



TRABAJO DE FIN DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE
(CRM):

El caso de Andalus Gourmet en el mercado de Emiratos Árabes Unidos.

DESIGNING A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT MODEL (CRM):

The case of Andalus Gourmet in the United Arab Emirates market.

Autor: D^a. Desirée López López

Tutor/es: D^a. Raquel Sánchez Fernández

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, Julio de 2014

ÍNDICE:

Resumen ejecutivo	3
PARTE I. LOS PILARES DEL MARKETING RELACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.	4
1. Introducción	4
2. Concepto y desarrollo del marketing de relaciones.	6
3. El Modelo de Gestión de la Relación con el Cliente o CRM.	8
4. Implantación del CRM en la organización: estrategia de captación, repetición, relación y vinculación con los clientes.	13
PARTE II: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE PARA LA EMPRESA ANDALUS GOURMET. UN ANÁLISIS EMPÍRICO EN EL MERCADO DE EMIRATOS ÁRABES	23
1. Introducción	23
2. Principales características de la actividad empresarial de Andalus Gourmet. 24	
3. La oferta de valor y las estrategias de marketing relacional de Andalus Gourmet en la actualidad.	27
4. Análisis de la situación de la empresa	29
4.1. Análisis del mercado-producto de Emiratos Árabes desde una perspectiva de marketing relacional.	29
4.1.1. <i>Análisis del entorno general.</i>	30
4.1.2. <i>Relaciones comerciales entre España y Emiratos Árabes Unidos.</i>	32
4.1.3. <i>Segmentación del mercado e identificación del público objetivo.</i>	32
4.1.4. <i>Clasificación de los clientes actuales según su valor.</i>	34
4.2. Análisis del sector y de la competencia en Emiratos Árabes.	36
4.2.1. <i>Analizando el sector.</i>	36
4.2.2. <i>Competencia</i>	38
4.3. Análisis DAFO.	41
5. Diseño de un Modelo de Gestión de la Relación con el Cliente para Andalus Gourmet.	43
5.1. Definición de objetivos según tipos de clientes.	43
5.2. Establecimiento de estrategias y acciones de CRM.	44
5.3. Mecanismos de control.	53
6. Conclusiones y recomendaciones finales.	55
7. Referencias bibliográficas.	59

Resumen ejecutivo

Este trabajo fin de grado tiene como objetivo fundamental la creación de un Modelo de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) para el caso particular de la empresa Andalus Gourmet Consulting S.L. dedicada a la consultoría e intermediación comercial de productos agroalimentarios de origen español en el extranjero. En particular dada su necesidad de conocer en mejor medida el país de Emiratos Árabes, el presente trabajo persigue realizar un análisis de los clientes actuales y potenciales en el mismo con relación a las características y factores que afectan a su consumo, con objeto de diseñar e implementar estrategias adecuadas de captación, repetición, establecimiento de relaciones y vinculación en el largo plazo con los clientes.

Asimismo, se pretende realizar un análisis de las principales características de la competencia en aquel mercado, puesto que una investigación sobre la situación en la que se encuentra la competencia es necesaria para saber qué posición ocupa la empresa estudiada. En definitiva, el análisis de la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno como en base a los factores externos que condicionan su actividad, permitirá formular una serie de objetivos y estrategias relativas al establecimiento y desarrollo de la relación con sus clientes.

El objetivo último será ayudar a la empresa en su toma de decisiones relacionadas con el suministro y distribución de productos en este mercado de destino, así como en la gestión de la relación y vinculación con sus clientes.

PARTE I. LOS PILARES DEL MARKETING RELACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.

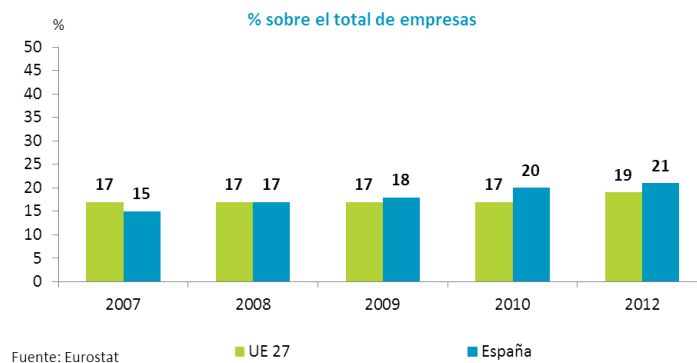
1. Introducción

Que el mundo empresarial haya evolucionado hacia la sistematización de todas las acciones que realiza una organización, no es ningún secreto para nadie. El ámbito en el que nos vamos a centrar en este trabajo tampoco se ha quedado rezagado, sino que ha sido una de las áreas funcionales más ha evolucionado en muy pocos años. La implementación de los denominados sistemas CRM está en pleno apogeo. Muchas investigaciones, como la publicada por Tao (2014), promueven la importancia del CRM como un conjunto de ideas y técnicas avanzadas de gestión que integra recursos humanos, procesos de negocio y tecnología profesional para que las empresas puedan cumplir con la demanda de sus clientes más eficientemente y a menor coste. Además, de acuerdo con Reinares (2009), es importante destacar que el CRM es un conjunto de decisiones estratégicas que puede aplicarse a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, carácter o volumen de negocio.

El CRM integra personas, procesos y tecnología, por lo que es cierto que las estrategias de CRM van ligadas a la implantación de un software que ayuda a organizar de manera eficiente los clientes actuales y potenciales de la empresa, pero esta unión no siempre tiene por qué ser así. En muchas ocasiones, se tiende a una confusión sobre si el CRM es estrategia o tecnología pero, las empresas deben de tener claro que no puede haber una tecnología integrada a CRM sin una buena plataforma estratégica previamente planificada.

Como prueba del creciente interés por este tipo de decisiones estratégicas de marketing, son diversas las cifras que muestran el crecimiento de la demanda de soluciones tecnológicas aplicadas al CRM. Este crecimiento es debido a la preocupación de las empresas por optimizar su estrategia en las áreas de marketing digital y experiencia con el cliente. En el siguiente gráfico (Figura 1.1), podemos observar una comparativa entre España y la Unión Europea en la cual cada vez más empresas utilizan soluciones software, aplicadas al CRM, para analizar información sobre clientes con fines de marketing.

Figura 1.1. Comparativa entre España y Unión Europea sobre el uso de software como CRM.



Fuente: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

La razón de esta creciente demanda de CRM se basa en que las empresas se han dado cuenta de que tener una estructura clara y adecuada de la información de sus clientes les otorgará mayor poder de negociación en sus estrategias. La eficiencia en empresas gracias al CRM se premia con una mejora de la posición en el mercado, como así lo demuestra el informe elaborado por OBS (*Online Business School*, 2013), aludiendo, con respecto al uso de soluciones CRM en procesos de marketing que, desde 2007, las empresas en España han aumentado la aplicación de este tipo de recursos hasta superar la media Europea en 2012. Asimismo, según un estudio proporcionado por Marketing Directo (2014), el 59% de los consumidores piden fundamentalmente relaciones eficientes a las marcas, al contrario de lo que se podría pensar sobre las relaciones personalizadas a clientes que sólo obtienen en esta publicación un 24% del total. Este estudio asegura que, las marcas deben dejar de intentar sorprender y deleitar a costa del consumidor y, en su lugar, centrarse en su actitud hacia los servicios de atención al cliente de las empresas.

Vista la importancia del CRM como acción estratégica del marketing, esta primera parte del trabajo se centrará en los aspectos teóricos que engloban la base del marketing de relaciones y, en particular, la gestión estratégica de la vinculación con los clientes. El conocimiento de la teoría permitirá al lector tener los conceptos principales bien definidos, ayudará a un mejor entendimiento de lo expuesto en el trabajo y, permitirá entender, como ya señalaron Cram y Castellano (2003) por qué en la nueva sociedad del conocimiento la innovación empresarial ya no se rige únicamente por el desarrollo de tecnologías, servicios o procesos, sino que hay aspectos incluso más importantes que las empresas deberán innovar en términos más intangibles como el diálogo con el cliente.

2. Concepto y desarrollo del marketing de relaciones.

Bien es sabido que el tiempo quita y da razones. Como ejemplo, se puede ilustrar el caso de Henry Ford (1863-1947), padre de las modernas cadenas de producción en masa. Su conocida frase “cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro” es un claro ejemplo de la orientación empresarial de la época. La elección del color negro fue una decisión basada en la producción y no en las preferencias de sus clientes (S. Swift, 2002). Casi un siglo después, esta afirmación de Henry Ford no encaja en nuestro entorno. ¿O acaso alguien compraría un coche en el cual le impusiesen una serie de características tan subjetivas como el color? La respuesta es, sin duda, no. La tecnología ha convertido al mercado en ilimitado y obliga a las empresas a competir globalmente, por lo que hace que el cliente tenga una oferta tan amplia que posea el poder de negociación.

Llegados a este punto, Pintado y Sánchez (2013) hacen referencia al término *Crossumer*, concepto que ha aparecido debido a la evolución en los mercados y que ha convertido al consumidor de siempre en un nuevo consumidor más crítico, informado y menos susceptible a ser persuadido por los mensajes publicitarios. Entre los rasgos más característicos del *Crossumer* destacan, por un lado, su carácter comprometido puesto que si el consumidor es partidario de la empresa se adherirá sin oposición alguna. Y, por otro lado, su dominio del lenguaje de marketing y de la publicidad ya que parece conocer las técnicas y estrategias publicitarias.

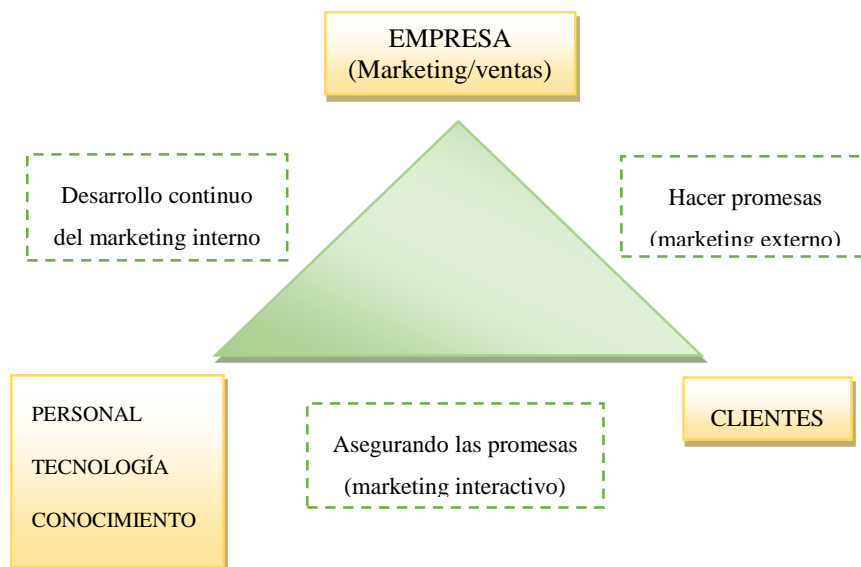
A consecuencia de esta evolución del consumidor, las empresas han adoptado su orientación al cliente. De esta manera, Reinares (2009, p. 15) definió el marketing de relaciones como “toda relación que está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el marketing relacional intenta conocer al máximo al consumidor con el fin de poder hablar un mismo lenguaje, personalizando al máximo la relación, para que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es conocer que cada consumidor tiene un valor potencial y diseñar una estrategia destinada a realizar dicho potencial”.

El motivo de que muchas hayan fracasado es cuando dan por sabido cómo actuar un cliente actual una vez haya obtenido información principal de éstos. Tal y como indica la Escuela de Negocios de la Escuela de Organización Industrial de Andalucía, el 53,1% empresas que estaban en el entorno empresarial fracasaron en 2013, ¿por qué? La respuesta se debe a una falta de orientación al cliente. Hoy en día, la mayoría de las empresas dicen llevar a

cabo un marketing de relaciones, pero no es así. Hay que tener claro que la venta es una consecuencia de la orientación al cliente y orientarse sólo a vender, normalmente lleva a vender menos ya que a nadie le gusta que le vendan. Ya en un célebre artículo en la revista *Harvard Business Review* de 1960, argumentaba que la inquietud central de las empresas debería ser satisfacer a los clientes y no producir bienes y “encajárselos” con trucos (Levitt, 1960). Este consejo no parece haber calado en el tejido empresarial puesto que los estudios demuestran que hay más empresas preocupadas por vender más o abrir nuevos mercados que por incrementar la satisfacción de sus clientes (Junta Andalucía, 2012).

El nuevo paradigma del marketing de relaciones señala la gran importancia de las estrategias enfocadas al mantenimiento de las relaciones con los clientes como por ejemplo, técnicas de fidelización, servicios preventa y postventa, aplicaciones CRM, interacción en redes sociales, etc. La Figura 1.2 proporcionada por Barroso y Martín (1999) muestra cómo está estructurada el marketing de relaciones y, el tipo de marketing que opera en función de la interacción de los distintos vértices que forman parte del proceso de gestión de marketing bajo el enfoque relacional.

Figura 1.2. Perspectiva de marketing de relaciones



Fuente: Barroso y Martín (1999, p.43)

A continuación, nos centraremos en analizar las posibles estrategias que una empresa puede llevar a cabo en su entorno empresarial. En concreto, la estrategia CRM será la base principal de información sobre clientes actuales y potenciales que ayudará a establecer

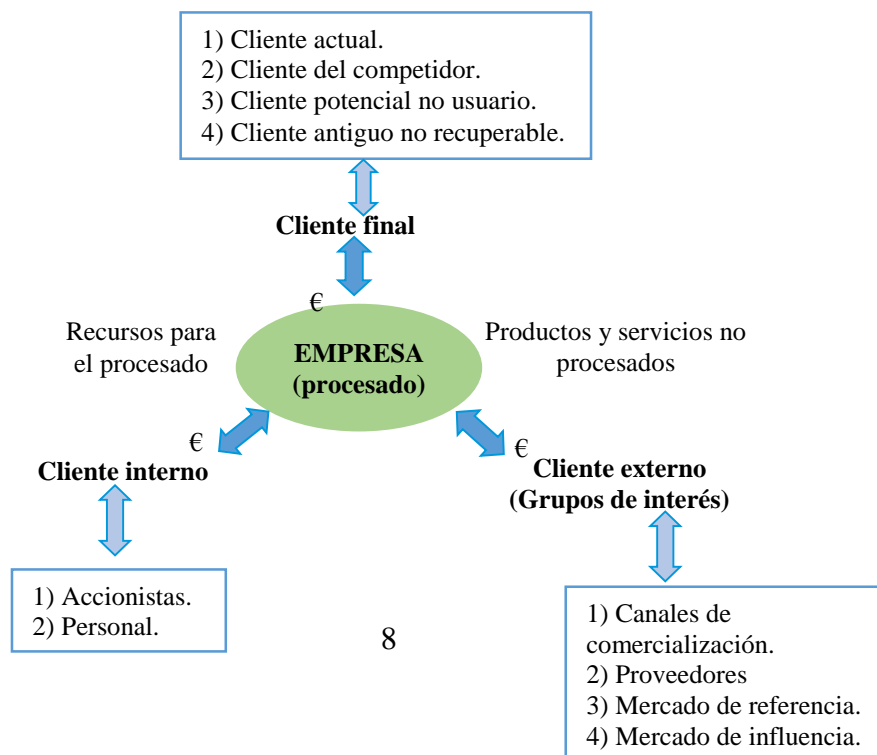
unos objetivos primarios y secundarios, los cuales ayudarán a la empresa a aplicar unas acciones acordes a sus objetivos.

3. El Modelo de Gestión de la Relación con el Cliente o CRM.

Toda empresa que opte por una estrategia basada en la lealtad entre consumidor y proveedor se verá obligada a trascender la estrategia de CRM y considerar aspectos propios de las relaciones personales. Aplicando el modelo personal al contexto empresarial, Cram y Castellano (2003) definieron las relaciones personales junto con el CRM como la constante aplicación de información actualizada de los clientes para mejorar el producto o servicio que ofrece la empresa.

Llegados a este punto, es de máxima importancia distinguir los diferentes tipos de clientes que existen en una organización, ya que es un craso error incurrir en la idea de que sólo existen clientes B2C (*business to consumer*) y clientes B2B (*business to business*). En este sentido, Greenberg (2010, p. 3) argumenta que, “ahora es de rigor definir los clientes de una empresa como el conjunto formado por (1) sus clientes de pago, (2) sus empleados, (3) sus proveedores/fabricantes y (4) sus asociados. Lo que esto significa es que el cliente histórico (el individuo que pagaba por los bienes o servicios) se ha convertido en el cliente contemporáneo (el individuo con el cual la empresa intercambia valor)”. Una vez entendido el significado real de la palabra “cliente”, es posible entender las diferentes tipologías de clientes que se verán en la Figura 1.3.

Figura 1.3. Tipología de clientes de una empresa.



Fuente: Barquero y otros (2007).

En este punto de inflexión, es cuando se ha comenzado a investigar sobre las formas de optimizar esta variable tan importante en cualquier organización. Como podemos observar, CRM no es una nueva variable del marketing ni tampoco de los negocios, sino que ha sido un aspecto siempre presente en cualquier empresa. Hoy en día, la diferencia está en que los perfiles de clientes son más dispares y el número de clientes es mayor debido al fenómeno de la globalización, por lo que es necesario establecer unas estrategias que puedan realizar las organizaciones para todos sus clientes actuales y potenciales.

Si buscamos una definición sobre CRM, no existe un consenso acerca de cuál debe ser la definición de CRM por excelencia. Pero todas las definiciones que se pueden encontrar tienen en común un enfoque similar. Entendemos por CRM (tal y como se ha señalado anteriormente, *Customer Relationship Management* o Gestión de la Relación con el Cliente), como un método que trata de usar la información de manera correcta y aplicando estos datos para diferentes aspectos de la relación con el cliente. Este sistema abarca desde una llamada telefónica a un proveedor hasta una conversación en el punto de venta al público con el cliente final (Martínez-Vilanova y otros, 2004). Otra definición más formal es la otorgada por la revista *Pecvnia* (2007), que precisa el CRM como una filosofía empresarial, que toma como núcleo de todos los procesos de la empresa, al cliente actual y potencial, con el principal objetivo de conquistar clientes rentables para la empresa y acrecentar su lealtad, mediante mecanismos técnicos, humanos y racionales que nos permitan conocer mejor al cliente.

El objetivo principal de CRM, tal y como indica la literatura facilitada por Martínez-Vilanova (2004) y Reinares (2009), es optimizar la satisfacción de los clientes y *partners* de una empresa, los ingresos y la eficacia empresarial, constituyendo fuertes y duraderas relaciones.

Algunas de las razones por las que un modelo de CRM es una buena elección para la empresa son las que a continuación se exponen (Martínez-Vilanova, 2004):

- La lealtad de los clientes es cada vez más baja. La feroz competencia del mercado, la obsolescencia programada de los productos, y el nacimiento de nuevas empresas, provoca al cliente la facilidad de cambiar unos productos o servicios por otros.

- La empresa quiere establecer una relación a largo plazo con el cliente, pero el cliente lo ve de otro modo, ya que él espera un mayor valor por su dinero que cualquier otro competidor pueda ofrecerle y, si percibe lo contrario, dejará de ser cliente. En resumen, es necesario evaluar la vida útil del cliente.
- El cliente quiere estar totalmente informado y de manera puntual. Desea conocer las mejores ofertas, si salen nuevos productos y, sobre todo, saber el estado de sus pedidos. Una estrategia adecuada de CRM dará soluciones optimizadas a sus deseos.
- El cliente siempre espera recompensa por su fidelidad por parte de la compañía. Gracias a un modelo de CRM se podrá saber qué cliente lleva un cierto tiempo en la empresa, o si es un cliente valioso para la empresa por los beneficios que aporta y debe ser compensado.
- Para tomar decisiones estratégicas, toda empresa necesita información de su clientela para saber en qué acciones son las apropiadas según el cliente.

A razón de lo expuesto anteriormente, está la existencia de artículos empíricos que justifican la importancia del CRM para generar satisfacción y lealtad en el cliente. Uno de ellos, es el estudio elaborado por Soliman (2011), el cual comprueba que las instituciones que prestan atención al CRM logran un alto rendimiento de marketing. En el estudio se examina que el CRM debe centrarse en los clientes principales, la gestión del conocimiento del cliente y la eficiencia organizacional para un mejor rendimiento en el marketing de la empresa.

El CRM será de gran utilidad para la empresa, siempre y cuando se sepa cómo utilizarla. La controversia del CRM proviene del desconcierto que se produce con la utilización de las aplicaciones informáticas para la gestión de estas relaciones. Según Llano y Clavo (2008), la confusión se ha llevado a cabo a través de un aprendizaje de condicionamiento clásico, el cual, mediante la repetición de este concepto (CRM) con la necesidad de ser llevado a cabo mediante ayuda de herramientas tecnológicas, ha dado lugar a una asociación del uso de una estrategia de relación con los clientes con una aplicación informática. La asociación de una orientación al cliente con herramientas informáticas será acertada en casos donde sea necesario para la compañía a razón de ciertos factores. Entre los factores que se deben de tener en cuenta para determinar si es necesario una herramienta de software aplicado a CRM o no son las descritas en el siguiente cuadro 1.1:

Cuadro 1.1. Factores a tener en cuenta antes de elegir una herramienta de software aplicado a CRM.

<ul style="list-style-type: none">-Tamaño de la empresa.- Inversión económica que se pueda hacer.- El número de personas que lo vayan a utilizar.- El número de usuarios que se usen.- Su precio.- Complejidad y adaptabilidad a su negocio.	<ul style="list-style-type: none">- Aplicaciones que posee la herramienta.- El valor añadido que aportaría a tu gestión.- Si está o no en la nube, o posibilitar la gestión remota y por varias personas.- Todos los miembros de la empresa deben de tener una filosofía orientada al cliente.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

La razón por la que se deberá elegir una herramienta tecnológica de CRM será descubrir de qué forma puede ayudar a dar valor al negocio, y no fijarse simplemente en todas las cosas que puede hacer la herramienta. Dependiendo de las respuestas a estos parámetros mencionados en el cuadro 1.1, se podrá determinar hasta qué punto es necesaria una solución tecnológica aplicada al CRM. Hay empresas donde no es estrictamente necesario un software de CRM para poder llegar de forma efectiva e individualizada a sus clientes. Al fin y al cabo, estamos hablando de estrategia, no de una aplicación informática obligatoria en el departamento comercial que, por el simple hecho de usarla, implique que el éxito esté asegurado. Tal y como señala Moreno y Meléndez (2011), diversos trabajos indican que existen altas tasas de fracaso en la implementación del CRM. Las principales causas de este fracaso son las de conceder excesivo protagonismo al ámbito tecnológico, sin tener en cuenta una integración adecuada de personas, procesos, cultura y tecnología a través de toda la organización.

Según Barquero y otros (2007, p. 7), “la mayoría de los modelos de gestión de clientes para pequeñas empresas y medianas se podría resolver con un buen Access y Excel vinculados. Pero claro, eso no vende”. Esto quiere decir que debe haber una coherencia entre el modelo de CRM que se va a usar y el tipo de empresa que ha decidido poner en marcha esta estrategia.

Para concluir, el horizonte de CRM se está vislumbrando conforme van saliendo las nuevas tendencias que revolucionarán la relación de gestión con el cliente. La literatura reciente atribuye que las nuevas tecnologías, las herramientas de análisis, las nuevas posibilidades de procesamiento de la información y la interacción virtual marcarán el CRM del futuro. Según el portal web profesional de Marketing directo (2012), bajo un estudio hecho por un grupo de expertos, moderados por Lauren Clarlson de *SoftwareAdvice*, estimaron que habrá un aumento asombroso de los servicios de contextualización y los datos que éstos

ofrecen, siendo los móviles la fuente principal de esta información. Además, los servicios contextuales funcionarán bajo suscripción para ayudar a contextualizar la información durante la interacción. Siguiendo la línea del factor tecnológico, aparecerán más tecnologías como SAP HANA, Hadoop y otros sistemas de memoria y distribución que ofrezcan posibilidades de proceso de información más rápida. La interacción virtual aumentará la necesidad de sistemas de gestión de contenidos más desarrollados, y los sistemas CRM tendrán que evolucionar para registrar todas estas nuevas interacciones virtuales, como es el caso del Social CRM (SCRM).

Como último aspecto a destacar y el más importante, es la evolución del CRM hacia el SCRM. La definición más conocida de SCRM es la proporcionada por el experto Paul Greenberg (2008) que lo describe como una filosofía y estrategia de negocio, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, *workflow*, procesos y características sociales, diseñado para implicar al cliente en una conversación colaborativa con el fin de proporcionar un valor de beneficio mutuo en un ambiente de confianza y transparencia. El CRM trataba de administrar al cliente y el SCRM nace como herramienta cada vez más vital para la empresa tratando de involucrar al cliente (Puro Marketing, 2014).

La siguiente figura (Figura 1.4) nos proporciona una visión global de esta evolución en torno al mismo concepto de CRM.

Figura 1.4. Evolución del CRM al Social CRM



Fuente: Chess Media Group (2010)

Las marcas ya no pueden permitirse el lujo de obviar por más tiempo a sus clientes en las redes sociales. Hay muchos artículos académicos como es el caso del elaborado por Nadeem (2012), que explica cómo el ascenso del Social Media ha llevado a un cambio

fundamental en la manera en la que las empresas se relacionan con sus clientes. Según este artículo, las empresas durante el proceso de marketing y ventas están utilizando las tecnologías sociales para formar relaciones significativas mediante interacciones frecuentes con los clientes actuales y potenciales. Por otro lado, el estudio de *Business Intelligence* facilitado por el portal web Puro Marketing (2014), analiza cómo estos sistemas SCRM permiten mejorar la forma en la que las organizaciones interactúan con sus clientes, ofreciendo un servicio de atención al cliente más eficaz. Los objetivos principales son los siguientes: en primer lugar, conseguir *leads* (clientes potenciales que suponen una oportunidad de negocio) y aumentar el ciclo de vida del cliente. Y, en segundo lugar, siendo una meta a mayor escala, conseguir aplicar las opiniones e intereses de los clientes a la toma de decisiones de la empresa.

Una empresa pionera de buenas prácticas en redes sociales a partir del aprovechamiento del SCRM es la empresa Dell, pues ya en 2010 permitió la gestión y actuación en redes sociales a todo su personal, independientemente de la función que ocupe.

En definitiva, a consecuencia de las acciones estratégicas desarrolladas gracias al modelo de CRM, las empresas podrán ofrecer de manera más eficiente y personalizada sus servicios a sus clientes. Por lo tanto, ambas partes de la relación de intercambio obtendrán sus correspondientes beneficios.

4. Implantación del CRM en la organización: estrategias de captación, repetición, relación y vinculación con los clientes.

De acuerdo con Barquero y otros (2007), el denominado *Loyalty Creation Model* (LCM), es un modelo aplicable a todas las empresas, aunque esta implantación será diferente de unas empresas a otras. Los criterios a tener en cuenta son: definir correctamente la misión de la empresa y los objetivos de mejora de la rentabilidad para transformarlos en objetivos específicos. Una vez establecidos los objetivos, se debe realizar un análisis estratégico de la situación de la empresa y del entorno. Seguido de la decisión táctica en cada una de las 4 etapas y, finalmente, determinar cuáles son las herramientas y recursos necesarios para implementar las acciones. Existen dos vías de implementación del CRM en la empresa. La primera persigue el cumplimiento de objetivos de forma indirecta a través de mejorar la oferta de valor (captación y repetición). La segunda vía actúa de forma directa sobre la cartera de clientes mediante las acciones de relación (relación y vinculación).

El LCM tiene por objetivo identificar los diferentes conceptos que debe incluir toda gestión de clientes y establecer las conexiones que existen entre ellos. El modelo posee dos ejes de desarrollo. El primero fija los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes, mientras que el segundo tiene en cuenta los elementos de soporte necesarios para que las acciones de gestión sean realmente efectivas. El principal valor añadido de este modelo se basa en la capacidad de desagregarse en acciones concretas a las que imponer objetivos de resultados cuantificables. En relación a las acciones que se llevarán a cabo, el papel que jugará del e-CRM (*Electronic Customer Relationship Management*) será vital. Esto se debe a que la literatura reciente, como la investigación de Lam y otros (2013), pone de manifiesto la gran influencia que tiene Internet en la lealtad de clientes mediante tácticas de marketing.

A continuación, abordaremos los elementos de este modelo compuesto por las estrategias de captación, repetición, relación y vinculación con el cliente junto con la gran variedad de acciones y tendencias a llevar a cabo, para conseguir cada una de las distintas etapas de CRM.

- 1) El primer paso para dirigirse a un cliente potencial comienza con la captación. La importancia de este paso reside en que es la primera toma de contacto entre la empresa y el consumidor. El siguiente cuadro dará a conocer los elementos importantes de este primer paso.

Cuadro 1.2. Descripción del elemento de captación del Modelo de Gestión de Clientes (LCM).

CAPTACIÓN

- Objetivo:

Introducción del cliente en la empresa a través de ciertas herramientas (por ejemplo: análisis de la cartera, marketing directo) que permiten captar a los mejores clientes con el menor coste.

- Acciones de captación:

- Identificación del cliente target: Su objetivo es encontrar el perfil de cliente que se considera de éxito para el producto que queremos vender.
- Gestión de la primera venta: Dar a conocer al cliente target la oferta de valor.

-¿Cómo evaluar que la captación ha sido exitosa?

Mediante el número de clientes captados y, de éstos, el porcentaje de clientes de calidad. Cálculo del coste comercial por cliente captado de calidad.

Fuente: Barquero (2003)

Sobre la captación de clientes, la literatura reciente está llena de estudios de nuevas tendencias. A la hora de conseguir clientes, las empresas cuentan con un amplio abanico de opciones que incluye tanto novedosas técnicas online hasta las habituales prácticas offline.

Un artículo muy llamativo proporcionado por Puro Marketing (2014) el cual, expone los resultados de un informe elaborado por Ifbyphone (*the leader in voice-based marketing automation*), señala que las técnicas tradicionales todavía son más efectivas cuando se quiere captar consumidores interesados. El 35% de los encuestados afirma que las visitas comerciales y el trato personal son el método que mejor funciona seguido de las llamadas telefónicas con un 20% del total. Estos dos medios registran *leads* que se convierten en ventas. Siguiendo con las estrategias tradicionales, éstas registraron un mayor resultado respecto a la hora de aumentar las ventas, en cambio, las técnicas online son más efectivas en su capacidad de generar *leads* de alto valor. Aunque como hemos visto, las técnicas tradicionales siguen vigentes, las ferias y conferencias han perdido valor junto con el correo postal tradicional en un 39% y 26%, respectivamente.

Por la parte de los métodos online, destaca la efectividad del e-mailing marketing (57%), seguido de SEO (*Search Engine Optimization*) y PPC con un 55% y las redes sociales (44%). La encuesta demostró que el e-mailing es la estrategia mejor valorada (6,3%) por los encuestados, por encima de los PPC clicks que son acciones diseñadas para atraer visitas a la página, o el correo electrónico con un 5,4%.

La prueba de la efectividad en métodos online viene recogida en el blog profesional de Marketing Online (2013) el cual indica las últimas tendencias en estas técnicas. Entre las más eficaces está la generación de *leads* mediante estrategias SEM y SEO (*Search Engine Marketing* y *Search Engine Optimization*). Una estrategia rápida y efectiva es crear una campaña de Pago Por Click (PPC) en Google Adwords, pero sería un error limitarse sólo a esa estrategia, ya que para tener un óptimo rendimiento se debería de integrar junto con otras estrategias que a continuación se explicarán.

La siguiente Figura 1.5 muestra distintas técnicas de generación de *leads* y su eficacia en el embudo de ventas.

Figura 1.5. Embudo de ventas y generación de leads



Fuente: Portal web Marketing Online (2013).

Como podemos apreciar en la figura, el PPC es una técnica que tendrá resultados a corto plazo además de cubrir una gran parte del proceso. También están los otros canales, no menos importantes, que se pueden integrar unos con otros, para generar conversiones de nuevos clientes. Los canales de los que estamos hablando son:

- Posicionamiento SEO: trata de aparecer en las primeras posiciones de los buscadores como Google por los criterios apropiados, se posiciona en la zona orgánica donde no se paga por clic. Es la zona donde se produce más visitas, además de que genera confianza al consumidor al no ser un anuncio de pago.
 - Marketing en las redes sociales: los motores de búsqueda lo valoran. Permite consolidar la marca, posicionar la empresa como referente en el sector, ganar notoriedad y difusión de toda la estrategia de marketing de contenidos.
 - Email marketing o *lead nurturing*: cuidar la red de contactos mediante envíos de correos electrónicos personalizados a cada cliente interesado con el objetivo de aportar valor para cerrar el ciclo.
 - Analítica web y conversión: conocer y medir los resultados de nuestras estrategias con el fin de rentabilizarlas al máximo aportándonos un retorno de inversión (ROI) más elevado. Podemos conocer que nuestro *target* requiere, fijar objetivos de conversión y cumplirlos, conocer el rendimiento de cada una de las estrategias que se han hecho, y muchos más aspectos.
- 2) El segundo paso es la repetición de compra por parte del cliente. La importancia viene dada por el hecho de que la retención forma parte de una disminución de los costes. El cuadro 1.3 describe los elementos que conforma la retención del cliente.

Cuadro 1.3. Descripción del elemento de repetición del Modelo de Gestión de Clientes (LCM).

REPETICIÓN

- Objetivo:

Una vez que el cliente entra en contacto con la empresa hay que procurar mantener la repetición de compra el mayor tiempo posible (circulo vicioso de la relación). La relación siempre se deberá basar en una relación *win-win* donde lo más importante es trazar la oferta de valor.

- Acciones de repetición:

- Gestión de las necesidades: El objetivo de la gestión del servicio es detectar las exigencias del cliente, y teniendo en cuenta que estas varían según el segmento al que se dirige la empresa y que van cambiando conforme va pasando el tiempo.
- Gestión de la oferta de valor: Su objetivo es modificar la oferta de valor según las necesidades detectadas.

-¿Cómo evaluar que la repetición ha sido exitosa?

La forma de evaluar la correcta gestión de la repetición se basa en la tasa de consumo periódica de los clientes.

Fuente: Barquero (2003).

La retención de los clientes es uno de los retos más duros a los que se tienen que enfrentar las empresas. Según la empresa ANEKIS, empresa líder en programas de fidelización y marketing relacional e ICLP, agencia global de marketing de fidelización (2013), auguran las siguientes tendencias:

- Multicanalidad: las empresas deben ser capaces de proporcionar un servicio de calidad e integrar la atención al cliente en todos los puntos de contacto posibles.
- *Social Media Feedback*: las empresas para comprender la información que el cliente les da, deben saber recoger, ordenar y analizarla para que la información a tiempo real sea útil. De acuerdo con el artículo académico Nadeem (2012), los clientes que más se involucran con las empresas sobre Social Media son más leales y gastan más con aquellas empresas con las que tienen un *feedback* a tiempo real.
- La importancia de un mix de geolocalización, comportamiento, actitud y preferencias: este aspecto es muy importante en el tema de ofertas diarias. De esta manera, las marcas tienen acceso a estos datos y controlarán el mensaje en función de éstos. El objetivo es dar ofertas más específicas a consumidores conocidos. Un ejemplo de geolocalización es el ofrecido por *Foursquare*, trata de un servicio basado en localización web aplicada a redes sociales. La idea principal es marcar lugares específicos donde la empresa o individuo se encuentra e ir ganando puntos por descubrir nuevos lugares.
- Teléfono móvil y blog: la previsión para 2016 es que se canjeen más de 43.000 millones de dólares en cupones móviles. Los pagos por móvil se esperan que se tripliquen en los próximos 3 años. Por lo tanto, esta situación supone una oportunidad

para fidelizar clientes además de una eficacia en costes en las campañas móviles. Por otro lado, los programas de fidelización acabarán por usar blogs utilizándolos como *focus group*.

- La personalización: toda la información conseguida mediante los programas de fidelización, como los “me gusta” en redes sociales, y las preferencias, aportan una gran cantidad de conocimiento que sirve para fidelizar a largo plazo. Las empresas deben de aprovechar el poder de las redes sociales en cuanto a las recomendaciones y las preferencias para persuadir a sus clientes y a los *target* de sus amigos. La forma de lograr este objetivo es animar a los clientes a que participen poniendo opiniones personales, críticas constructivas, interactuar con otros clientes, etc.
 - *Crowdsourcing*: trata de hacer que los clientes participen en la actividad del programa de fidelización de las organizaciones. Esta acción aumenta el vínculo con el cliente, asimismo, responderá mejor a las necesidades de éstos. Esta co-creación será una de las tendencias que más se popularizarán en los próximos años.
 - *-Gamificación*: es la aplicación de los conceptos y las técnicas de los juegos a otras áreas de actividad. La implementación de técnicas como recompensas, las cuentas atrás, contenido gratuito favorecerán la retención de clientes.
 - Compartir los valores de la empresa: la empresa deberá de aludir a las buenas prácticas que hace la organización, así como compartir con sus clientes las acciones que se llevarán a cabo. Como por ejemplo, ética medioambiental.
- 3) El tercer paso en este modelo trata de la relación que se trabará entre cliente y empresa. En el siguiente cuadro se podrá ver el objetivo que se pretende conseguir, las acciones a llevar a cabo y ver si se ha conseguido las expectativas de la empresa.

Cuadro 1.4. Descripción del elemento de relación del Modelo de Gestión de Clientes (LCM).

RELACIÓN
<p>- Objetivo: Implantar los sistemas de relación que permitan al cliente interactuar positivamente con la empresa.</p>
<p>- Acciones de relación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestión de la atención: Tener en cuenta las solicitudes de información, órdenes de servicio y reclamos de los clientes adecuadamente, e identificar áreas de mejora y comunicarlas a los departamentos implicados.• Gestión de los momentos de la verdad: Identificar los momentos de interacción cliente/empresa y evaluar si están cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.
<p>- ¿Cómo evaluar que la relación entre cliente y empresa ha sido exitosa? Se evalúa según el grado de satisfacción de los clientes mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas.</p>

Fuente: Barquero (2003)

En esta etapa, la literatura reciente proporcionada por Puro Marketing (2014) se pregunta sobre las tendencias que marcarán la relación del cliente con las empresas. Los profesionales auguran que la experiencia del empleado será un paso fundamental. También, el “*Emotional Management*” será la pieza fundamental en la organización. Las directrices que auguran son las siguientes:

- Las empresas apostarán por simplificar los procesos “*Keep it simple*”, esto es debido a que el déficit de atención será un fenómeno característico de la población en las economías que tengan acceso a la tecnología.
- Aumentará la presión de la competencia debido a la falta de diferenciación. Cada vez se irá acrecentando la posición de competidores no esperados, ni usuales, que usarán su poder para crecer. Como ejemplo de esta competencia puede ser Google.
- La humanización en los procesos y la segmentación emocional del cliente serán pautas que llevarán a las empresas hacia el éxito empresarial. Asimismo, los profesionales se formarán en *Customer Experience* y en gestión emocional.
- A los clientes no les importarán los inconvenientes que le puedan surgir si los aspectos que perciben son muy positivos y tienen un impacto positivo en su satisfacción con la experiencia.
- Habrá una evolución positiva hacia el “*Self Service*” o el “hazlo usted mismo”. De la misma manera, vaticinan que la creación estratégica y estructura de “*fans*” será el único seguro de supervivencia.

Toda esta información sintetiza la gran importancia de integrar en las empresas variables emocionales para alcanzar una relación duradera con el cliente, es decir, si la empresa no está implicada emocionalmente con el cliente, éste lo percibirá y provocará un menor compromiso con la organización.

- 4) El último paso en este modelo tiene el nombre de vinculación con los clientes. En el siguiente cuadro se tratará de exponer de manera sencilla en qué se basa este último paso en el LCM.

Cuadro 1.5. Descripción del elemento de vinculación del Modelo de Gestión de Clientes (LCM).

VINCULACIÓN

Objetivo:

Vincular a los clientes a la empresa. La vinculación puede ayudar a que el cliente a pesar de los incidentes siga teniendo interés en tener relación con la compañía o, en el caso de que quieran romper la relación, tengamos las armas necesarias para volverlos a introducir.

- Acciones de vinculación:

- Gestión de la retención: Detectar los motivos de la baja para ponerse en contacto con el cliente que la desea y ofrecerle una oferta alternativa.
- Gestión de la fidelización: Diseñar un plan de fidelización para cada tipo de clientes e implementarlo mediante los canales adecuados. La mejor es la fidelización intrínseca al servicio puesto que a largo plazo es más efectiva.
- Gestión de la recuperación: Identificar clientes antiguos recuperables y ofrecerles una oferta alternativa para su retorno.
- Gestión de bajas: Es imprescindible evaluar periódicamente la rentabilidad de la cartera de clientes. Identificar clientes no rentables para hacerlos rentables o darles la baja definitiva.

- ¿Cómo evaluar que la vinculación con los clientes ha sido exitosa?

En cada tipo de gestión la evaluación cambiará:

- Evaluación de la retención: identificar el número de bajas no deseadas de clientes rentables.
- Evaluación de la fidelización: porcentaje y número de clientes leales en la cartera.
- Evaluación de la recuperación: Número de clientes rentables recuperados.
- Evaluación de la gestión de bajas: Número de bajas de clientes no rentables y el impacto en los resultados.

Fuente: Barquero (2003).

Con respecto a la vinculación, el objetivo es evitar la fuga de clientes. Puede haber diferentes motivos de quiebra de confianza como los enumerados por Blanco (2007): desvinculación progresiva del cliente a razón de la despreocupación por parte de la empresa, deficiente prestación de un servicio, resolución de un problema en un tiempo demasiado largo, otro motivo puede ser que la acción de un competidor demuestre que nuestro producto es inferior.

Para evitar que un cliente se vaya de la empresa, hay muchos informes que tratan de dar consejos para evitar esos problemas, ejemplo de ello, es el último informe elaborado por Sitel, facilitado por el portal web de la Asociación Española de la Economía Digital, que desvela las principales tendencias identificadas a través del “*Customer Relations Trends to watch in 2014*” en las que destacan las siguientes:

- Servicios Premium, la nueva “*commodity*”, según el informe el 86% de los consumidores estarán dispuestos a pagar más por un producto que tiene un mejor servicio. Las principales compañías están ofreciendo servicios *premium* para atender

mejor las necesidades de los clientes, esta acción contribuye a aumentar la satisfacción en un 45%.

- Soporte a clientes a través de cualquier canal (teléfono, email, chat, redes sociales, etc). El uso de los nuevos canales se convierte en el medio básico para que los compradores sean tratados individualmente, creando relaciones personales con ellos y con sus comunidades. Se requiere nuevas herramientas y procesos como *datamini* en tiempo real visión general del cliente 360°, SCRM, análisis de sentimiento, etcétera.
- Movilidad en cualquier momento y en cualquier lugar. Para cumplir las expectativas de los clientes se están desarrollando soportes *store-in* y *out-of-store* y recomendaciones de servicios basados en la ubicación del consumidor. El 83% de los consumidores prefieren seguir instrucciones a través de notificaciones proactivas que llamar a la empresa.
- Avance hacia un futuro en la nube: este soporte está cambiando la forma en las que se abordan actividades como la gestión de la fuerza de trabajo, reclutamiento, grabación de llamadas, el análisis y gestión de las relaciones con el cliente. El entorno *cloud* aporta a la empresa gran flexibilidad para manejar las operaciones con cualquier contacto y en cualquier lugar.
- Aportación de valor a través de la inteligencia de negocio: el 85% de las empresas encuestadas afirman tener iniciativas de *Big Data* planificadas y/o en marcha. A través de la interacción, se puede aminorar riesgos, aportando información en tiempo real a las compañías sobre aspectos descubiertos durante la interacción con los clientes. Lo más importante es la trasmisión del grado de satisfacción de los clientes según su experiencia.
- Por último, la vinculación de los contactos positivos con acciones de valor añadido: según el informe, más del 80% de los consumidores manifiesta que, después de una mala experiencia, dejan de utilizar la marca. Mientras que un 82% se lo comunicaría a otros. El objetivo es vincular el resultado de cada contacto positivo con una acción de valor añadido a ese contacto, ofreciendo servicios extra personalizados, garantías, y mejoras de producto o servicio.

Una vez revisados los antecedentes teóricos de este trabajo, se llevará a cabo una aplicación empírica en la segunda parte del mismo. El estudio empírico se centrará más en las estrategias de captación, repetición y relación con los clientes que en el desarrollo de acciones de vinculación en el largo plazo con los mismos puesto que, debido a la reciente

creación de la empresa, ésta necesita canalizar sus acciones hacia captar nuevos clientes y retener los que ya están afianzados. Todo ello sin olvidar la relación que les une a partir de la primera compra con el objetivo final de crear una vinculación especial entre consumidor y empresa.

PARTE II: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE PARA LA EMPRESA ANDALUS GOURMET. UN ANÁLISIS EMPÍRICO EN EL MERCADO DE EMIRATOS ÁRABES.

1. Introducción.

Como hemos visto en el marco teórico expuesto anteriormente, toda empresa debe valorar la importancia que tiene una relación eficaz con el cliente. Toda esta información tiene un trasfondo que debe ser llevado a la práctica y, de esta manera, comprobar si las decisiones estratégicas llevadas a cabo en el seno del CRM desarrollado permiten establecer un vínculo viable entre empresa y cliente son viables o, por el contrario, es necesario tomar medidas tales como desechar clientes que no se encuentren dentro de su *target*.

En esta segunda parte del trabajo se pretende desarrollar una aplicación práctica de un modelo de CRM para el caso de la empresa almeriense Andalus Gourmet Consulting S.L. (en adelante, Andalus Gourmet). El análisis de la situación actual de la empresa nos llevará a indagar especialmente en el mercado de Emiratos Árabes Unidos (EAU) desde una perspectiva del marketing relacional procediéndose a realizar una segmentación del mercado, la identificación de los clientes actuales y potenciales que son rentables para la empresa, y la clasificación de los mismos según el valor que aportan. Además, se realizará un análisis del sector y de la competencia, ambos factores importantes para determinar el grado de competitividad y de interactividad entre empresas y clientes. Como consecuencia de estos análisis previos, se llevará a cabo un análisis DAFO en términos de CRM que identificará los objetivos y, por consiguiente, las estrategias necesarias para su implementación en función del tipo de cliente que posea la empresa identificados en el presente trabajo.

La empresa a la que vamos a recurrir para realizar este trabajo, Andalus Gourmet, nace de la idea de Óscar Raya y Luis Juan Sánchez (véase imagen 2.1), dos almerienses que decidieron llevar a cabo este proyecto después de su experiencia laboral internacional en otros sectores. Ambos vieron una oportunidad de negocio para los productos alimentarios de calidad de origen español y, sobre todo, los originarios de Andalucía, aprovechando la aceptación en destino de productos españoles por los vínculos culturales entre España y los países de cultura árabe.

Imagen 2.1. Oscar y Luis Juán, socios de la empresa.



Fuente: Andalus Gourmet.

Andalus Gourmet comenzó su andadura por Oriente Medio en Agosto de 2013, en particular en EAU, por lo que su experiencia es de casi un año en ese país. Concretamente, Dubái fue la ciudad donde comenzaron participando en la feria *Global Village*, siendo ésta su punto de apoyo para investigar el mercado de primera mano y conocer clientes, y poder finalmente establecerse en Dubái. A raíz de *Global Village*, llegaron a un acuerdo con una distribuidora local en Dubai donde han podido abrir una tienda en Galerías Lafayette con los productos gourmet que exportan. Además, también canaliza sus acciones comerciales para abastecer la demanda en el denominado canal HORECA (que engloba servicios relativos a HOsstelería, REstauración y CAFeterías). Simultáneamente, también facilitan la exportación de productos españoles para otros países en Oriente Medio: Kuwait y Arabia Saudí. Y, finalmente, como previsión a corto plazo, su objetivo es participar de nuevo en la *Global Village* de 2014, para afianzar la relación comercial con sus clientes.

2. Principales características de la actividad empresarial de Andalus Gourmet.

La actividad económica de Andalus Gourmet tiene diferentes objetivos según se produzca la acción comercial en España o en el mercado internacional, EAU. Dicha empresa ofrece unos servicios distintos en origen debido a que las necesidades de los clientes en origen y en destino son completamente diferentes. Por lo tanto, las necesidades y acciones serán diferentes en función del cliente objetivo.

En primer lugar, y como descripción de las actividades empresariales desarrolladas en España, la empresa ofrece la gestión comercial internacional a las empresas españolas, aprovechando su experiencia en mercados internacionales que necesitan asesoramiento o

gestión de dichas acciones en distintos países. Su gran ventaja competitiva en EAU se basa en que uno de los socios de la empresa, Juan Luis Sánchez, se encuentra en dicho país. El tener presencia física da lugar a un mejor conocimiento del mercado en EAU y a crear confianza entre sus clientes.

Por otro lado, la actividad que desarrollan en EAU se basa, principalmente, en abrir mercado a través de la distribución y punto de venta de productos gourmet españoles. La empresa va adquiriendo un conocimiento de los productos que más aceptación tienen en el mercado. Asimismo, el contacto directo con las empresas-cliente y con el consumidor permite conocer los diferentes tipos de clientes potenciales y actuales que son rentables para la empresa, con el objetivo de poner en marcha una implementación de un CRM adecuado al mercado de destino en los que se encuentren dichos clientes. Otra actividad que realizan es la participación en las ferias nacionales e internacionales donde hay oportunidad de negocio con el objeto de poder ser vistos por el mayor número de público objetivo para un mejor posicionamiento en el mercado. Con el fin de conseguir producto, Andalus Gourmet establece relaciones estables y de confianza con empresas productoras que desean situar sus productos en el extranjero y lo hacen de la mano de esta empresa que se encargará de ponerse en contacto con el cliente de EAU o de otro país extranjero, (como se ha comentado anteriormente, Andalus Gourmet está comenzando negociaciones en Kuwait), ya sea con distribuidoras locales o extranjeras, canal HORECA, o consumidor final para comercializar sus productos.

A continuación, el cuadro 2.1 proporciona una visión general de los servicios que ofrece Andalus Gourmet tanto en origen (España) como en destino (EAU) y qué tipo de proveedores y clientes poseen para cada lugar.

Cuadro 2.1. Principales características de la actividad empresarial de Andalus Gourmet.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el cuadro anterior (Cuadro 2.1), esta empresa colabora con la importadora/distribuidora local *Trading*, a la cual proveen de productos gourmet españoles, y ésta se encarga a su vez de ubicarlos en diferentes superficies comerciales. No obstante, su actividad no se limita a estos segmentos, sino que también abarca el canal HORECA mediante negociaciones con diferentes restaurantes de la ciudad. Y, en último lugar, Andalus Gourmet está presente en el cliente final mediante puntos de venta fijos y eventuales. Por un lado, su punto de venta fijo al cliente final se concreta en una tienda física dentro del restaurante español Tapeo, en Galerías Lafayette. Y, por otro lado, sus puntos de venta eventuales se basan en la participación de ferias semanales y semestrales.

Si bien a modo introductorio se ha explicado los dos grandes tipos de actividades diferentes que realiza la empresa, el presente trabajo se enfocará únicamente a la parte de actividad empresarial en EAU, es decir, se examinará y desarrollará un CRM con los clientes de destino, dejando al margen las empresas productoras de origen (empresas proveedoras del producto).

3. La oferta de valor y las estrategias de marketing relacional de Andalus Gourmet en la actualidad.

La oferta de valor de Andalus Gourmet viene determinada por una serie de dimensiones que deben ser relevantes para el cliente. Con ellas, el objetivo es cumplir las expectativas del cliente ya que son criterios que condicionan la decisión de compra. Aquellos criterios que no satisfacen a los clientes se deberán mejorar con el doble objetivo de mejorar sus expectativas hacia la empresa y de incrementar la percepción de los productos ofertados.

Como oferta de valor que ofrece Andalus Gourmet a sus clientes se pueden citar los siguientes elementos:

- Calidad: Andalus Gourmet procede a una investigación previa de productos españoles y empresas proveedoras que tengan sus correspondientes certificados de calidad que avalen la buena calidad del producto que ofrecen. Actualmente, la empresa está desarrollando el contenido de la página web donde en cada producto que comercializan, se especifica las diferentes Denominaciones de Origen Protegida o el Índice Geográfico Protegido que pueden tener, entre otros sellos de calidad, para que los clientes tengan constancia de la calidad de los productos de la empresa.
- Imagen de producto: Andalus Gourmet cuida al máximo la presentación de sus productos en exposición. Para ello, hacen una selección de productos que tengan un *packaging* cuidado y exclusivo. El cliente percibe de esta manera que sus productos son acordes con la imagen de la empresa.
- Valor emocional: Andalus Gourmet pretende, mediante su logotipo, hacer referencia al lugar donde durante cientos de años hubo población musulmana en España. Así, pretenden acercarse de una manera más humana y emocional al cliente de EAU.
- Gestión de la relación con el cliente: Andalus Gourmet tiene contacto con sus clientes B2B periódicamente para informar sobre novedades o asuntos comerciales, además de desarrollar acciones directas de atención al cliente con personas contratadas formadas y con experiencia en el ámbito de las ventas.
- Confianza: la presencia de uno de los socios en EAU proporciona seguridad y confianza entre los clientes. Asimismo, la supervisión del etiquetado, la reglamentación de los productos, y el cumplimiento de los plazos de entrega a sus clientes B2B, refuerzan la imagen de una empresa cumplidora de sus compromisos.

- Accesibilidad y comodidad: los clientes finales de EAU tienen varias formas de obtener información de la empresa mediante las distintas ferias a las que participan, el punto de venta físico en Galerías Lafayette y la presencia de Andalus Gourmet en las redes sociales. En cuanto al cliente B2B, Andalus Gourmet realiza visitas comerciales y contacto por teléfono y *emails*.
- Seguridad: Andalus Gourmet cumple con toda la reglamentación vigente en relación a la venta de producto. La hoja de reclamaciones en el establecimiento aporta seguridad al cliente final en relación a los contratiempos que puedan ocurrir y que la empresa deba asumir. Con los clientes B2B, muestran un catálogo con las actividades comerciales que realizan para que los clientes potenciales vean que las acciones de Andalus Gourmet son verídicas.

A continuación, es imprescindible destacar en este punto, la variedad de productos que actualmente ofrece Andalus Gourmet a sus clientes y que, más adelante, en el apartado 4 (véase el punto 4.1.4) se clasificarán según el cliente que los demande. El siguiente cuadro (Cuadro 2.2) resume estos productos:

Cuadro 2.2. Tipos de productos que ofrece Andalus Gourmet a sus clientes en EAU.

Caviar	Aceite de oliva	Derivados del cerdo (ibéricos)	Vino con alcohol y sin alcohol	Conservas de pescado	Conservas vegetales
Gazpacho	Trufas	Miel	Mermelada	Encurtidos	Patés de oliva
Salsas vegetales	Turrón	Dulces	Vinagre	Azafrán	Queso

Fuente: Elaboración propia.

El último aspecto a destacar en este punto, trata de qué acciones o estrategias de marketing relacional lleva a cabo Andalus Gourmet en la actualidad y cuáles no. El siguiente cuadro (Cuadro 2.3) señala las estrategias que hace y no hace en relación al CRM.

Cuadro 2.3. Estrategias de marketing relacional de Andalus Gourmet en la actualidad.

Acciones de CRM que llevan a cabo actualmente.	Acciones de CRM que no llevan a cabo actualmente.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de la empresa en Google Maps. - Relación de la empresa con el mundo árabe a través del logotipo “Andalus Gourmet”. - Participación en ferias de alimentación. - Correcta presentación del producto. - Degustación de productos en los puntos de venta eventuales (acción realizada en la <i>Global Village</i>). - Utilización de redes sociales. - Multicanalidad mediante la presencia de la empresa en medios tradicionales y online. - Cumplimiento de plazos de entrega de producto a sus clientes. - Agendas comerciales para clientes B2B. - Visitas periódicas a clientes B2B. - Uso de Excel para tener un control sobre los distintos clientes de la empresa. - Conocer chefs españoles (líderes de opinión). - Atención al cliente llevado a cabo por la contratación de empleadas con experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de una página web. - Acciones de posicionamiento web como Google+. - Promoción de sus dos productos clave, aceite de oliva y encurtidos. - Activación de <i>foursquare</i> para posicionarse en su punto de venta. - Estrategias de promoción offline. - Entrega de tarjetas de fidelización a clientes que realicen compras. - Ofrecer garantías a las ofertas que haga la empresa. - Incitar al cliente haciéndolo participar mediante sugerencias u opiniones sobre productos o servicios que ofrece la empresa. - Recapitulación de información sobre los clientes mediante encuestas o entrevistas. - Utilización de prácticas de marketing directo como por ejemplo <i>e-mailing</i> a clientes en ocasiones especiales. - Creación de una newsletter para suscriptores de información. - Realizar encuestas de satisfacción del cliente. - Definición de estrategias concretas en redes sociales. - Gestión de quejas y reclamaciones mediante la creación de un protocolo de actuación ante situaciones adversas. - Utilización de software CRM que sistematice las oportunidades de negocio de clientes potenciales y actuales.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Toda oferta de valor que proporcione la empresa y que el cliente la perciba como única, será un paso más hacia un mejor posicionamiento del producto gourmet español y la marca de la empresa. En un mercado donde hay países que tienen ya una imagen sólida en la mente del consumidor, el producto español deberá de ofrecer unos servicios adicionales al producto central que lo hagan diferente. De esta manera, la empresa se irá aproximando al objetivo principal de este trabajo, que es la mejora de la relación con el cliente de EAU mediante técnicas de CRM.

4. Análisis de la situación de la empresa.

4.1. Análisis del mercado-producto de Emiratos Árabes desde una perspectiva de marketing relacional.

Para realizar el análisis del mercado de EAU, es primordial conocer el entorno en el que se encuentra la empresa. Gracias a este conocimiento, la empresa podrá desarrollar unas

acciones que les lleven a la consecución de los objetivos en relación a la implantación de estrategias de CRM. La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2014) pone a disposición la ficha del país de Emiratos Árabes, la cual examina las características prioritarias concernientes al país donde Andalus Gourmet decidió emprender su negocio.

4.1.1. Análisis del entorno general.

Emiratos Árabes Unidos, situado en la península arábiga, es una federación de siete emiratos que lo componen Abu Dhabi (sede del gobierno federal y capital del petróleo), Dubái, (principal puerto del país y centro comercial e industrial), Sharjah, Ras Al Khaimah, Umm Al Quwain, Fujairah y Ajman. Su idioma es el árabe aunque el inglés es ampliamente utilizado. La religión predominante es el islam y su moneda es el *Dirham* emiratí (AED).

Como veremos en la siguiente Figura 2.1, la caracterización de ser un país desértico casi su totalidad, provoca que este país dependa casi en su 100% de las importaciones para el abastecimiento de la población. En cuanto al número de habitantes, el último censo oficial, en 2010, calculó una población total de 8.264.070 personas, con una densidad de población de 99 personas por kilómetro cuadrado. Para el año 2013, su renta per cápita fue de 54.818, por lo que este país, generalmente, se caracteriza por una gran riqueza de las personas que lo habitan aunque la desigualdad entre ricos y pobres es abismal. En términos demográficos, es un país predominantemente joven, puesto que la tasa de natalidad es de 14 nacimientos por cada 1.000 habitantes y con una tasa de fertilidad de 2,4 niños por mujer, ambos datos recogidos de 2011 (Oficina de Información Diplomática, 2014).

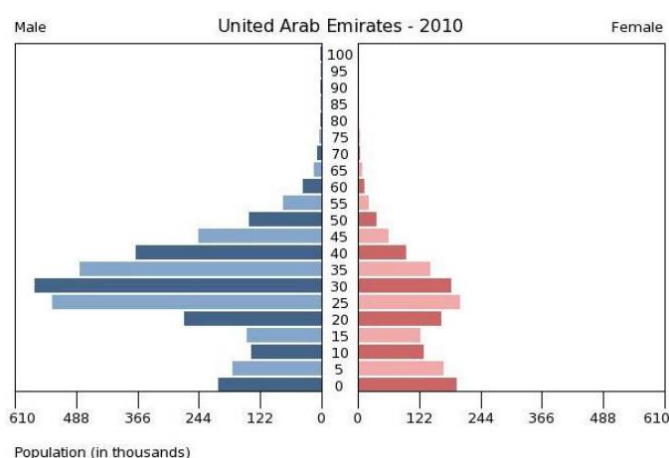
Figura 2 1. Localización geográfica de Dubai, EAU.



Fuente: Oficina de Información Diplomática (2012)

En la siguiente pirámide de población (Figura 2.2), proporcionada por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (2010), se ilustra que el segmento masculino duplica al femenino. La razón la encontramos en la gran inmigración que sufre el país. Un 55% de los inmigrantes poseen una edad comprendida entre los 15 y 39 años, por lo que es un país joven por doble motivo. En primer lugar, las familias siguen siendo numerosas por número de hijos y, en segundo lugar, muchos jóvenes de otros países van a trabajar a EAU para ganar dinero.

Figura 2.2. Pirámide poblacional de EAU.



Fuente: U.S. Census Bureau (2010).

Un dato interesante es que la población activa está caracterizada por una mayor tasa de actividad entre los extranjeros (71,45%) que entre la población local (25,98%). Esto se debe a que la población local se dedica fundamentalmente a atender los negocios que tienen con los extranjeros que quieren probar suerte en este país. Con respecto a los sectores que son fuente de riqueza para el país, en la distribución de Producto Interior Bruto (PIB) en 2013, los sectores de comercio, hoteles y ocio tienen unos porcentajes del 10,5% y 2%, respectivamente (Oficina de Promoción de Negocios en Dubái, Extenda 2013). Los centros comerciales son una visita obligatoria tanto para los residentes como para turistas y los hoteles son hogares de muchos expatriados que trabajan allí.

Tal y como se mencionó anteriormente, Emiratos Árabes se caracteriza por ser un país donde las importaciones son claramente superiores a las exportaciones debido a que es un país desértico. Para que la población tenga recursos de alimentación, y construcción, entre otros, necesita importar del exterior la gran mayoría de sus suministros. Es por eso que la

suma de importaciones y exportaciones en relación con el PIB a precios corrientes en 2013 es de un 148% (Ficha País de la Oficina de Información Diplomática Española, 2014).

Esta información general nos proporciona una información útil acerca de las características del mercado de destino al cual se dirige Andalus Gourmet. Todo ello, conocer cuáles pueden ser los segmentos de la población más abundantes y/o interesantes para las relaciones comerciales, quién tiene mayor poder adquisitivo, qué necesidades tienen los miembros de un país, entre otros aspectos.

4.1.2. Relaciones comerciales entre España y Emiratos Árabes Unidos.

En todo caso, en las relaciones económicas que unen a nuestro país con Emiratos Árabes, según la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2014), podemos destacar la existencia de una favorable balanza comercial en favor de España en el año 2013. Las importaciones en 2013 crecieron un 61.5% respecto al 2012 alcanzando los 373 millones de euros. El único inconveniente es la falta de acuerdos bilaterales entre los dos países si se comparan con los acuerdos de Emiratos Árabes con otros países de la Unión Europea, tales como Inglaterra, Francia o Italia. Sólo a destacar, que España y EAU tiene firmado un Convenio para impedir la doble imposición que entró en vigor en 2007 y también, hay en marcha una Comisión mixta española-emiratí trabajando desde 2008 (Extenda EAU, 2013). El número de residentes españoles en este país era de 3.097 personas a fecha de 31/12/2013, si bien las autoridades emiratíes manejan unas cifras superiores a los 10.000 residentes efectivos. España, poco a poco, está alcanzando una notoriedad en este país, donde la dificultad se encuentra en que hay otros países que ya están asentados desde hace tiempo. Esto provoca unas barreras de entrada hacia los productos originarios de España que, con el tiempo, se irán mitigando si se hace uso de unas correctas estrategias de comercialización.

4.1.3. Segmentación del mercado e identificación del público objetivo.

EAU se caracteriza por la clara diferenciación entre diferentes segmentos de población. La distribución del Producto Nacional Neto es muy desigual tanto geográficamente como personal, por lo que se hace visible en la existencia de diferentes clases sociales y, como consecuencia, hay una profunda segmentación del mercado. Dependiendo de los criterios que utilice Andalus Gourmet para segmentar, se podrá identificar a un público objetivo distinto a otro. En este caso, el criterio que en principio se va a utilizar para segmentar el mercado es el tipo y/o características del cliente.

En primer lugar, debido al estilo de vida emiratí, el canal HORECA es un segmento de mercado muy interesante según la Oficina de Negocios en Dubái, Extenda EAU (2013). Este sector representa más del 50% del consumo total de alimentos y bebidas gracias, sobre todo, al turismo que recibe EAU al año. La demanda proviene principalmente de hoteles, *caterings* institucionales y restauración en aeropuertos. Por lo tanto, la venta a superficies de este tipo permite a la empresa aumentar considerablemente su cuota de mercado. Como ejemplo de la magnitud de este público objetivo, según la guía práctica de distribución agroalimentaria proporcionada por el portal web impulso exterior (2007) , en el sector HORECA, especialmente en el emirato de Dubái, hay más de 500 hoteles, y unos 4.250 restaurantes y cafeterías.

En segundo lugar, otro público interesante para Andalus Gourmet son los importadores y distribuidores que comercializan productos gourmet. Este público objetivo permite, como el caso anterior, abarcar grandes superficies, las cuales hacen el papel de “despensa” de toda familia residente en el país. Además, aportan facilidad a una empresa nueva a través del conocimiento del mercado local, los contactos comerciales establecidos y los canales de distribución existentes. De este modo, los hipermercados, grandes almacenes y supermercados, a pesar de su número limitado, están aumentando gradualmente su cuota de mercado, alcanzando el 50% de las ventas minoristas.

En último lugar, la presencia de Andalus Gourmet en Galerías Lafayette y ferias, nos permite identificar un público objetivo diferente a los dos mencionados anteriormente. En este caso, con la venta al cliente final se pretende que Andalus Gourmet sea conocida entre la población como marca de productos gourmet españoles y no sólo como proveedora de otras empresas. Al fin y al cabo, la relación directa con el consumidor final, es un método que a largo plazo puede dar grandes beneficios. Partiendo de análisis del entorno general en EAU realizado anteriormente, desde un punto de venta físico, el cliente final se divide en 4 claros grupos de población:

- Extranjeros provenientes de India, Pakistán, Sri Lanka y Filipinas. Esta población se caracteriza por ser mano de obra no cualificada que llega a estos países para buscar trabajo en la construcción principalmente. El poder adquisitivo de este segmento es bajo.

- La población árabe procedente de países como el Golfo Pérsico (Egipto, Líbano, Siria e Irán) y algunos países asiáticos que representan una mayor especialización y formación. El poder adquisitivo es medio.
- En cuanto a expatriados, las comunidades de británicos, alemanes y australianos son las más numerosas, seguido de países como Canadá, Sudáfrica y otros países europeos, y normalmente desempeñan puestos intermedios y directivos. Este segmento posee altas rentas y hábitos de consumo sofisticados, así como la propia población emiratí, pudiendo acceder a productos más selectos.
- Por último, sólo cerca del 20% de la población censada es de origen emiratí. Este segmento posee un poder adquisitivo muy alto pero con un concepto de producto gourmet diferente al criterio occidental. Esto se debe a que en la cultura árabe no se conocía hasta hace unos años la existencia del producto “gourmet”, por lo tanto, su concepto es bastante reciente y lo consumen más bien por un tema de “moda” que por la calidad intrínseca del producto.

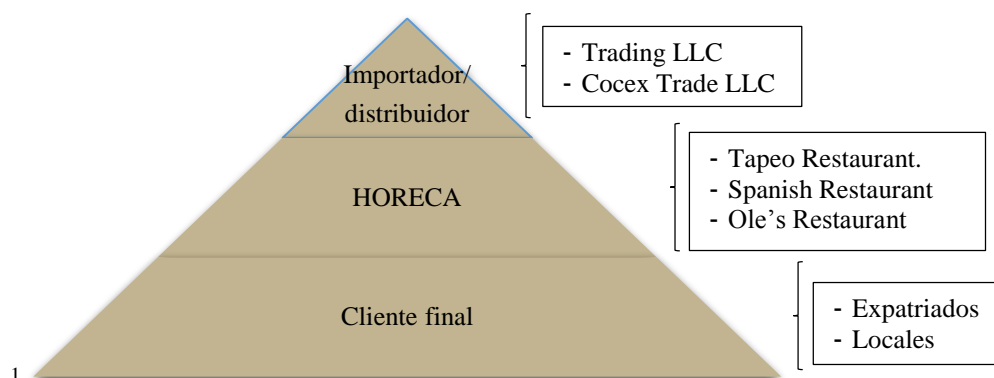
Los porcentajes de la población dividida por locales y extranjeros quedan de la siguiente manera; el 81,7% de la población lo conforman extranjeros y sólo el 18,3% de la población es emiratí. De estos cuatro grupos de población, el segmento al que va dirigido Andalus Gourmet en Galerías Lafayette estaría en la categoría, principalmente, de expatriados que son residentes en EAU, población local y, de manera esporádica, los millones de turistas que visitan anualmente este país y que acudan al restaurante donde está la tienda. En cuanto a las ferias a las que acude semanalmente como *Tasti of Wafi*, *The Jumeirah Town Center*, y *Global Village* van enfocadas a un público más generalizado, ya que el público objetivo que anteriormente hemos mencionado suelen ir a este tipo de ferias, pero también suelen ser sitios a los que acuden personas con un poder adquisitivo más bajo. En definitiva, los *targets* principales de Andalus Gourmet son la población local y expatriados residentes en EAU por ser los perfiles que más se adecúan al tipo de producto que comercializa la empresa.

4.1.4. Clasificación de los clientes actuales según su valor.

La cartera de clientes de Andalus Gourmet en EAU es diversa en cuanto a su naturaleza. Por este motivo, se han considerado una serie de criterios que permiten clasificar estos clientes según aporten mayor o menor valor a la empresa. Hay que tener en cuenta que esta empresa lleva escaso tiempo en EAU, por lo tanto, en un futuro la situación puede cambiar

radicalmente o, simplemente, seguirá este orden pero con más cuantía de clientes. A continuación, se presenta una pirámide que representa esta clasificación (Cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. Clasificación de los diferentes clientes en EAU según su valor.



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, los importadores y distribuidores son los más apreciados actualmente por la empresa. Hay un creciente desarrollo de centros comerciales donde los supermercados, hipermercados y grandes almacenes están aumentando su actividad comercial. La cultura de ocio en centros comerciales hace que gran parte de la población esté en contacto continuo con estas superficies comerciales. El beneficio que aporta a la empresa se basa en que estos clientes piden unas cantidades de productos mucho mayor, puesto que estas superficies abarcan una mayor cuota de mercado. Esta situación permitirá poder tener más presencia en los lineales de estos comercios, donde el producto español es muy escaso. Según el informe en EAU de Extenda (2013), los tipos de productos que principalmente se dirigen a esta parte son el aceite de oliva, encurtidos, frutas y verduras, azafrán, conservas de pescado, productos del cerdo, confitería y panadería industrial y, dulces.

En la segunda posición, encontramos el cliente de canal HORECA. Según señala Extenda (2010), un gran volumen de productos gourmet va destinado a este canal debido a la gran cantidad de hoteles y restaurantes que hay por toda la ciudad y el país en general. Son los restaurantes y hoteles los que más demandan productos de calidad, este canal se identifica como el prioritario a corto plazo para el potencial exportador de productos gourmet. En este canal demandan principalmente chocolates, bombones y dulces árabes, ya que son productos que los hoteles regalan a sus clientes. Otros productos para los clientes son las

¹ A efectos de confidencialidad, los nombres de los clientes citados en el cuadro 2.3 son ficticios.

mermeladas, los zumos, variedad de té y de sales, el aceite de oliva, el vinagre y el agua mineral. La ventaja competitiva que posee la empresa es el aceite de oliva procedente de Andalucía y los encurtidos.

En último lugar, Andalus Gourmet posee venta al cliente final mediante una pequeña tienda en un restaurante de Galerías Lafayette. El valor que aporta este canal a la empresa es que Andalus Gourmet tiene un espacio para darse a conocer como marca y empresa española de calidad al consumidor final, de manera que las otras figuras que representa Andalus Gourmet en el canal de distribución no permiten a la empresa darse a conocer directamente entre los consumidores finales. Otro aspecto a favor es, tal y como indica el ICEX (2012), que en tiendas gourmet se venden estos productos aplicándoles un margen entre el 15% y el 25%, por lo que permiten sacarle más beneficio por unidad de producto. A pesar de estos beneficios, la posición en último lugar en la clasificación de los diferentes clientes en EAU (véase Figura 2.4) se debe al desconocimiento de la mayor parte de la población del producto de alta gama español. Los productos que más se comercializan para este tipo de clientes son, principalmente, el aceite de oliva y los encurtidos. Estos dos productos son los más demandados pero no los únicos, el queso, patés, conservas de pescado, carne Halal, mermeladas y conservas de verdura son también de los productos que más se venden en este mercado.

4.2. Análisis del sector y de la competencia en Emiratos Árabes.

4.2.1. Analizando el sector.

EAU es considerada la puerta natural a un mercado de más de 400 millones de personas. Sin embargo, la presencia de productos españoles en la zona es aún escasa. El aceite de oliva, concretamente el andaluz, es la excepción en cuanto a productos de origen español puesto que España es el mayor proveedor de este producto en EAU. Pero aún queda mucho camino por recorrer en cuanto a otros productos de la gastronomía española que no tienen, por ahora, el hueco que le corresponde en este mercado.

En base a los informes facilitados por las organizaciones de comercio exterior como el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y la Oficina de Negocios en Dubái de la Junta de Andalucía (2013), hay una serie de factores a tener en cuenta a la hora de analizar el sector alimentario en EAU.

En primer lugar, la gran diversidad de población que existe en este país condiciona los hábitos de consumo de los distintos segmentos. Consta de una gran fidelidad y resistencia

al cambio en base a las diferentes nacionalidades y culturas. A consecuencia de todo esto, hay una gran variedad de productos que provoca una gran competencia. EAU dispone de miles de empresas que le proveen de todo tipo de alimentos. La mayoría de ellas proceden de países como Irán, Siria, Líbano, Egipto, Jordania, Arabia Saudí, Turquía, India y países africanos. En cuanto a productos de alta calidad enfocados al nicho de mercado más elevado, las empresas provienen de Estados Unidos, Chile, Holanda, Australia, Nueva Zelanda, Francia e Italia. Como productos locales que el mismo país produce son sólo los dátiles y los dulces, pero que a su vez son productos muy solicitados por la población.

En segundo lugar, considerando que EAU tiene una de las rentas más altas del mundo, el consumidor no suele decantarse por un producto de calidad, sino que la variable precio es más importante en la toma de decisión. Aunque en los productos gourmet este comportamiento es menos intenso, el precio sigue siendo un gran factor de decisión. A consecuencia de lo descrito, los productos gourmet están en una fase muy temprana de desarrollo y aún, son productos a los que el ciudadano local es reticente a comprar ya que no existe un conocimiento de productos *delicatessen* arraigados a su cultura. Particularmente, los productos gourmet están asociados con un concepto de denominación de origen normalmente occidental. El país no tiene cultura culinaria ni se ha desarrollado una cocina elaborada, por lo que el concepto gourmet es importado.

En tercer lugar, atendiendo a las opiniones de uno de los principales distribuidores de alimentación del país, *Truebell* (Extenda, 2010), los productos gourmet más exitosos en comercialización son algunos quesos, aceite de oliva virgen, chocolate y derivados, turrón, vino, azafrán y caviar. Un factor condicionante en el sector de la alimentación es la religión que afecta al consumo del alcohol y los productos del cerdo.

Por último, siguiendo el tema de la comercialización de los productos, EAU es un país muy estricto en cuanto al etiquetado y certificación de los productos que llegan al país. Todos los productos cárnicos y sus derivados tienen que tener el certificado Halal en el momento de entrada en EAU, a excepción del cerdo que sólo puede ser vendido en ciertos establecimientos. Es obligatorio un certificado de origen además de un certificado sanitario. Asimismo, desde 2007, todos los productos deben tener el etiquetado también en árabe. Y, finalmente, las fechas de producción y de caducidad deben ir indicadas también en árabe para su comercialización.

4.2.2. Competencia

A consecuencia de la rica variedad cultural de EAU y al elevado poder adquisitivo de parte de su población, son muchos los países que ven en este país una oportunidad de negocio para exportar sus productos. Según los informes elaborados por el ICEX (2011) y por la oficina de Extenda en EAU (2010,2013) sobre productos agroalimentarios y gourmet españoles, España se encuentra en una situación en la que sus productos son poco conocidos, unido a que hay países que llevan años de experiencia. Los productos gourmet giran fundamentalmente en torno a los productos de origen francés, mediterráneos (el más conocido es el italiano por excelencia) y, en último lugar, árabes (en general, producto libanés).

Como competidores directos del producto gourmet español podemos considerar los franceses e italianos. España aún no ha conseguido entrar en el mercado de los agroalimentarios con una fuerte imagen. Los productos que podrían ser suministrados por España, en especial Andalucía, son suministrados por Italia y Francia. El motivo de su éxito es la creación de una imagen sofisticada en torno a sus productos. El producto italiano cuenta con una imagen, gracias al marketing, que los ha convertido en equivalente de dieta mediterránea y de calidad; además es un producto que va dirigido a todas las edades y nacionalidades, por lo que abarcan una gran cuota de mercado. La distribución de estos productos se lleva a cabo principalmente mediante cafeterías o restaurantes. Entre su cartera de productos más conocida poseen aceites, vinagres, pastas, salsas, conservas, tomates secos y setas. El aceite de oliva gourmet italiano goza de buena reputación y, en segundo lugar, se encuentra el griego por tener precios más competitivos.

En referencia con bombones, chocolates o confitería, el origen es siempre francés o belga, para garantizar refinamiento y exclusividad. Siguiendo con la popularidad de los dulces, podemos encontrar tiendas gourmet especializadas en productos libaneses que gozan de una clientela muy estable debido a que hay una amplia población libanesa en EAU. La percepción de la comida libanesa como mediterránea y la adopción de esta comida como nacional, convierte a los productos de este país como un competidor a tener en cuenta. Los productos gourmet libaneses más demandados son los frutos secos y dulces.

A continuación, nos centraremos en las empresas competidoras de Andalus Gourmet que se diferenciarán unas de las otras según el tipo de segmento de mercado al que se dirigen.

La delimitación de este análisis se basa en que las empresas que se citarán posteriormente, llevan algún producto gourmet español.

En primer lugar, las empresas que proveen de producto español a importadores y distribuidores gourmet son las siguientes:

- *Truebell Marketing & Trading LLC*: empresa que hace de importador, mayorista, distribuidor y re-exportador líder en EAU. Cuenta con las marcas líderes del sector de la alimentación y tienen más de 200 proveedores de todo el mundo. Tienen especial interés por el producto elaborado y en poseer jamón ibérico en su cartera de producto.
- *M R Trading LLC* se dedica a la importación y exportación de productos alimenticios, entre los que hay productos españoles. Esta empresa contacta con productores o comerciales del tipo de producto que les interese y llegan a un acuerdo para comercializar en superficies comerciales de EAU.
- *Chef Middle East LLC* (Antigua Fine Goods): compañía que opera desde hace muchos años en la importación de productos de alta calidad, principalmente ofrece productos italianos y franceses. Sus clientes son fundamentalmente hoteles de 5 estrellas, catering de aerolíneas, restaurantes y clubs. Actualmente, respecto al producto español, tiene un acuerdo con Olmeda Orígenes y está muy interesado en el jamón ibérico y otros productos ibéricos.
- *Hallmark Foods*: empresa importadora local, con base en Dubái. Se dedica totalmente al segmento gourmet y tiene interés en productos españoles.

En segundo lugar, para el canal HORECA se han detectado empresas que venden a este canal con productos gourmet parecidos a los que exporta Andalus Gourmet. El inconveniente de este sector es que existen importadores muy establecidos. Además, en cuanto a los hoteles, éstos se proveen normalmente de grandes distribuidoras de alimentación. Las empresas más significativas son las siguientes:

- *A Circle Events Management LLC*: esta empresa está distribuyendo productos españoles a restaurantes de la zona de Dubái, las referencias de esta empresa son parecidas a las de Andalus Gourmet debido a que comercializa productos similares pero que, además, tienen otros productos exitosos como dátiles, atún, pimentón, preparado para paellas, entre otros.
- *Greenhouse*: empresa que trabaja como mayorista del canal HORECA. Importa unos 3.000 productos de alta calidad pero no en volúmenes grandes. Los productos que

principalmente exportan son provenientes de Italia y Francia. Suelen ser productos como quesos, carnes, salsas, embutidos, entre otros.

- *Emirates Gourmet General Trading LLC*: empresa que distribuye principalmente al canal HORECA aunque también tiene puntos de venta propios en Ras Al Khaima, Fujaira y Dubái. Los hoteles de cinco estrellas como el Fairmont Hotel o Burj Al Arab, festivales y aerolíneas son algunos de sus clientes. Comercializa todo tipo de productos gourmet.
- *J.M. Foods LLC*: es una empresa importadora que ofrece productos de alta calidad, actualmente trabaja con empresas españolas. Su rango de productos abarca desde congelados hasta productos frescos, especialmente destinados al canal HORECA.
- *Emirates Snacks Foods*: esta empresa que nació en 1996 se dedica al segmento de “premium food products”. Vende tanto al cliente final como al canal HORECA de EAU además de poseer dos grandes centros de distribución en Dubái y Abu Dhabi. Ofrece productos de muchos países como Italia, Francia, Alemania, Suiza, entre otros, además de la empresa española Sosa.

En último lugar, está la venta al cliente final a través de tiendas especializadas de producto gourmet español. En este aspecto, toda tienda gourmet tiende a ser competencia de Andalus Gourmet si se dirigen al mismo público objetivo y con productos similares. Las siguientes tiendas gourmet son consideradas competidoras potenciales porque, además de llevar productos de varios países, tienen en su cartera de productos algún producto español y realizan acciones comerciales similares a Andalus Gourmet.

- *Milk & Honey*: empresa importadora que ha abierto una tienda gourmet donde ofrece productos exclusivos provenientes de Australia y Europa, en especial provenientes de Italia, Alemania, Bélgica y Francia.
- *Wafi Gourmet*: es una cafetería/restaurante libanesa que ofrece productos gourmet, dulces árabes y comida para llevar. Es muy considerada entre la población árabe. Su ubicación en el Dubai Mall, entre otros establecimientos en distintas ciudades, hace que sea visita obligatoria para cualquier turista.
- *Panini*: es una cafetería italiana situada en el Hotel Hyatt de Dubái que ofrece una pequeña exposición de trufas de chocolate, confitería, aceites de oliva y otros productos gourmet de venta al público. Por lo tanto, es una empresa que tiene una temática parecida a Andalus Gourmet en cuanto a la venta directa al público de productos gourmet.

- *Jones The Grocer LLC*: es una cadena australiana que vende productos con marca propia y los demás son principalmente italianos. Estos productos son utilizados para la elaboración de los platos que se ofrecen en la carta y así motivar al cliente a comprarlos una vez los haya probado. Tiene gran afluencia de clientes locales y expatriados. Particularmente, los fines de semana son especialmente famosos para las familias de expatriados occidentales por sus desayunos.
- *Waitrose*: empresa británica con puntos de venta en Dubai, Dubai Mall y Dubai Marina Mall. Ofrecen productos de alta calidad con marca propia y también de otras empresas. Posee una gran variedad de productos como congelados, *delicatesen*, productos frescos, panadería y comida preparada.

Haciendo referencia a la clasificación de estas empresas, la empresa no ignora la existencia de otras muchas empresas que comercializan productos gourmet, aunque no sean españoles, sí que pueden constituir en un momento dado una competencia a tener en cuenta, pero debido al gran volumen de empresas existentes, no se ha considerado oportuno citarlas en el trabajo.

Como se ha podido comprobar, apenas hay empresas españolas que comercialicen producto gourmet español en EAU, sino que la mayoría son locales o europeas. Esto es debido a que no hay una gran demanda de producto español por lo que, en la mayoría de las ocasiones, las empresas productoras españolas que quieren comercializar sus productos en este país se ponen en contacto con grandes importadoras/distribuidoras que están asentadas en el país o, de manera contraria, si la importadora o distribuidora necesita un producto en concreto, se pondrá en contacto con alguna empresa productora.

4.3. Análisis DAFO.

Como consecuencia del análisis de la situación actual de la empresa Andalus Gourmet, desarrollado en los epígrafes iniciales de esta segunda parte del trabajo, se ha recogido en el Cuadro 2.4 los principales factores identificados como debilidades y fortalezas de la empresa, así como aquellos elementos que constituyen oportunidades o amenazas para Andalus Gourmet que provienen del sector de actividad, desde una perspectiva de CRM.

Cuadro 2.4. Análisis DAFO de la empresa Andalus Gourmet en términos de CRM.

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escaso conocimiento sobre clientes debido a la poca experiencia en el mercado de destino. - Página web no terminada aún. - Andalus Gourmet no provee de sus productos a ningún hotel de Dubái. - Escasa recapitulación de información de clientes finales debido a la reciente incorporación de la empresa en Galerías Lafayette. - Hasta el momento, escasa actividad en redes sociales. - Escasa realización de ofertas para ofrecer cada cierto tiempo unos precios más competitivos en determinados productos. - No tienen protocolo específico para la gestión de quejas y reclamaciones de la empresa. - Actualmente, no realiza acciones para incentivar la participación en opiniones y sugerencias sobre productos o servicios que ofrece la empresa. - Andalus Gourmet no es conocida aún como marca, es decir, no existe una notoriedad en la elección de la marca. - La ubicación de la tienda dentro de un restaurante tiene el inconveniente de que habrá muchos clientes potenciales que no vean el stand de la empresa. - La empresa no ofrece servicios <i>Premium</i> a clientes rentables. 	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Andalus Gourmet ofrece producto gourmet español de buena calidad. - Empresa joven que apuesta por la innovación y romper con lo establecido. - La posibilidad de tener clientes de distinta índole permite diversificar, abarcar más cuota de mercado y dar salida a más productos. - Puesta en marcha de acciones de captación de clientes en Galerías Lafayette. - Tener un punto de venta al público en Galerías Lafayette. - Multicanalidad: la empresa está presente de cara al cliente mediante varios puntos de contacto. - Miembros de la empresa están en contacto directo con clientes tanto en términos B2B como B2C. - Las personas que vayan al restaurante están predispuestas a consumir producto español. - <i>Social Media Feedback</i>: a través de las redes sociales la empresa está pendiente de los comentarios de los clientes para responder. - Andalus Gourmet hace uso del “<i>Emotional Management</i>” a través del logotipo de la empresa. - Participación en ferias semanales como <i>Tasti of Wafi, The Jumeirah Town Center</i> y <i>Ripe Market The Courtyard</i>.
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado sensible al precio independientemente del poder adquisitivo. - La gran variedad de productos y nacionalidades hacen que los consumidores demanden productos de su país de origen. - Escasa cultura del producto <i>gourmet</i> por parte de la población local. - Países competidores invierten grandes cantidades de dinero en promoción para educar a los clientes. - España no tiene una marca tan fuerte y conocida como otros países europeos mediterráneos. - Los productos <i>delicatessen</i> españoles se encuentran en una fase muy temprana de desarrollo, por lo que requiere un mayor esfuerzo por parte de Andalus Gourmet. - Inexistencia de acciones de marketing para promocionar el producto español. - La clasificación <i>gourmet</i> depende de la percepción del consumidor y, en muchos casos, va asociada a una denominación de origen. - Normativa exigente del producto. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad diversa y multicultural, acercándose a la occidentalización de la población. - Las redes sociales más populares en EAU son las mismas que las conocidas en España. - El aceite de oliva español es el producto estrella a nivel internacional, seguido de los encurtidos. - Gran interacción de la población en redes sociales., sobre todo, personas con un alto poder adquisitivo y mayormente joven. - Aumento de la población española en este país que busca comida precedente de España. - Dos grandes eventos comerciales en el año, la <i>Dubai Summer Surprises</i> y el <i>Dubai Shopping Festival</i>, donde el flujo de turistas aumenta y consumen en tiendas y restaurantes. - Ofrecimiento de dulces andaluces con origen árabe como producto gancho. - Esfuerzo actual de las instituciones españolas para promocionar el producto español. - Andalucía es conocida, por sí misma, en este mercado por la herencia de <i>Al – Andalus</i>.

Fuente: Elaboración propia.

5. Diseño de un Modelo de Gestión de la Relación con el Cliente para Andalus Gourmet.

5.1. Definición de objetivos según tipos de clientes.

Llegados a este punto, y como resultado del análisis de la situación de la empresa Andalus Gourmet llevado a cabo con anterioridad, que ha quedado resumido en el análisis DAFO descrito previamente, el objetivo de implementar unas estrategias de CRM acordes con la situación actual de la empresa vendrá determinado por el establecimiento de unos objetivos a corto y largo plazo según el tipo de cliente al que vaya dirigido.

En primer lugar, los objetivos establecidos para **importadores y distribuidores** son los siguientes:

- Objetivos generales:
 1. Conseguir una relación cercana a largo plazo con los clientes actuales.
 2. Captación de nuevas empresas importadoras/distribuidoras de interés para Andalus Gourmet.
- Objetivos específicos:
 1. Generar confianza en los plazos de entrega del producto acordados con la empresa–cliente.
 2. Tener como objetivo prioritario en las visitas comerciales a clientes, la interacción fluida y adecuada entre cliente y empresa para la mejora de los servicios y productos que se ofrecen.
 3. Mejora de la gestión de quejas y reclamaciones de productos en el menor tiempo y de la mejor manera posible.
 4. Garantizar la entrega del producto en destino cumpliendo con todos los requisitos legales tanto españoles como emiratíes.

En segundo lugar, los objetivos para **clientes del canal HORECA** son:

- Objetivo general:
 1. Llegar a ser líderes de opinión del producto gourmet español en EAU.
 2. Reforzar las relaciones con los clientes HORECA.
- Objetivos específicos:
 1. Darnos a conocer entre chefs españoles, por lo menos 3 chefs durante este año.

2. Incrementar la notoriedad de la empresa a través de una mayor aparición en los medios de difusión y comunicación presenciales y virtuales del sector agroalimentario en EAU para el segundo semestre de 2014 y para el 2015.
3. Captación de nuevos clientes-hoteles que demanden productos españoles. Obtención de, al menos, un cliente-hotel en el año 2015.
4. Mejorar la relación con los gerentes y responsables de restaurantes a los que provee la empresa.
5. Captación de, al menos, un cliente-restaurante en el año 2015.

Por último, los objetivos definidos para el **cliente final** son:

- Objetivo general:
 1. Conocer, en mejor medida, las necesidades y demanda del mercado en EAU.
 2. Darse a conocer entre la población de EAU como marca gourmet mediterránea de la misma calidad que los países referentes gourmet.
- Objetivos específicos:
 1. Mejorar el surtido de productos que se ofrece de manera que se ajuste a la demanda real de los clientes finales de EAU.
 2. Proporcionar mayor visibilidad a la tienda de Galerías Lafayette debido a su ubicación dentro del restaurante Tapeo.
 3. Conseguir una presencia notoria en las redes sociales más conocidas del país.
 4. Incrementar la cuota de mercado en un 3% para el 2015.
 5. Posicionamiento del producto gourmet español de calidad/excelente entre la población de EAU.

5.2. Establecimiento de estrategias y acciones de CRM.

Una vez establecidos los objetivos que se quieren conseguir a corto y largo plazo, debemos identificar qué estrategias y acciones de CRM son las más adecuadas para cada tipo de cliente. A continuación, se detallan las estrategias que puede realizar Andalus Gourmet para cubrir los objetivos anteriormente citados:

En primer lugar, para los clientes **importadores/distribuidores** las estrategias a seguir son las expuestas en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5. Objetivos y estrategias para clientes importadores y distribuidores.

<p>OBJETIVO GENERAL 1. Conseguir una relación cercana a largo plazo con los clientes actuales.</p>
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Diseño de estrategias de entrega de muestras de productos. Son varias las posibilidades que la empresa puede desarrollar en este sentido. Envío gratuito y periódico a algunos clientes B2B de un <i>pack</i> con los nuevos productos que ha adquirido la empresa o los productos modificados que poseen, entrega de algunas muestras de producto en las visitas de los vendedores a los clientes B2B, sorteo de algunos <i>packs</i> de muestras a través de la página web o las redes sociales, etc. Una muestra del producto nuevo o incluso actual puede ser interesante para que los clientes lo vean y puedan probarlo (<i>repetición</i>).▪ Diseño de una adecuada estrategia de <i>E-mailing marketing</i>. Enviar correos electrónicos al cliente con contenido interesante como forma de crear una relación más estrecha (<i>relación</i>).▪ Colocación en la página web de un apartado de eventos que permita al cliente ver los últimos movimientos de la empresa y provocar constancia de la actividad comercial activa de Andalus Gourmet (<i>relación</i>).▪ Utilización de instrumentos de promoción como <i>Foursquare</i>. Esta aplicación te permite crear tips de los sitios favoritos de la empresa y crear recomendaciones. De esta manera, la empresa se puede posicionar como referente para recomendaciones (<i>relación</i>).▪ Utilización del teléfono para un contacto más personal y directo con el cliente. Permite informar del producto y la posibilidad de cerrar la captación (<i>captación</i>).▪ Realizar un descuento (en moneda) sobre la cuantía comprada por el cliente que haya demostrado fidelidad a la empresa (<i>relación y vinculación</i>).▪ Usar LinkedIn para crear comunidad fidelizándola e interactuando con ella. Sirve de herramienta de atención al cliente (<i>vinculación</i>).▪ Ofrecimiento de un producto <i>premium</i> a los contactos que proporcionen resultados positivos para la empresa. Por ejemplo, proporcionar la exclusividad de un producto durante un periodo de tiempo a un cliente (<i>vinculación</i>).
<p>OBJETIVO GENERAL 2. Captación de nuevas empresas importadoras/distribuidoras de interés para Andalus Gourmet.</p>
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Participación en ferias B2B como <i>Gulfood, Ingredients Middle East, Sial Middle East</i> (Abu Dhabi), <i>Menope</i> (feria dedicada al producto orgánico), <i>Sweets Middle East, WOP (World of Perishables)</i> (<i>captación</i>).▪ Organización de misiones para responsables de compras de grandes cadenas de distribución. Aprovechar la oportunidad de que Extenda organiza cada año al menos una misión comercial directa al EAU (<i>relación</i>).▪ Presencia en seminarios y charlas sobre el producto español cuando se realicen ferias y reuniones

comerciales (<i>relación</i>).
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Generar confianza en los plazos de entrega del producto acordados con la empresa–cliente.
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar facilidades en la forma de pago para aquellos clientes que realicen grandes volúmenes de compra (<i>repetición</i>). ▪ Permitir a la fuerza de ventas un margen de negociación para los plazos de pago (<i>relación</i>). ▪ Utilización de <i>emails</i> de empresa a clientes para informar cómo va el pedido que ha hecho el cliente.
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Tener como objetivo prioritario en las visitas comerciales a clientes, la interacción fluida y adecuada entre cliente y empresa para la mejora de los servicios y productos que se ofrecen.
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar estrategias de marketing <i>one to one</i>. Dado que el trato personal es muy valorado en los países árabes, será necesario preparar un oferta específica para cada cliente importador/distribuidor, o bien del canal HORECA, según las características particulares. Esto se conseguirá adaptando la oferta de valor de Andalus Gourmet, detallada en epígrafes anteriores, a cada cliente específico (<i>captación</i>). ▪ Estructurar las relaciones con los clientes para que la comunicación fluya libre y adecuadamente. La persona que tenga la relación directa con el cliente-empresa se aconseja que sea siempre la misma (<i>relación</i>).
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Mejora de la gestión de quejas y reclamaciones de productos en el menor tiempo y de la mejor manera posible.
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseños de protocolos y formación del personal de ventas en cuestiones de atención al cliente en cualquiera de los canales de contacto con los mismos. Cuanta más facilidad tengan los clientes para ponerse en contacto con Andalus Gourmet a través de diversos medios (internet, llamada telefónica, punto físico, etc.) mayor será la confianza y tranquilidad que transmita la empresa, y mejor será el servicio que pueda ofrecer (<i>repetición</i>). ▪ Diseñar protocolos y procedimientos adecuados en materia de gestión de quejas y reclamaciones. Las soluciones rápidas y satisfactorias a los reclamos, quejas y solicitudes son imprescindibles, por lo que se deberá contar con una distribución de tareas y unos recursos humanos formados para ello (<i>relación</i>).
OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Garantizar la entrega del producto en destino cumpliendo con todos los requisitos legales tanto españoles como emiratíes.
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de una persona que se encargue de la completa supervisión de los productos procedentes

de España (*relación*).

- Utilización de una aplicación CRM para poder gestionar todos los clientes rentables y no rentables de la empresa. Con la ayuda de esta aplicación, habrá una sincronización entre la fuerza de ventas que tenga una relación directa con los clientes y se podrán formular estrategias para la conversión y recuperación de clientes para la empresa (*vinculación*).

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, para los **clientes del canal HORECA** las estrategias a seguir son las recogidas en el cuadro 2.6.

Cuadro 2.6. Objetivos y estrategias para el cliente del canal HORECA.

OBJETIVO GENERAL 1. Llegar a ser líderes de opinión del producto gourmet español en EAU.
ESTRATEGIAS: <ul style="list-style-type: none">▪ Estar presente y participar en asociaciones tanto de consumidores como de empresas del sector agroalimentario, estando involucrada en temas medioambientales, sociales y de salud (<i>captación</i>).
OBJETIVO GENERAL 2. Reforzar las relaciones con los clientes HORECA.
ESTRATEGIAS: <ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollar estrategias de marketing <i>one to one</i>. Dado que el trato personal es muy valorado en los países árabes, será necesario preparar una oferta específica para cada cliente, en este caso, canal HORECA, según las características particulares. Esto se conseguirá adaptando la oferta de valor de Andalus Gourmet, detallada en epígrafes anteriores, a este cliente (<i>captación</i>).▪ Diseños de protocolos y formación del personal de ventas en cuestiones de atención al cliente en cualquiera de los canales de contacto con los mismos. Cuanta más facilidad tengan los clientes para ponerse en contacto con Andalus Gourmet a través de diversos medios (internet, llamada telefónica, punto físico, etc.) mayor será la confianza y tranquilidad que transmita la empresa, y mejor será el servicio que pueda ofrecer (<i>repetición</i>).▪ Diseño de una adecuada estrategia de <i>E-mailing marketing</i>. Enviar correos electrónicos al cliente con contenido interesante como forma de crear una relación más estrecha (<i>relación</i>).▪ Colocación en la página web de un apartado de eventos que permita al cliente ver los últimos movimientos de la empresa y provocar constancia de la actividad comercial activa de Andalus Gourmet (<i>relación</i>).▪ Realizar un descuento (en moneda) sobre la cuantía comprada por el cliente que haya demostrado fidelidad a la empresa (<i>relación y/o vinculación</i>).▪ Utilización de una aplicación CRM para poder gestionar todos los clientes rentables y no rentables de la empresa. Con la ayuda de esta aplicación, habrá una sincronización entre la fuerza de ventas que tenga una relación directa con los clientes y se podrán formular estrategias para la conversión y recuperación de clientes para la empresa (<i>vinculación</i>).

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Darnos a conocer entre chefs españoles, por lo menos 3 chefs durante este año.

ESTRATEGIAS:

- Utilizar medios de comunicación virtuales con objeto de promocionar la empresa y su oferta de valor. Para ello, será necesario diseñar y mantener una página web actualizada y que sirva como medio de difusión de información e, incluso, como canal de venta de productos, en un medio plazo. Asimismo, será necesario incluir un blog actualizado con noticias, recetas, información nutricional y sobre denominación de origen, etc. Por último, la presencia continua en redes sociales es otro aspecto a desarrollar por Andalus Gourmet, lo que permitirá generar leads de alto valor para la empresa (*captación*).
- Presencia en seminarios y charlas sobre el producto español cuando se realicen ferias y reuniones comerciales. Se debe promocionar los productos que posee la empresa y hacer degustaciones si es posible (*relación*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Incrementar la notoriedad de la empresa a través de una mayor aparición en los medios de difusión y comunicación presenciales y virtuales del sector agroalimentario en EAU para el segundo semestre de 2014 y para el 2015.

ESTRATEGIAS:

- Publicidad marquista en revistas de consumo selectivo o de gastronomía (*captación*).
- Participación en ferias de alimentación B2B y visitas comerciales que realicen los órganos institucionales tanto de España como EAU (*captación*).
- Utilización de instrumentos de promoción como *Foursquare*: esta aplicación te permite crear tips de los sitios favoritos de la empresa y crear recomendaciones. De esta manera, la empresa se puede posicionar como referente para recomendaciones (*relación*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Captación de nuevos clientes-hoteles que demanden productos españoles. Obtención de, al menos, un cliente-hotel en el año 2015.

ESTRATEGIAS:

- Una estrategia que lleva a cabo *Truebell Marketing & Trading LLC*, y que se puede aplicar a la empresa Andalus Gourmet, se basa en que cuentan con un chef que, periódicamente, presenta el producto a otros chefs de hoteles y restaurantes de prestigio. Si estos consideran que el producto es bueno y tienen interés por él, lo introducen en su cartera de productos. Una vez lo han aceptado, los gastos de promoción se comparten al 50% entre la empresa del producto y la distribuidora *Truebell*. De esta manera, sus clientes están satisfechos porque se sienten que tienen un papel decisivo en la empresa y, además, la empresa optimiza el proceso de selección de productos (*captación y repetición*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Mejorar la relación con los gerentes y responsables de restaurantes a los que provee la empresa.

ESTRATEGIAS:

- Diseño de estrategias de entrega de muestras de productos. Son varias las posibilidades que la empresa puede desarrollar en este sentido. Envío gratuito y periódico a algunos clientes B2B de un *pack* con los nuevos productos que ha adquirido la empresa o los productos modificados que poseen, entrega de algunas muestras de producto en las visitas de los vendedores a los clientes B2B, sorteo de algunos *packs* de muestras a través de la página web o las redes sociales, etc. Una muestra del producto nuevo o incluso actual puede ser interesante para que los clientes lo vean y puedan probarlo (*repetición*).
- Estructurar las relaciones con los clientes para que la comunicación fluya libre y adecuadamente. La persona que tenga la relación directa con el cliente-empresa se aconseja que sea siempre la misma (*relación*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 5: Captación de, al menos, un cliente-restaurante en el año 2015.

ESTRATEGIAS:

- Participación de Andalus Gourmet en eventos de gastronomía española o internacional donde habrá personas influyentes en el sector alimentario. Andalus Gourmet debe informarse en direcciones de interés como Embajada de España en Dubái, Oficina Económica y Comercial de España en Dubai y *Dubai Chamber of Commerce and Industry* (*captación*).
- Generar marca mediante la web de la empresa. Colocar en la web los clientes-restaurantes de la empresa incide en una buena imagen. Además, las técnicas de posicionamiento SEO provocan una mayor facilidad de encontrar la empresa en los buscadores (*captación*).

Fuente: Elaboración propia.

En último lugar, para los **clientes finales** las estrategias a seguir son las siguientes:

Cuadro 2.7. Objetivos y estrategias para los clientes finales.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Conocer, en mejor medida, las necesidades y demanda del mercado en EAU.

ESTRATEGIAS:

- Acciones de *e-mailing* a clientes pertenecientes a la base de datos de la empresa. Este método es efectivo siempre y cuando el cliente haya aceptado antes recibir información sobre la empresa. Además se debe crear una *newsletter* en la página web de la empresa (*captación*).
- Una vez que la página web esté desarrollada, por cada compra se le puede entregar al cliente un pequeño *flyer* con la url de la web, y con código QR para que pueda acceder al instante, información sobre el blog, y los enlaces a las redes sociales para crear comunidad (*captación*).
- Implantación de una aplicación de SCRM. Esta implantación permite conectar las redes sociales que la empresa tiene en funcionamiento con el CRM que la empresa. Esta estrategia permitirá

gestionar las retenciones de clientes, así como su fidelización. También permite identificar clientes antiguos recuperables y clientes que no son rentables para la empresa (*vinculación*).

OBJETIVO GENERAL 2: Darse a conocer entre la población de EAU como marca gourmet mediterránea de la misma calidad que los países referentes gourmet.

ESTRATEGIAS:

- Desarrollo de estrategias de diferenciación del producto diferenciado. Actualmente, el aceite de oliva español y, en segundo lugar, los encurtidos, son los productos que más renombre y salidas tienen en el mercado. En este caso, la empresa puede optar por diversificar y realizar alianzas estratégicas con otras empresas, aunque no se recomienda a la misma desarrollar estrategias de guerra de precios con estos productos, considerados estrella. Además, en el caso de publicidad *offline*, se deben utilizar estos productos principalmente como reclamo de la empresa, potenciando así la imagen de la misma (*captación*).
- Realización de acciones de co-marketing entre empresas. La introducción del producto español acompañado con producto francés o italiano puede dar lugar a que el consumidor final comience a ver el producto gourmet español en la misma categoría que el francés e italiano. Se debe aprovechar las ferias internacionales para acordar acciones de co-marketing con otras empresas del sector (*captación*).
- Fomentar la comunicación “boca-oreja”. Se puede pedir a los clientes que lleven a un amigo a cambio de una oferta interesante. Una aplicación muy eficaz es el *Foursquare*. Mediante esta aplicación, los consumidores pueden ver dónde están sus amigos/as a tiempo real con sólo hacer *check-in* en el lugar donde se encuentran. La ventaja reside en la información que pone el consumidor puesto que si está en un establecimiento, las personas que tengan la aplicación verán información, ofertas y lugar del establecimiento (*captación*).
- Tener una cartera de productos sofisticados pero a la vez sencillos de utilizar para el cliente. Un producto que sea difícil de combinar con otros productos o que sea “raro” en su presentación no llamará la atención del cliente (*relación*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Mejorar el surtido de productos que se ofrece de manera que se ajuste a la demanda real de los clientes finales de EAU.

ESTRATEGIAS:

- Utilización de técnicas como el *crowdsourcing*, gamificación, blog de la empresa, encuestas personales y a través de plataformas *online*. Estas técnicas se utilizarán para obtener información sobre los productos españoles/mediterráneos que más llama la atención a la población de EAU y, así, proceder a la búsqueda más específica de productos gourmet españoles (*repetición y relación*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Proporcionar mayor visibilidad a la tienda de Galerías Lafayette debido a su ubicación dentro del restaurante Tapeo.

ESTRATEGIAS:

- Aprovechando la apertura de la tienda, se puede entregar, en los alrededores de las Galerías, una tarjeta o folleto informativo acerca de dónde se ubica el establecimiento y los productos que se comercializan. Si el consumidor acude al establecimiento con el folleto se le puede aplicar un descuento en ciertos productos, (normalmente suelen ser productos que tengan poca rotación) (*captación*).
- Acciones de geolocalización. Es importante que el cliente que haya ido a los establecimientos de Andalus Gourmet deje huella de tal acción. De esta manera, la gente de su alrededor tiene constancia, al menos, de la existencia de la empresa y su ubicación. Se puede conectar Instagram con Twitter de forma que si se envía una foto de un plato en un restaurante, ésta puede incluir la dirección para recomendarlo a todos los fans. *Foursquare* es una gran opción también (*repetición*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Conseguir una presencia notoria en las redes sociales más conocidas del país.

ESTRATEGIAS

- Adaptación de la página web al móvil. Se puede aprovechar el geoposicionamiento del móvil (*captación*).
- Obtener información a través del *Social Media Feedback*: La empresa debe estar atenta a los comentarios que los clientes pueden hacer de la misma, ya que la interacción entre ambas parte provoca que el cliente sea más leal. Se debe animar a los consumidores a que participen en las redes sociales. Un ejemplo son las promociones y sorteos que se realizan a través de las redes sociales. Centrarse prioritariamente en Facebook y Twitter ya que son las dos redes sociales que más utilizan la población para interactuar con sus marcas favoritas (*repetición*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Incrementar la cuota de mercado en un 3% para el 2015.

ESTRATEGIAS

- Obsequiar al consumidor con productos haciéndole saber su valor. Esta acción puede potenciar, a su vez, la venta cruzada de los productos de la empresa. Por ejemplo: con la compra de un vino se regala un pequeño tarro de caviar durante una feria u ocasión especial. La clave está en la correlación del producto principal con otro complementario, ya que nunca se puede regalar un producto sin ninguna intención de trasfondo (*captación*).
- Estrategia del mismo producto, beneficios diversos: Se basa en atrapar al cliente con el mismo producto. La clave está en pensar en términos de clientes, no de producto. Por ejemplo, si la empresa vende aceite de oliva, el producto se debe vender como un ingrediente que está presente en todos los platos de la cultura mediterránea por sus cualidades beneficiosas para la salud. Hay que pensar en el estilo de vida de los clientes potenciales. Es conveniente potencializarlo con estrategias publicitarias tanto *online* como *offline* (*captación*).
- Desarrollar acciones de *merchandising* y consumo experiencial en el punto de venta. En el establecimiento, las combinaciones de luces, colores y medios audiovisuales permiten comunicar

mensajes de manera continua al cliente. Periódicamente, puede haber una pequeña rotación del lugar de los productos, sobre todo, los del escaparate. Es recomendable no sobrepasar los 30 días sin variarlo y adecuarlo a los diferentes eventos anuales. También, los productos más pequeños se deben de poner en posiciones más cercanas al consumidor para que los vea. Por otro lado, el mostrador debe estar despejado a excepción de la colocación de algún producto que pertenezca a una compra irracional o por impulso (producto con *packaging* llamativo y barato) (*captación*).

- Desarrollo de *packs* con varios artículos aprovechando las fechas y las ocasiones especiales en el calendario de EAU, aplicando una política de precios paquete (el precio total es menor que la suma de los precios de los productos individuales. Esta acción se hace para no rebajar el valor de un producto concreto (*captación*).
- Regalar experiencias Gourmet. El objetivo de esta acción es crear una afición en torno a los productos de la empresa con muestras gratuitas y degustaciones de producto. Los clientes potenciales pueden probar los productos y conocer más el producto español (*captación*).
- Realización de campañas publicitarias *online*. Se trata de la publicación de anuncios que se pagan según la cantidad de *clicks* (PPC), de visitas al anuncio o colocación de *banners* de la empresa en blogs o webs de alimentación. Gracias a estas estrategias *online*, se puede conseguir una buena posición en buscadores que atraerá nuevos clientes. Las más conocidas son la creación de campañas publicitarias a través de las redes sociales como Facebook y Twitter. Se realizaría una pequeña inversión que daría notoriedad a la marca (*captación*).
- Utilizar cupones descuento. Destinado a clientes que han realizado compras con anterioridad. Para ofrecer estos cupones, se puede definir unos parámetros como un gasto mínimo en la última compra o si es cliente habitual que posee la tarjeta de fidelización (*repetición*).
- Hacer uso del marketing sensorial. Los olores son utilizados por muchas empresas para la asociación de un olor agradable con la empresa. Un ejemplo son las cadenas de comida rápida, que usan ambientadores con olor a rica hamburguesa a la parrilla para provocar una sensación subconsciente de satisfacción. Andalus Gourmet debería buscar su aroma personal, y utilizarlo en sus establecimientos y/o en su material promocional (*relación*).

OBJETIVO ESPECÍFICO 5: Posicionamiento del producto gourmet español de calidad/excelente entre la población de EAU.

ESTRATEGIAS

- Estar presente en el mercado. La empresa debe no sólo inscribirse en las asociaciones empresariales alimentarias de la zona, sino también en asociaciones de empresas y consumidores relacionadas con la salud, hábitos de vida saludables, sector agroalimentario, etc, para que el cliente posea la imagen de una empresa activa (*captación*).
- Buscar la complicidad de los líderes de opinión de internet, comunidad gourmet, *chefs* de Dubai, etc. Organizar eventos con personas influyentes en redes sociales o lugares físicos y productos novedosos. El objetivo es que los prueben y hablen de ellos (*captación*).
- Realizar acciones de *Crowdsourcing*. Esta técnica permite promover la participación de los clientes

de tal manera que se involucren con la empresa mediante un “juego”. Por ejemplo, la empresa dice un producto de los que comercializa. La clave está en que los consumidores participen proponiendo distintas recetas que lleven el producto en cuestión. La receta que reciba mayor puntuación, se pondrá en el blog oficial de la empresa (*relación*).

- La creación de un blog de recetas y de actualidad relacionado con el sector alimenticio unido en la página web de la empresa, es una estrategia interesante donde la relación entre cliente y empresa se estrecha (*relación*).

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Mecanismos de control.

Una vez que la empresa comience a poner en acción las estrategias de CRM, se deberá hacer un seguimiento periódico con el fin de detectar áreas de mejora y corregir posibles desviaciones que puedan ir surgiendo. Mediante este control, se puede valorar si se está cumpliendo con los objetivos que se han marcado anteriormente en el plan de acción. Es recomendable que, una vez al final de mes, se haga un recuento de todas las interacciones que ha habido entre empresa-cliente para ver la evolución de la empresa.

Para un adecuado control de lo que ocurre con los clientes, existe una serie de indicadores proporcionados por Barquero y otros (2007), que ayudarán a este proceso. A continuación se explican los más usuales.

- Cuotas de mercado. Es un porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico. Hacer un seguimiento de la cuota de mercado de nuestra empresa es importante para identificar los competidores y sus perspectivas cuotas. Además, permite establecer previsiones de crecimiento.
- Ver la evolución de las altas, bajas y cartera. Este es el único ratio que, en principio, toda empresa debería tener. Se basa en conocer qué clientes han entrado en la empresa en el último año, cuántos se han dado de baja y cómo ha impactado esto a la cartera de clientes. Nos permite saber si:
 - La empresa está creciendo en número de clientes.
 - La política comercial está basada en tener muchas altas o en tener pocas bajas.
 - Los ratios de calidad de la cartera.
- Evolución del ARPU (consumo promedio por cliente). Tiene el objetivo de proporcionar una idea clara del beneficio que la empresa está sacando de los clientes. Debe haber un ARPU objetivo ideal para cada segmento de clientes. A través de esta

métrica se puede detectar las causas de los fracasos que se han cometido. Si el ARPU está disminuyendo, sólo puede ser debido a dos factores: la empresa cae en precios o el producto en cuestión no vende tanto como antes. Si el producto no se vende tanto puede ser por el aumento de cuota de mercado de la competencia o porque el producto ya no interesa.

- Evolución del SAC (costes comerciales de adquirir un cliente nuevo) y relación. Es muy importante en muchos sectores, aunque pocas veces se calcula bien. Hemos de realizar un seguimiento de nuestro SAC, sobre todo para compararlo con el valor neto de cada cliente al final de su vida con nosotros. De este modo, podremos valorar por segmento si podemos invertir más en captación o si, por el contrario, lo que estamos gastando no lo recuperamos posteriormente.
- Calculo de vida media real y CHURN. La vida promedio de nuestros clientes multiplicada por el ARPU, nos da una idea bastante clara del valor promedio de cada cliente. Está relacionada con el CHURN (porcentaje de clientes que pierdo anualmente dividido entre mi cartera). Éste es un indicador muy fiable del saneamiento o no de la cartera. Si el CHURN va en aumento o si es superior al 20% anual es que algo falla. El CHURN es un valor que debe ser calculado por segmento de valor de clientes. Así, si el CHURN en clientes de bajo valor es alto hay que procurar no dejar entrar en nuestra cartera tanto cliente “malo”. En cambio, si el CHURN de clientes de alto valor es alto, hay que establecer estrategias de vinculación mejores.
- Gráfico de antigüedad de clientes. Este es un tipo de análisis que muy pocas empresas realizan y que permite analizar cuándo suelen dejar de comprarnos nuestros clientes. Aunque no lo midamos, normalmente nuestros clientes suelen tener un ciclo de vida específico. La clave está en conocer dicho ciclo y saber cuándo debemos realizar acciones de retención a lo largo de este ciclo.
- Tasa de retención. Es necesario evaluar si la retención que aplicamos es la correcta. Para ello, se debe medir el número de clientes retenidos y el coste de las ofertas de retención.
- Grado de satisfacción del cliente. Mediante encuestas de satisfacción e investigación de mercado hemos de hacer seguimiento de la satisfacción que representan las distintas dimensiones de la calidad que posee nuestra oferta de valor.

6. Conclusiones y recomendaciones finales.

Como resultado de la implantación de un modelo de CRM aplicado a la empresa Andalus Gourmet, es presumible afirmar que existirá una relación entre la implantación de estrategias CRM y un aumento en los beneficios de la empresa.

El punto clave de las estrategias de CRM se basa en intentar conseguir un mínimo coste para la empresa y proporcionar un máximo valor a los clientes actuales y potenciales. En el caso de que haya costes, realmente se trata de una inversión que tendrá resultados positivos en un corto y medio plazo.

La implantación de un CRM es una estrategia ampliamente respaldada por la existencia de millones de empresas que han sabido utilizarla concienzuda y pacientemente. Es necesario resaltar que aunque la empresa emprenda una estrategia CRM, esto no avala que el éxito sea contundente. Es primordial que el CRM forme parte de la cultura interna de la empresa de manera que todo empleado se sienta comprometido con el cliente.

Andalus Gourmet debe comprender que toda acción que le permita gestionar información referente a clientes actuales y potenciales es muy importante, por lo que tendrá que ser consciente de la relevancia de las estrategias asociadas al CRM. Manejar adecuadamente información acerca de sus características demográficas y socioeconómicas, cuando fue la última vez que tuvo contacto con la empresa, comportamiento de compra, datos personales o de empresa, necesidades, quejas, entre otros, será una ventaja competitiva determinante.

En particular, en lo que concierne a instrumentos tecnológicos de CRM, es necesario destacar que Andalus Gourmet no posee una cartera de clientes muy extensa y, además, se necesita un tiempo razonable para “educar” a la población emiratí en términos gastronómicos. Por lo tanto, no es necesaria la implantación inmediata de una aplicación o software CRM que tenga más funciones de las que necesita la empresa. Actualmente, hay versiones gratuitas en la nube de aplicaciones de CRM como *Zoho CRM*, *SugarCRM* o *Blowsme*, que pueden servir de CRM provisional. Los campos que poseen son los básicos y con un número reducido de usuarios que puedan usar la aplicación pero puede ser interesante considerar las diferentes opciones hasta que se consiga un volumen de clientes adecuado.

Actualmente, las acciones llevadas a cabo por Andalus Gourmet en relación a CRM son adecuadas pero bastante escasas. Como acciones que realizan podemos destacar la

participación en ferias, agendas comerciales y visitas a clientes B2B, presencia de la empresa en las redes sociales, conocer a prescriptores de producto español, entre otras (véase el cuadro 2.3). Pero aún quedan muchas acciones por hacer que pueden suponer un aumento importante de notoriedad de la marca, entre otros objetivos perseguidos. Acciones tan importantes como conseguir un funcionamiento actualizado de la página web, la entrega de tarjetas de fidelización a clientes actuales, el posicionamiento en buscadores de la empresa, hacer promoción *offline* y *online* del punto de venta en Galerías Lafayette, aprovechar el auge de los chefs españoles en Dubái, entre otras muchas más acciones son necesarias para que la empresa pueda seguir creciendo. No obstante, es primordial tener en cuenta que las amenazas pueden llegar a repercutir en la actividad comercial de Andalus Gourmet en un futuro cercano como por ejemplo, la sensibilidad de la población hacia el precio, el escaso conocimiento de productos gourmet entre la población emiratí, o la exigente normativa sobre el producto, entre otras amenazas.

Por último, destacar que todas las estrategias propuestas en este trabajo deben ir acompañadas, obviamente, de un plan económico financiero. En una segunda fase, se deberá hacer un seguimiento de los costes de acciones de CRM, evaluando siempre los resultados de cada actividad desarrollada. En estos costes se deben incluir, por ejemplo:

- Costes de promoción y publicidad de captación.
- Costes de las campañas de marketing directo (por ejemplo, buzoneo).
- Costes de los regalos entregados al cliente.
- Descuentos en los productos.
- Comisiones al canal de captación (por ejemplo, fuerza de ventas).
- Coste de personal con experiencia en ventas.
- Coste de campañas de fidelización *online* a través de redes sociales.

En cuanto a las recomendaciones finales, podemos ver que Oriente Medio está lleno de oportunidades debido a la intención, de algunos países, de aprovechar su potencial y atraer exultantes proyectos millonarios para el enriquecimiento del país. A continuación, según el tipo de cliente al que se dirige la empresa, se expondrán una serie de recomendaciones a tomar en cuenta en un periodo a corto y medio plazo. Siempre y cuando, la empresa esté en plenas facultades para abarcar más ideas.

Las recomendaciones para los clientes **importadores/distribuidores** son las siguientes:

- En cuanto a las ciudades potenciales que pueden ser rentables, Abu Dhabi está siendo el objetivo de muchas tiendas gourmet donde se están abriendo muchos establecimientos de este tipo. Hay que tener en cuenta que, Abu Dhabi es la ciudad donde se encuentra todo el petróleo y donde hay más riqueza de todos los emiratos. Como motivo de ello, está previsto la construcción de un centro comercial gourmet en esta ciudad, aunque actualmente no se tiene más información sobre este proyecto desde 2010.
- Promocionar en instituciones del ICEX y Extenda la presencia de Marca España en EAU. El objetivo reside en mejorar la imagen de los productos españoles en ese país, en competencia de otros países que sí se promocionan.
- Debido a la situación de *start up* de Andalus Gourmet, sus esfuerzos deben centrarse en la captación de clientes potenciales y retención de los clientes actuales. Esta decisión es importante debido a que mediante la captación de clientes, la empresa irá abarcando más cuota de mercado y se irá posicionando en la mente del consumidor como una empresa que ofrece productos españoles de calidad.

Para los clientes del **canal HORECA**, las recomendaciones son:

- Como oportunidad de mercado en el canal HORECA, es importante destacar que empresas de este canal se están expandiendo a Arabia Saudí ya que existe una oferta más desarrollada y la población es mayor. El mayor inconveniente que presenta este país es su carácter conservador. En consecuencia, Andalus Gourmet puede ignorar este mercado. También es interesante barajar la expansión futura a otras zonas geográficas del entorno que tiene grandes perspectivas de crecimiento como Kuwait o Qatar, sin olvidar, la ampliación de promoción de la empresa en EAU como mercado, por el momento, prioritario.
- Una estrategia que han seguido los principales competidores de los productos gourmet españoles ha sido posicionar chefs en programas de televisión sobre cocina con productos franceses e italianos. El producto español puede tomar una estrategia de imitación canalizado hacia la búsqueda de prescriptores de gran influencia en la sociedad emiratí o líderes de opinión en la gastronomía. Un ejemplo de éxito es el caso de la chef española Marta Yanci que posee hasta un programa de cocina llamado “*Studio One Show*”. El aumento de chef españoles en EAU es una clara oportunidad para establecer una relación con ellos con el fin común de poner el producto gourmet español en el lugar que le pertenece.

Y, por último, las recomendaciones dirigidas al **cliente final** de EAU son:

- Es necesario establecer un producto “gancho” o reclamo en el mercado emiratí, como por ejemplo, promocionar el dulce andaluz de origen árabe. Puede enfocarse desde un punto de vista de raíces culturales y culinarias. Se debe de aprovechar la situación favorable en este aspecto, puesto que España es el único país de Europa con influencia árabe en la gastronomía. Entre los dulces que encontramos con gran influencia de la repostería andalusí destacan los pestiños, alfajores y amarguillos de Medina Sidonia, el polvorón de Estepa, roscos de vino, torrijas, almendrados, mostachones de Utrera, mazapán, las tortas pardas, los piñonates, las yemas, los hojaldres, las almojábanas, el pan de higo, los arropes, pastelitos de miel, entre otros muchos más.
- Es importante educar al cliente. Para ello, se debe potenciar los dos productos estrellas que actualmente tiene la empresa, el aceite de oliva y los encurtidos, mediante su obligatoria exposición en los puntos de venta junto con otros productos que no tienen tanta rotación en el mercado. La promoción es muy importante, y en productos gourmet se recomienda la utilización de degustaciones en supermercados y tiendas, así como la introducción del producto en restaurantes de nueva apertura.
- A la hora de publicar cualquier contenido por Internet, hay que tener claro que: la motivación de los usuarios en este medio son el precio, catálogo y servicio. La calidad queda en un segundo plano ya que mediante una simple foto, el cliente no lo aprecia. La situación es diferente cuando se promociona *face to face*, el cliente puede ver el producto de manera real y así percibe la calidad.
- Aprovechando la ubicación de Andalus Gourmet dentro del restaurante Tapeo, una recomendación puede ser la realización de un acuerdo según el cual los productos que posee la empresa se pueden utilizar para la elaboración de los productos ofrecidos en la carta del restaurante y así, motivar al cliente a comprarlos una vez los haya probado. Esta táctica es llevada a cabo por *Jones The Grocer LLC*.

7. Referencias bibliográficas.

AKENIS Marketing Relacional (2013). 8 tendencias en fidelización de clientes. Recuperado de:

<http://www.ankis.es/ankis-noticia-fidelizacin-8-tendencias-en-fidelizacin-de-clientes-68>.

Alfaro, E. (2014). ¿Qué tendencias marcarán la relación del cliente con las marcas en el futuro? Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/30/19735/tendencias-marcaran-relacion-cliente-marcas-futuro.html>.

Alonso, O, Delgado, A y Pedrosa, P (2008). Las soluciones CRM en España. *Estudio Penteo*. IESE Business School.

Recuperado de: http://www.iese.edu/en/files/Estudios%20CRM_tcm4-24630.pdf.

Amo, F. (2013). Estrategias SEM para la generación de leads. Recuperado de: <http://blog.g4marketingonline.com/-0/bid/68901/Estrategias-SEM-para-la-generaci-n-de-leads>.

Asociación Española de la economía digital (2014). Sitel desvela las principales tendencias del sector del contact center para 2014. Recuperado de: <http://www.adigital.org/noticias/sitel-desvela-las-principales-tendencias-del-sector-del-contact-center-para-2014>.

Barquero, J. D.; Rodríguez de Llauder, C.; Huertas, F. y Barquero, M. (2007): *Marketing de clientes*. Madrid: McGraw Hill.

Blanco, A. (2007). *Atención al cliente*. Madrid: Pirámide.

Blog Social Media (2011). Evolución del CRM al SCRM. Recuperado de: http://eduardoarea.blogspot.com.es/2011/02/evolucion-del-crm-al-scrm_03.html

Cheque Innovación (2012). La orientación al cliente, clave para la rentabilidad de tu negocio. Recuperado de:

<http://www.juntadeandalucia.es/economiainnovacioncienciayempleo/chequedeinnovacion/blog/2012/12/la-orientacion-al-cliente-clave-para-la-rentabilidad-de-tu-negocio/>.

Cram, T. y Castellano, J. M. (2003). *Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. Los nuevos retos en la atención al cliente*. Madrid: Prentice Hall.

Currás, B. (2014). Los tipos de empresa que más fracasaron el 2013. Recuperado de: <http://gestionpyme.com/tipos-de-empresa-mas-fracasaron-en-2013/>.

EAE Business School (2013). El 27% de las empresas españolas apuesta por el teletrabajo. Recuperado de: <http://www.eae.es/news/2013/11/18/el-27-de-las-empresas-espanolas-apuesta-por-el-teletrabajo>.

Extenda (2012). Ficha país Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de: http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/FICHA_PAIS_EAU_2012.pdf.

García, I. (2013). Pasos para implantar un CRM. Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/gestion/customer-relation-management/pasos-para-implantar-un-crm>.

Garrido, A y Padilla, A. (2001). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Direccion y Economia de Empresa*, 20 (2), 101 - 118 Recuperado de: <http://bibencore.ual.es:50080/plainsrcpq/docview/859114861/2>.

Greenberg, P. (2003). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw Hill.

GrÖnroos, C. (1996). Relationship Marketing. Strategic and Tactical Implications. *Management Decisions*, 34, 5-14.

ICEX. (2012). El mercado de alimentos en Emiratos Árabes y Qatar.

Impulso exterior. (2008). Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=64_21.

Lam, A. Y.C; Cheung, R. y Lau, M. M. (2013). The Influence of Internet-Based Customer Relationship Management on Customer Loyalty. *Contemporary Management Research*, 9 (4), 419 – 440. Doi: 10.7903/cmr.11095.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 45 – 56.

Llano, F. y Calvo, J. (2008). *Hoy es marketing: nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas soluciones*. Madrid: ESIC

Marketing Directo (2012). 5 tendencias que revolucionarán en CRM en los próximos 5 años. Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/5-tendencias-que-revolucionaran-en-crm-en-los-proximos-5-anos/>.

Marketing Directo (2014). La eficiencia mete un gol a la personalización en las relaciones entre marcas y clientes. Recuperado de:

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/la-eficiencia-mete-un-gol-a-la-personalizacion-en-las-relaciones-entre-marcas-y-clientes/>.

Martínez-Vilanova, R. (2004). *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid: ESIC.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y Sistemas de la Información (2013). Empresas que usan soluciones software, como CRM para analizar información sobre clientes con fines de marketing. Recuperado de:

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/empresas-que-usan-soluciones-software-como-crm-para-analizar-informaci%C3%B3n-sobre-clientes-co>.

Oficina de Información Diplomática. (2014). Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Emiratosarabesunidos_FICHA%20PAIS.pdf.

Oficina de Promoción de Negocios en Dubai. Extenda. (2013). Análisis del sector agroalimentario en Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de: <http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=55cedb79-9afd-11e3-8ba6-af00d39afa2c>.

Oficina Económica y Comercial de España en Dubái (2012). Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de:

<http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/E980ED9A364F0B8D8F091C1C608F352D.pdf>.

Parada, T. (2014). Del Social CRM y el nuevo paradigma de la relación con los clientes. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/20/18696/social-nuevo-paradigma-relacion-cliente.html>

Peril, F. (2010). El mercado de los productos gourmet en Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de:

<http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=2918d852-6f22-11e0-ac13-87ba319ddd41>

Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

Puro Marketing (2009). Tendencias clave y retos en el marketing de fidelización actual. Recuperado de:

<http://www.puromarketing.com/27/5969/clave-retos-marketing-fidelizacion-actual.html>.

Puro Marketing (2014a). El marketing digital y la experiencia del cliente provocan el auge del CRM. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/20/22073/marketing-digital-experiencia-cliente-provocan-auge-crm.html>.

Puro Marketing (2014b). Social CRM, una herramienta cada vez más vital para las empresas. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/20/19077/social-herramienta-cada-vital-para-empresas.html>

Puro Marketing (2014c). Las técnicas tradicionales de captación de clientes siguen siendo muy efectivas para las empresas. Recuperado de:

<http://www.puromarketing.com/13/22191/tecnicas-tradicionales-captacion-clientes-siguen-siendo-muy-efectivas-para-empresas.html>

Reinares, P. (2009). *Los cien erros del CRM*. Madrid: ESIC.

Sangil, J.A. (2007). CRM ¿Filosofía o tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente. *Revista Pecunia*, 5, 209 – 227. Recuperado de:<http://bibencore.ual.es:50080/plainsrcpq/docview/1369839185/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=14477>.

Soliman, H. S. (2011). Customer Relationship Management and Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (10), 166 – 182.

Swift, R. (2002). *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Prentice Hall. Recuperado de:

<http://books.google.es/books?id=yn1Jbi3sBKQC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Ronald+S.+Swift%22&hl=es&sa=X&ei=8fS6U4L0Nais0QX944DACA&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>.

Tao, F. (2014). Customer Relationship Management based on Increasing Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (5), 256-263.