

EL MERCADEO RELACIONAL Y CRM EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN DE ANTIOQUIA

RELATIONAL MARKETING AND CRM IN SMES IN THE TEXTILE AND APPAREL SECTOR IN ANTIOQUIA

JEL Classification: M00, M30

Received: June 18, 2020 | **Accepted:** September 21, 2020 | **Available Online:** January 6, 2021

Cite this article as: Ruiz-Velásquez, M., Ceballos, L., & Londoño-Vélez, N. (2020). El Mercadeo Relacional y CRM en las Pymes del Sector Textil y de la Confección de Antioquia. *Estudios de Administración*, 27 (2), 5-22. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.57695>

María Andrea Ruiz-Velásquez

Escuela de Administración, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Colombia
mariaandrearuizvelasquez@gmail.com

Lina María Ceballos

Escuela de Administración, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Colombia
lceball4@eafit.edu.co

Natalia Londoño-Vélez

Escuela de Administración, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Colombia
naloves@hotmail.com

Resumen

Esta investigación cualitativa explora las estrategias y actividades de mercadeo relacional y CRM realizadas por pymes manufactureras del sector textil y de la confección del departamento de Antioquia, Colombia (Suramérica). La metodología se desarrolló a través de 13 entrevistas a profundidad con pymes manufactureras del sector y expertos en la industria de la moda y el mercadeo relacional. Se evidencia un bajo nivel de madurez en la implementación del mercadeo relacional en estas pymes. Mayores niveles de madurez se presentan en empresas con mayores capacidades administrativas y empleados con mayor nivel educativo, abiertos a la tecnología, con un enfoque al valor agregado en la oferta, y dispuestos a innovar en términos de procesos y servicios. La falta de lineamientos de mercadeo y limitado presupuesto y personal se convierten en las principales barreras. Se recomienda la implementación de planes de mercadeo relacional, desde una aproximación sencilla y práctica, haciendo uso adecuado de sus recursos.

Palabras claves: Marketing relacional; CRM; Lealtad; Segmentación; Pymes.

Abstract

This qualitative research explores the strategies and activities involved in relationship

marketing and Customer Relationship Management (CRM) implemented by manufacturing SMEs in the textile and apparel sector in the department of Antioquia, Colombia (South America). The methodology was developed based on 13 in-depth interviews with SMEs in the sector and experts in the fashion industry and relationship marketing. Findings indicate a low level of maturity in the implementation of relationship marketing activities and CRM. Companies with higher levels of maturity had more administrative capacity and employees with higher levels of education, open to technology, with a correct value-added approach, and open to innovation in terms of processes and services. The lack of marketing guidelines and limited budgets and personnel were the main barriers. The implementation of simple and practical relational marketing plans are recommended to enhance the appropriate use of resources.

Key words: Relational Marketing; CRM; Loyalty; Segmentation; SMEs.

Introducción

La industria manufacturera en Colombia ha sido uno de los sectores más importantes durante las últimas décadas, debido a su aporte al crecimiento económico del país (Espinell, Aparicio & Mora, 2018). Entre todos los sectores, el textil y de la confección, ha jugado un papel importante en el desarrollo de esta industria, representando un porcentaje importante del PIB, que en el 2017 fue del 8,6% (El Nuevo Siglo, 2018). Para Antioquia, el sector textil-confección tiene aún mayor importancia, debido a que ha sido durante muchos años líder en la economía de la región (González, 2018). El informe más actualizado de la Superintendencia de Sociedades (2017) sobre el desempeño del sector textil-confección encontró que, de las 725 empresas registradas, el 19,9% son empresas pequeñas y microempresas, el 56,1% son empresas medianas, y el 24% grandes empresas. En consecuencia, las pequeñas y medianas empresas (pymes), conforman un gran porcentaje del sector textil colombiano. Las dificultades que este sector enfrenta hoy en día, más las barreras propias de las pymes, como su vulnerabilidad y alta tasa de mortalidad, hacen más difícil su subsistencia (Romero, Melgarejo, & Vera-Colima, 2015).

Una de las maneras de afrontar estos retos de las pymes del sector textil colombiano es a través de estrategias de mercadeo relacional. A nivel internacional este tema se ha abordado académicamente por medio de múltiples investigaciones que confirman la importancia del tema para las empresas. Estos estudios se han ejecutado en diferentes países, como Finlandia (e.g., Lipiäinen, 2015), Australia (e.g., Guha, Harrigan & Soutar, 2018) y Corea del Sur (e.g., Kim, Eun Park, Dubinsky & Chaib, 2012), entre otros, y desde diferentes metodologías, como la cualitativa (e.g., Lipiäinen, 2015) y cuantitativa (e.g., Gebert, Geib, Kolbe & Brenner, 2003). De estos estudios, solo unos pocos (e.g., Nguyen & Waring, 2013) están enfocados en pymes, o lo que equivale a la sigla en inglés: Small Medium Enterprise (SEM). Efectivamente, faltan estudios empíricos del cambio del ecosistema de la compañía a ecosistema de clientes desde una perspectiva de CRM, además, la digitalización es relativamente nueva y muchas empresas, especialmente pymes, todavía están considerando cómo abordarla (Lipiäinen, 2015).

A pesar del interés en el tema por parte de consultores y empresas se encontraron limitados estudios académicos enfocados en América Latina, específicamente en pymes, de negocios B2B (sigla de Business to Business) y localizadas en Colombia. De acuerdo con estas brechas en conocimiento identificadas, el objetivo del presente estudio es explorar las estrategias y actividades relativas al mercadeo relacional y CRM realizadas por las pymes manufactureras del sector textil e insumos para la confección del departamento de Antioquia. Los objetivos específicos son determinar el nivel de madurez de dichas empresas en la implementación de estas actividades; encontrar las fortalezas y debilidades principales de tales organizaciones en cuanto al mercadeo relacional; y generar recomendaciones para la construcción de mejores estrategias de mercadeo relacional para estas empresas. Este estudio contribuye a la literatura de mercadeo relacional y CRM al buscar una aproximación de manera sencilla y práctica al relacionamiento de las pymes con sus clientes que aporte a una superior oferta de valor de estas empresas.

Revisión de Literatura

El Mercadeo Relacional como Estrategia para las Pymes

Una de las tendencias más relevantes en la actualidad del mercadeo es el mercadeo relacional. Según Christopher et al. (1991), este busca conseguir y mantener a los clientes con el objetivo de “proporcionar un valor único en los mercados elegidos” (p. 1) para que sean sostenibles en el tiempo y en donde se enfatiza el gestionar tanto la calidad como el servicio al cliente. Dentro de las ramas del mercadeo, el mercadeo relacional es fundamental porque es más eficiente para la compañía el mantener una relación existente con un cliente que crear una nueva (Payne et al., 1999; Reichheld, 1996). Esto se debe a que “el costo de obtener un nuevo cliente excede el costo de retener a un cliente existente” (Zineldin, 2006, p. 433). Por ejemplo, las eficiencias en los procesos de mercadeo relacional de las pymes pueden influir en el valor del cliente y su rendimiento financiero (Minh Ngo, Pavelková, Thi Phan, & Van Nguyen, 2017), además de apoyar la efectividad de estrategias de internacionalización (Melén Hånell, Rovira Nordman & Tolstoy, 2017).

Dentro del mercadeo relacional se ha introducido el concepto de Customer Relationship Management (CRM), el cual, es una estrategia de gestión de procesos de negocio integrada, multifuncional, impulsada por el cliente e incorporada en la tecnología que maximiza las relaciones y abarca a toda la organización (Goldenberg, 2000). Es por esto que para todas las empresas, entre ellas las pymes, el mercadeo relacional y el CRM deben ser una prioridad. Específicamente, el objetivo principal del CRM en empresas enfocadas en B2B es comprender al cliente y mejorar las relaciones con estos (Lipiäinen, 2015). Hoy en día existen muchas aplicaciones llamadas CRM, sin embargo, diversos autores, como por ejemplo, Chen y Popovich (2003) aclaran que una estrategia comercial de CRM no es simplemente una aplicación tecnológica, la estrategia debe también considerar todas las áreas de la organización para maximizar la rentabilidad de las interacciones con los clientes.

Las estrategias de CRM ponen al cliente en el centro, alineando todo el negocio, porque mediante ellas la empresa puede tener una visión de 360° de sus clientes al obtener información en todos los puntos de interacción de estos con ella (Gil & Luis, 2011). Por lo tanto, la empresa y todas sus áreas, tengan o no relación directa con los clientes, deben estar en constante escucha, lo que se convierte en un reto importante. Especialmente, al considerar que algunas de las áreas dentro de las empresas no

tienen contacto directo con los clientes, o manejan estructuras burocráticas, al contar con uno o más niveles de intermediación en su relación con estos. Sin embargo, no basta con quedarse en la escucha del cliente en sus diferentes interacciones con las áreas, la empresa debe crear relaciones con los clientes que brinden un valor percibido más allá del asociado al producto; esto implica considerar otros elementos, tangibles e intangibles, añadidos a los productos principales (Zineldin, 2006).

Es lógico que estos procesos de intermediación se vuelvan más complejos a medida que el número de clientes aumenta, así como sus interacciones con la empresa, porque el flujo de información crece y se convierte en un gran reto de manejar para las pymes, especialmente si no cuentan con herramientas que faciliten la gestión de esta información. Es aquí donde cobran relevancia herramientas como, por ejemplo, los sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), los cuales son programas de gestión integral de las empresas que, cuando se implementan exitosamente, logran vincular e integrar todas las áreas de una empresa “mientras que el CRM se esfuerza por vincular las aplicaciones de front y back office para mantener las relaciones y fidelizar a los clientes” (Chen & Popovich, 2003, p. 679). Baumeister (2002) destaca la importancia de utilizar un software de CRM en las pymes que se adapte fácilmente a las necesidades de atención al cliente y que, idealmente, sea de bajo costo.

Como las empresas, específicamente las pymes, pueden haber logrado diferentes grados de implementación de las actividades de mercadeo relacional y CRM, el nivel de madurez de la implementación de este y el CRM (de ahora en adelante: Madurez MR y CRM) puede variar. Esta madurez, según precisa la Real Academia Española (2020) es la “condición o estado de maduro”, en donde maduro, a su vez, es definido como “que ha alcanzado un estado de desarrollo adecuado para su utilización, funcionamiento o empleo”. Este mismo concepto ha sido utilizado en diferentes artículos académicos para referirse a dicho desarrollo obtenido por las empresas en diversos temas. Varios autores mencionan modelos de madurez en temas de mercadeo; por ejemplo, Chaffey (2010) se refiere a la madurez como los pasos para adoptar cierto tema, capacidad o habilidad, o el método para que las empresas (e.g., pymes) puedan acceder a una capacidad específica que en este caso es el desarrollo de actividades de mercadeo relacional y CRM.

El Mercadeo Relacional para Fidelizar y Segmentar Clientes

El mercadeo relacional se enfoca en la fidelidad, concepto que refiere a la lealtad que los clientes tienen a las marcas (Fernández, 2009). Este concepto de fidelización busca crear relaciones de largo plazo entre los clientes y la empresa, donde hay una correspondencia favorable de la actitud del cliente hacia la marca y su comportamiento de compra con esta (Mesen, 2011). Alcaide et al. (2013) clarifican que la fidelización de los clientes solo es posible en la medida que estos estén satisfechos y se retengan, según los clientes sean “rehenes” y “mariposas”.

Plantean Alcaide et al. (2013) que los rehenes son clientes que siguen en la organización pero que no están satisfechos. Por ejemplo, una empresa de producción de ropa interior usa un insumo específico que solo lo vende una compañía y no tiene más opción que seguirle comprando porque simplemente es su única alternativa, aunque haya insatisfacción con el proveedor. El segundo tipo son los clientes mariposa o golondrina, es decir, aquellos que aunque están satisfechos no son retenidos por la organización, por lo que se irán cuando la competencia les ofrezca una oferta menor (Alcaide et al., 2013). Por ejemplo, la misma empresa que produce ropa interior compra un insumo específico a determinado proveedor X y está satisfecho con este;

sin embargo, llega un proveedor Y con un precio más bajo para dicho insumo y, como el proveedor X no le ofrecía ningún valor agregado o ventaja adicional al precio, decide irse por esta nueva oferta.

Según Alcaide, et al. (2013), hay dos formas de fidelizar a los clientes: mediante un modelo de negocio atractivo que lo seduzca y fidelice, y mediante una gestión adecuada de sus clientes, realizando acciones personalizadas que les aporten valor. Esta última manera de fidelización, por ejemplo, sucede cuando una empresa de producción de insumos le vende a un cliente una cantidad importante, pero, como el comprador tiene poco espacio de almacenamiento, la empresa vendedora le entrega el producto semanal o mensualmente. Esta última acción de fidelización es la que se puede lograr mediante la segmentación de clientes y la gestión de la relación con estos, o CRM.

Durante el proceso de fidelización se deben identificar los clientes valiosos que, como su nombre lo indica, generan más valor para la empresa de acuerdo a diferentes variables, inclusive el potencial a largo plazo (Hartmann, Apaolaza & Forcada, 2002). Este concepto es importante para el mercadeo relacional y CRM debido a que la rentabilidad que produce cada cliente es diferente (Hartmann et al., 2002). Efectivamente, el CRM es una herramienta útil en términos de identificación de los clientes a fidelizar y conservar (Zineldin, 2006).

Para identificar y fidelizar los clientes, y en especial a esos más valiosos, se debe tener en cuenta el elemento crucial que hace parte del CRM: la segmentación. Esta significa dividir un mercado en grupos más pequeños de acuerdo a las necesidades, características o comportamientos de los clientes y que podrían demandar productos o mezclas de mercadeo diferentes (Zárraga, Molina, & Corona, 2012). En otras palabras, la segmentación es “la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea” (Fernández, 2009, p. 10).

Como la segmentación permite la personalización o adaptación de la oferta de valor a los clientes (Lindstrom & Polyakova, 2010), es ella la que logra entregar la mejor propuesta de valor para cada uno de los grupos de clientes. Para las compañías que venden al consumidor o B2C (siglas de Business to Consumer) existen segmentaciones basadas en diferentes criterios, como lo son variables geográficas, demográficas, psicográficas o conductuales (Zárraga et al., 2012). Para la segmentación de compañías con clientes empresariales o B2B se utilizan variables adicionales que pueden ser más relevantes para el negocio frente a sus clientes, como lo son las características de operación de los clientes, sus métodos de compra, factores situacionales y características personales (Kotler & Armstrong, 2012). Existe el mito que la segmentación de clientes para empresas B2B no es tan efectiva como la segmentación realizada por empresas B2C que se dirigen al consumidor final, pero este mito no es cierto porque a medida que los entornos se vuelven más competitivos surge la necesidad de diferenciarse (Stuntebeck, 2013).

Metodología

Esta investigación cualitativa se desarrolló por medio de entrevistas en profundidad a 10 empresas pymes manufactureras del sector textil e insumos para la confección del departamento de Antioquia, Colombia (Suramérica), además de entrevistas realizadas a tres expertos en mercadeo relacional, CRM y el sector textil. En total, los datos se recolectaron por medio de 13 entrevistas presenciales de una duración aproximada de una hora.

Las empresas que hicieron parte de la investigación se seleccionaron a conveniencia

y por bola de nieve buscando tener representación de los diferentes subsectores del sector textil e insumos para la confección (e.g., confección de prendas, producción y comercialización de accesorios e insumos para la confección). Se seleccionaron cuatro pymes pequeñas con entre 20 y 39 trabajadores, tres pymes medianas con 40 a 99 trabajadores, y tres pymes grandes con de 100 a 200 trabajadores. En la [Tabla A del Anexo 1](#) se puede ver el listado de las empresas entrevistadas, clasificadas según diferentes características. Los entrevistados en las empresas eran personas en cargos directivos o administrativos, como gerente general, director de ventas, jefe de marca, entre otros. Además, los entrevistados eran profesionales y solo un entrevistado era únicamente bachiller.

Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo mediante un instrumento de 30 preguntas abiertas con un orden que buscaba generar diálogo partiendo desde aspectos más generales de la empresa a aspectos específicos de mercadeo relacional y CRM. Después de la firma del consentimiento informado se realizaron las preguntas, las cuales estaban agrupadas en seis tópicos o categorías apriorísticas construidas antes de recopilar la información (Cisterna, 2005), y eran: (a) canales, indagación sobre los canales que la empresa utiliza; (b) determinantes organizacionales, preguntas para entender la estructura de la organización, si existe un área de mercadeo y quienes realizan estas actividades; (c) portafolio de productos y servicios, preguntas para conocer el portafolio de productos, sus características, atributos, beneficios y modelo de cobro.

La entrevista continuaba abordando las categorías de: (d) procesos, preguntas sobre el proceso de preventa, venta y postventa, la estructura y recursos del área de ventas; (e) base de datos, preguntas que indagan si la empresa cuenta con una base de datos de clientes, si está actualizada y el sistema utilizado, y (f) relacionamiento, preguntas para entender si realiza actividades de relacionamiento con clientes y quienes las realizan, si utiliza la base de datos para este tipo de acciones, si la empresa conoce sus clientes más valiosos y cómo los define. Por último, se explora si la compañía sabe qué es mercadeo relacional y CRM y cuál es su impacto.

Después de las entrevistas a empresas se continuó con entrevistas de triangulación (Cisterna, 2005) con tres expertos con cargos directivos y más de 15 años de experiencia profesional. Dos expertos con conocimiento en mercadeo relacional y CRM trabajaban en Arkix S.A., una consultora en tecnología y mercadeo, y un experto en el sector textil e insumos para la confección, que trabajaba como Director en Inexmoda, reconocido instituto encargado de transformar la industria de la moda en Colombia.

Algunas preguntas de la guía a expertos fueron: Casi ninguna empresa cuenta con un software de CRM, ¿deberían estas empresas tener un software de CRM? ¿Cuáles recomendaciones podría dar para que estas empresas definan las variables indicadas para segmentar a los clientes, o qué variables cree que podrían aplicar? Una vez se concluyó con las entrevistas, se analizaron todos los datos obtenidos en una matriz en Excel por medio de la categorización y comparación; para la interpretación se realizó análisis temático que busca encontrar patrones de significado en los datos (Spiggle, 1994). Cada empresa se clasificó según los niveles bajo, medio o alto de Madurez MR y CRM. La categorización de datos se desarrolló teniendo en cuenta los objetivos planteados y las categorías apriorísticas definidas. Luego se realizó la agrupación de la información de acuerdo a patrones, identificando algunas subcategorías y comparando para encontrar similitudes y diferencias entre las empresas.

Resultados y Discusión

Estrategias y Actividades de Mercadeo Relacional y CRM Realizadas por las Pymes

Las estrategias y actividades relativas al mercadeo relacional y CRM encontradas en las empresas participantes fueron pocas, en parte porque, debido a las limitaciones en recursos de personas, tiempo y dinero, muchas de estas empresas no cuentan con un área de mercadeo dentro de la compañía. Por ejemplo, un empresario indica, “No hay un área de mercadeo. Hemos tenido, en algunas ocasiones, una persona para participar de actividades de mercadeo que los almacenes de cadena desarrollan” (Empresa #6, pyme mediana, comunicación personal, 30 de mayo de 2018). Similarmente, otro participante manifiesta: “No hay un área de mercadeo ni de ventas. La persona en la dirección de producción planifica los lotes y una persona en el área administrativa gestiona, es decir vende la temporada” (Empresa #5, pyme mediana, comunicación personal, 23 de abril de 2018). Solo una de las empresas afirmó que en su organización existe un área de mercadeo, e incluso que realizan diversas actividades apuntando a objetivos como posicionarse en el mercado como expertos en su categoría, brindar un valor agregado a sus clientes por medio del conocimiento y la cocreación, etcétera. Esta empresa explica: “Para la promoción y venta, contamos con asesores comerciales, showroom, Instagram, correo directo con información de tendencias que enviamos a los clientes, portal de tendencias con diseños actualizados, y la página web” (Empresa #10, pyme grande, comunicación personal, 18 de abril de 2018).

En las otras nueve empresas entrevistadas, el área comercial, o incluso otras áreas como la de producción, son las encargadas de realizar algunas de las pocas actividades de mercadeo que desarrollan. Como una empresa lo menciona: “La preventa, venta, postventa y promoción de los productos se da por medio de técnicos comerciales, los cuales son los responsables del cliente y deben estar en contacto con ellos todo el mes” (Empresa #9, pyme grande, comunicación personal, 16 de abril de 2018). Pero, como lo confirmaron los expertos al hacer el análisis de esta situación, si bien el área de ventas es imprescindible, el área de mercadeo es fundamental en el alcance de los objetivos organizacionales. Esto lo explica un experto: “Las ventas son el corazón de la empresa, pero mercadeo debe abrir los mercados, crear las líneas de interacción con el cliente y posicionar la empresa en mercados altamente competitivos, sobre todo al tratarse de empresas B2B” (L. Velásquez, Experto #1, Inexmoda, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Por otro lado, si bien muchas de las empresas entrevistadas hablaron de tener adecuada respuesta al cliente en la atención postventa que brindan, se encontró que estos procesos también están a cargo del comercial. La gran mayoría de estas empresas considera que tener un buen servicio postventa se refiere a responder al cliente cuando reclama por calidad del producto, sin considerar otros aspectos básicos que van más allá en la atención postventa, como lo explica el experto en el sector textil: “Calidad es: (entregar) a tiempo y completo. En Colombia todas estas empresas tienen muy malos tiempos de entrega, no cumplen, y como no miden la experiencia del cliente, no se dan cuenta de esto, o no le dan suficiente importancia” (L. Velásquez, Experto #1, Inexmoda, comunicación personal, 19 de abril de 2018). Lo anterior confirma que casi ninguna de las empresas entrevistadas maneja indicadores de servicio al cliente, sobre todo las pymes pequeñas. En las pymes medianas y grandes se pudo evidenciar que hay un nivel de conocimiento levemente superior, al medir uno o dos indicadores como lo son los costos de no calidad.

Madurez de las Pymes en la Implementación de Actividades de Mercadeo Relacional

En cuanto a la Madurez MR y CRM, indicado en la Tabla 1, se encontró que a mayor número de empleados dedicados al área administrativa y más alto nivel de educación de estos, mayor madurez presenta la pyme. También hay una relación directa entre la existencia de un área de mercadeo y la madurez. Esto es natural puesto que si existen más personas para distribuir las tareas administrativas y, sobre todo, si se crea un área encargada del mercadeo, habrá mayores oportunidades de especialización de las funciones en las pymes. Si estas personas están lo suficientemente capacitadas y con formación profesional, podrán acceder con facilidad al aprendizaje de las competencias requeridas, como el manejo de softwares de CRM. Sin embargo, se anota que no se encontró evidencia que indique que la madurez esté relacionada con la experiencia exportadora de la pyme. Es el caso de la Empresa #10 que posee una alta Madurez MR y CRM porque tiene un área administrativa con elevado número de personas profesionales (comparado con las otras empresas participantes), pero no es exportadora. En contraste, las Empresas #3 y #5 tienen altos niveles de exportaciones, pero como cuentan con un área administrativa reducida y menos capacitada, presentan bajo nivel de madurez.

Tabla 1. Características de las empresas participantes según sus actividades de mercadeo relacional o CRM

Tamaño empresa	# Empresa	# Empleados en el área administrativa	Existe en la compañía un área o rol de mercadeo	Realiza actividades de mercadeo relacional o CRM de manera formal	Nivel de madurez en la implementación de actividades de mercadeo relacional y CRM (Madurez MR y CRM)
<i>Pyme pequeña</i>	1	3 o menos	No	No	Bajo
	2	3 o menos	No	No	Bajo
	3	3 o menos	No	No	Bajo
	4	3 o menos	No	No	Bajo
<i>Pyme mediana</i>	5	3 o menos	No	No	Bajo
	6	3 o menos	No	No	Bajo
	7	3 o menos	No	No	Bajo
<i>Pyme grande</i>	8	4 a 6	Sí	Sí	Bajo
	9	7 o más	Sí	Sí	Medio
	10	7 o más	Sí	Sí	Alto

Parte de la poca Madurez MR y CRM se debe a la dificultad que tienen las pymes para diferenciar entre mercadeo, ventas y servicio al cliente. Una empresa comenta al respecto: “El vendedor es el responsable de todo frente al cliente” (Empresa #4,

pyme pequeña, comunicación personal, 24 de abril de 2018). Debido a la limitación de personal, las pymes dan prioridad a las actividades necesarias para la operación y supervivencia, como son las ventas, y dejan la gestión completa de clientes a criterio y responsabilidad única del comercial. Sin embargo, el comercial está enfocado principalmente en la consecución de sus metas de ventas, pudiendo llegar a olvidar o descuidar la experiencia que el cliente vive con la compañía, como lo aclara uno de los expertos: “El comercial es un mercenario cuya batalla es la venta, pudiendo olvidar la experiencia del cliente” (L. Velásquez, Experto #1, Inexmoda, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Además, algunas de las empresas entrevistadas, no saben siquiera qué es mercadeo relacional o CRM, como lo dice un empresario: “No tengo conocimiento al respecto (de CRM y mercadeo relacional), ni los impactos que me puede traer” (Empresa #7, pyme mediana, comunicación personal, 20 de abril de 2018). Algunas otras empresas afirmaron conocer la teoría, mas no el modo de implementarla, como lo aclara otro empresario: “Sí, los conozco, pero me siento limitado en la implementación” (Empresa #5, pyme mediana, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

Por otro lado, se encontró que la mayoría de las empresas investigadas no cuentan con herramientas de apoyo para los comerciales más allá de los catálogos o muestras físicas tradicionales. Solo las pymes grandes y algunas medianas cuentan con herramientas para la toma de pedidos, como lo son los software de producción, es el caso de la Empresa #9 (pyme grande, comunicación personal, 16 de abril de 2018). Así mismo, se encontró que la mayoría de las empresas entrevistadas no utilizan sus bases de datos para realizar acciones de relacionamiento con sus clientes, lo cual es una desventaja importante, y las únicas actividades de relacionamiento que realizan los comerciales son los detalles esporádicos que brindan en algunas fechas especiales, como Navidad. Una empresa explica: “Únicamente regalamos una agenda a todos los clientes al final del año” (Empresa #4, pyme pequeña, comunicación personal, 24 de abril de 2018).

Fortalezas y Debilidades Principales del Mercadeo Relacional y CRM

A pesar que el relacionamiento de las pymes participantes con sus clientes se realiza generalmente de forma empírica y desestructurada, sin tener una estrategia u objetivos claros, y a cargo del dueño o del comercial, el análisis de los datos también encontró que la mayor fortaleza de estas empresas participantes es, sorprendentemente, el relacionamiento. Esto lo explica un experto (L. Velásquez, Experto #1, Inexmoda, comunicación personal, 19 de abril de 2018) al indicar que la mayoría de estas organizaciones tienen un buen relacionamiento con sus clientes al hacer mucho énfasis al networking en su gestión; sin embargo, existe una oportunidad de mejora porque este relacionamiento “muchas veces depende del dueño que tiene las relaciones o incluso del comercial, lo cual es peligroso porque si se le olvida o se va, esto se acaba y se pierden incluso muchos clientes”. Es allí cuando toma mayor relevancia el mercadeo relacional o CRM, debido a que con este se puede dar un relacionamiento estructurado para posibilitar la supervivencia del negocio en el tiempo y evitar que la fortaleza se vuelva amenaza. Uno de los expertos esclarece: “...(un relacionamiento estructurado) permite que el cliente tenga una afiliación con el NIT, es decir, con la empresa, y no solo con el comercial o las personas con las que interactúa en el día a día” (S. Morales, Experto #2, Arkix S.A., comunicación personal, 2 de mayo de 2018).

La mayoría de las empresas participantes tienen diversas debilidades, como lo es la fidelización de los clientes de la Empresa #3 (pyme pequeña, comunicación personal,

25 de abril de 2018). La consecución de clientes nuevos o prospectos también es otra debilidad identificada, como la Empresa #9 (pyme grande, comunicación personal, 16 de abril de 2018) al indicar que se le dificulta el estudiar los clientes, la consecución de nuevos clientes y nichos de mercado. Adicionalmente, se pudo encontrar que debilidades como la falta de fidelización de clientes se deben, en parte, a que estas compañías no han desarrollado estrategias de mercadeo relacional. Por esta razón, “es necesario que las empresas vuelvan a lo básico y definan apropiadamente su oferta de valor” (S. Morales, Experto#2, Arkix S.A., comunicación personal, 2 de mayo de 2018), que en otras palabras es lo que diferencia a estas organizaciones de su competencia, porque al cumplir verdaderamente esta promesa se crea la coherencia de la marca entre lo que se dice y hace.

Por otra parte, se encontró que otra debilidad en la mayoría de estas empresas es el desconocimiento de los clientes valiosos, y lo poco definido por variables transaccionales actuales, también llamadas variables de comportamiento, se limitan, por ejemplo, a las ventas actuales. Lamentablemente, no mediante variables de valor o potenciales que busquen medir el valor del cliente en el tiempo. Además, muy pocas empresas tienen en cuenta en esta medición las variables de compra, operación y relación (Fernández, 2009). Además, la mayoría de empresas estudiadas afirmaron que los beneficios que brindan a sus clientes principales son netamente monetarios o en rapidez del servicio; y estos pueden llegar a no ser suficientes en la diferenciación de la compañía: “Las relaciones comerciales basadas solo en el tema monetario se caen. Hay que generar valor en la relación y el conocimiento que se genera” (L. Velásquez, Experto#1, Inexmoda, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Recomendaciones para la Estrategia de Mercadeo Relacional en Pymes

Para las empresas investigadas que desean comenzar a construir o reforzar una estrategia de mercadeo relacional y CRM, es necesario que primero desarrollen actividades con el fin de conocer al cliente y al mercado, para que a partir de allí puedan generar valor a los clientes, como lo menciona uno de los expertos entrevistados: “estas organizaciones pueden generar valor por medio de la oportunidad de entrega, los niveles de ingeniería, la confiabilidad, rapidez y calidad; y esto se conoce cuando se investiga las actitudes del mercado” (L. Velásquez, Experto#1, Inexmoda, comunicación personal, 19 de abril de 2018). Además, ambos expertos en mercadeo relacional y CRM afirmaron que estas compañías pueden empezar a desarrollar una estrategia enfocándose en crear un rol de servicio al cliente, para que se estructure el servicio que se presta y la manera cómo se entrega. Por esto, es oportuno que estas empresas migren de una lógica de producto hacia una lógica de orientación al servicio (cf. Grönroos, 2006), preocupándose por la experiencia de sus clientes e incluso cocreando con estos.

Por otro lado, la falta de posicionamiento de marca en estas organizaciones se puede deber en parte a la falta de procesos estructurados de innovación, como lo menciona la Empresa #3 (pyme pequeña, comunicación personal, 25 de abril de 2018): “No hay procesos establecidos pero se tienen actividades de investigación para innovación en productos, analizando tendencias en procesos, materias primas, colores, etc., mediante ferias, viajes y búsqueda continua por parte de la gerencia”. Con esto se evidencia que el enfoque que hoy tienen estas compañías es hacia la innovación de producto, dejando generalmente de lado las innovaciones en modelos de negocio y servicio, a pesar que “el servicio es fundamental en la ventaja competitiva de las empresas, particularmente en la industria minorista y manufacturera” (Karpen,

Bove, Lukas & Zyphu, 2015, p. 89).

Para muchas de estas empresas, las iniciativas relacionadas con una lógica hacia el servicio mediante cocreación con sus clientes puede parecer algo complejo, o incluso pueden creer que es solo para empresas con venta directa hacia su consumidor final B2C. Sin embargo, se identificaron algunas iniciativas y actividades donde la innovación en servicio por medio de la cocreación permite que se logre la fidelización con el cliente entregando una oferta de valor personalizada. Por ejemplo, una empresa menciona sobre iniciativas realizadas: “en el taller de moda, el cliente puede trabajar junto con el proveedor en sus proyectos, productos e innovaciones... y se dictan capacitaciones a los clientes en diversos temas como tendencias, diseños, insumos y procesos” (Empresa #10, pyme grande, comunicación personal, 18 de abril de 2018). Esto muestra cómo parte del desarrollo del mercadeo relacional por medio de la orientación al servicio es posible y valioso para este tipo de organizaciones, al permitirles cocrear experiencias importantes con su cadena de valor.

Para que lo anterior sea posible es necesario aclarar las funciones, roles y responsabilidades de las áreas de mercadeo, ventas y servicio al cliente, logrando que haya una sincronía entre mercadeo y ventas, y que esto se formalice dejando por escrito dichos acuerdos y procesos estructurados, para que cada uno pueda desempeñar las funciones referentes a su cargo. Esto se debe a que cuando ventas y mercadeo funcionan diferenciadas, “las empresas ven una mejora sustancial en las métricas de rendimiento: los ciclos de ventas son más cortos, los costos de entrada al mercado disminuyen y el costo de ventas es más bajo” (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006, p. 1).

Además, los expertos recomendaron que estas empresas comenzaran a generar un relacionamiento con sus clientes más estructurado y efectivo de acuerdo al segmento al que pertenezca cada cliente. Este relacionamiento debe realizarse por medio de herramientas que puedan apalancar la gestión comercial, dándole por un lado visibilidad a la empresa en el corto plazo. Por ejemplo, a través de herramientas de email marketing que, como expresa uno de los expertos: “permiten tener estrategias diferenciadas con los públicos” (S. Morales, Experto#2, Arkix S.A., comunicación personal, 2 de mayo de 2018). Existen hoy en el mercado plataformas muy económicas e incluso gratuitas de email marketing; es más, las empresas B2B las pueden usar posiblemente con mayor facilidad que las empresas B2C debido a que las empresas B2B generalmente tienen un número menor de clientes que muchas empresas B2C.

Por último, los expertos recomendaron que para favorecer la tarea de estas empresas de empezar a generar un relacionamiento más estructurado con sus clientes que permita la fidelización de estos, puedan hacer uso de herramientas como los software de CRM Forecast Commercial o incluso matrices en Excel, donde plasmen la trazabilidad e interacciones que tienen los clientes con la compañía (en los diferentes momentos y con los distintos roles con los que se relacionan). Para ello, es fundamental que todas las personas de cara al cliente tengan acceso a esta herramienta. Además, los software o sistemas de CRM, ayudan a construir y gestionar el “embudo de ventas”, es decir, el proceso que ocurre durante el ciclo del cliente con la organización, según fases como oportunidad de venta o lead, cliente potencial, cliente prospecto u oportunidad y venta (Kawas, Dharmashankar & Varshney, 2013).

Se aclara que para usar herramientas como los software de CRM es fundamental la calidad y completitud de las bases de datos, lo que es también una debilidad en la mayoría de estas organizaciones estudiadas. Es decir, algunas de las pymes pequeñas y medianas entrevistadas no cuentan con una base de datos de clientes unificada, y la mayoría de las empresas entrevistadas, tanto pymes pequeñas como medianas y

grandes, tienen en su base de datos únicamente información básica del cliente y de los roles con los que interactúan para la operación. Generalmente, estas empresas se limitan a actualizar sus bases de datos solo cuando el cliente les notifica algún cambio dentro de la organización. Sin embargo, como lo explica uno de los expertos, la importancia de los software o sistemas de CRM no radica en el software en sí, sino en los datos y alarmas que permitan la trazabilidad del cliente.

Conclusiones e Implicaciones

La presente investigación cualitativa se enfocó en explorar las estrategias y actividades relativas al mercadeo relacional y CRM en las pymes del sector textil e insumos para la confección del departamento de Antioquia. Se encontró que la mayoría de pymes participantes tienen un nivel bajo de madurez en la implementación de actividades de mercadeo relacional y CRM, especialmente por la falta de un proceso de mercadeo independiente y estructurado. Las empresas participantes que reportaron un mayor nivel de madurez presentan las siguientes características: tienen un mayor tamaño del área administrativa (capacidad para asumir funciones de diseño, implementación y seguimiento de actividades de CRM), empleados con mayor nivel de educación (conocen y comprenden el CRM), abiertos a la tecnología (como sistemas de información y bases de datos), con un enfoque a agregar valor en su oferta (no solo piensan en precio y calidad del producto sino que se enfocan en servicio), y dispuestos a innovar en términos de procesos y servicio (logran entender mejor al cliente a través del CRM para poder innovar). Sin embargo, no se encontró relación con la capacidad exportadora de la empresa. Cabe aclarar que sobre las últimas tres características indicadas, la mayoría de las empresas participantes son adversas a la adopción de tecnología, al valor agregado y a la innovación. Esto, según los expertos, son características inherentes al sector textil y de la confección.

Por otro lado, se encontró que todas las empresas participantes tienen un alto nivel de relacionamiento con sus clientes (networking). Esta característica no es sorprendente porque, según los expertos, es un rasgo inherente al sector textil y de la confección, en donde las empresas cuentan con entidades de apoyo como Inexmoda y el Cluster Moda y Fabricación Avanzada de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, así como espacios de relacionamiento comercial, como lo son las ferias de Colombiatex y Colombiamoda. Sin embargo, la concentración del relacionamiento en comerciales o la misma gerencia, aumenta el riesgo de pérdida de estas relaciones en el tiempo.

La mayoría de las empresas participantes desconocen qué es el mercadeo relacional, por variadas razones, como la falta de conocimiento y limitaciones en recursos de tiempo, dinero y capital humano para el desarrollo de actividades de mercadeo, debido a esto cuentan con pocas estrategias y actividades relacionadas. Se encontró también que estas compañías tienen debilidades en la medición del servicio y la experiencia que viven los clientes con la organización. La mayoría, incluso, carecen de indicadores de servicio al cliente. Para comenzar una aproximación a este tipo de estrategias, es necesario que las empresas vuelvan a lo básico, definiendo en primer lugar su oferta de valor como organización, qué las diferencia y cuál es su ventaja competitiva. Es decir, que estas compañías cumplan con la promesa que hacen a sus clientes, y presten un servicio adecuado, no solo en términos de la calidad del producto, sino en cuanto a la experiencia completa del cliente.

Los resultados proponen múltiples recomendaciones para que estas organizaciones

maduren el relacionamiento estructurado con el cliente y con objetivos claros. Adicional a esto y con base en la interpretación de resultados, este estudio sugiere implicaciones prácticas de acuerdo al tamaño y nivel de madurez de las pymes. Para esto es esencial comenzar con la sensibilización y capacitación de todos los empleados sobre qué es y cuál es la importancia del mercadeo relacional; estas pueden ser proporcionadas sin costo por algún proveedor de sistemas de CRM o, incluso, por incubadoras de empresas, cámaras de comercio, universidades, centros de investigación académica e instituciones que apoyan al sector. Luego, existe la necesidad primordial de proponer, revisar o reconfigurar la estrategia de mercadeo relacional. Esta deberá ser coherente con la planeación estratégica de la pyme o, en su defecto, con la misión y valores de la empresa. Especialmente para casos de pymes sin áreas de mercadeo, se sugiere designar alguna persona, diferente al gerente, como responsable de este proceso.

Para la generación o revisión de la estrategia de mercadeo relacional, esta se deberá ejecutar en dos pasos: definir la oferta de valor con base en el conocimiento del cliente y su contexto y garantizar el cumplimiento de la oferta de valor. Para el primer punto, la pyme pequeña con bajo nivel de madurez deberá enfocarse en (re)definir su oferta de valor según el entendimiento del cliente empresarial y su contexto, así como del consumidor final. Para lograr un conocimiento del cliente empresarial, las pymes deben tener claridad sobre las necesidades (e.g., capacitación) y motivaciones (e.g., mejorar rentabilidad), e inclusive los llamados “dolores” del cliente (e.g., dejar de perder participación). Esto se puede lograr mediante entrevistas informales a los clientes empresariales durante encuentros de ventas. Para lograr un mayor conocimiento del contexto y de todos los clientes, tanto empresariales como finales, las pymes pueden consultar periódicamente estudios de tendencias de mercado (e.g., Euromonitor).

Las pymes pueden adicionalmente realizar estudios de mercado exploratorios de baja cuantía, bien sea por su cuenta o contratados, o acudir a información de mercado proveída por entidades e instituciones de apoyo a las pymes, a veces disponibles sin costo (e.g., incubadoras de empresas). Adicionalmente, algunos proveedores de materias primas, como insumos para la confección (e.g., telas), ofrecen capacitaciones sobre el cliente final. Datos de conocimiento del mercado y el entorno se pueden consolidar con otros datos que ya tenga la empresa de cada cliente, como estadísticas de devoluciones, quejas, razones de las quejas, etc., con el fin de determinar, por ejemplo, los clientes valiosos, entre otros puntos relevantes del proceso de fidelización.

En cuanto al segundo punto, las pymes pequeñas deberán verificar internamente el cómo están cumpliendo o cómo pueden cumplir la promesa indicada en la oferta de valor comunicada al cliente, relacionada con aspectos como calidad, garantía, nivel de servicio, tiempos de entrega, y respuesta a peticiones, quejas o reclamos del cliente (PQRs), etc. Acerca de las pymes medianas con bajo/medio nivel de madurez, aparte de lo sugerido para las pymes pequeñas, se deberán enfocar en garantizar la validez y actualización de las bases de datos relacionadas con los clientes y su relación con la empresa. No es suficiente que las bases de datos de las pymes estén actualizadas en los campos más esenciales para generar, por ejemplo, transacciones y registros contables, se deberán considerar otros datos igualmente importantes de la relación con el cliente. Datos como los roles del cliente para pedidos, facturación y reclamos, asimismo información de historial de pedidos, precios, promociones y devoluciones, e índices como rentabilidad, venta cruzada (más productos) o escalonada (mayor cantidad de los mismos productos), entre otros.

Además de las implicaciones indicadas para las pymes pequeñas y medianas, las pymes grandes con medio/alto nivel de madurez están llamadas a diferenciar ofertas

de valor por segmentos identificados e implementar un sistema de CRM, idealmente acompañado de un ERP. Será esencial entonces que se capacite a todos los empleados sobre el o los nuevos sistemas de información, dando prioridad a las áreas o roles que se encuentran de cara al cliente, como servicio al cliente y la fuerza de ventas. Por último, si la pyme está en capacidad, podrá realizar o contratar estudios de mercado exploratorios de mayor cuantía. A pesar de las limitaciones implícitas del carácter cualitativo de esta investigación, especialmente en términos de generalización, este artículo aporta al entendimiento de cómo fortalecer el relacionamiento, segmentación y fidelización que hacen estas pymes con sus clientes. Futuras investigaciones podrían realizarse en empresas de otros sectores económicos, considerando el impacto generado por estrategias de mercadeo relacional.

Anexos

Anexo 1. Tabla A - Caracterización de las empresas entrevistadas

Pyme #	Tipo de empresa	Antigüedad	# Empleados	Clientes	Exporta	Países
1	Diseño, confección y venta de ornamentos	14 años	20	B2C y B2B: Iglesias y sacerdotes	No	N/A
2	Diseño, confección y venta de ropa para dama	14 años	24	B2C y B2B: Mayoristas, minoristas y cliente final	No	N/A
3	Producción y comercialización de insumos y accesorios para la confección	18 años	28	B2B: Empresas productoras de ropa interior y vestidos de baño	Sí	Argentina, Méjico, Ecuador
4	Producción y comercialización de telas	20 años	30	B2B: Mayoristas, minoristas y empresas productoras de prendas de vestir	No	N/A
5	Producción y comercialización de telas	23 años	40	B2C y B2B: Mayoristas, minoristas y cliente final	Sí	Costa Rica, Estados Unidos, Emiratos Árabes
6	Diseño, producción y venta de lencería infantil	35 años	50	B2C y B2B: Mayoristas, minoristas, tiendas online	No	N/A
7	Lavandería y tintorería de ropa confeccionada	10 años	50	B2B: Talleres de confección o maquilas, marcas de venta por catálogo	No	N/A
8	Producción y comercialización de insumos y accesorios para la confección	30 años	135	B2B: Empresas productoras de ropa interior y vestidos de baño	Sí	Méjico, Argentina, Perú, Centroamérica, Estados Unidos
9	Producción y comercialización de colorantes y pigmentos para el proceso textil	30 años	140	B2B: Empresas productoras y comercializadoras de telas y tejidos, y lavanderías de prendas	No	N/A
10	Estampación, tintorería y acabados para telas	36 años	213	B2B: Empresas productoras de prendas de vestir, talleres de confección (maquilas), empresas comercializadoras de telas	No	Tiene una planta en Ecuador

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Alcaide, J.C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñoz, R. & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing y Pymes.
- Baumeister, H. (2002). Customer relationship management for SMEs. *The Proceedings E2002*, Prague, Czech Republic. <https://www.pst.ifi.lmu.de/Forschung/projekte/caruso/e2002.pdf>
- Chaffey, D. (2010). Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 187-196. <https://doi.org/10.1080/02672571003612192>
- Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality customer service and marketing together*. Bedford: Forthcoming Heinemann. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/621/?sequence=2>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación. *Theoria*, 14(1), 67-71. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- El Nuevo Siglo (2018, 24 de julio). Sector textil aporta 8,6% del PIB industrial. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/07-2018-sector-textil-aporta-86-del-pib-industrial>
- Espinel, P.A, Aparicio, D.M., & Mora, A.J. (2018). Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país. *Punto de Vista*, 9(13), 1-10. <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i13.1118>
- Fernández, R. (2009). *Segmentación de mercados*. (3.a ed.). Mc Graw Hill.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107-123. <https://doi.org/10.1108/13673270310505421>

- Gil, A.M. & Luis, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 15-32. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60050-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60050-1)
- González, M.C. (2018, enero 23). Textil y confección son el 2,5% del PIB de Antioquia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/porcentaje-que-aportan-textil-y-confeccion-al-pib-de-antioquia-513556>
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Guha, S., Harrigan, P., & Soutar, G. (2018). Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(3), 193-214. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1399628>
- Hartmann, P., Apaolaza, V. & Forcada, J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 103-118. <http://hdl.handle.net/10810/7048>
- Karpen, I.O., Bove, L.L., Lukas, B.A. & Zyphur, M.J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance. *Journal of Retail*, 91(1), 89-108. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>
- Kawas, B., Dharmashankar, S. & Varshney, K.R. (2013). Prescriptive analytics for allocating sales teams to opportunities. *2013 IEEE 13th International Conference on Data Mining Workshops*, Dallas, TX., pp. 211-218. <https://doi.org/10.1109/ICDMW.2013.156>
- Kim, M., Eun Park, J., Dubinsky, A.J., & Chaiy, S. (2012). Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view. *Journal of Services Marketing*, 26(2), 83-93. <https://doi.org/10.1108/08876041211215248>
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, July-August, 1-13. <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Lindstrom, A. & Polyakova, K. (2010). CRM tool & philosophy – The clue to a customer-centric organization: Growth through innovation & international marketing (tesis de maestría, University of Linnaeus, Sweden). <http://nu.diva-portal.org/smash/get/diva2:325945/FULLTEXT02.pdf>
- Lipiäinen, H.S.M. (2015). CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/JSIT-06-2014-0044>

- Melén Hånell, S., Rovira Nordman, E., & Tolstoy, D. (2017). New product development in foreign customer relationships: a study of international SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 715-734. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1336257>
- Mesen, V. (2011). Customer Loyalty: Concept and accounting perspective. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.
- Minh Ngo, V., Pavelková, D., Thi Phan, Q. P., & Van Nguyen, N. (2017). Customer Relationship Management (CRM) in small and medium tourism enterprises. *Tourism and hospitality management*, 24(1), 63-86. <https://doi.org/10.20867/thm.24.1.11>
- Nguyen, T., & Waring, T. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824-848. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2012-0013>
- Real Academia Española. (2020). Madurez. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/madurez>
- Romero, F., Melgarejo, Z. A. & Vera-Colina, M.A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503. <https://doi.org/10.1086/209413>
- Stuntebeck, V. (2013, 25 de febrero). Segmentación de clientes B2B. IBM. <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/ba-b2b-custseg-spss/index.html>
- Superintendencia de Sociedades (2017). Desempeño del sector textil-confección informe. <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf>
- Zárraga, L., Molina, V. M. & Corona, E. (2012). Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(5), 109-119. <http://ssrn.com/abstract=2158891>
- Zinelidin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>