

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA  
ADECUADA GESTIÓN DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS  
LATINOAMERICANAS, AÑOS 2007-2017**

**ANALYSIS OF THE PROCESS OF CREATING VALUE THROUGH ADEQUATE  
CUSTOMER MANAGEMENT IN LATIN AMERICAN COMPANIES, YEARS  
2007-2017**

**Cueva Rojas Alexis**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
arcueva2@espe.edu.ec  
Quito-Ecuador

**Méndez Arévalo Yomaira**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
ydmndeza@espe.edu.ec  
Quito-Ecuador

**Ortiz Tumipamba Cristina**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
mcortiz3@espe.edu.ec  
Quito-Ecuador

**Parker Portilla Ronny**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
rkparker@espe.edu.ec  
Quito-Ecuador

**Ramos Yépez Erika**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
ekramos@espe.edu.ec  
Quito-Ecuador

## **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es presentar los beneficios de una adecuada administración de la gestión del cliente enfocada en empresas latinoamericanas. Para su desarrollo se realizó un análisis documental y análisis comparativo de investigaciones realizadas en 10 artículos y publicados en revistas de prestigio acerca de la gestión del cliente principalmente artículos científicos publicados entre los años 2007-2017 en las bases digitales como Emerald, JSTOR. La presente revisión bibliográfica permitió definir los procesos de gestión de relaciones con los clientes y proporcionar información para mejorar dicho proceso entendiendo el comportamiento del cliente y poder adquirirlo y retenerlo. El principal beneficio de una adecuada gestión del cliente, radica en la adecuada creación de una propuesta de valor hacia el mismo aumentando los niveles de satisfacción. Se concluye que las empresas latinoamericanas no han dedicado sus mejores esfuerzos a desarrollar un buen enfoque hacia el cliente, dándole prioridad a otros procesos como los productivos, ventas, recursos humanos, financieros, etc. provocando que el crecimiento de las empresas no tenga tanto éxito.

**Palabras Clave:** Gestión del cliente, creación de valor, valor percibido, satisfacción del cliente, sistema organizacional

## **ABSTRACT**

The objective of this article is to present the benefits of an adequate administration of customer management focused on Latin American companies. For its development, a documentary analysis and comparative analysis of research carried out in 10 papers and published in prestigious journals about customer management, mainly scientific articles published between 2007-2017 in digital databases such as Emerald, JSTOR, was carried out. The present bibliographical review allowed to define the processes of management of relations with clients and to provide information to improve said process, understanding the client's behavior and being able to acquire and retain it. The main benefit of an adequate management of the client, lies in the adequate creation of a value proposal towards the same, increasing the levels of satisfaction. It is concluded that Latin American companies have not devoted their best efforts to develop a good approach towards the client, giving priority to other processes such as production, sales, human resources, financial, etc. causing that the growth of the companies does not have so much success

**Keywords:** Customer management, creation of a value, perceived value, satisfaction to the client, organizational system

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de reseñar el impacto que tiene en los beneficios de una empresa, la correcta aplicación de los procesos de gestión de los clientes en empresas latinoamericanas.

¿Por qué es importante manejar de una forma adecuada la gestión del cliente en una organización? La pregunta de investigación se la enfocará utilizando el análisis documental y análisis comparativo de investigaciones realizadas y publicadas en revistas de prestigio acerca de la gestión del cliente.

Dicha investigación ha sido creada a partir de una base de artículos referentes a la gestión de clientes en la cual se compara las opiniones presentes y que han sido enfocadas de acuerdo al punto de vista de los autores con un tratamiento original del tema.

Inicialmente se revisarán las definiciones, ventajas y desventajas planteadas por los diferentes autores para poder conocer el efecto que la correcta gestión del cliente puede causar en la empresa y en sus beneficios.

Para la región es de suma importancia debido a que los latinos poseen una similitud respecto a sus características, costumbres y demás aspectos relevantes al momento de gestionar los clientes, un recurso fundamental en la actualidad es el desarrollo de la tecnología.

Se investigará y analizará varias publicaciones, de diferentes autores sobre la gestión del cliente, enfocándose principalmente en Latinoamérica, para obtener con ello un resultado más generalizado sobre el tema. Posteriormente se extraen algunas conclusiones de importancia del tema, con una visión del tratamiento de los procesos de gestión del cliente.

## 2. METODOLOGÍA

La presente investigación es una revisión de tipo documental y análisis comparativo de investigaciones realizadas en 10 artículos y publicados en revistas de prestigio acerca de la gestión del cliente principalmente artículos científicos publicados entre los años 2007-2017 en las bases digitales como Emerald y JSTOR.

Se investigará y analizará varias publicaciones, de diferentes autores sobre la gestión del cliente, enfocándose principalmente en Latinoamérica, para obtener con ello un resultado más generalizado sobre el tema en base a diferentes enfoques. Posteriormente se extraen algunas conclusiones de importancia del tema y se dará una explicación del cómo se aplican los procesos de gestión del cliente para la generación de una propuesta de valor diferenciadora.

## 3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La gestión del cliente propone una mejora constante no solo en los procesos internos de la empresa, sino también en una mejor propuesta de valor, pero dentro de la empresa hay quienes tienen más contacto con el cliente que otros. Una adecuada gestión con el cliente debe incluir a todos los integrantes de la empresa y el objetivo principal debe ser la satisfacción al cliente. Según (Sharma & Sarel, 2015) "Cada vez se reconoce más que la satisfacción del cliente debe ser un importante objetivo de las organizaciones de ventas"

Los vendedores tienen un constante contacto con el cliente antes y después de la venta, por lo tanto los resultados que se obtengan en base a la satisfacción al cliente, indicaran que tan buenos han sido los procedimientos de incentivos que se han aplicado. Según (Sharma & Sarel, 2015) "los sistemas de incentivos se basan en la satisfacción del cliente, buscan aumentar la respuesta del servicio de atención al cliente de los vendedores en comparación con los vendedores cuyos incentivos se basan en el volumen de ventas"

Según los textos académicos una buena manera de crear valor para la cartera de consumidores es proponer objetivos estratégicos centrados en cumplir los objetivos planteados en la perspectiva de clientes, así lo corrobora (Kumar, Venkatesan, & Reinartz, 2016) "La literatura académica sugiere que la ventaja estratégica de una organización centrada en el cliente es crear valor para el cliente, en el proceso, crear valor para la empresa, es decir, un enfoque en la creación de valor dual"

Se debe tener presente que una buena capacitación y un buen enfoque hacia el cliente por parte de los vendedores es fundamental en la actualidad, por lo que los procesos generadores de valor dentro de la empresa como son producción y marketing, deben estar a la vanguardia en nuevas técnicas. Según Kumar, Venkatesan, & Reinartz (2016): "La evidencia anecdótica encuentra que las organizaciones centran erróneamente la atención al cliente como un conjunto de productos para todos los clientes", de modo que la manera de una correcta gestión con el cliente sería la motivación a los vendedores realizando actividades que lleven a una venta exitosa, al igual que los incentivos basados en la satisfacción del cliente, los que pueden llevar a crear relaciones duraderas.

La gestión del cliente involucra muchos de los procesos generadores de valor dentro de la empresa, la mayoría de ellos se enfocan a evaluar y satisfacer las necesidades, pero al igual que propone estrategias para la fuerza de ventas, se puede generar valor de manera externa, una manera de asegurar una satisfacción con el cliente es capacitando al personal y ofreciendo incentivos al vendedor, otra es proponer incentivos hacia el cliente ya sea por recompra, descuentos, cupones. (Biyalogorsky, Gerstner, & Libai, 2014) "Incorporamos esta formulación en un modelo de recomendación de clientes para investigar cómo un vendedor puede usar el precio y las recompensas para deleitar a los clientes a fin de optimizar las referencias"

Según Proenca, Torres, & Sampaio (2017): "La satisfacción del cliente es una cuestión de suma importancia para el éxito de cualquier organización, ya que tiene un impacto directo en los

ingresos futuros de las empresas" (pág. 10). Para definir la satisfacción del cliente no existe una definición exacta, sin embargo diferentes autores determinan que la satisfacción del cliente no es nada más que comparar lo que se espera que obtenga el cliente y lo percibido por el mismo.

Para obtener información relevante del cliente la principal manera es escuchando sus necesidades para poder satisfacerlas y así conseguir la fidelidad del mismo. Las empresas pueden utilizar diferentes enfoques para estar sintonizados con sus clientes: índices de satisfacción del cliente, retroalimentación, estudios de mercado, actividades estratégicas y primera línea. (Proenca, Torres, & Sampaio, 2017, pág. 11)

Cuando las empresas centran toda la atención en la satisfacción a sus clientes, alcanzan a tener un buen control y conocimiento de la forma de actuar de los mismos; es decir saber qué productos o servicios usan mayor preferencia. "Las empresas pueden captar y capturar la voz actual del cliente, es decir, cuán satisfechos están actualmente los clientes" (Trkman, Mertens, Viaene, & Gemmel, 2015, pág. 251).

Los clientes se encuentran tanto dentro como fuera de la organización y el cliente puede ser tanto el que está pagando por la oferta como otra persona que es la única que la organización está destinada a crear valor para el cliente, el valor depende tanto del contexto como de la situación donde y cuando se crea. (Aslund & Bäckström, 2017)

#### **4. DESARROLLO**

##### **Valor percibido por el cliente**

Cuando se obtiene una vasta competencia es necesario realizar una evaluación del cliente y el consumidor, donde la percepción está ligada al cumplimiento y atención de las necesidades y requerimientos de sus clientes priorizando las posturas de manera grupal. (García, Bedinelli, Silva, & Debessa, 2007) Para poder analizar la percepción del valor de los consumidores se considera que la misma está conformada en base a la división de los beneficios obtenidos en el costo de adquisición.

También se debe analizar una correcta administración de los costos entre los cuales se encuentran los costos de impresión sensorial dentro de las empresas causados por sensaciones desagradables que percibe el cliente derivados de una serie de acontecimientos como malos olores, ruidos entre otros (García, Bedinelli, Silva, & Debessa, 2007). Estos costos pueden eliminarse o reducirse con una correcta gestión de la empresa, aumentando el valor percibido del cliente y disminuyendo el sacrificio, considerando también factores clave como la cadena de valor y la perspectiva del cliente.

El valor percibido por las personas varía de acuerdo a sus necesidades y requerimientos la empresa debe seleccionar bien su mercado para entender de mejor manera a sus clientes y consumidores, por otro lado las empresas solo se enfocan en un determinado factor para dicha

evaluación si se mide sólo la satisfacción, se obtiene el grado de felicidad del cliente frente a un producto o servicio mas no se evalúa otros factores que analizan la lealtad del cliente.

Frente a un estudio realizado a los clientes de los restaurantes en Sao Paulo Brasil se puede determinar que el valor percibido por el cliente es el resultado entre la división del valor percibido con el sacrificio percibido ( Garcia, Bedinelli , Silva, & Debessa, 2007).

Es importante evaluar la extensión de la satisfacción así como de lealtad de los clientes generando una visualización más amplia frente a los principales competidores. Si se evalúa únicamente la satisfacción no se está considerando los precios y costes monetarios para poder obtener así el valor monetario ( Garcia, Bedinelli , Silva, & Debessa, 2007).

Al analizar estas variables se determina que los clientes seleccionan dónde comprar en dos fases fundamentales la primera se da en base al aspecto e impresión del producto, o personal que lo vende, el segundo factor va dirigido al precio del mismo y también en este factor se analiza la recompensa que va a percibir el cliente debido a su lealtad, basándose principalmente en un trato especial como una diferencia de precio o descuentos especiales entre otros aspectos, que la empresa puede utilizar ( Garcia, Bedinelli , Silva, & Debessa, 2007).

### **Procesos organizacionales en la creación de valor**

Las organizaciones están constituidas como un sistema de procesos que buscan crear valor para sus clientes tanto internos como externos, dichos procesos son realizados, controlados y clasificados acordes a su importancia en el normal funcionamiento de la empresa. Aslund & Bäckström (2017) afirman que los procesos organizacionales son representados a través de varias herramientas estratégicas que permiten identificar las actividades que se realizan y principalmente determinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que generan cada una de ellas.

Una herramienta muy utilizada para determinar los procesos organizacionales es la cadena de valor la cual es definida por Palmberg (2009) como: "una secuencia horizontal de actividades que transforma una entrada (necesidad) en una salida (resultado) para satisfacer las necesidades de los clientes o partes interesadas" (pág. 205).

Al identificar dichas actividades mediante un esquema gráfico se logra agruparlas por clasificaciones mundialmente conocidas como son los procesos principales los procesos de gestión y los de procesos de soporte; los mismos que contienen otras actividades o tareas específicas de cada labor.

La finalidad de presentar a las actividades que realiza la empresa relacionado con la creación de valor para el cliente radica en que la adecuada gestión del cliente proviene tanto de los internos como externos; los clientes internos al conocer estas actividades y al función que cumplen dentro de la empresa orientan sus esfuerzos a alcanzar los objetivos y estrategias para mejorar dichos procesos. Aslund & Bäckström (2017) indican que al comprender a la organización como un sistema

integrado y secuencial de actividades, personas y recursos que permiten la creación de productos y servicios direccionan a incluir en el mismo las denominadas "actividades de valor agregado" que se ve reflejado en el resultado final para el cliente externo.

En la actualidad los procesos de la empresa tienen amplia relación con el medio en el que se desarrollan llegando el cliente a ser parte en muchas ocasiones de cambios en el mismo o aportando con mejoras en dicho sistema.

Finalmente la creación de valor desde los procesos internos radica en integrar al cliente como participe de los procesos productivos a través de sus comentarios, exigencias y solicitudes ya que estos procesos deben estar orientados a construir beneficios entorno a la iniciativa presentada al cliente y que cumpla las expectativas del mismo (Tucker & Pitt, 2009).

### **Los servicios**

Los servicios también requieren de la flexibilidad con la que se atienden los productos, donde principalmente los empleados deben adaptarse a las necesidades del cliente así como resolver y atender sus quejas. Según (Proenca, Torres, & Sampaio, 2017): "El empoderamiento de los empleados puede contribuir positivamente a una mejor prestación del servicio y, en consecuencia, a la satisfacción del cliente."

Dentro del sector de servicios es indispensable considerar que el primer contacto que tiene el cliente con la empresa es mediante el empleado es por ello que el rendimiento del mismo es fundamental para generar una crítica favorable del cliente hacia la empresa (Proenca, Torres, & Sampaio, 2017).

### **Empoderamiento de los empleados: empoderamiento estructural y psicológico**

Dentro de las empresas un recurso fundamental son los empleados quienes poseen conocimiento y experiencia, son una pieza fundamental para lograr una correcta gestión con los clientes es por ello que las organizaciones deben buscar también satisfacer sus necesidades y brindarles un ambiente acorde, mediante el empoderamiento pueden mejorar el bienestar de sus empleados reduciendo así aspectos negativos en sus funciones y principalmente si estos están en contacto directo con los clientes de la empresa. Proenca, Torres, & Sampaio, (2017) indican que el empoderamiento debe ser presentado y analizado en dos enfoques: Enfoque estructural: en el cual se analiza las políticas, prácticas y estructura organizacional en la que se desarrollan los empleados y el enfoque psicológico: relacionado principalmente entre el control que perciben los empleados de sus actividades.

### **Motivación intrínseca**

Las personas necesitan motivación para trabajar de una correcta manera, esto se debe a que las personas necesitan sentir placer y satisfacción al momento de ejecutar sus actividades laborales. Se cree que la motivación se encuentra principalmente en la ejecución del trabajo más que algún incentivo o recompensa posterior. Poseer un correcto diseño de información y liderazgo aumenta la

satisfacción laboral y por ende su rendimiento que posteriormente se verá reflejado en la percepción del cliente al ser atendido (Proenca, Torres, & Sampaio, 2016).

Es decir para lograr una correcta satisfacción del cliente sobre todo en las empresas de servicio es necesario empezar por los empleados quienes son la primera imagen que tendrá el consumidor de la empresa, al mantener a los empleados satisfechos y a gusto al momento de realizar su trabajo generaran un mejor rendimiento que satisfaga las necesidades percibidas por el cliente.

## **5. DISCUSIÓN**

El desarrollo tecnológico y los nuevos enfoques empresariales han hecho que la creación de valor por parte de una empresa se la realice de formas muy sencillas hasta formas muy complejas, esto sin lugar a dudas depende intrínsecamente del giro del negocio. Para empresas orientadas a la manufactura o la producción la creación de valor vendrá dada por un mejoramiento en la productividad combinado con un aumento de la calidad, mientras que para empresas orientadas en el servicio la calidad nuevamente será uno de los ejes principales en la creación de valor junto con la satisfacción que tendrá el cliente versus el precio pagado.

Es importante recalcar que los parámetros antes mencionados no son únicos y pueden variar de mercado a mercado, o incluso entre regiones del mismo país. Si bien las empresas buscan llegar a un conglomerado de clientes para de esta manera obtener los mejores resultados, cada uno de ellos es un mundo distinto y al momento de calificar lo que es valor para cada uno de ellos, los resultados que se arrojarán podrán llegar a ser muy variados, teniendo en común un solo parámetro, ya sea empresa productora de bienes o prestadora de servicios, la satisfacción.

Si el objetivo de la empresa es mantener un cliente satisfecho, el camino más fácil sería brindarle el mejor trato, entregarle productos elaborados con los mejores materiales y que el precio no sea siquiera tomado en consideración. Sin embargo, el precio debe ser tomado en cuenta y es el limitante que tanto pequeñas como grandes empresas tienen al momento de entregar satisfacción.

Los precios en realidad deberían ajustarse a las necesidades que tiene un cliente, y sin lugar a dudas las empresas deberían adaptarse a las necesidades que tienen sus clientes. No sería inteligente hacer perros calientes de cincuenta dólares cuando uno de dos dólares es capaz de satisfacer completamente la necesidad que un cliente tiene. Aquí es muy importante mencionar que el valor percibido por el cliente como una pronta atención y un ambiente agradable por parte de todos quienes conforman la empresa, es un agregado que sin importar el precio que se pague debería estar siempre presente.

La correcta gestión del cliente no empieza de afuera hacia adentro, no viene de tratar a los clientes como reyes, sino de hacer que el cliente interno sea uno de los focos principales de todo este proceso. Si las actividades que los empleados realizan parten de un ambiente cómodo, seguro



y motivado los resultados entregados llevarán ese valor añadido que cada una de las empresas busca entregar a sus clientes y con ello la fidelización de los mismos y demás objetivos presentes en un cuadro de mando integral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Garcia, M., Bedinelli, G., Silva, D., & Debessa, F. (2007). Service Consumers Value Perception. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(1), 29-42.
- Aslund, A. E., & Bäckström, I. (2017). Management processes and management's role in customer value creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 148-164.
- Bialogorsky, E., Gerstner, E., & Libai, B. (2014). Customer Referral Management: Optimal Reward Programs. *Marketing Science*, 20(1), 80-84.
- Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2016). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*, 50-68.
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*, 203-215.
- Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15(2), 1-38.
- Sharma, A., & Sarel, D. (2015). The Impact of Customer Satisfaction Based Incentive Systems on Salespeople's Customer Service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XV(3), 17-20.
- Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21(2), 250-256.