



**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO COMO SOLUCIÓN
DEL DECRECIMIENTO DE LAS VENTAS PARA ALARMAS MULTI-
SERVICIOS LTDA**

**LIZETH ALEJANDRA
PALACIOS UNÁS**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
POSGRADOS ESPECIALIZACIÓN EN GESTION EMPRESARIAL
BOGOTA, SEPTIEMBRE DE 2015**

**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO COMO SOLUCIÓN
DEL DECRECIMIENTO DE LAS VENTAS PARA ALARMAS MULTI-
SERVICIOS LTDA**

**LIZETH ALEJANDRA
PALACIOS UNÁS**

**Asesor
WILLITON JAVIER ORTIZ AMADOR**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR A
ESPECIALISTA GESTION EMPRESARIAL**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
POSGRADOS ESPECIALIZACIÓN EN GESTION EMPRESARIAL
BOGOTA, SEPTIEMBRE DE 2015**

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO COMO SOLUCIÓN DEL DECRECIMIENTO DE LAS VENTAS PARA ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA

Lizeth Alejandra Palacios Unás¹

Palabras Clave

CRM, Marketing, Fidelización, Penetración, Estrategia

Resumen

A continuación se presenta la estrategia de penetración en el mercado para Alarmas Multi-servicios Ltda. (AMS) que se ha generado después de realizar un caso de estudio donde se aplicaron diferentes herramientas que permitieron proponer esta estrategia, dicha estrategia se aplicó a la dimensión comercial de la empresa pero todo el análisis se desarrolló de forma integral y alineada a todas las dimensiones.

Key Words

CRM , Marketing, Loyalty , Penetration , Strategy

Abstract

Following the strategy of market penetration for Alarmas Multi - Servicios Ltda . (AMS) has been generated after performing a case study where different tools that allowed proposing this strategy were applied is presented, this strategy was applied to the dimension commercial enterprise but the entire analysis comprehensively developed and aligned to all dimensions.

¹ Ingeniera Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Diplomado en Alta Gerencia

Introducción

El presente paper es un caso de estudio de la empresa ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA que inició con el diagnóstico elaborado por las estudiantes de administración (Ortega, 2015), para desarrollarlo se dividió la empresa en siete dimensiones, la dimensión desarrollada en este paper es la dimensión comercial pero el análisis para desarrollar la estrategia se realizó incluyendo todas las dimensiones.

Posterior al análisis del diagnóstico y diferentes herramientas se plantea como problema principal el decrecimiento notable de las ventas del periodo 2012 a 2013 en la empresa, se definieron como causas principales la falta de seguimiento, falta de desarrollo de una estrategias de mercadeo, falta de cobertura del mercado y falta de meta en ventas; así mismo se determinó que las consecuencias son pérdida de clientes, pérdida de participación en el mercado y disminución en la rentabilidad.

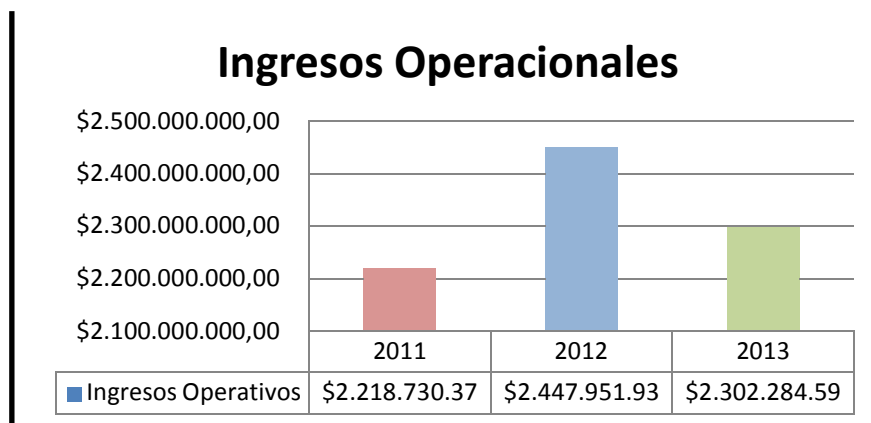
Después de identificar el problema principal de la dimensión comercial y conocer las causas y consecuencias, se aplicaron diferentes herramientas como lista de chequeo, cinco fuerzas competitivas, matriz *Boston Consulting Group (BCG)*, entre otras que permitieron diagnosticar que ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA se encuentra en el cuadrante de signos de interrogación y es necesario generar una estrategia ofensiva.

Para dar solución a lo anterior, se propone como estrategia la implementación de diferentes tácticas que lograrán mayor penetración en el mercado durante el presente año; las tácticas propuestas para alcanzar dicha estrategia son la adquisición de un CRM que permita estructurar los perfiles de clientes actuales y potenciales para concretar planes de acción, la implementación de una estrategia de mercadeo que permita ampliar la cobertura del mercado y el mantenimiento de clientes actuales mejorando la atención y corrigiendo las falencias actuales.

Referencias Bibliográficas

Después de conocer el diagnóstico del caso empresarial ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA. (Ortega, 2015) y profundizar en la dimensión comercial de la compañía, se plantea como problema principal el decrecimiento notable de las ventas del periodo 2012 a 2013 en la empresa.

Ilustración 1 - Ingresos Operacionales.



Fuente: Elaboración Propia basado en (Ortega, 2015)

Es evidente que una de las principales causas de la disminución de las ventas en ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA. es por falta de seguimiento comercial a los clientes, debido a que la empresa no cuenta con un sistema CRM que permita almacenar de forma organizada la base de datos de los clientes y esto a su vez no permite identificar las nuevas necesidades de los clientes y los nuevos procesos de negocio (Mesa, 2013); adicionalmente la falta de sistematización también dificulta realizar seguimiento a las metas de venta de los comerciales, lo que conlleva a una tercera causa y es la dificultad de desarrollar estrategias de mercadeo las cuales permitirán mayor participación en el mercado.

Otra de las causas es la falta de cobertura del mercado en Bogotá que es generada por la falta de fuerza comercial, causando que no sean atendidos todos los requerimientos, generalmente de clientes convencionales o la mala atención a los clientes fijos, lo que está generando devoluciones (Ortega, 2015) y permitiendo así un decrecimiento en las ventas de la compañía.

Analizando cada una de las causas anteriores se puede afirmar que una posible consecuencia a este problema es la pérdida de clientes, lo que genera que la competencia tenga mayor cobertura en el mercado y aproveche el crecimiento del sector, por ende la competencia está logrando un mayor posicionamiento en el mercado y generando así otra consecuencia que es la pérdida de participación en el mercado.

Otra consecuencia es la disminución de rentabilidad de la empresa (Ortiz, 2015), al no desarrollar estrategias de mercadeo que posicionen a ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA lo genera mayor disminución de ventas y así una gran disminución en el estado de resultados en los ingresos operacionales.

Para impactar cada una de las causas se analizan tres ejes importantes, competitividad basada en Teoría General de Sistemas (TGS), para atacar la falta de cobertura del mercado no sólo desde la dimensión comercial; marketing como estrategia de éxito para desarrollar estrategias de mercadeo que permitan incrementar la participación en el mercado y la implementación de *Customer Relationship Management* (CRM) que permita realizar un seguimiento eficiente de los clientes. A continuación se presenta cada una para profundizar y poder entender con mayor claridad el problema.

Competitividad basada en Teoría General de Sistema

Para (Porter, 1991) el origen de la competitividad no es la empresa ni la nación, sino la industria en su conjunto. En este sentido, se puede concebir como un sistema, en el cual cada componente cumple un papel importante. Por sí sola, una empresa no podrá lograr la competitividad, esta requiere de otros elementos que interactúen en la actividad económica de la misma, facilitando o no el desarrollo de una capacidad competitiva superior para el sector productivo, citado por (Franco, 2014). Así mismo la empresa a su vez es un sistema y es por esto que la dimensión comercial no puede analizarse de forma independiente, es necesario partir de un sistema integrado por las siete dimensiones planteadas al inicio del presente paper.

Por lo tanto tal como lo propone (Porter, 1991) la competitividad empresarial está representada por la capacidad para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico; es decir a su vez debe pensar en las tendencias del mercado que quiere abarcar y en las necesidad que este exige.

Por ende, todo se puede plantear como lo define (Porter, 1991) cuando una pequeña empresa se caracteriza por estar orientada al mercado deberá demostrar dos importantes capacidades. La primera está relacionada con obtener información del mercado de manera sistemática, actualizada y precisa; la segunda es utilizar adecuadamente dicha información para tomar decisiones relacionadas con las necesidades actuales y futuras de los clientes aprovechando las oportunidades del mercado. Tal como lo cita (Franco, 2014) alcanzar el éxito competitivo en las pequeñas empresas de servicios requiere demostrar todas las capacidades empresariales.

Para poder demostrar todas estas capacidades empresariales es importante poder analizar como las primeras décadas del siglo XXI han venido exigiendo que las compañías desarrollen alternativas de respuesta «inmediata» para poder mantenerse en el campo de batalla y no perder en un minuto lo que durante años han venido creando. Estas «alternativas» no son otra cosa que estrategias basadas en las experiencias y en las capacidades con que cuente la empresa para establecer criterios competitivos que les permita diferenciarse en el mercado (Mora, 2014)

(Velásquez, 2004) plantea que las micro, pequeñas y medianas empresas no están exentas de formular estas estrategias, debido a que el mercado ya no solo exige ser competitivo a las grandes multinacionales, sino también a las pequeñas empresas que están creciendo y buscan participar en diferentes áreas de negocio, tal como lo cita (Mora, 2014).

Por lo tanto no se puede hablar de competitividad si no se parte de la Teoría General de Sistemas, tal como lo señala (Solleiro, 2005) «la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter-empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales», tal como lo cita (Mora, 2014).

Marketing como estrategia de éxito

Tal como se plantea en el tema anterior, para que una empresa sea competitiva es importante que se caracterice por estar orientada al mercado y para desarrollar esta capacidad es necesario desarrollar una estrategia de marketing debido a que como lo menciona (Franco, 2014) las condiciones actuales del mercado mundial nos muestran que cada vez es mayor la rivalidad. El número de competidores aumenta en cada sector y esto hace que los clientes tengan más opciones para elegir bienes y servicios.

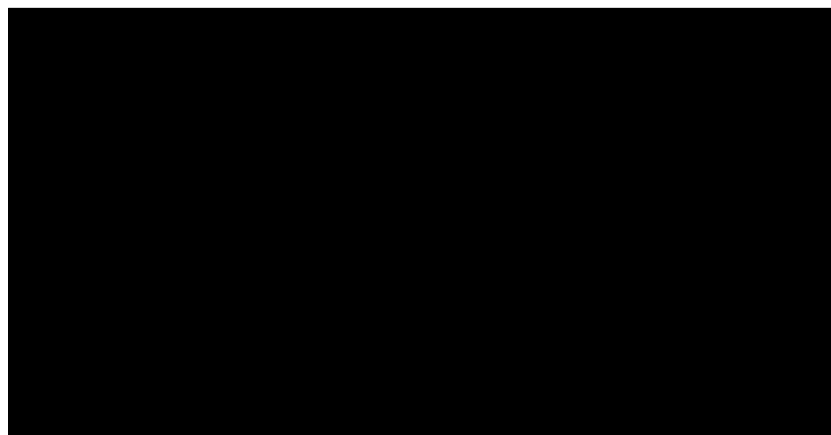
En efecto, los clientes de hoy son mucho más exigentes y presentan mayores expectativas, lo que genera menor lealtad a la marca. Frente a esta realidad, las empresas pequeñas se vuelven vulnerables y se exponen a salir del mercado en caso de no estar preparadas para asumir este gran reto de la competitividad. Para asumir este gran reto de competitividad, las empresas deberían implementar el marketing proactivo, que como lo define (Mesa, 2013) se basa en los comportamientos relacionados con la percepción de toda la organización de la crisis como una oportunidad, se puede convertir en una capacidad dinámica; entendiendo capacidad dinámica según (Teece, 2007) como la capacidad de desarrollar y ampliar los recursos y competencias para adaptarse a un entorno cambiante, como lo cita (Mesa, 2013).

En muchas empresas un entorno turbulento como la crisis puede considerarse como una amenaza, pero para algunas es el momento propicio para aprovechar las oportunidades (Kunc, 2011), es necesario desarrollar capacidades dinámicas para determinar la forma mediante la cual las empresas identifican nuevas oportunidades y responden a los cambios en el medio ambiente para lograr resultados exitosos en los negocios. Está asociada con la dirección estratégica de la empresa, y se relaciona con la innovación en producto o proceso, la propensión al riesgo y la proactividad (Lumpkin, 1996), tal como lo cita (Mesa, 2013).

Adicionalmente también es necesario recordar que el nuevo consumidor tiene mayor acceso a información, de manera que está en menor desventaja que sus antecesores, al disminuirse las asimetrías entre oferentes y demandantes, propias de los mercados tradicionales (Jiménez, 2014); por lo tanto es importante que aprovechen todas las herramientas tecnológicas para lograr buenas prácticas de gestión que permitan que las empresas sean más competitivas, obtengan mayor productividad; mejoren su imagen y la imagen de sus productos frente a los clientes, consumidores y demás grupos de interés, y por consiguiente, logren mejores utilidades (Franco, 2014).

Definitivamente como lo plantea (Jiménez, 2014) una marca que quiera llegar a determinada audiencia tendrá que utilizar más medios de los que solía usar hace diez años; desarrollando todas estas capacidades se puede aplicar una estrategia que también está orientada al camino del éxito y es el marketing con causa el cual se define como una estrategia de marketing a través de la cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios (Buil, 2012)

Ilustración 2 - Agentes implicados en una acción de marketing.



Fuente: (Buil, 2012)

Los beneficios del marketing con causa son numerosos, tanto para las empresas como para las causas. Desde el punto de vista de las empresas, una campaña de marketing con causa exitosa puede incrementar las ventas, crear una imagen de marca positiva, mejorar la reputación corporativa, fortalecer el valor de marca, incrementar la visibilidad, diferenciar a la organización de la competencia, fidelizar a los consumidores y acceder a nuevos clientes, entre otras ventajas (Buil, 2012), por lo tanto podemos ver el marketing como una estrategia de éxito.

Implementación Sistema de *Customer Relationship Management*

Para iniciar es importante partir de algunas definiciones sobre CRM según (Payne, 2006) es la adquisición eficiente y eficaz y la retención de los clientes a través de iniciación selectiva, construcción y mantenimiento de relaciones apropiadas que darán lugar a una mayor rentabilidad, tal como lo cita (Schniederjans, 2011); para (Pondur, 2014) es una estrategia de negocios ayuda a la organizaciones para adquirir y retener los clientes más valiosos por mantener buenas relaciones.

Por lo tanto al implementar un sistema de CRM lo que se espera es crear o generar valor (Traslaviña, 2015) para los clientes porque por medio de este como lo plantea (Schniederjans, 2011) dará lugar a una ventaja competitiva en el servicio al cliente y calidad de servicio, además de señalar las deficiencias de recursos y la promoción de la innovación tecnológica, ayudando opciones en configuraciones de producción/recursos de servicio que son guiados por un entendimiento de las necesidades del cliente y las tendencias del mercado que obtienen a través de la tecnología de CRM.

Adicionalmente un CRM no sólo analiza la variable cliente, es importante recordar que una empresa es un sistema y también es importante optimizar los costos por lo tanto así como lo propone (Schniederjans, 2011) la variable relaciones con los proveedores se refiere a la capacidad de la organización del cliente para desarrollar y gestionar sus relaciones con los proveedores clave de CRM, con el fin de hacer frente eficazmente a la interacción entre éstas relaciones para asegurar beneficios y para renovar los recursos para el proceso de CRM.

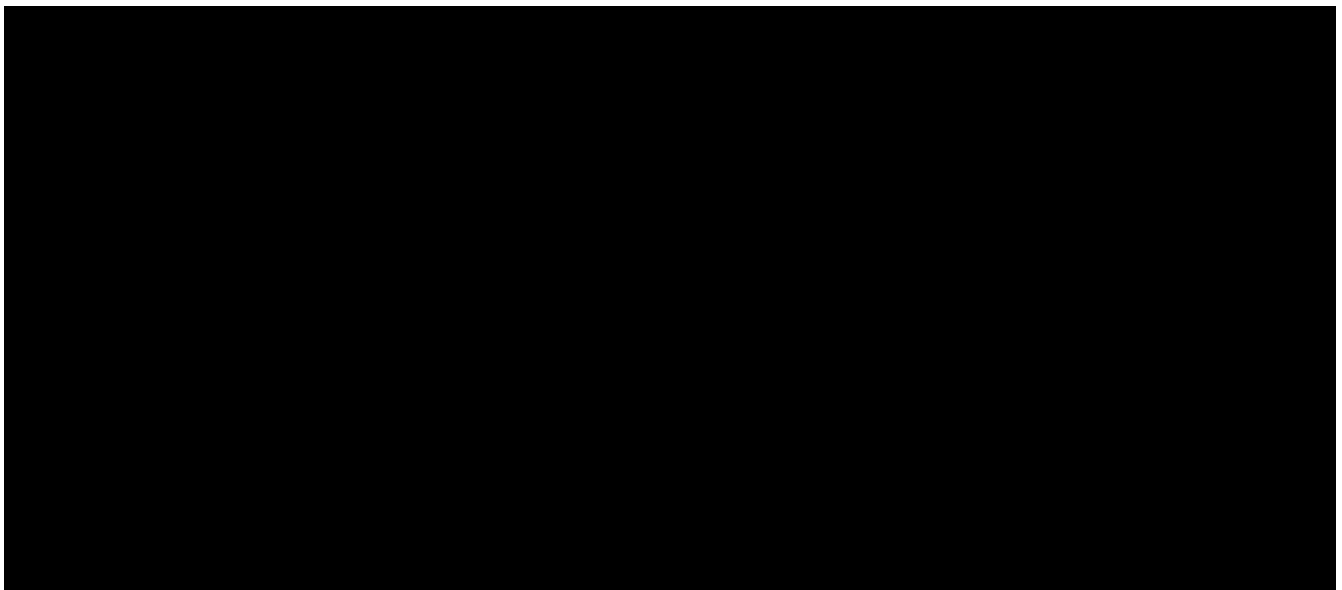
(Pondur, 2014) propone que los objetivos de la comercialización relacional son crear y mantener relaciones duraderas entre las empresas y sus clientes, lo que se vuelve gratificante para ambos lados. Aquí se ve marcado el paralelismo entre la evolución de la información tecnológica y la transformación en el proceso de comercialización (Saldarriaga, 2015).

Finalmente se puede afirmar que el marketing relacional ha crecido debido a la evolución de las tecnologías de información, algunas trampas de la comercialización tradicional, el aumento de las expectativas de los consumidores y la creciente competencia (Pondur, 2014); por tal razón contar con un sistema CRM que permita organizar, administrar y automatizar toda la información es una necesidad clara.

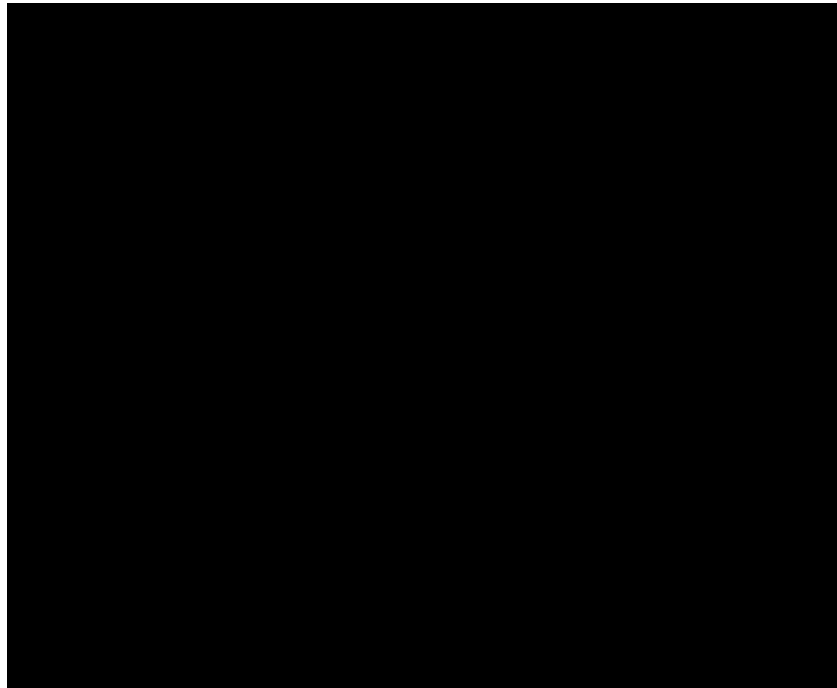
Diseño Metodológico

Para analizar la problemática de la empresa ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA se aplicó la metodología caso de estudio donde se realizó la lectura del caso realizado por las estudiantes Yohana Ortega, Paola Patiño, Jonathan Rivera y Laura Sánchez estudiantes de Administración de empresas (Ortega, 2015), posteriormente se definieron las dimensiones de la empresa para poder aplicar la lista de chequeo a cada una de las dimensiones las cuales son comercial, administrativa, talento humano, operativa, tecnológica, financiera y de innovación.

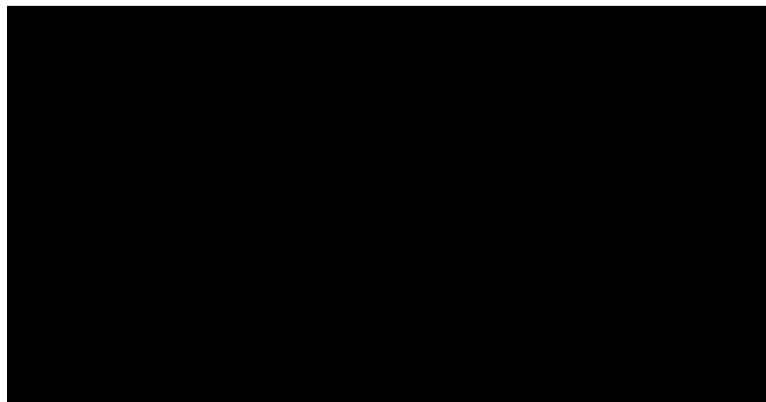
Por tal razón este paper está enfocado en la dimensión comercial y aunque sus resultados están dirigidos a dicha dimensión siempre se analizó como un sistema, no de forma independiente; a continuación se presenta la lista de chequeo considerada para la dimensión comercial, donde cada uno de los ítems se califican de uno a cinco siendo uno las acciones que no realiza la empresa y cinco las acciones que se realizan de forma estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

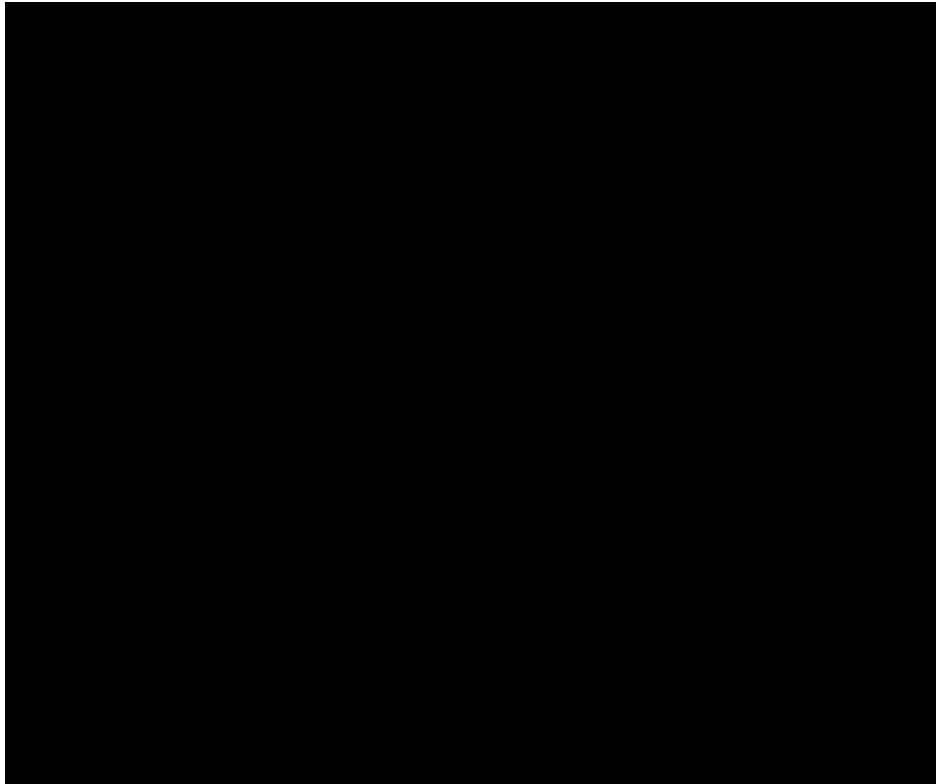


La calificación está basada en la información del diagnóstico (Ortega, 2015), existen ítems que no tienen ninguna calificación, estos ítem no fueron evaluados porque no se conoce información de dicho ítem; como se ve en la imagen el puntaje total es 2,00 es decir que esta dimensión se encuentra con un desempeño crítico, al ser parte de un todo la dimensión comercial se compara con las otras dimensiones y este es el resultado obtenido.



Partiendo de este mapa de autodiagnóstico y teniendo claras las ideas más importantes del diagnóstico se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) donde se definen las ocho fortalezas principales y las ocho debilidades más impactantes, estas se ponderan y se obtiene una puntuación total de 2,57 como se muestra a continuación.





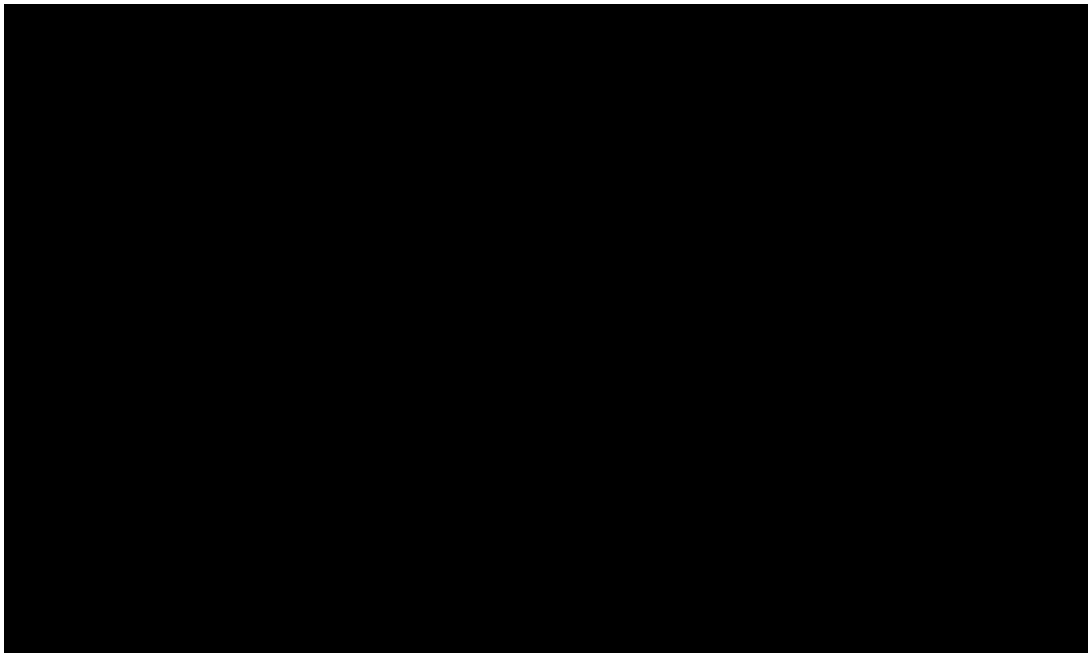
Adicionalmente también se aplican las cinco fuerzas competitivas de Porter y la matriz *Boston Consulting Group (BCG)* en la cual se realiza un análisis tanto del sector como de la competencia para conocer la posición en la que se encuentra la empresa.

Tabla 1 – Comportamiento del sector.

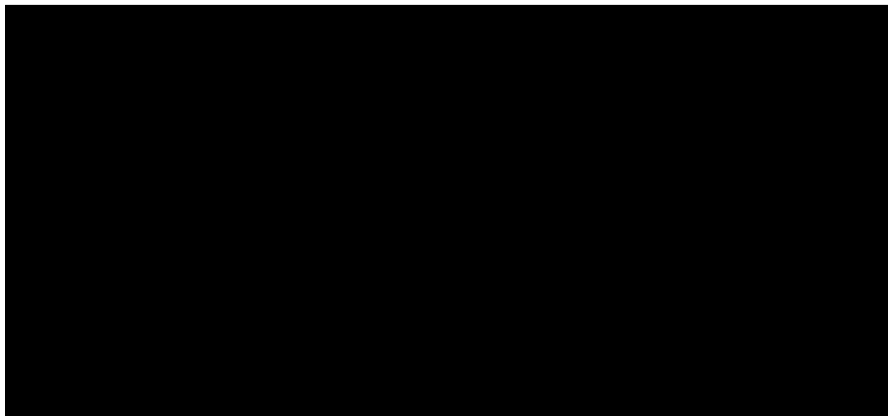
PERIODO	VENTAS DEL SECTOR	CRECIMIENTO	VENTAS DE AMS	PARTICIPACION	CRECIMIENTO
2011	\$ 207.265.000.000,00		\$ 2.218.730.374,00	0,01	
2012	\$ 229.049.000.000,00	0,11	\$ 2.447.951.935,00	0,01	10,33
2013	\$ 236.018.000.000,00	0,03	\$ 2.302.284.597,00	0,01	-5,95

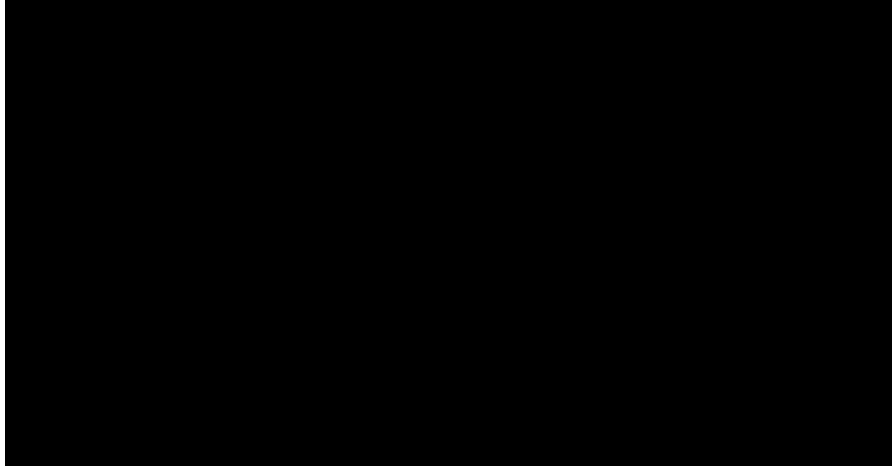
Fuente: Elaboración Propia basado en AMS Ltda

Después de hallar las respectivas participaciones y realizar el análisis se define que ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA se encuentra en el cuadrante de signos de interrogación, adicionalmente lo anterior se puede afirmar porque es claro que el sector está creciendo pero la participación de la empresa ha disminuido como se mostraba en la tabla anterior.



Posteriormente se desarrolló la Matriz de Perfil de Competencia (MPC) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) donde se ponderaron las ocho oportunidades principales y las ocho amenazas más influyentes, las cuales arrojaron un puntaje total de 2,49 lo que permite seguir afirmando que la empresa se encuentra en zona de confort.





Adicionalmente también se propone una nueva misión y una nueva visión para alinear todas las estrategias de las diferentes dimensiones las cuales se mencionan a continuación.

“Cuidar y proteger el patrimonio de empresas y familias, generando confianza y tranquilidad, haciendo uso de productos y servicios innovadores con el mejor respaldo tecnológico, excelente servicio y amplia experiencia en el sector”

“Alarmas Multi-servicios Ltda será una organización que dinamice el mercado por su proceso de innovación, que le permitirá ofrecer productos y servicios de óptima calidad, generando confianza en el consumidor. Se espera para el 2026 lograr un 5% en la participación del sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia”

Finalmente se aplica la matriz DOFA donde se plantean las debilidades más impactantes, las principales oportunidades y fortalezas, y las amenazas más influyentes que permitieron definir el problema principal de la dimensión comercial e identificar las causas y consecuencias del mismo, para poder proponer una estrategia que solucione la problemática.

Análisis y Resultados

Por lo citado anteriormente y con base a la matriz DOFA de las siete dimensiones de la empresa, se propone como estrategia ofensiva de la dimensión comercial, que por medio de la implementación de diferentes tácticas se logrará mayor penetración en el mercado durante el presente año así pues se plantea como objetivo lograr mayor penetración llegando a superar 30 nuevos clientes en el próximo trimestre y manteniendo los clientes fijos.

Para lograr esta estrategia se proponen las siguientes Tácticas, la primera es la adquisición de un CRM que permita estructurar los perfiles de clientes actuales y potenciales para concretar planes de acción, por lo que se plantea como meta obtener mínimo diez clientes por mes a partir de la implementación sistema.

La segunda táctica es la implementación de una estrategia de mercadeo que permita ampliar la cobertura del mercado, donde se propone como meta desarrollar una estrategia de marketing con causa en los próximos seis meses; como última táctica se propone el mantenimiento de clientes actuales, mejorando la atención y corrigiendo las falencias actuales para la cual es necesario incrementar en un 5% la participación en el mercado durante el próximo año.

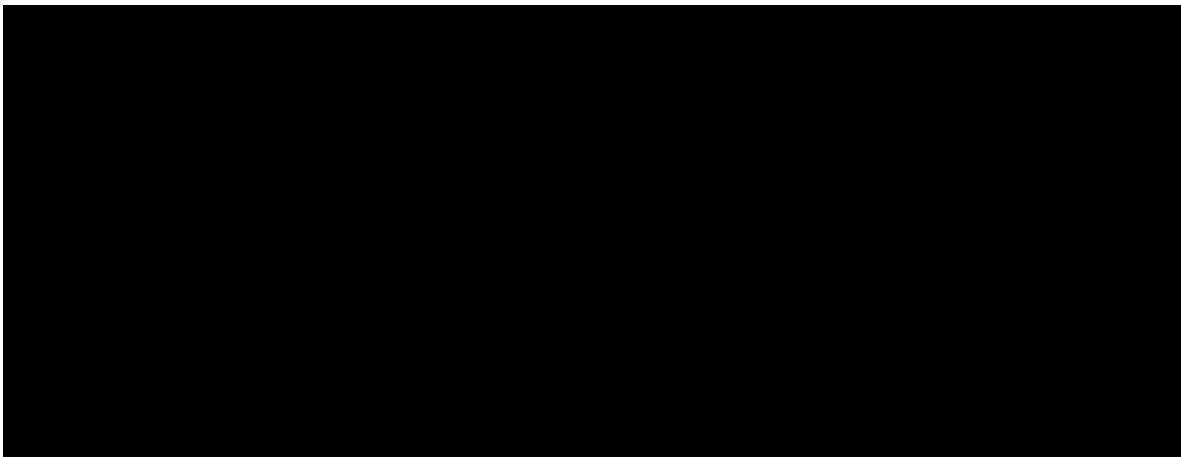
En un caso de estudio siempre se inicia de lo general a lo particular, por ende lo último que se define son los responsables y el presupuesto para cada táctica, por lo anterior de últimas se fijan las tácticas debido a que estas permiten alcanzar las metas las cuales se fijan para lograr el objetivo.

Los responsables de la primera táctica son el gerente general y el jefe de ventas o director comercial, debido a que el gerente general debe autorizar la compra del CRM y jefe de ventas debe ser el responsable de la implementación y administración del CRM; el presupuesto requerido para la implementación del CRM es de \$5'000.000 debido a que no se requieren más de 4 licencias concurrentes y una licencia del software para pyme y medianas empresas esta entre \$750.000 a \$800.000, la implementación oscila entre \$1'000.000 a \$1'500.000, no se requiere de personal adicional debido a que el área comercial es la que utilizará el programa.

La segunda táctica tiene como responsable al jefe de ventas o director comercial y se calcula un presupuesto de \$30'000.000 en el año debido que es necesario contratar un profesional en marketing con causa que desarrolle la estrategia, el cual tendrá un salario de \$1'500.000 mensuales y para desarrollar la estrategia durante los seis meses se le asignaran 12'000.000.

La última táctica tendrá como responsable el jefe de ventas o director comercial, esta táctica requiere de un presupuesto de \$2'000.000 en el año debido a que se tiene previsto un incremento de \$150.000 mensuales si el jefe de ventas desarrolla una estrategia que mejore la atención y corrija las falencias, manteniendo los clientes actuales.

Para finalizar es importante aclarar que este presupuesto es del primero de noviembre de 2015 al primero de noviembre de 2016 y definir que el indicador que permitirá medir el cumplimiento de la estrategia es el % de incremento en ventas y ampliación de mercado.



Para finalizar se definen tres categorías que resumen la estrategia del presente paper, las cuales se desarrollaron y alinearon partiendo de los tres ejes temáticos planteados en las referencias bibliográficas y las tres tácticas que contiene la estrategia.

CATEGORIA	TÁCTICA
Marketing Relacional (Pondur, 2014)	Implementación de un sistema CRM (Traslaviña, 2015)
Marketing con Causa (Buil, 2012)	Implementación de una estrategia de mercadeo que permita ampliar la cobertura del mercado
Participación en el mercado (Mora, 2014)	Mantenimiento de Clientes, por medio de diferenciación (Saldarriaga, 2015)

Conclusión

Partiendo del diagnóstico de ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA y definiendo como su principal problema el decrecimiento de las ventas, donde sus principales causas son la falta de seguimiento, falta de desarrollo de una estrategias de mercadeo, falta de cobertura del mercado y falta de meta en ventas; las cuales impactan fuertemente la empresa y generan consecuencias como pérdida de clientes, pérdida de participación en el mercado y disminución en la rentabilidad.

Para dar solución a lo anterior se propone como estrategia la implementación de diferentes tácticas que lograrán mayor penetración en el mercado durante el presente año; las tácticas propuestas para alcanzar dicha estrategia son la adquisición de un CRM que permita estructurar los perfiles de clientes actuales

y potenciales para concretar planes de acción, la implementación de una estrategia de mercadeo que permita ampliar la cobertura del mercado y el mantenimiento de clientes actuales, mejorando la atención y corrigiendo las falencias actuales.

Adicionalmente es necesario realizar innovación de productos (Saldarriaga, 2015) para lanzar nuevos productos que hagan que ALARMAS MULTI.SERVICIOS se diferencie en el mercado.

Referencias Bibliográficas

Buil, I. y. (2012). *La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito.*

Franco, J. y. (Diciembre de 2014). *La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín.*

Jiménez, C. (Diciembre de 2014). *El nuevo mercadeo.*

Kunc, M. y. (2011). *Strategic development processes during economic and financial.*

Lumpkin, G. y. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it.*

Mesa, D. y. (Diciembre de 2013). *Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial.*

Mora, E. y. (Octubre de 2014). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.*

Ortega, Y. y. (2015). *Caso de Estudio 1 Alarmas Multi-Servicios Ltda.*

Ortiz, J. (2015). *DIMENSIÓN FINANCIERA ALARMAS MULTI-SERVICIOS LTDA.*

Payne, A. y. (2006). *Customer relationship management: from strategy to implementation.*

Pondur, .. y. (Abril de 2014). *Role of Information Technology in Effective Implementation of Customer Relationship Management.*

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* Barcelona: Plaza & Janes editores.

Saldarriaga, V. (2015). *Implementación de la Política de Innovación.*

Schniederjans, M. y. (Agosto de 2011). *An operations management perspective on adopting customer-relations management (CRM) software.*

Solleiro, J. y. (2005). *Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global contex.*

Teece, D. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance.*

Traslaviña, S. (2015). *Tecnologías de Información y Comunicación como Estrategia para Mejorar el Rendimiento Organizacional y la Competitividad.*

Velásquez, F. (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas.*