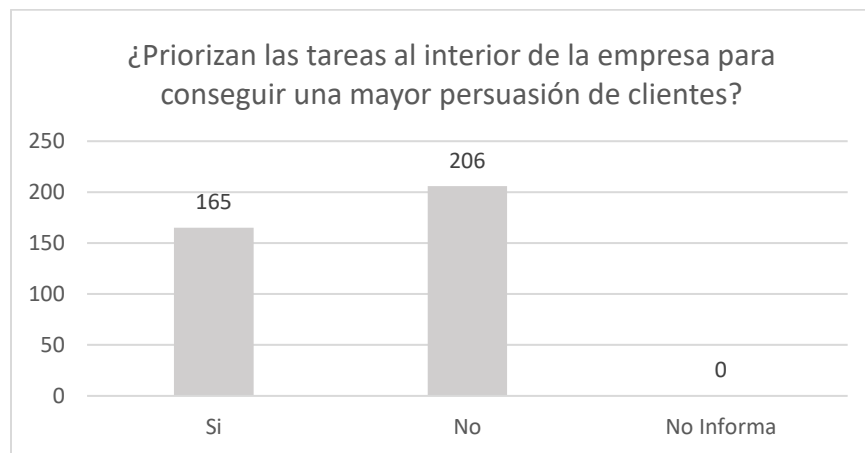


Fuente: Elaboración propia

Según el autor es indispensable tener canales alternos y efectivos de comunicación con el cliente, la muestra arroja que se usan los canales convencionales. (Couso, 2005)

19. ¿Priorizan las tareas al interior de la empresa para conseguir una mayor persuasión de clientes?

Gráfica 19. Prioridades

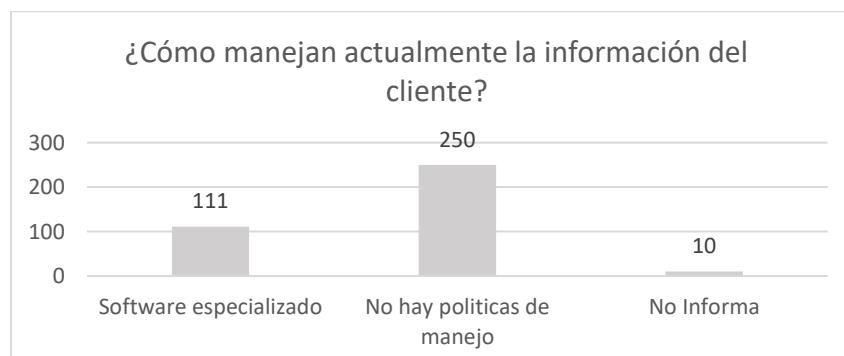


Fuente: Elaboración propia

La muestra arroja resultados equivalentes teniendo en cuenta que se asumen dos posturas contrarias frente a la priorización de quehaceres y dinámicas propias de cada compañía (Boubeta, 2007)

20. ¿Cómo manejan actualmente la información del cliente?

Gráfica 20. Información del cliente

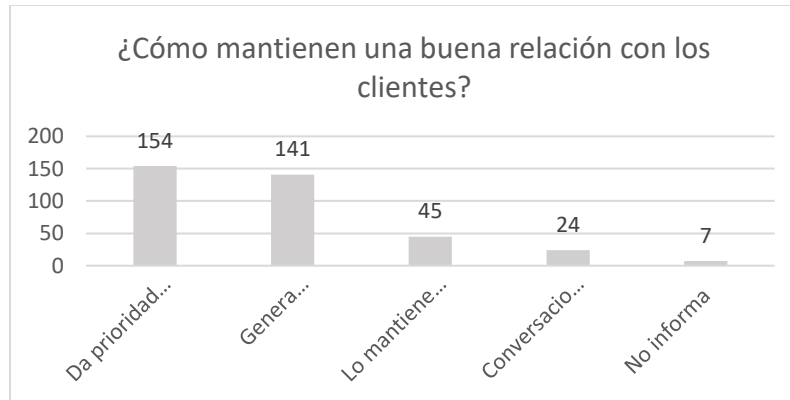


Fuente: Elaboración propia

Según los datos recopilados, no existen sistemas consolidados ni políticas de tratamiento efectivos para el manejo de la información. (Laudon, 2004)

21. ¿Cómo mantienen una buena relación con los clientes?

Gráfica 21. Relacionamiento de cliente

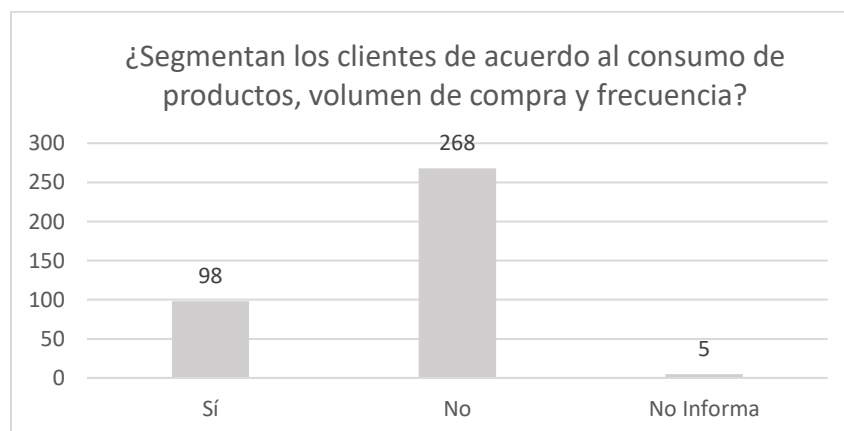


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al autor existen 4 pilares que consolidan una relación duradera con los clientes, destacándose la prioridad como atención personalizada. (Valcárcel, 2001)

22. ¿Segmentan los clientes de acuerdo al consumo de productos, volumen de compra y frecuencia?

Gráfica 22. Segmentación de clientes

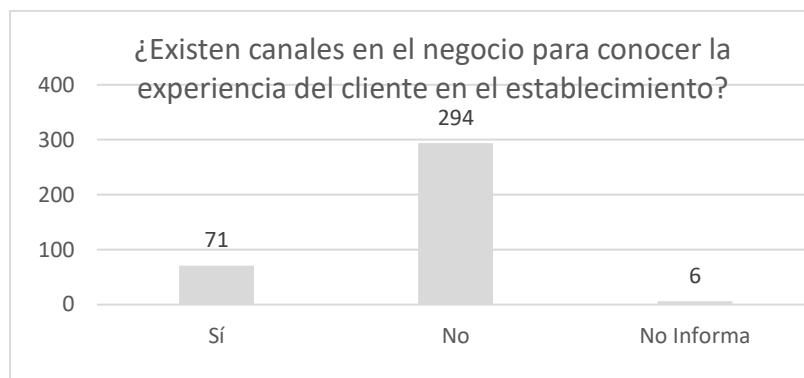


Fuente: Elaboración propia

Basado en el autor Thompson la segmentación de clientes debe cumplir requisitos de medición, accesibilidad y rentabilidad. Por lo que los empresarios de Chapinero denotan poco análisis en este ítem. (Thompson, 2005)

23. ¿Existen canales en el negocio para conocer la experiencia del cliente en el establecimiento?

Gráfica 23. Experiencia de cliente

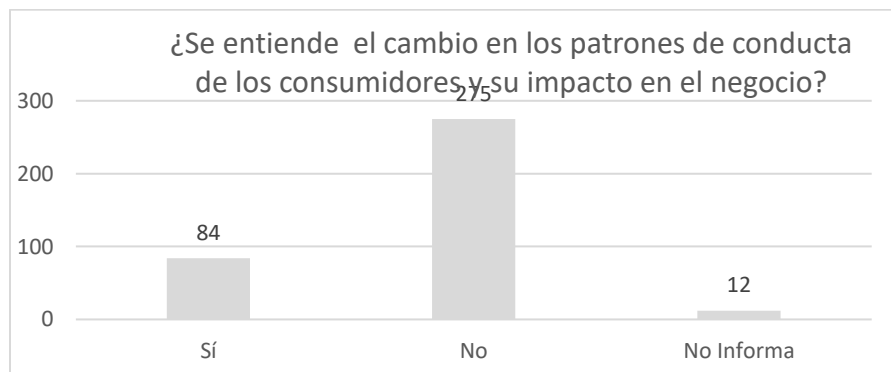


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas demuestran que en los establecimientos comerciales no existen medios o recursos para indagar y analizar la experiencia del cliente (Agüero, 2014).

24. ¿Se entiende el cambio en los patrones de conducta de los consumidores y su impacto en el negocio?

Gráfica 24. Patrones de conducta

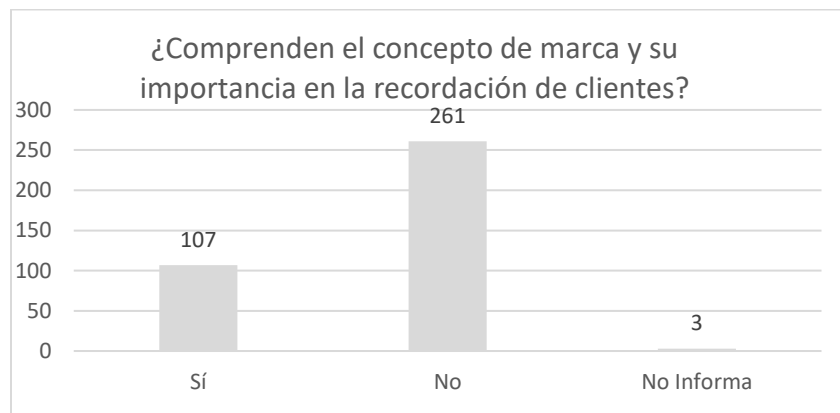


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Solomon el comportamiento del consumidor se basa en variables psicológicas y de mercado por lo que en estos negocios no evidencia la relevancia de medir estas (Solomon, 2017)

25. ¿Comprenden el concepto de marca y su importancia en la recordación de clientes? Basado en el autor obtener valor a través de la satisfacción del cliente es una construcción continua de estrategia de marca (Weilbacher, 2011)

Gráfica 25. Recordación de cliente

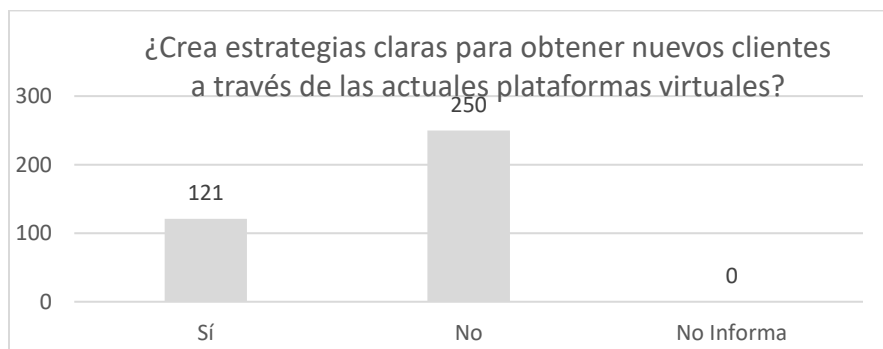


Fuente: Elaboración propia

Los emprendedores de Chapinero no conciben su negocio como marca por lo cual no es relevante la recordación del cliente hacía la misma.

26. ¿Crea estrategias claras para obtener nuevos clientes a través de las actuales plataformas virtuales?

Gráfica 26. Estrategias virtuales

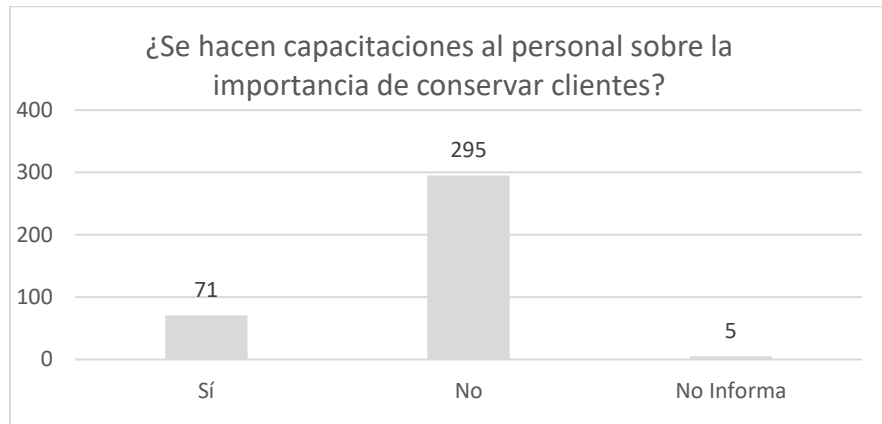


Fuente: Elaboración propia

No se evidencia un enfoque claro del uso de plataformas y redes digitales para el crecimiento de los negocios. (Delgado, 2016)

27. ¿Se hacen capacitaciones al personal sobre la importancia de conservar clientes?

Gráfica 27. Dinámicas de aprendizaje

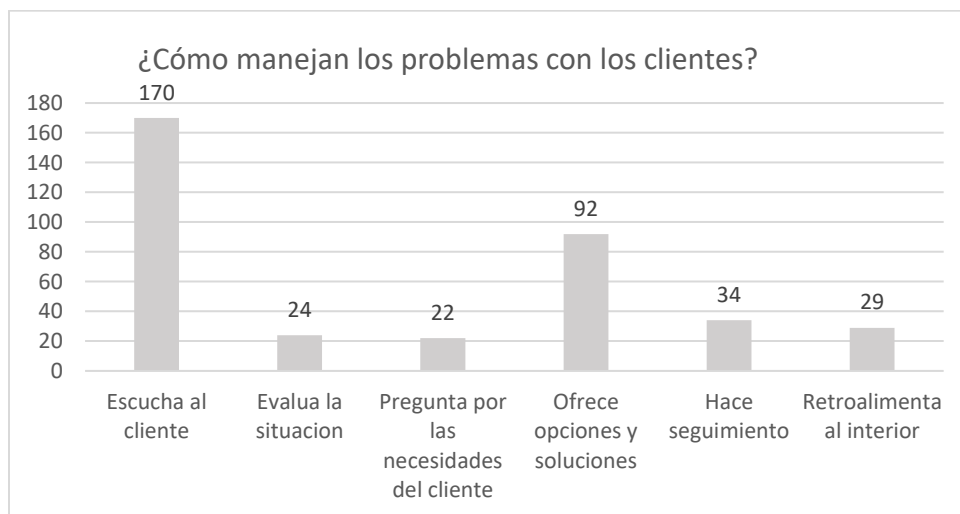


Fuente: Elaboración propia

No es relevante según los encuestados hacer pedagogía y sensibilización sobre la conservación de clientes. Cambra menciona en su libro como atraer un cliente indeciso (Cambra, 2011).

28. ¿Cómo manejan los problemas con los clientes?

Gráfica 28. Administración de problemas

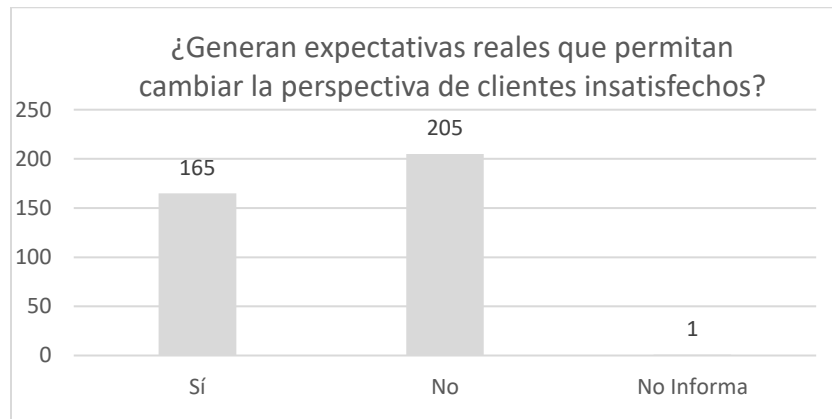


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al autor, uno de los factores a los que le apuestan los emprendedores de Chapinero es la escucha y comprensión de las necesidades de sus clientes (Gosso, 2010)

29. ¿Generan expectativas reales que permitan cambiar la perspectiva de clientes insatisfechos?

Gráfica 29. Cambio de perspectiva

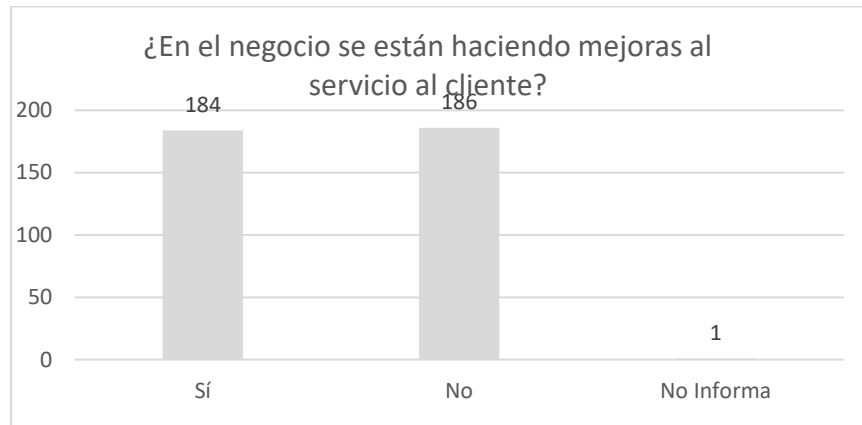


Fuente: Elaboración propia

Las posturas de la muestra reflejan división entre hacer seguimiento a los clientes insatisfechos y restarle importancia a la mala experiencia del usuario. El autor Vecino en su artículo de cultura de servicio al cliente refleja la importancia de que la alta gerencia genere un espacio propicio entre los colaboradores para crear una cultura (Vecino, 2008)

30. ¿En el negocio se están haciendo mejoras al servicio al cliente?

Gráfica 30. Mejoramiento continuo

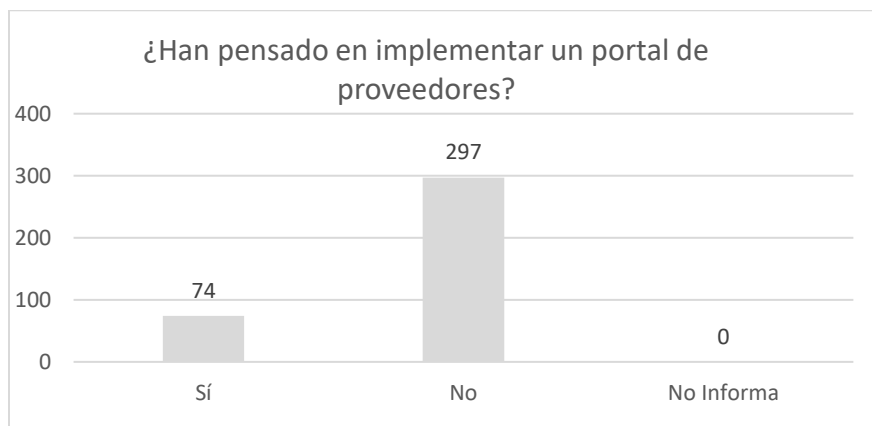


Fuente: Elaboración propia

Esta ambivalencia concluye que hay enfoques diferentes entre; optimizar el servicio al cliente y no asumir una postura sobre este factor que influye en las ventas y éxito del negocio (Lombardera, 2015)

31. ¿Han pensado en implementar un portal de proveedores?

Gráfica 31. Portales estratégicos

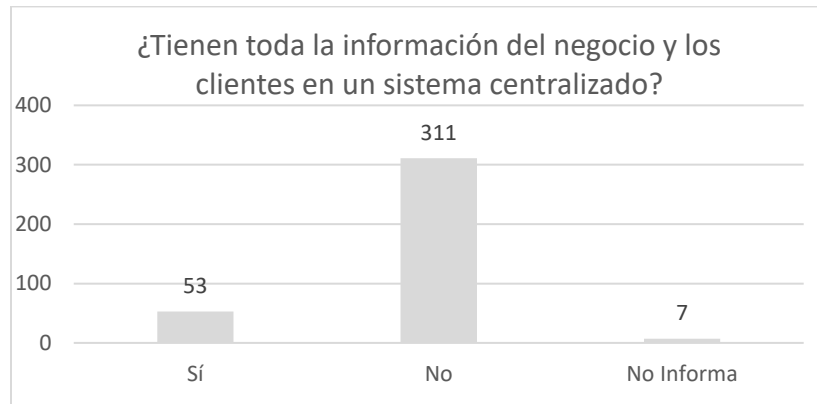


Fuente: Elaboración propia

Es evidente, que no es un factor fundamental tener un sistema para gestionar la relación con los proveedores. Hay alianzas estratégicas que pueden hacer los establecimientos comerciales y organizar mejor los inventarios de los productos. (Laseter, 2004)

32. ¿Tienen toda la información del negocio y los clientes en un sistema centralizado?

Gráfica 32. Sistema centralizado



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta arrojan que no se manejan bases de datos centralizadas para accionar correctamente a los clientes. (Laudon, 2004)

33. ¿Saben qué hace la competencia en mejoras tecnológicas?

Gráfica 33. Tecnologías

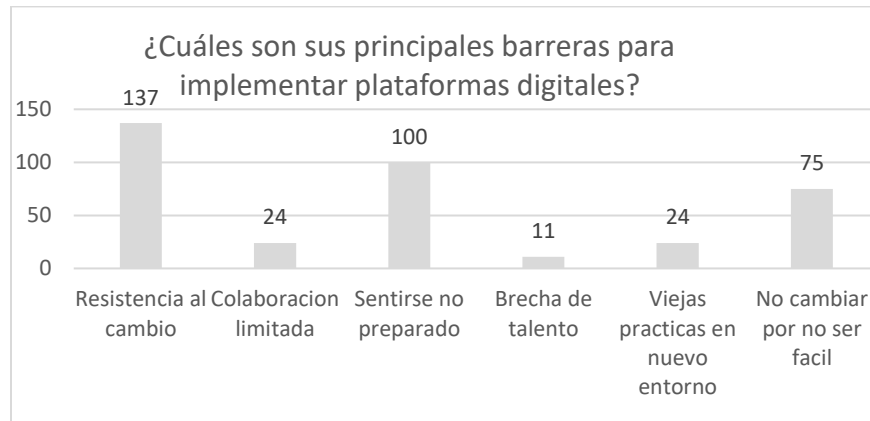


Fuente: Elaboración propia

El día a día de los empresarios no permite una evaluación real de la competencia, no analizan que tipo de tecnologías usa la competencia o algunos otros establecimientos que frecuentan más público (Laudon, 2004).

34. ¿Cuáles son sus principales barreras para implementar plataformas digitales?

Gráfica 34. Barreras digitales

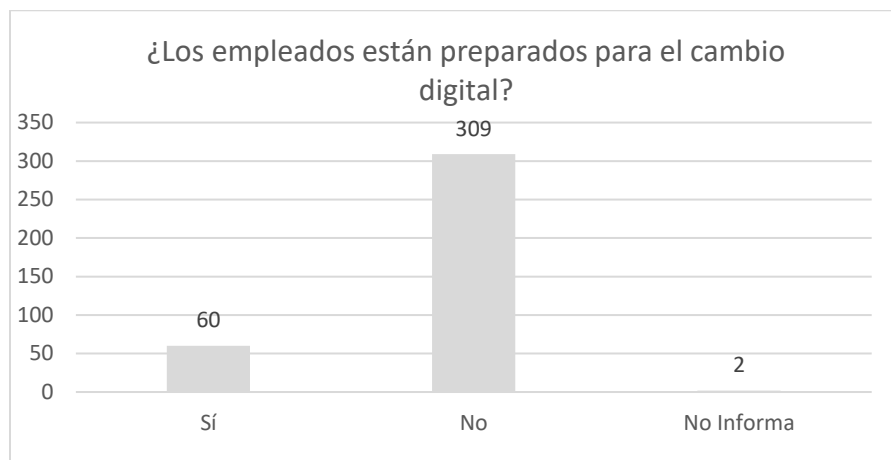


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las 6 barreras de Gartner a la transformación digital de las empresas, la resistencia al cambio es uno de los principales retos para los empresarios que se encuentran en una zona de confort.

35. ¿Los empleados están preparados para el cambio digital?

Gráfica 35. Transformación organizacional

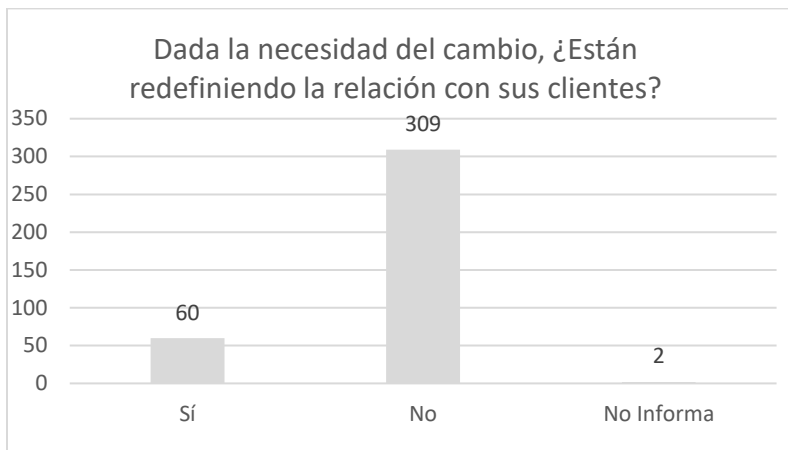


Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de las empresas los colaboradores no tienen la opción de proponer mejoras en los procesos. Esto dificulta un ambiente de transformación y participación colaborativa (Lombardera, 2015)

36. Dada la necesidad del cambio, ¿Están redefiniendo la relación con sus clientes?

Gráfica 36. Nuevas expectativas

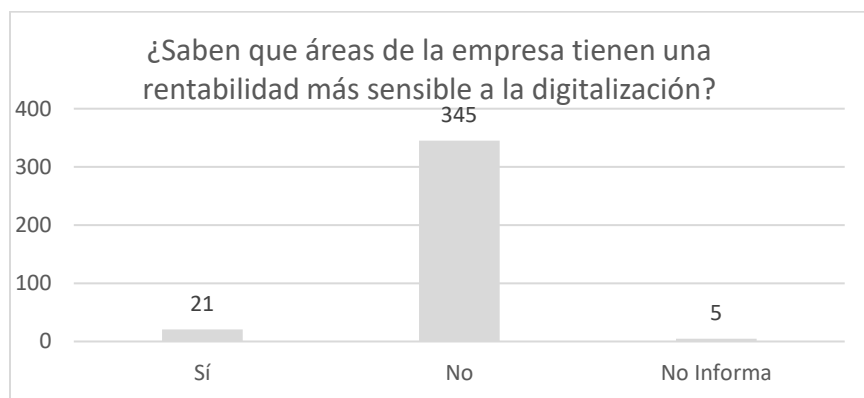


Fuente: Elaboración propia

La gráfica precedente refleja que no hay procesos de cambio para mejorar la gestión con los clientes. El proceso comercial requiere una atención importante por parte de la empresa y así redefinir una relación cercana con los consumidores (Carrasco Fernandez, 2012)

37. ¿Saben que áreas de la empresa tienen una rentabilidad más sensible a la digitalización?

Gráfica 37. Rentabilidad

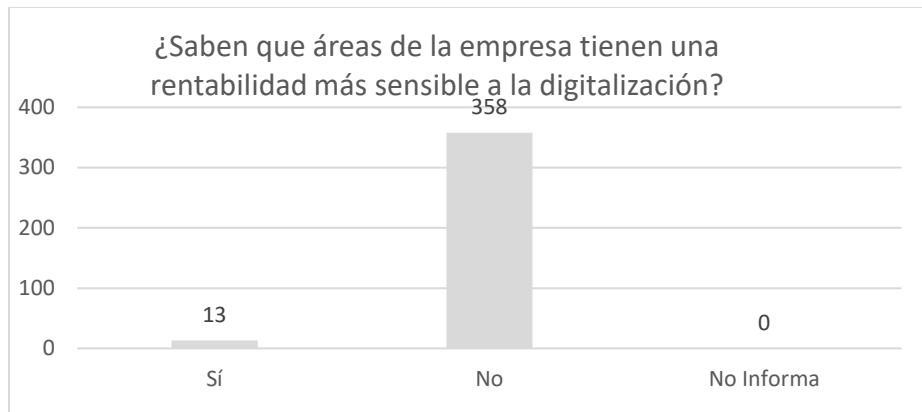


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de empresas no tiene bien definidas las áreas por ser negocios pequeños y cualquier problema desenfunda en la parte comercial. Esto hace que la perdida de clientes se convierta en un problema de gerencia y no de manera transversal (Morales, 2014)

38. ¿Su presupuesto actual es flexible para una posible asignación de iniciativa digital?

Gráfica 38. Conocimiento por áreas

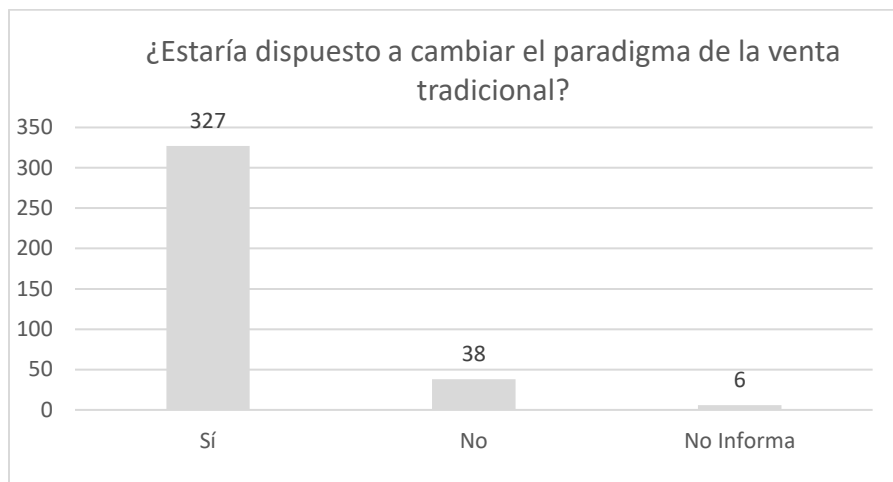


Fuente: Elaboración propia

La tendencia muestra que la mayoría de los empresarios no cuentan un conocimiento técnico de elaboración de presupuestos por lo cual, es un tema poco relevante. (Morales, 2014)

39. ¿Estaría dispuesto a cambiar el paradigma de la venta tradicional?

Gráfica 39. Paradigmas

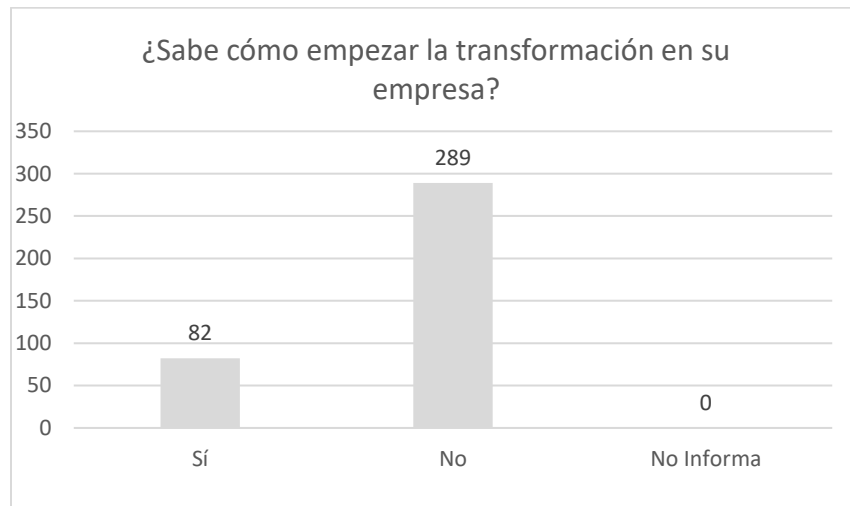


Fuente: Elaboración propia

Los emprendedores con su afán de crecer comercialmente están dispuestos al cambio y a tomar acciones diferentes (Fleitman, 2013)

40. ¿Sabe cómo empezar la transformación en su empresa?

Gráfica 40. Nuevo comienzo

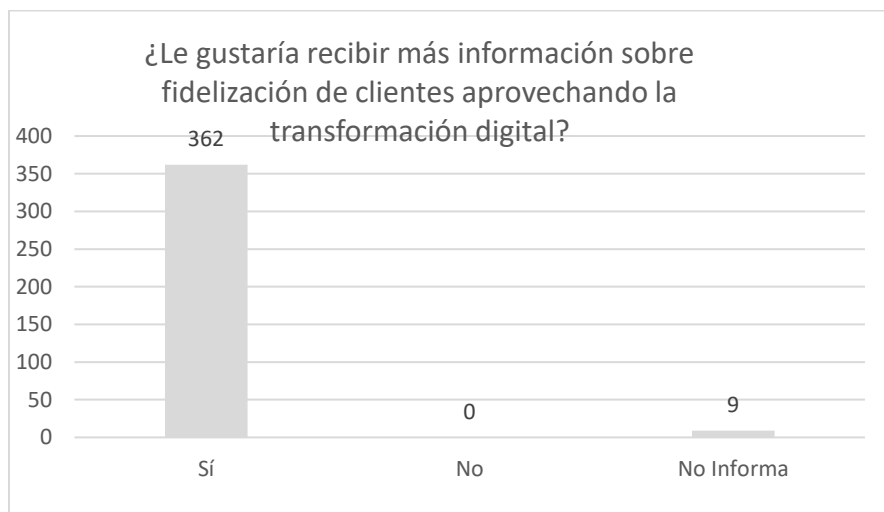


Fuente: Elaboración propia

Los pequeños empresarios de Chapinero son conscientes de que las transformaciones implican un proceso. (Fernandez, 2003)

41. ¿Le gustaría recibir más información sobre fidelización de clientes aprovechando la transformación digital?

Gráfica 41. Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios están dispuestos a iniciar el cambio digital en sus negocios y así adaptarse a las circunstancias actuales.

7.2 Análisis de resultados

Basado en el libro Metodología de la Investigación (Hernández., et al 2014) se hizo una investigación mixta que permitió explicar (enfoque cuantitativo) y entender (enfoque cualitativo) la falta de herramientas tecnológicas y prácticas de la fidelización de clientes de las microempresas de Chapinero, para así encontrar una solución conjunta. La investigación se realizó por medio de encuestas personales y/o telefónicas con propietarios de los locales y establecimientos de la localidad.

De acuerdo a la pregunta de investigación:

¿Los establecimientos de la localidad conocen herramientas de retención de clientes y usan plataformas digitales para aumentar su clientela, posicionar su negocio y aumentar las ventas?

Las tres principales redes sociales sobre las que tienen conocimiento y usan que los emprendedores son: Facebook, Instagram y whatsapp.

Los establecimientos que cuentan con domicilios usan WhatsApp como una opción para tejer otros puentes de comunicación y que los clientes fácilmente puedan comunicarse y acceder a los servicios que ofrecen, o en las páginas de Facebook dejan la información completa de contacto para que accedan instantáneamente.

A continuación, un resumen de los hallazgos y propuestas basado en la herramienta FODA del autor Prieto (2013):

FACTORES CRÍTICOS EMPRESAS CHAPINERO			ELEMENTOS INTERNOS (Se controlan)			
			FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)		
			F1. Emprendimiento F2. Carisma F3. Liderazgo F4. Credibilidad y actitud comercial	D1. Dependencia de un solo canal de venta D2. Inexperiencia en plataformas digitales D3. Falta de conocimiento en herramientas de fidelización de clientes D4. Informalidad y estructuración de planes de negocio,		
ELEMENTOS EXTERNOS (No se controlan)	OPORTUNIDADES (+)	O1. Apoyo economico familiar. O2. planes de la alcaldia local para promocionar negocio. O3. Uso de herramientas digitales de gratuito acceso O4. Auge de apps y plataformas.	ESTRATEGIAS FO	1. Siempre sea etico. Aprovechar las ayudas de emprendimientos en la localidad y las capacitaciones de la camara de comercio 2. Reinventar constantemente el negocio dada las circunstancias y el contexto economico 3. Dar siempre alternativas de acceso a los productos o servicios a los clientes mediante herramientas digitales 4. Incentivar el pago transaccional buscando buenas alianzas con nuevos proveedores	ESTRATEGIAS DO	1. Buscar otros canales de ventas y diversificar en la medida el core de negocio 2. Estudiar las lecciones aprendidas de otros establecimientos y aplicarlas de manera positiva a la empresa. 3. Involucrar las ideas de los colaboradores en los planes de accion ya que ellos tienen mas contacto con el publico 4. Investigar que plataforma es más util para el negocio y los clientes
	AMENAZAS (-)	A1. Desconfianza por pagos online. A2. Inseguridad del sector A3. Alto numero de plataformas 4. Competencia con bajos costos	ESTRATEGIAS FA	1. Generar credibilidad de pago a los clientes mediante plataformas de pago confiables como PSE, siendo honesto con la informacion de producto, precios y servicios. 2. buscar Acuedos de cooperacion con las autoridades para la seguridad de todo el sector 3. Vender de manera agresiva mostrando la autenticidad del neogcio como ventaja competitiva 4. Satisfacer necesidades de los clientes. Revisar costos para reducir gastos innecesarios y mejorar precios.	ESTRATEGIAS DA	1. Aprovechar las campañas de bancos y otras entidades que promocionan el uso de medios de pago online. 2. Tomar cursos que ofrece la camara de comercio colombiana y comprender las herramientas de fidelizacion de clientes 3. ser un negocio sostenible y vigente para las necesidades actuales
Estrategias combinadas						

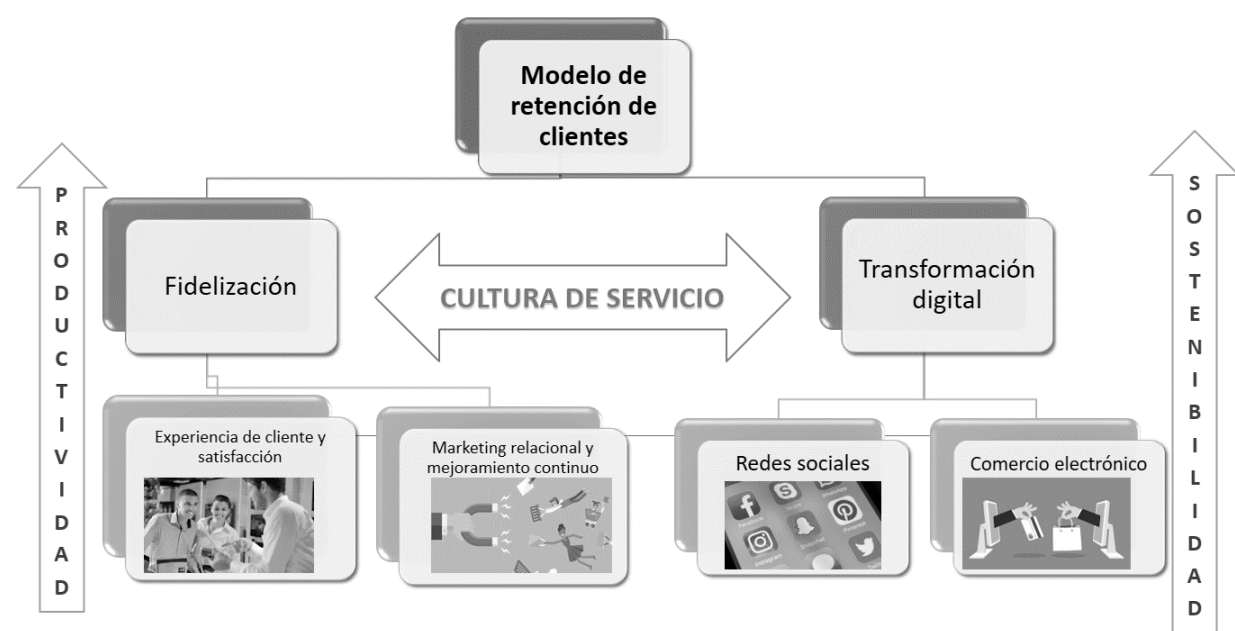
Estrategias combinadas

8. Discusión de resultados

Estrategias para los microempresarios

Se plantean 4 estrategias de fidelización de clientes basadas en las necesidades, objetivos de la investigación y alcance los empresarios.

Figura 16: Modelo de Retención



Fuente: Elaboración propia basada en Marketing Relacional, Navarra, P. L., & Usero, J. A.

(2015)

Es importante una cultura de servicio que integre todas las áreas interfuncionales en un mismo objetivo; la satisfacción del cliente.

Estrategia uno: Registro, seguimiento y experiencia de cliente

“En un mundo de exceso de oferta, el consumidor cambia constantemente exigiendo nuevas experiencias y expectativas”

Para que esto suceda el empresario debe llevar un control de consumo de sus clientes, la frecuencia, los productos y cualquier detalle adicional que permita tomar decisiones estratégicas sobre el negocio. Una vez se tenga una base de datos consolidada, el emprendedor podrá prever las necesidades, entendiendo de manera anticipada el canal más adecuado de comunicación, no se debe limitar en ningún detalle que más adelante pueda ser relevante, como el cumpleaños del cliente (Meyer, 2007).

Toda la empresa tiene que ser consciente de que el buen servicio y la atención ya no son estrategias competitivas, son una obligación porque son factores que los clientes exigen y toman en cuenta a la hora de frecuentar un lugar. En este punto, hablaremos de herramientas al alcance de los emprendedores, una de ellas es Touchpoint o punto de contacto de una marca, para que los consumidores tengan una percepción del establecimiento (Webb, 2016)

De esta manera, los elementos tangibles e intangibles que perciben los clientes como; las formas de empaques, tarjetas de presentación, olores únicos, formato de oficina, tiempos de entrega, plataformas digitales, atención telefónica, personalización de correos, uniformes de los colaboradores, entre otros, sirven tajantemente para acercar al cliente a la empresa afianzando la mencionada fidelización.

En cierta forma, los puntos de contacto se hacen relevantes cuando todos los integrantes de la empresa comprenden que es la manera en que los clientes se sienten importantes y protagonistas de la experiencia en la empresa y así la venta del producto o servicio por parte del cliente es asociada de manera positiva, ya que es algo que se

obtiene si tenemos en cuenta cada uno de los puntos de contacto que hacen parte del proceso de compra, construyendo marca y confianza.

Otro aspecto relevante se relaciona con enviar el mensaje correcto a los consumidores en cada etapa, puesto que es una tarea de todos los que intervienen para vender la imagen correcta en el momento que determina una compra. En la medida de lo posible, cada punto de contacto debe comunicar intrínsecamente el mensaje central o principal elemento diferenciador de la marca para asimismo influir en su posicionamiento; de modo que la experiencia del cliente debe ser evaluada y entender si estos puntos de contacto atraen o disuaden su mercado objetivo hacia su empresa.

Identificación de los Touchpoints

Dependiendo del tipo de empresa hay muchos puntos de contacto, unos más evidentes que otros sin quitarle relevancia a ninguno. Cada consumidor les da un peso diferente a estos, el negocio debe hacer todos los esfuerzos necesarios por crear una relación única y auténtica con los clientes que están en etapa de conocer y adentrarse a la marca. La tarea de investigar de forma exhaustiva y mapear cada una de las diferentes etapas del proceso, es fundamental para comenzar a prospectar de manera diferente. Es más valiosa desde el supuesto en que la experiencia real de los clientes en la práctica es más influyente que la campaña publicitaria

Estrategia dos: Comunicación continua, efectiva y clara “Construir relación antes de vender”

Es muy claro que para mantener una relación duradera con los clientes se debe sembrar confianza por ello es importante que la fuerza de ventas tenga una metodología sencilla y un discurso auténtico que induzca lo que el cliente quiere, los consumidores

ya no se valen de promesas sino de hechos. La venta siempre es un paso posterior. McGraw-Hill a mediados de 1958 publicó un anuncio: El hombre en la silla. Desde entonces es fundamental la necesidad de empatizar y generar una percepción de seguridad. A continuación, se describen puntos básicos para dar confianza a los clientes potenciales.

A la vanguardia de medios sociales

En tiempos de internet, cualquier tipo de negocio está al alcance de manera gratuita para abrir canales digitales, que permiten a los clientes conocer el negocio, sus productos, sus promociones, canales de pago y entre otros detalles relevantes.

Material promocional creativo

Es creatividad de cada negocio incentivar el recuerdo a sus compradores mediante recursos nemotécnicos; a través de tarjetas de presentación, folletos informativos, facturas diferenciales, fotografías en redes sociales o el video corporativo que exponga los valores que se viven al interior, entre otros.

Testimonios

Es una herramienta poco usual en las empresas, pero de gran valor en los consumidores quienes se sienten identificados con otros clientes y buscan vivir la misma experiencia. Se desarrolla a partir de frases de los clientes, productos que obtuvieron un beneficio significativo y asesorías de los colaboradores que generaron resultados positivos. El enfoque se debe basar en casos reales, creíbles y desafiantes.

Provea garantías de devolución de dinero

Es el mensaje más claro a los clientes y transmite confianza. Esto se aplica más en aquellos consumidores que aún no construyen relación con la empresa; sin embargo, se

quiere transmitir tranquilidad. No solo es la calidad de los productos o servicios, sino que cumpla las expectativas y el cliente se sienta satisfecho.

Productos o servicios experimentales


Hay productos nuevos o novedosos en los establecimientos inicialmente con una baja rotación, los clientes se sienten especiales cuando los involucran en las dinámicas del negocio, por ejemplo cuando pueden degustar, esta experiencia la comparten con sus conocidos e influye al momento de tomar la decisión de regresar a un establecimiento.






Estrategia tres: Plataformas digitales y redes sociales

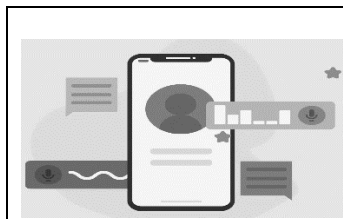
Esta parte es crucial en los tiempos actuales, sin importar el estilo de liderazgo que se implemente en los establecimientos, la digitalización de los negocios es un requisito para tener empresas sostenibles y al alcance de los clientes.

Hay diferentes plataformas gratuitas y acciones repetitivas que se hacen de manera sistemática para persuadir a los consumidores. A continuación, algunos programas que se pueden emplear en las empresas cuya función permite organizar la información con las diferentes oportunidades y llevar un registro ordenado de todas las interacciones; creando productos, ofertas, beneficios y diferenciales que le generarán más ventas a largo plazo.

Tabla 2: Plataformas Digitales

Programa	Detalle
	<p>Es un aplicativo que unifica en un solo sitio todos los clientes para interactuar dinámicamente con otros programas de acuerdo a la necesidad: LinkedIn, Twitter, Facebook, entre otros.</p>

	<p>Es un administrador de contactos que organiza los clientes de acuerdo a sus perfiles en redes sociales con base en gustos, preferencias y asociación de productos. Permite integrar automáticamente con email marketing.</p>
	<p>Es la actual CRM más conocida en las pequeñas y medianas empresas, efectiva para el seguimiento de prospectos, registro de tareas y eventos.</p>
	<p>Convierte los comunes archivos de Excel en amigables registros de clientes, con experiencias, recomendaciones y una presentación de productos al prospecto hasta llegar al cierre. Excelente seguimiento de postventa ofrece el programa.</p>
	<p>Módulo de ventas basado en un mercadeo de tendencias que vincula prospectos en plataformas de redes sociales y administra las ventas por territorio para entender las diferencias y así buscar mejores opciones de productos o servicios.</p>
	<p>Administra el Fan Page donde los consumidores comentan sus experiencias, sugerencias y todo tipo de retroalimentación. Es vital que el colaborador encargado este muy pendiente de las tendencias y sea vigente en todas las publicaciones. Es gratuito.</p>
	<p>Hoy en día más de dos millones usan este aplicativo en donde pueden impulsar su negocio a través de tendencias y promociones únicas que persuaden a los clientes. Se caracteriza por historias que hacen sentir cercano al cliente con el establecimiento.</p>



Este espacio es para todas las empresas que contemplan la creación de su propia App, las cuales se pueden crear a bajo costo, donde las interacciones y experiencia del cliente sean simples y funcionales. Se recomienda una imagen única que caracterice la cultura de la empresa, un carro de compras con los productos y promociones que cautiven

Fuente: Elaboración propia

La importancia de estar conectado en la era digital, se hace cada vez más obligatoria en una coyuntura donde los clientes quieren y exigen facilidad de compra y pago.

Considerar un CRM para el negocio es una decisión de oportunidad para generar relación, fidelización y confianza con los clientes. Entre ellas existen muchas gratuitas y otras a bajo costo con diferentes opciones de acuerdo a la necesidad de la empresa y el mercado objetivo. Entre los beneficios más importantes están:

- **Exposición versátil:** Se ofrece de manera continua a los clientes información relevante de sus productos y una ficha técnica creativa de los beneficios de los diferentes servicios.
- **Gratuitos o a bajo costo:** En comparación con aplicativos que usan las grandes organizaciones, existen alternativas como el correo físico, la publicidad gratuita en redes sociales, entre otros.

- Vida útil: Perdura las piezas digitales dentro de las plataformas de los establecimientos y al alcance de los clientes para futuras consultas. Deben ser flexibles de cambio para posibles adaptaciones o promociones.
- Contenido único: La creatividad juega un papel fundamental, al crear imágenes que asocien los productos a la cotidianidad de sus clientes y se enfoque la publicidad en la cultura que se quiere mostrar.
- Viralidad: La creatividad mencionada anteriormente puede llegar a ser tan única, que los clientes la compartan masivamente, siendo viral en redes sociales y la mayor publicidad gratuita conseguida.
- Segmentación: la información se envía de manera personalizada y distribuida de acuerdo a variables pertinentes para los diferentes grupos de interés.

Como se ha expuesto en toda la investigación, ninguna empresa está exenta del impacto transformacional y el cambio de pensamiento disruptivo con las nuevas tecnologías de comunicación. La empresa comprende de manera efectiva que la transformación no solo depende de la adquisición de tecnología idónea, sino una estrategia clara que involucra procesos, roles claros y un ecosistema digital enfocado en las oportunidades que generan valor al consumidor.

La transformación digital requiere de una visión prospectiva acerca de los clientes, equipo de trabajo, innovación en productos y cultura organizacional. A continuación, se muestran los pasos básicos a tener en cuenta para un proceso exitoso al identificar al ecosistema digital, este se encarga de describir las interrelaciones entre los elementos del negocio y las tecnologías digitales dentro de una cadena de valor específica. Integra

recursos y precisa son los componentes tecnológicos que aportan un real valor a la cadena en su relación particular con el negocio. Inspirados en los prospectos de Cintel: Proyectos TIC Innovadores (2018):

Evaluar la madurez digital

Es una labor de toda empresa hacer una estricta evaluación de su potencial tecnológico y la contribución al mercado en el que se encuentra. La aplicación de un modelo para establecer una línea base facilita medir los avances, haciendo un constante comparativo y evolución en el camino. CINTEL, como Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en TIC, diseñó un índice de valoración de madurez digital que facilita esta evaluación con indicadores de eficiencia operativa, diseño y entrega de productos, innovación en el modelo de negocio, competencias y capacidades organizacionales.

Esta herramienta que se desarrolló en el 2016, determina que el Índice Global de Madurez de Transformación Digital de las grandes empresas en Colombia es de 57,64% (en una escala de 0 a 100), lo cual es un gran reto para las compañías en su recorrido digital para aprovechar las oportunidades de la cuarta revolución industrial (Cintel, 2018)

Una hoja de ruta

Establecido el estado de madurez digital, la organización identifica las brechas de su negocio en relación con la digitalización de procesos, empoderamiento del trabajador, toma de decisiones basada en analítica de datos, innovación en la cadena de valor, estrategia de entrega de soluciones; se detectan las oportunidades de incorporación tecnológica para el cierre de brechas alineadas con la visión corporativa.

Estas oportunidades inicialmente se priorizan, para enseguida plasmarlas en una hoja de ruta a manera de proyectos haciendo posible la transformación. La selección de los proyectos de mayor impacto son una tarea encaminada a la eficiencia y productividad del negocio. (Cintel, 2018)

Implementación casos de aplicación

Tomando como referente a Cintel los casos de aplicación digital inician con una planeación de las tecnológicas necesarias para iniciar la transformación, es primordial tener indicadores. Con el fin de facilitar estas pruebas, CINTEL ha desplegado el primer Tech Innovation Hub del país, un centro de experiencia, en donde las empresas pueden interactuar con tecnologías como cloud, analítica de datos, seguridad digital, inteligencia artificial, sistemas de información geográfica y herramientas de industria 4.0. Este tipo de interacción se hace en ambientes reales debidamente controlados para observar el impacto y el despliegue necesario para la organización en particular. (Cintel, 2018)

Gestionar un cambio efectivo

Los cambios al interior de la empresa afectan a todo su entorno, por ejemplo, los stakeholders quienes se verán afectados por los nuevos procesos, hay que hacerlos sentir cercanos y parte del cambio para una transición más fácil. Para ello, es necesario establecer un programa de gestión del cambio intensivo en conocimiento TIC, que incluya a los colaboradores de la organización y los principales interesados en la empresa. (Cintel, 2018)

Los procesos de innovación

La transformación digital no se acaba, por eso se debe estar implementando continua innovación basado en la experiencia del sector y casos de éxito (Castillo, 2018).

Estrategia cuatro: Cultura de servicio, exceso de expectativas y retroalimentación

Deleitar a los clientes no es el servicio al que acostumbradamente se piensa, es el cumplimiento sistemático de promesas, basado en generar una relación de expectativas, siendo coherentes con las capacidades de la empresa.

Antes de iniciar se muestran 3 programas de fidelización que han sido claves en el crecimiento de las organizaciones:

- Sephora's Beauty INSIDER: creó un sistema basado en puntos, en donde un dólar representa un punto ganado para los clientes en todos los productos que se compran en la tienda. Actualmente se segmenta en tres niveles de recompensa como tarjetas de cumpleaños, canje de productos exclusivos y cursos gratuitos de belleza. Este tipo de incentivo se adecua al mercado objetivo de la empresa y crea una cultura entre los consumidores que sienten cercana la marca.
- Fidelidad de Bulletproof: empresa conocida por sus cafeterías, la cual tiene un programa de fidelización en su página web que consiste en incentivar cupones, nuevos productos experimentales y tendencias de mercado para envío de invitaciones a nuevos clientes. Los usuarios se registran fácilmente al sitio y a través de puntos compran productos y obtienen descuentos únicos.
- Starkbucks más que un programa de fidelización, implemento una metodología de acercamiento a sus clientes en donde los colaboradores que atienden escriben una frase positiva en los productos que entregan, esto con el fin de sacarle una sonrisa al cliente y tenga un excelente día.

La pasión por los clientes y su satisfacción es una cultura, y como tal, para poder llevarla a la práctica, el líder de la organización debe ser el principal promotor y veedor. De lo contrario, el cliente será un esfuerzo aislado de unos pocos, que por más que lo intenten, si no es un esfuerzo integral, no podrán movilizar a una estructura poco comprometida, paquidérmica y con mínima orientación al cliente.

Finalmente, la retroalimentación es un ciclo y una tarea de toda la organización enfocada en la satisfacción del cliente:

Tabla 3: Tareas para accionar

Tarea	Detalle
Comprometer con acciones	La cultura de fidelización se debe vivir todos los días al interior de la empresa, por lo que comprometer a todo el personal a través de acciones es el primer paso para desafiarse hacer las cosas diferentes.
Evaluar cargos	La evaluación de cargos es una tarea administrativa y enfocada a la satisfacción del cliente en todo el pasillo del mismo. Cada uno determinado en contribuir a los objetivos de la organización y su promesa de valor frente al mercado.
Establecer indicadores	Lo que no se puede cuantificar, no es medible; por lo que la empresa debe buscar todas las maneras de establecer indicadores que le permite hacer seguimiento a las tareas, promesas de valor y cada acción que acerque día a día al crecimiento de la empresa. Estos indicadores deben generar alertas tempranas, lecciones aprendidas y planes de acción que mitiguen el riesgo.

<p>Reconocer errores</p>	<p>Los errores ocurren hasta en las mejores compañías del mundo, la diferencia se encuentra en reconocerlos de manera adecuada, oportuna. Errores que incumplen la promesa de valor como asesorías erróneas, enviar a destiempo los productos, cobrar más de los ofertado, entre muchas otras.</p> <p>Lo primero es reconocer que las expectativas no se cumplieron, entender el error en que parte del proceso de la cadena sucedió y tomar correctivos generales y no contra personas. Es importante que el cliente sepa que hubo un error y se tomaran acciones respectivas junto con un reconocimiento al mismo. Esto construye confianza y demuestra transparencia en la relación. No espere que el problema estalle, anticipése antes que sea demasiado tarde.</p>
<p>Ofrecer una disculpa</p>	<p>Es la parte más sencilla, pero la que más le cuesta a la empresa y sus colaboradores frente a sus clientes. Ofrecer una disculpa sincera y autentica hace sentir al consumidor cercano a la marca y que se esfuerza de sobremanera por enmendar el error. Claramente el mismo error no puede suceder dos veces.</p>
<p>Empoderar a los colaboradores</p>	<p>A medida que crecen los negocios, es indispensable que los colaboradores estén empoderados para el manejo de diferentes situaciones sin necesidad de una directriz de la gerencia. Dependiendo de la magnitud del problema y la posible solución, el personal con cierta autonomía y herramientas adecuadas crea equipos capaces, empleados felices y clientes satisfechos.</p>
<p>Mantener informado</p>	<p>Hay todo tipo de errores, de los cuales la solución no es inmediata, de esta manera es claro que el cliente tiene que estar debidamente informado del avance y las alternativas de solución que hay.</p> <p>Así el cliente ya no muestre interés por lo ocurrido, es la única manera de fidelizar y le dé una nueva oportunidad a la marca.</p>

Entregar más	Cada error es una oportunidad única para el establecimiento, de acá la necesidad de ser resilientes, creativos y de cada situación negativa generar nuevas estrategias que impacten positivamente a los clientes.
--------------	---

Fuente: Elaboración propia

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

Después del recorrido realizado en esta monografía se determina la importancia de incluir un enfoque organizacional con miras a la sostenibilidad. En un mundo afectado por una pandemia a razón del Covid -19 que implicó que millones de personas estuvieran confinadas, las empresas debieron adaptarse y demostrar que hay diferentes alternativas responsables de consumo y de fácil acceso. Para determinar las mejores estrategias y acciones, el enfoque organizacional desde un inicio debe ser la sostenibilidad.

Los indicadores de sostenibilidad van más allá de una rendición de cuentas. Lograr una medición real en este aspecto posibilita una visión integrada, generación de valor a todos los actores de la empresa, sin olvidar que los consumidores cada vez son más exigentes.

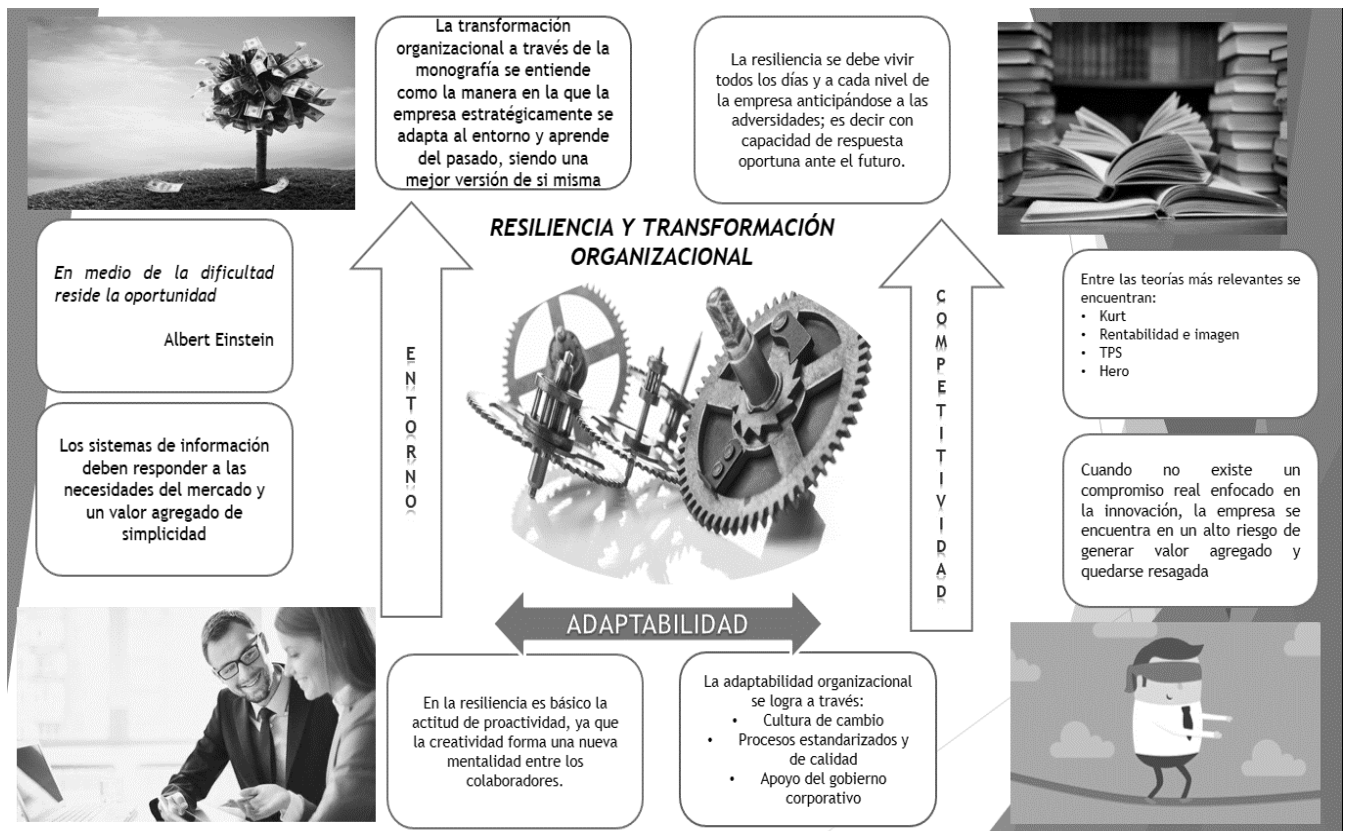
Con base en el Global Reporting Initiative (GRI), organismo que mide los estándares de sostenibilidad en todo el mundo, y que trabaja en Colombia hace más de 6 años con 204 empresas grandes que reportan sus indicadores. Un propósito esencial de esta tarea es que las grandes comprometan a las pequeñas en este tema, apoyando sus cadenas de suministro: las pymes (Semana, 2019)

Andrea Pradilla, directora del GRI para Hispanoamérica menciona que:

Actualmente, la economía mundial está basada casi en un 90 % en el trabajo realizado por medianas y pequeñas empresas, razón por la cual es muy importante que estos actores se sumen al compromiso de velar por una economía global sostenible (Semana, 2019)

De acuerdo a un informe de CECODES indica que las empresas sin importar su tamaño deben ser responsables de todas sus acciones ya que todo lo que se ejecute tendrá un impacto. Además, pequeñas acciones como el ahorro de luz y agua en las oficinas, o dejar de comprar o utilizar desechables para el consumo personal de los trabajadores, es una acción importante y de impacto para ser parte del desarrollo sostenible del país (CECODES, 2019). Esta sostenibilidad organizacional debe ser resiliente y adaptable en el tiempo, dados los cambios que surgen.

Figura 17: Sostenibilidad resiliente



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la Universidad EAN, una institución responsable plantea cuatro dimensiones para lograr una sostenibilidad real:

Dimensión social

La responsabilidad social corporativa se encuentra en un auge ya que las empresas comprenden su rol dentro de la sociedad y la corresponsabilidad en varios asuntos de interés. El compromiso de la empresa en contribuir a un desarrollo sostenible, se convierte en un reto y plan a mediano plazo enfocando todos los esfuerzos en mejorar la calidad de vida. Estas acciones deben ser voluntarias y con el único objetivo de contribuir a la sociedad a través de infinidad de programas.

La idea de que las organizaciones se benefician económicamente de la sociedad y por ello debían ser generadoras de un cambio social aceptando sus responsabilidades y constituyéndose como líderes de visión global (Evans, 2011).

En lo que respecta a la parte social es un desarrollo integral de estrategias al interior de los negocios y de cara a los clientes como parte final de la cadena.

Tabla 4: Social

Interior	Externo
Implementar una cultura de ética en cada acción de la empresa	Publicidad transparente y clara
Crecimiento personal y profesional al alcance de la empresa a medida del crecimiento impulsado por todos	Productos de calidad que cumplen la promesa de valor
Equilibrio en las relaciones profesionales e interpersonales prevaleciendo el respeto y la equidad	Acceso a todo tipo de público, incluyendo los discapacitados y las personas mayores
Pago a tiempo con salarios justos	Trato digno sin ningún tipo de discriminación

Implementos de trabajo adecuados para preservar en todo momento la salud de los colaboradores	Transparencia en la información que se presenta en los diferentes canales de comunicación
Alternativas de horario en la medida de lo posible	Proyectos de responsabilidad social con la comunidad
Teletrabajo para cabezas de hogar	La realización de campañas sociales que involucren a los clientes
Igualdad de género en las oportunidades que se presenten al interior de la empresa	Relaciones humanas con el consumidor

Fuente: Elaboración propia

Dimensión ambiental

Es un punto complejo, dada la última alerta amarilla decretada en Bogotá. Aunque los establecimientos comerciales no generan un impacto directo en el ambiente, hay otras maneras de contribuir a la sostenibilidad del planeta y minimizar los riesgos a los que están expuestos los establecimientos

La actual crisis ambiental que afronta el mundo involucra las organizaciones, esto debido a que la sociedad en la mayor parte de las decisiones privilegia a las empresas en su forma de producción poco ecológica y sin un plan de reciclaje claro. Estas formas de organización aún se basan en prácticas retrógradas del pensamiento administrativo tradicional. El comienzo de un cambio real está en romper paradigmas, innovar en tecnologías limpias, una transformación cultural de toda la organización en comprender la responsabilidad que les corresponde (Pineda, 2011).

Una administración inteligente de los recursos requiere de parámetros éticos, políticos, sociales y ecológicos, para encontrar una transversalidad entre ellas,

generando así mayor impacto positivo al interior y el entorno. A continuación presentaremos los beneficios que trae a las organizaciones una implementación de una política ambiental:

Tabla 5: Ambiental

Interior	Externo
Manejo de residuos responsables y debidamente clasificados en pro del reciclaje	Mensaje a los clientes de 0 uso de plástico en los empaques y más materiales reciclados
Practicar verdes como 0 consumo de papel y piezas digitales	Una publicidad más agresiva en las redes sociales, disminuyendo el consumo de papel en las calles.
Uso adecuado de la energía y manejo de computadores en horarios muertos	Campañas verdes patrocinadas por la empresa e involucren los clientes
Reportes periódicos de la autogestión ambiental	Responsabilidad corporativa frente a la situación actual
Calidad de aire y manejo de agua de acuerdo a cada tipo de establecimiento	Patrocinar programas de la comunidad que beneficien el entorno

Fuente: Elaboración propia

Dimensión económica

Es uno de los factores de mayor interés para los emprendedores porque determinará la perdurabilidad de sus negocios. El pilar económico es la razón de una compañía, enfocada en generar riquezas, sin embargo, se interpreta en un marco de gana-gana,

innovación que contribuya al mercado, competencia leal y una responsabilidad con sus consumidores.

Las organizaciones en este pilar se enfocan en el mejoramiento continuo de sus productos de alta calidad o servicios, con insumos idóneos. Esto permite ofertar precios justos y adecuados a su segmento de mercado, de esta manera los clientes internos y externos comprenderán el valor agregado de trabajar con este tipo de empresa. La administración de cada negocio es muy diferente, por eso la necesidad de un equilibrio de bajos costos para una mayor productividad, sin descuidar la calidad y el talento humano.

Tabla 6: Económica

Interior	Externo
Rentabilidad responsable conservando las políticas de gestión ambiental	Precios justos y accesibles al mercado objetivo
Utilidades bien distribuidas entre el negocio, accionistas y colaboradores	Ofertas que realmente beneficien a los clientes
Productividad y eficiencia	Publicidad transparente
Solvencia y estabilidad	Competencia leal basado en la calidad
Inversión e innovación	
Sostenibilidad contable	

Fuente: Elaboración propia

La organización busca el estricto cumplimiento de sus objetivos comerciales para ser rentables, competentes y cada vez ganar mayor mercado. Sin embargo, estos propósitos deben ir encaminados con todas las dimensiones.

Dimensión de gobernanza

Esta dimensión afecta transversalmente las demás, ya que determina las políticas, los cargos, los procesos y la ruta a seguir como empresa. Es importante incluir a todos los actores buscando un consenso que impacte positivamente la sostenibilidad a largo plazo. La gobernanza en las organizaciones hace parte de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual promueve un comportamiento ético en cada acción al interior o exterior de la misma, una rendición de cuentas clara, la transparencia en los procesos y la publicación de información pública.

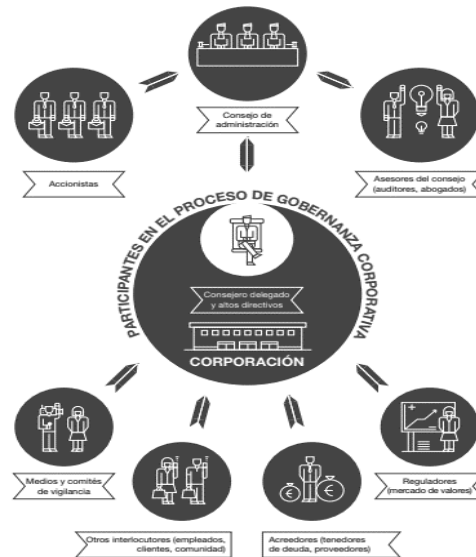
Los procesos y estructuras son clave en la gobernabilidad de la empresa, con un enfoque de resultado y control constante a través de auditorías transversales, reuniones periódicas, auto auditorías e indicadores de cumplimiento legal; es fundamental comunicar de manera concisa los cambios que se hagan. La empresa debe establecer una estructura de gobierno funcional y acorde a la visión para garantizar que ninguno de los actores interesados interfiera con la justa gestión de los procesos y las relaciones fluyan de manera equilibrada.

La gobernanza fomenta la libertad, autoridad y motivación para estar abiertos a recomendaciones que mejore la gestión, integrar este sistema de gobernanza es mediante la elaboración del código de gobierno corporativo que debe considerar

derechos de las accionistas, las partes interesadas, las responsabilidades de sus dirigentes, el trato equitativo de los mismos, entre otros aspectos.

A través de la siguiente ilustración se puede evidenciar de acuerdo al autor Kendher un modelo básico de gobernanza para cualquier tipo de empresa.

Figura 18: Modelo de Gobernanza

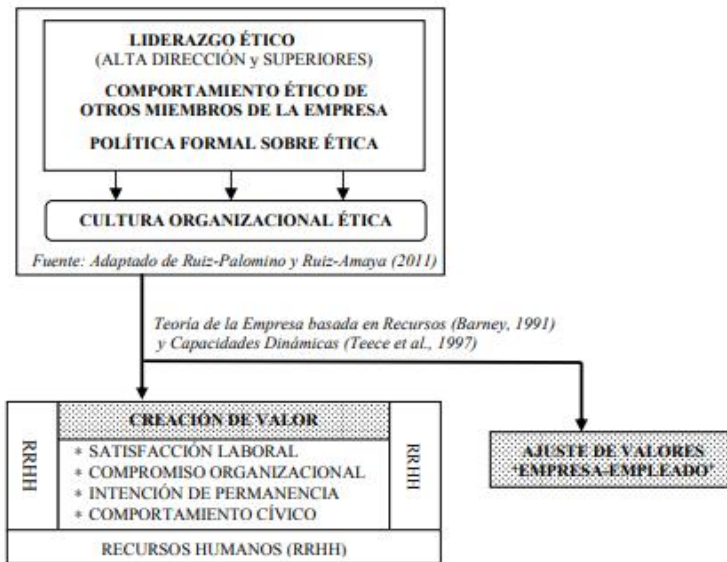


Fuente: Keehner y Randall, Introducción a la Gobernanza Corporativa, IBS Curriculum

Asimismo la necesidad de gobernar con ética y compromiso en una sociedad tan corrupta como la colombiana. Se recomienda la siguiente figura aplicándolo en el modelo organizacional que aplique en cada establecimiento.

“Una cultura organizacional ética generará valor a través de mejorar la respuesta laboral del empleado”. (Palomino, 2012)

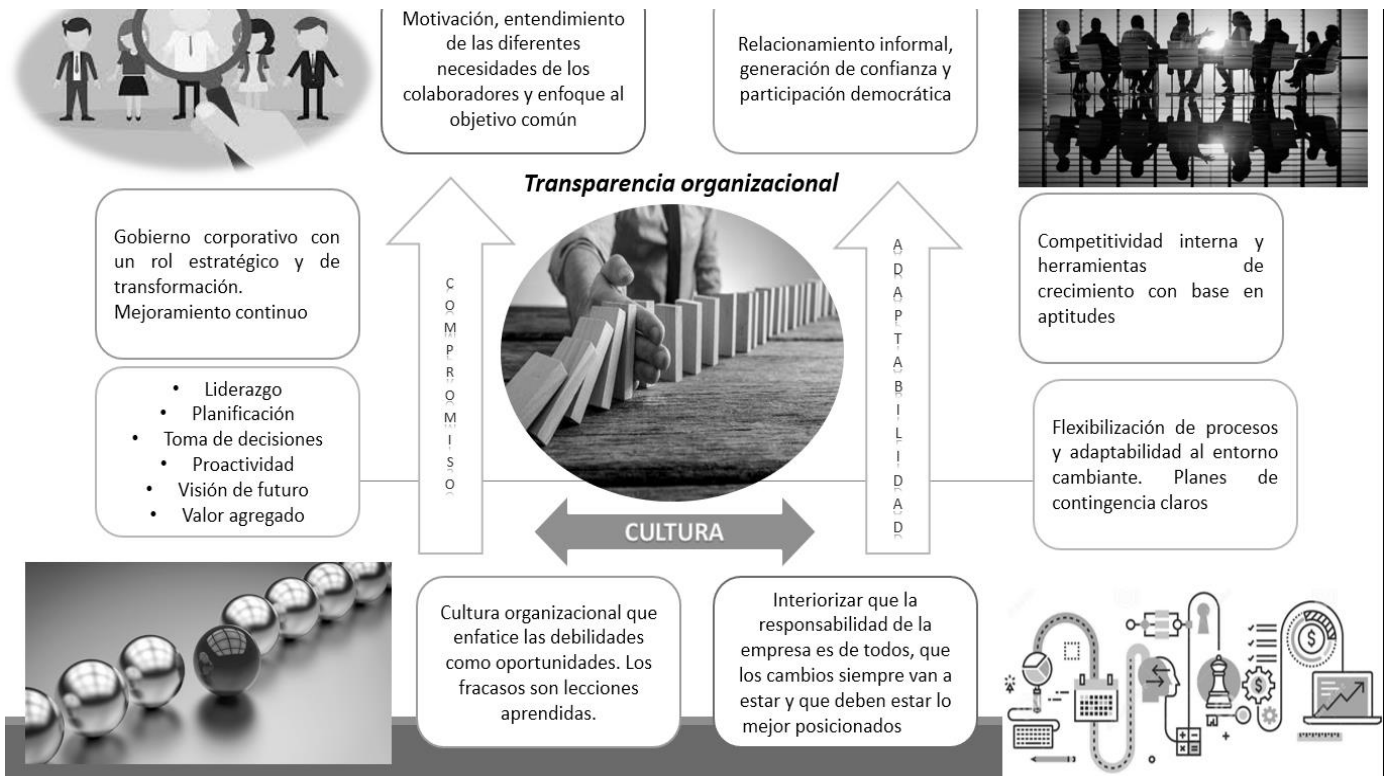
Figura 19: Liderazgo Ético



Fuente: Adaptado de Ruiz Palomino (2011)

Los valores al interior de una empresa deben ser parte de su identidad y las deben apropiar como lo ilustra la siguiente figura:

Figura 20: Transparencia



Fuente: Elaboración propia

10. Glosario

Cadena de valor: Es un modelo que detalla el desarrollo de las actividades de una empresa generando valor al producto o servicio final.

Comparativos: Opiniones independientes sobre la funcionalidad de los sitios de equipos especializados o clientes.

Chapinero: Es la localidad número dos del Distrito Capital. Se encuentra ubicada en el norte y centro de la ciudad de Bogotá.

Digitalización: Es un proceso al interior de las empresas que involucra adaptar plataformas tecnológicas para facilitar los procesos y las interacciones con los diferentes grupos de interés.

E-commerce: Conocido como mercado electrónico, actualmente usado en las organizaciones como método de compra y venta de productos, se da través de internet o aplicaciones.

Engagement: traducida al español como “compromiso”, se usa en el marketing digital como el apego que tienen los clientes a la marca.

Fidelización: Es un concepto que el mercadeo ha designado como la lealtad de un cliente a la marca, siendo recurrente a esta en los diferentes que oferta. Acá a importancia de los programas de retención que ofrezca la organización, fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente.

Plataformas digitales: Es un lugar de Internet o portal web que almacena todo tipo de información a nivel personal u organizacional. Estas funcionan a través de sistemas operativos que ejecutan programas o aplicaciones con diversidad de contenido, entre lo más usados juegos, imágenes, texto, cálculos, simulaciones y vídeo, entre otros, que tiene como principal utilidad desarrollar una estrategia digital.

Perfil del cliente: Características del cliente y agrupación por segmentos de mercado (edad, género, nivel socioeconómico, estilo de vida, etc.).

RSE: Es la responsabilidad social empresarial o inversión socialmente responsable, que contribuye activamente las organizaciones de manera voluntaria en tres ejes fundamentales social, económico y ambiental. Esto con el único propósito de contribuir a su entorno.

Sostenibilidad: En el concepto organizacional es un equilibrio entre lo económico, social y ambiental. Siendo este un estilo de vida corporativo con el único propósito de balance entre la riqueza y la responsabilidad social. Comúnmente se dice que una empresa sostenible tiene la capacidad de asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, además de contribuir al progreso de la generación presente y futura.

Stakeholders: palabra en ingles utilizada para referirse a todos los interesados o impactados en una cadena de valor de una compañía. Entre ellos los empleados, clientes, proveedores, accionistas y su entorno en general.

Transacciones: Registro de transacciones históricas diferenciando por producto, frecuencia, valor monetario, antigüedad de la operación.

Tendencias: Fuentes de referencias al sitio, popularidad, foco geográfico de los visitantes.

Voz del cliente: Percepciones del cliente respecto a su experiencia en el sitio y herramientas para el manejo de la “reputación” de la empresa online, cercanos y toda una red de nuevos compradores.

11. Discusión de hipótesis

Las estrategias de fidelización de clientes a través de plataformas digitales son usadas por pequeños empresarios en la localidad de Chapinero. Esta afirmación no resulta cierta basada en los resultados de la encuesta, donde el 56% de los empresarios no conocen estrategias de conservación ni el uso de plataformas digitales como canales alternos de venta.

Se podría afirmar entonces que la mayoría de las empresas del sector comercio encuestadas dedican sus esfuerzos y centran su atención al día a día, sin un plan de acción a mediano y largo plazo. Al ser venta en el punto, los empresarios no exploran herramientas digitales que les permita una mejor relación con sus consumidores actuales y la apertura de nuevos mercados.

Se considera relevante destacar el interés de los encuestados por conocer maneras de atraer y conservar sus clientes mediante programas de fácil acceso.

12. Conclusiones

El mundo actualmente se encuentra en una crisis económica muy grave, no solo a raíz de la pandemia sino por problemáticas que se manifestaron como consecuencia de la recesión. Asimismo las preferencias de los clientes han migrado a otro tipo de productos y servicios, esperando menos promesas y más resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, a través del análisis de la teoría de fidelización de clientes, se comprendió la importancia de implementar acciones simples y efectivas que garanticen la conservación de los clientes por mínimos que sean los detalles. Después de profundizar, se visualizó a una parte de los empresarios de Chapinero con sus preocupaciones, recomendaciones y su interés por que la academia se interese por sus problemas. Las encuestas son una evidencia de la falta de conocimientos y herramientas administrativas y comerciales para la conservación de clientes, lo cual permite inferir que esta situación no es cambiante en la mayoría de pequeños establecimientos en otros barrios. Ahora bien, la necesidad de construir estrategias reales, alcanzables y medibles en las empresas que requieren de cambios inmediatos para una propuesta de sostenibilidad.

También es un reto para la gestión organizacional preservar un pilar de talento humano e innovación, un entorno ecológico, una gestión ambiental responsable, una gestión del conocimiento que impulse las carreras de los colaboradores, una gestión del cambio enfocada en la sostenibilidad y el aseguramiento de la calidad pensando siempre en la satisfacción del cliente.

La aplicación de estas estrategias es clave en un entorno de competitividad, sobreoferta de productos e innovación. Su implementación debe ser gradual basada en

las herramientas actuales de cada negocio, lo que supone un efecto de dimensiones sostenibles a largo plazo, con resultados a corto y mediano plazo de igual manera.

Como resultado de la investigación de fidelización de clientes, cabe resaltar la relación entre lo que los clientes perciben de la empresa y la cultura interna enfocada en resultados. La implementación de todas las acciones que se consideren pertinentes requieren un esfuerzo de todos, un compromiso de familia-empresa y un enfoque claro de cambio de mentalidad.

El reto está en adaptarse en las nuevas necesidades, opciones de compra y la digitalización que se está viviendo en todos los sectores de la economía, este es el principio de romper paradigmas. La Responsabilidad Social en las empresas se debe tomar como una estrategia de cambio de conciencia y de cultura a partir de valores que lideren la economía con integridad. Algunos de estos valores que soportan la estrategia de RSE son la transparencia en cada proceso, la confianza en las relaciones, la coherencia en cada decisión tomada, las alianzas estratégicas responsables, innovación, compromiso con el entorno, visión a largo plazo y cultura de servicio. La compañía requiere de líderes comprometidos con sus colaboradores, a través de una visión que impacte en su crecimiento personal y profesional.

Asumí el desafío como maestrando y como estudiante de una Universidad que le apuesta a los emprendedores, motivo por el cual me parece más importante bajar la información adquirida a todos esos soñadores que solo necesitan nuevas herramientas para hacer las cosas diferentes. Los hallazgos encontrados, hacen referencia a los resultados alcanzados, los objetivos correspondientes y las hipótesis comprobadas.

13. Referencias

- Agüero, (2014). Estrategias de Fidelización de Clientes
- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes 2ª. ESIC editorial
- Arbeláez, M. A., Meléndez, M., & Zuluaga, S. (2006). Medios de pago electrónicos en Colombia: evolución y perspectivas.
- Arias Pineda, A. A. (2011). Crisis ambiental y sustentabilidad: emergencia de nuevos lenguajes en el escenario administrativo-organizacional. *Gestión y Ambiente*; Vol. 14, núm. 1 (2011); 105-116 *Gestión y Ambiente*; Vol. 14, núm. 1 (2011); 105-116 2357-5905 0124-177X.
- Barrientos, F. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, vol.9 pp.41-56.
- Boubeta, (2007). Fidelización de Clientes.
- Cambra-Fierro, J., Ruiz-Benítez, R., Berbel-Pineda, J. M., & Vazquez-Carrasco, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(4), 643-657.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2010 – 2020). Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/>
- Carrasco Fernández, S., & SÁNCHEZ ESTELLA, O. S. C. A. R. (2012). Atención al cliente en el proceso comercial. Editorial Paraninfo.
- Carrasco Fernández, S., & SÁNCHEZ ESTELLA, O. S. C. A. R. (2012). Atención al cliente en el proceso comercial. Editorial Paraninfo.
- Carrasco, M. V. B., & de Alvarez, M. D. F. L. (2009). Lealtad de marca y factores condicionantes. *Visión Gerencial*, (1), 24-36

- Castillo, E. S. (2018). Guía de la Transformación Digital. Cintel.
- CEDODES. (2019). Pequeñas y medianas empresas le apuestan a la sostenibilidad. Cecodes.
- CINTEL (2018). Obtenido de: <https://cintel.co/asesoria-y-consultoria-tecnologica/transformacion-digital/>
- Coello, C. E. P. (2015). Presupuestos: un enfoque gerencial. Imcp
- Coleman, J. (2018). Never Lose a Customer Again. New Yor: Penguin Random House.
- Confecamaras. (2019). CONFECAMARAS. Obtenido de CONFECAMARAS: <http://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Cortés Vera, S. (2011). Marketing digital: como herramienta de negocios para PyMES
- Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. Ideaspropias Editorial SL.
- Delgado, A. (2016). Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa. Libros de Cabecera.
- DANE (2018). CENSO Nacional de Población y Vivienda. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>
- Evans, A. V. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa . Revista Ciencias Estrategicas.
- Fandos. (2008). British Food Journal Consumer Satisfaction. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700810900585/full/html>
- Fayos-Gardó, T., Moliner-Velázquez, B., & Ruiz-Molina, M. E. (2015). ¿ Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de

- Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, (46), 54-69.
- Fernández, L. H. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia*, 9(1).
- Fleitman, J. (2013). Nuevos paradigmas empresariales en el siglo XXI. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-paradigmas-empresariales-en-el-siglo-21>.
- Flórez Bustamante, M., Reyes Giraldo, D. M., & Martínez Sepulveda, A. (2018). Cuadernos de desarrollo económico No. 41 - Instrumentos para la medición de la sostenibilidad empresarial. Bogotá D.C.: Secretaría de Desarrollo Económico - Universidad EAN.
- Gil Saura, I., Ruiz Molina, M. E., & Calderón García, H. (2009). La influencia de las TIC en la satisfacción el cliente en el comercio minorista. *Cuadernos de Administración*.
- Godin, S. (2012). *La vaca púrpura*. Gestión 2000.
- Godin, Seth. (2001). *El marketing del permiso*. Ediciones Granica.
- González Fernández-Villavicencio, N. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio. *Estrategia y táctica en marketing. El profesional de la información*, 24 (1), 5-13.
- Gosso, F. (2010). *Hiper satisfacción del cliente*. Panorama editorial
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Haim, M. (2007). *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. pdf.

- Inpuls Colombia. (2017). Inpuls. Obtenido de <https://inpulsacolombia.com/es/informes-de-gestion>
- Kirberg, A. S. (2011). Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?. Ecoe Ediciones.
- Lara-Navarra, P., & Martínez-Usero, J. Á. (2002). Comercio electrónico: la fidelización del usuario. El profesional de la información.
- Laseter, T. M. (2004). Alianzas estratégicas con proveedores. Editorial Norma
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Pearson Educación.
- Llambías, L. A. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. Palermo Business Review.
- Lombardera, L. (2015). Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital. Editorial Almuzara.
- Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M., & Rivera Torres, P. (2005). Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Márketing relacional.
- Medina-Quintero, J. M., Garza Ramos, M. I. D. L., & Jiménez Almaguer, K. P. (2011). Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología. Investigación administrativa, 40(108), 7-17.
- Medina-Quintero, J. M., Garza Ramos, M. I. D. L., & Jiménez Almaguer, K. P. (2011). Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología. Investigación administrativa, 40(108), 7-17.
- Meyer. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. Harvard Business Review, vol. 85, no 2, p. 89-99.

- Morales, D. V. (2014). Innovación y marketing de servicios en la era digital. ESIC Editorial.
- Morales, E. F. C., Correa, F. M. F., & Valle, M. A. (2017). Diseño de un modelo predictivo de fuga de clientes utilizando árboles de decisión. *Revista Ingeniería Industrial*, 16(1), 7-23.
- Moreno, F. C., Hervás, J. C., & GÓMEZ, J. M. (2012). Efecto del coste percibido, la calidad de servicio y la satisfacción sobre las intenciones futuras del espectador. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 619-636.
- Orgambídez-Ramos, A., & Almeida, M. H. D. (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 167-173.
- Pablo, R. P., Carmen, R. A., & Ricardo, M. C. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.
- Pretel Jiménez, M. D. (2018). Relación entre marca y el consumidor en las redes sociales: estudio del vínculo afectivo de los jóvenes con dos marcas tecnológicas. *Revista de Comunicación*, Vol 17.
- Revista Enfoque, (2018). Las empresas se mueren por su incapacidad de conseguir una adecuada productividad en el uso de sus activos. Redacción Enfoque. Recuperado de: <https://www.revistaenfoque.com.co/economia-y-finanzas/las-empresas-se-mueren-por-su-incapacidad-de-conseguir-una-adecuada>

- Rey, J. E. V., & Zapata, D. E. M. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2).
- Ribas, M. (2019). *Las empresas en la nueva era digital*. Portafolio.
- Roca, G. (2013). *La transformación digital de los negocios. La transformación digital de los negocios* (págs. 1-52). Madrid: RocaSalvatella.
- Rodríguez, I. R. D. B., Crespo, Á. H., del Mar García-de-los, M., & Sánchez, S. (2009). La influencia de la propensión a innovar del gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(38), 7-35.
- Sander, P. (2012). *Y Steve Jobs, ¿qué hubiera hecho?* Gestion 2000.
- Sarmiento Guede, J. R. (2017). *La experiencia de la calidad de servicio online como antecedente de la satisfacción online: estudio empírico en los sitios web de viajes*.
- Scarone, C. A. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. IN3 Working Paper Series, (5).
- Semana. (2019). *Pymes entran en la onda de la sostenibilidad*. Semana sostenible.
- Snook. T.W (2016). *Digital Sense: The Common Sense Approach to Effectively Blending Social Business Strategy, Marketing Technology, and Customer Experience*. New. Jersey: Wiley

- Solomon, M. R., & Carrion, M. A. S. (2017). Comportamiento del consumidor (Vol. 12). Pearson.
- Spence, M. (1984). Cost reduction, competition, and industry performance. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 101-121.
- Suarez, V. (13 de Marzo de 2019). El colombiano. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/innovacion/lo-que-debe-hacer-para-digitalizar-su-negocio-GE10361502>
- Thompson, H. (2016). ¿¿ Quién se ha llevado a mi cliente??: Estrategias clave para fidelizar a los clientes. Grupo Editorial Patria.
- Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. Promonegocios. net.
- Toister, J. (2020). *The Service Culture Handbook: A Step-By-Step Guide to Getting Your Employees Obsessed with Customer Service*. Tantor Media.
- Valcárcel, I. G. (2001). CRM. Gestión de la Relación con los Clientes. FC Editorial.
- Vecino, J. M. (2008). La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. Recuperado: http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial
- Velázquez, B. M., & Contrí, G. B. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de administración*, 24(42).
- Webb, N. (2016). *What Customers Crave: How to Create Relevant and Memorable Experiences at Every Touchpoint*. AMACOM.

Weilbacher, W. (2001). El Marketing de la Marca: cómo construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente. Ediciones Granica SA.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.

A. Anexo. Formato de Encuestas

ENCUESTA EMPRESARIOS

Nombre de la Empresa:

Actividad Principal:

**Nombre del Gerente:
colaboradores:**

Número de

Ventas anuales:

1. ¿A qué sector pertenece su establecimiento comercial?

R/

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa funcionando?

R/

3. Ubique en los siguientes rangos su número de clientes:

1 – 50 50 – 50 100 – 200 +500 No informa

4. ¿Usted sabe qué es la fidelización de clientes?

Si__ No__ No informa__

5. ¿Sus clientes son fieles a la marca?

Si__ No__ No informa__

6. ¿Usted reconoce quién es su competencia?

Si__ No__ No informa__

7. ¿Cuáles son los diferenciales en los productos o servicios que tiene su empresa con respecto a la competencia?

R/

8. ¿Por qué considera que los clientes le compran a usted y no a la competencia?

R/

9. ¿Alguna vez ha medido la fidelidad de sus clientes?
Si__ No__ No informa__
10. ¿Conoce alguna herramienta para medir la fidelización?
Si__ No__ No informa__
11. ¿usa plataformas digitales en su negocio?
Si__ No__ No informa__
12. ¿Cuáles plataformas digitales usa?
Si__ No__ No informa__
13. ¿Existe algún medio de pago electrónico dentro del establecimiento?
Si__ No__ No informa__
14. ¿Usan transacciones virtuales en la venta de productos o servicios?
Si__ No__ No informa__
15. ¿Desarrollan alguna oferta orientada a su mercado objetivo?
Si__ No__ No informa__
16. ¿Diseñan estrategias de mercadeo desde la perspectiva de sus clientes?
Si__ No__ No informa__
17. ¿Actualmente se apoyan en el cliente para colaborar en la creación de valor?
Si__ No__ No informa__
18. ¿Usan canales diferentes a los tradicionales para hacer llegar el mensaje de valor al cliente?
Si__ No__ No informa__
19. ¿Priorizan las tareas al interior de la empresa para conseguir una mayor persuasión de clientes?
Si__ No__ No informa__
20. ¿Cómo manejan actualmente la información del cliente?
Si__ No__ No informa__
21. ¿Cómo mantienen una buena relación con los clientes?
Si__ No__ No informa__

-
22. ¿Segmentan los clientes de acuerdo al consumo de productos, volumen de compra y frecuencia?
Si__ No__ No informa__
23. ¿Existen canales en el negocio para conocer la experiencia del cliente en el establecimiento?
Si__ No__ No informa__
24. ¿Se entiende el cambio en los patrones de conducta de los consumidores y su impacto en el negocio?
Si__ No__ No informa__
25. ¿Comprenden el concepto de marca y su importancia en la recordación de clientes?
Si__ No__ No informa__
26. ¿Crea estrategias claras para obtener nuevos clientes a través de las actuales plataformas virtuales?
Si__ No__ No informa__
27. ¿Se hacen capacitaciones al personal sobre la importancia de conservar clientes?
Si__ No__ No informa__
28. ¿Cómo manejan los problemas con los clientes?
29. ¿Generan expectativas reales que permitan cambiar la perspectiva de clientes insatisfechos?
Si__ No__ No informa__
30. ¿En el negocio se están haciendo mejoras al servicio al cliente?
Si__ No__ No informa__
31. ¿Han pensado en implementar un portal de proveedores?
Si__ No__ No informa__
32. ¿Tienen toda la información del negocio y los clientes en un sistema centralizado?
Si__ No__ No informa__
33. ¿Saben qué hace la competencia en mejoras tecnológicas?
Si__ No__ No informa__
34. ¿Cuáles son sus principales barreras para implementar plataformas digitales?
35. ¿Los empleados están preparados para el cambio digital?

Si__ No__ No informa__

36. Dada la necesidad del cambio, ¿Están redefiniendo la relación con sus clientes?

Si__ No__ No informa__

37. ¿Saben que áreas de la empresa tienen una rentabilidad más sensible a la digitalización?

Si__ No__ No informa__

38. ¿Su presupuesto actual es flexible para una posible asignación de iniciativa digital?

Si__ No__ No informa__

39. ¿Estaría dispuesto a cambiar el paradigma de la venta tradicional?

Si__ No__ No informa__

40. ¿Sabe cómo empezar la transformación en su empresa?

Si__ No__ No informa__

41. ¿Le gustaría recibir más información sobre fidelización de clientes aprovechando la transformación digital?

Si__ No__ No informa__