

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“EL IMPACTO DEL CRM EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES
DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES MARTIN S.A”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

LARICO CRUZ, ROSA STEPHANIE

Villa El Salvador

2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mis amigos por el equipo que formamos y que logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento seguimos manteniendo esa amistad.

A mi compañero de la vida por darme esa fortaleza y energía para alcanzar todos los objetivos propuestos a lo largo de mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi padre, que siempre me brindó su apoyo incondicional y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

Agradezco especialmente a mi tío Héctor quien con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

A mi primo Cesar, que a pesar de no estar conmigo formó parte de mi etapa más hermosa de mi infancia gracias por todo el amor, cariño y protección que me brindaste sé que estarías muy orgullosa por lo todo lo que logré.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	8
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1. Justificación Teórica:	12
1.2.2. Justificación Práctica:	12
1.1.3. Justificación Metodológica:	13
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1. Espacial:	13
1.3.2. Temporal:	13
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1. Objetivo General	14
1.5.1. Objetivo Específicos	14
1.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA	14
CAPÍTULO II	15
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES	15
2.2 BASES TEÓRICAS	17
2.2.1. Origen del concepto: Customer Relationship Management (CRM)	17
2.2.2 Definición de CRM	27
2.2.3. Objetivos principales CRM	34
2.2.4. Gestión integrada de la relación con el cliente (ICRM)	35
2.2.5. Aspectos de la tecnología CRM	40
2.2.6. Definición de cliente para el CRM	48
2.2.7. Éxito de las soluciones CRM	55
2.2.8 Fidelización de los clientes	57

2.2.9. Satisfacción del cliente	59
2.3 MARCO CONCEPTUAL	60
CAPÍTULO III	62
3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA	62
3.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA	62
3.1.1. SugarCRM®	63
3.2 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	67
3.3 CONSTRUCCIÓN, DISEÑO O SIMULACIÓN DEL SISTEMA	68
3.4 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	76
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

INTRODUCCIÓN

El mundo actual es sumamente complejo y exigente; enmarcadas en los márgenes de exigencia, calidad y atención, las empresas competitivas de hoy en día han comprendido y aprendido que el éxito hay que buscarlo en el manejo de una exitosa relación con los clientes, más allá de la rentabilidad por producto o líneas de producto del pasado. El éxito, y por ende la rentabilidad empresarial, vienen entonces de la mano con la interacción con el cliente, del conocimiento del cliente, de reconocer su valor actual y potencial, de saber qué productos le gustan, de escuchar sus quejas y sugerencias y saber cómo utilizarlas en beneficio de la compañía, en definitiva se trata de poder conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente conseguir su lealtad hacia la empresa.

Dentro del mundo organizacional, uno de los factores principales de mayor inversión de tiempo, esfuerzo y trabajo se encuentra en la búsqueda y retención de clientes que son los impulsores de la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de las compañías. El CRM “Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía”. Buscando lograr tener una excelente relación con los clientes y la empresa para garantizar una conservación de los consumidores y la posibilidad de atraer clientes potenciales.

Se debe comprender que siempre habrá mejoras permanentes para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente con la finalidad de lograr su satisfacción lo que traerá la fidelización de los clientes.

La estructura de la investigación contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en diversos temas y conceptos que dan origen a esta investigación.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando el tipo de investigación, se determina la muestra, y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Hoy en día las organizaciones se enfrentan constantemente con un gran reto que es el de satisfacer las necesidades de los clientes, estudios han demostrado que la conducta de los clientes se encuentra en función de los estímulos que éste recibe por parte de las empresas (Renart, 2004), lo cual lleva a las organizaciones a mantener un control sobre la información que tienen sobre cada uno de ellos, sin embargo, no siempre se tiene una idea de cómo mantener una buena interacción, sólo se tienen conocimientos empíricos sobre qué se debe o qué se debería hacer en una situación determinada que represente “la retención y/o fidelización de clientes” que finalmente concluya con un resultado positivo para la empresa; para ello es necesario contar con las herramientas necesarias, como es el caso, la aplicación y utilización de un modelo de Sistema CRM que va permitir gestionar la relación de ambas partes, basada en la confianza cliente y empresa, resultando ser una estrategia empresarial oportuna.

Para poder comprender aún más sobre el impacto de un Modelo de Sistema CRM en la Fidelización de Clientes, es necesario conocer por un lado la “fidelización de clientes” en cual los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

Por otro lado para poder entender sobre el Customer Relationship Management (CRM), siguiendo a Reinares (2005) afirma que el CRM es un recurso pendiente a la profundización del conocimiento individualizado de la demanda y sobre la adecuación, personalización o gestión de sus relaciones de intercambio.

El Modelo de Sistema CRM se categorizó internacionalmente como un componente crítico para darle al cliente final una experiencia única de servicio tal como la que demanda en la era de la conectividad, y en el Perú, las organizaciones como: GRAMD Telecom del Perú, ADIDAS, Banco de Crédito del Perú, Cía. Peruana de Seguridad Digital, Supermercados METRO y la Financiera Confianza, no fueron ajenas a estos cambios, ellas implementaron un modelo de Sistema CRM denominado SugarCRM®, el mismo que ha ejercido importante trascendencia e impacto en :

- a) Evaluación de las relaciones actuales.
- b) Evaluación de la rentabilidad actual de esas relaciones.
- c) Evaluación de los procesos.

Con relación a la empresa Representaciones Martín S.A, podemos afirmar que se evidenció:

- Comunicación deficiente con el cliente, debido al desconocimiento de lo que él representa y lo importante que es para la organización.

- Desaprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas por desconocimiento del manejo de software automatizado y por no estar contemplado dentro de sus políticas.
- Personal no identificado con la organización, porque no participa en las reuniones de camaradería
- Mal manejo de la información, el sistema actual no permite una sincronización, por lo tanto es difícil la actualización de datos del cliente.
- Poco conocimiento de los clientes, debido a la información básica que sistema SISCOM brinda en la cual solo se tienen: nombres, dirección y teléfono, pero se necesita los datos relacionados a: frecuencia de consumo, nivel de ingresos, localización geográfica, nivel sociocultural y el producto o servicio que se requiere contantemente.
- Falta de estrategias promocionales para cada tipo cliente, debido a la carencia de la segmentación.

En los 3 últimos años la empresa Representaciones Martín S.A. tuvo un decrecimiento en las ventas a pesar de contar con precios de ventas más bajos que la competencia en productos de alta rotación como: accesorios para muebles, productos sintéticos, maderas de melamine entre otros. La competencia actual son los negocios aledaños que están conformados por ferreterías más pequeñas ubicadas en el Parque Industrial de Villa el Salvador tales como: Inversiones Estrella S.A.C., Ferretería la Unión, La casa de los tiradores y Comercial Lucy S.A.

Ante esta decrecimiento de las ventas la empresa buscó información en su sistema comercial SISCOM que abarca inventarios, compras y ventas, el mismo que proporciona los datos básicos acerca de los clientes al momento de realizar la venta, en el cual se pudo observar que sólo un 15% de la cartera son clientes recurrentes pero no han adquiridos nuevos productos los consumos que ellos realizan son del mismo material y el 75% de clientes realizan compras extemporáneamente y ante cualquier variación del precio han dejado de

adquirir los productos, lo cual indica que Representaciones Martín no ha podido retener a sus clientes, tanto antiguos como nuevos .

El sistema SISCOM con el que cuenta la empresa tiene demasiadas limitaciones no cuenta con información del historial de: actividades económicas de los clientes, segmentación de los clientes y relación entre empleados – clientes.

La empresa Representaciones Martín S.A., ha logrado conceptualizar y entender que el mantener clientes fieles significa un mayor nivel de ventas, disminución en los costos y un aumento en los beneficios que esto conlleva, de esta manera se desea conocer ¿Cuál es el Impacto de un Modelo de Sistema CRM en la Fidelización de los Clientes de la Empresa Representaciones Martín S.A., de la ciudad de Lima en el año 2014?.

Por otro lado la Gerencia de la Representaciones Martín S.A. desconoce de la existencia de los Modelos de Sistemas CRM, específicamente del software como es el caso de SugarCRM® cuya aplicación es rápida y económica, lo que la hace ideal para pequeñas y medianas empresas y que sirve para la gestión de fidelización de clientes.

De lo antes mencionado, surge la idea de estimar el Impacto de un Modelo de Sistema CRM que logré incrementar la Fidelización de Clientes en Representaciones Martín S.A., considerando los antecedentes y perspectivas positivas del CRM en otras empresas internacionales.

La investigación pretende reflejar una alternativa para administrar las relaciones con los clientes de manera que permita aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y mayor rentabilidad para la empresa.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La capacidad de la empresa para mantenerse en el mercado y proteger su participación frente a la competencia y lograr sus objetivos planteados como es el consolidarse como la mejor alternativa en el mercado nacional y sobre todo obtener un alto grado de satisfacción en sus clientes teniendo en cuenta la mejora continua, radica en el desarrollo de una estrategia de administración de la relación con los clientes.

Por lo cual, esta herramienta incurre de manera beneficiosa en la competitividad de las empresas, al ampliar el mercado, disminuir costos operativos, automatizar procesos y ofrecer mayores y mejores servicios de atención al cliente.

La presente investigación pretende descubrir el Impacto de un Modelo de Sistema CRM en la Fidelización de los Clientes de la Empresa Representaciones Martín S.A. de la ciudad de Lima en el año 2014.

1.2.1. Justificación Teórica: Demostrar el Impacto de un Modelo de Sistema CRM en la Fidelización de los Clientes de la Empresa Representaciones Martín S.A., considerando los aportes teóricos de los autores Day, Gustavo y Valcárcel con respecto maximización de información (para la gestión de estrategias), servicio al cliente y la retención del cliente mediante la fidelización mediante un modelo de sistema CRM.

1.2.2. Justificación Práctica: La implantación efectiva de un modelo de CRM en cualquier tipo de empresa, permitirá afianzar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio logrando una ventaja competitiva dentro del mercado.

Este estudio permitirá identificar mejor al cliente logrando una adecuada segmentación que permitirá a la empresa satisfacer las necesidades de todos sus clientes, de forma individual, ya que cada cliente es distinto y sus necesidades también son múltiples.

Además, los resultados cuantitativos permitirán invertir mejor en la publicidad, tomando en cuenta las características de los clientes.

1.1.3. Justificación Metodológica: El cumplimiento de los objetivos de esta permitirá medir como la empresa Representaciones Martin S.A. administra las relaciones con los clientes.

Buscando conocer la necesidad de implementación del SugarCRM® para una óptima gestión y bienestar de sus clientes incrementado la fidelización y por ende la rentabilidad.

Asimismo, este estudio será usado como material de consulta para futuras investigaciones en tanto reúna los requisitos de investigación científica.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Espacial: Se realizará en la empresa Representaciones Martin S.A, ubicada en Av. Juan Velasco Alvarado Parcela 2 Mz. K-2 - Lt.11 - Parque Industrial Villa El Salvador - Lima – Perú

1.3.2. Temporal: Comprende del periodo Setiembre 2013 a Enero 2014

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el sistema CRM impacta en la fidelización de los clientes de la empresa representaciones Martin S.A?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar el nivel de impacto del CRM en la fidelización de los clientes de la empresa Representaciones Martín S.A.

1.5.1. Objetivo Específicos

- Integrar la información de los clientes que posee las diferentes áreas de la empresa Representaciones Martin S.A en el CRM para fidelizar a los clientes.

Analizar de qué manera el CRM, mejora la gestión y relación con los clientes.

1.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	INDICADORES	METODO
¿De qué manera el sistema CRM impacta en la fidelización de los clientes de la empresa representaciones Martin S.A?	General : Determinar el nivel de impacto del CRM en la fidelización de los clientes de la empresa Representaciones Martín S.A.	Teórica	Variables independiente: Modelo CRM	Cuantitativa	Calidad del Servicio y Producto - el acuerdo de nivel de servicio permite reconocer si se alcanzó o no lo establecido en el contrato entre quien provee el servicio y quien lo solicita.	Tipo de investigación: El tipo de investigación es principalmente de carácter descriptivo. Población: Trabajadores de la Empresa Representaciones Martín S.A Muestra: a 29 personas que trabajan en Representaciones Martin S.A cuyos cargos son promotores, vendedores, proveedores y un contratista con el fin de obtener información acerca de las relaciones que manejan con los clientes.
	Específico 1: Integrar la información de los clientes que posee las diferentes áreas de la empresa Representaciones Martin S.A en el CRM para fidelizar a los clientes.				Antigüedad del Cliente	
	Específico 2: Analizar de qué manera el CRM, mejora la gestión y relación con los clientes.	Práctica	Variables dependiente : Fidelización a los clientes	Cualitativa		

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Briones Velásquez, Rafael Alfredo (2008), en su tesis de grado titulado PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM, PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE AMANCO GUATEMALA; concluye, “La gestión de la relación con los clientes, es un enfoque global para el establecimientos, mantenimiento y ampliación de relaciones de los clientes. Es exclusivamente a las ventas, el marketing o a un departamento de servicio al cliente, la implantación de un CRM deber ser una forma de hacer negocio que implique a todas las áreas de la organización” (Briones, 2008).

Celeste Barreiro, Mónica (2010), en su tesis de grado titulado “ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS CRM, EN LA EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LOS CLIENTE”; concluye, “El CRM, es un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes”.

Este estudio trata básicamente de la relación que tiene cada empresa o corporación con sus clientes, contactos, suscriptores o como lo quieran llamar. CRM, también es considerado un modelo de gestión, con muchos puntos e indicaciones complejas, que se llevan a cabo para lograr una buena comunicación con los clientes, es decir, es lo que se conoce como: Atención al Cliente (Celeste, 2010).

Vásquez Obando, Liliana (2010), en su tesis de grado Magister “IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE CRM EN LA DIRECCIÓN DE SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA, concluye, El CRM es aplicable en cualquier organización que quiera tener éxito. Es una estrategia enfocada en el cliente interno basada en el manejo de las relaciones con éste, a fin de lograr su fidelidad y aumentar la rentabilidad para la organización. En este caso, el cliente interno se convierte en el principal objetivo a alcanzar, ya que es quien determina el éxito o fracaso de la organización, sin restar importancia al producto o servicio.

Por lo tanto, conseguir la fidelidad del cliente y aumentar su rentabilidad para la organización se convierte en el mayor reto a obtener. Por lo tanto, el CRM debe ser visto como una filosofía que combina personas, procesos y tecnología, donde los principales procesos se encuentran plenamente integrados y la información circula fluidamente (Vásquez, 2013).

Matos Lurquin, Wendy (2006), en su tesis de grado “ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA QUE IMPLEMENTE LA ESTRATEGIA CRM – PERSONALIZACIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE POSTGRADOS”; concluye, “El CRM, es un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente

en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes" (Matos, 2006).

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. Origen del concepto: Customer Relationship Management (CRM)

A continuación, una vez analizadas las bases teóricas en las que va a sustentarse el presente trabajo de investigación, comenzaremos el análisis del concepto CRM, para lo cual, en primer lugar, profundizaremos en la disciplina del marketing relacional, que se presenta como origen y antecedente de nuestro objeto de estudio. En este sentido, contemplaremos en primer lugar la evolución que se ha producido dentro de la disciplina del marketing, pasando desde un enfoque transaccional a otro relacional, para posteriormente centrarnos en la definición y principales características del marketing de relaciones.

En los últimos años se ha producido una transformación del entorno competitivo de las empresas que ha afectado a todas sus funciones. Pues bien, podemos afirmar que el marketing no ha permanecido ajeno a esta evolución. Si en décadas anteriores se consideraba como paradigma vigente el marketing transaccional, con la gestión del Marketing Mix y el modelo de las cuatro P (producto, precio, promoción y distribución), en la actualidad este modelo es cuestionado al ser considerado insuficiente para atender a las nuevas necesidades del mercado. Por tanto, siguiendo aportaciones de grandes expertos en la materia como son Grönroos, Berry o Kotler, podemos afirmar que se ha producido un cambio de paradigma en el marketing, pasándose de un enfoque transaccional a otro relacional. (López, 2009)

Esta evolución de la función de marketing puede analizarse examinando las distintas definiciones de la disciplina propuestas por la American Marketing

Association (AMA). En 1985, la AMA definió esta disciplina como el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización. En septiembre de 2004 esta entidad propuso una nueva definición que recoge la importancia que ha adquirido el establecimiento de relaciones con clientes como piedra angular en las estrategias actuales de marketing. La nueva definición propugna que el marketing consiste en una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados (Board, 1985)

Entre las principales causas del citado cambio de paradigma encontramos el cuestionamiento de la utilidad del Marketing Mix como teoría general de marketing.

2.2.1.1. Marketing trasaccional – Marketing Mix

El marketing es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. Utilizar las 4P para orientar una campaña implica orientarse al producto y esta termina cuando vendemos, tomando en cuenta este aspecto (negativo ya que funciona solo si conseguimos clientes nuevos para el mismo producto) cuando se estudia la plaza para distribuir un producto, pensamos en el cliente. Cuando diseñamos el producto también pensamos en el cliente. Luego surge un nuevo enfoque que pone el foco en el cliente y el manejo de las relaciones de la empresa con este. (Espinoza, 2014)

2.2.1.1.1 Elementos de la mezcla de mercadotecnia

Los elementos de la mezcla original son:

Producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el

producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.). (Escudero Rodriguez, 2012)

En este sentido, Grönroos (1994) realiza un análisis de las debilidades de este enfoque, entre las que cabe citar el efecto negativo que supone el considerar la función de marketing como un departamento aislado, y no como una filosofía asumida por toda la organización. Otra debilidad mencionada consiste en el carácter de marketing de masas y orientación al producto que conlleva esta teoría, sin tener en cuenta las características y necesidades del cliente individual. (Grönroos, 1994).

Tabla 1: Insuficiencia del marketing mix como paradigma del marketing

DIMENSIÓN	INSUFICIENCIA DEL MARKETING MIX
Conceptual	No existe fundamento sólido para considerar sólo las cuatro categorías de variables de marketing (conduce a excluir otras variables importantes).
Orientación	No conduce necesariamente a una verdadera orientación al mercado que constituya una apreciación real de las necesidades y deseos de los clientes.

Práctica	Se centra más en el análisis de las herramientas (4p) que en la gestión de las mismas, requiere la práctica real.
DIMENSIÓN	INSUFICIENCIA DEL MARKETING MIX
Alcance	No explora la naturaleza de las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, limitándose a la mera transacción.
Ámbito de aplicación	Los modelos de marketing de la literatura tradicional actualmente no son siempre acordes con las relaciones con el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Además de las mencionadas debilidades del enfoque transaccional, se han producido una serie de cambios en el entorno que han favorecido la aparición del marketing relacional: globalización de los mercados, evolución del consumidor y reconocimiento de la importancia de su retención, cambios relativos al producto y a los canales de distribución, declive de las formas de comunicación tradicionales y aparición de herramientas tecnológicas avanzadas que posibilitan a las empresas nuevas formas de relación. Dado que estos cambios son de gran importancia e implican multitud de factores, vamos a analizarlos siguiendo la perspectiva de distintos autores.

En primer lugar, Grönroos (1994) destaca como causas de la aparición del nuevo paradigma los siguientes factores: la globalización de los negocios, el reconocimiento de la importancia de diversos aspectos como la retención de clientes, las economías de mercado, así como de la economía de las relaciones con el consumidor.

Por su parte, Alet (1996) divide en cinco grupos los factores del entorno que han propiciado la creciente importancia del marketing relacional: factores relativos a clientes, productos, formas de comunicación, distribución y tecnología.

En lo referente al cliente, se ha producido una evolución del consumidor. Es decir, ha tenido lugar una profunda transformación en los patrones de compra y el consumidor actual requiere una atención personalizada. Este hecho, unido a su mayor nivel de renta y educación implica un grado de exigencia superior. Además, las empresas se enfrentan a mercados cada vez más fragmentados en los que fracasan las técnicas de segmentación tradicionales, ya que los segmentos son cada vez más numerosos y de menor tamaño.

La oferta de productos se ha incrementado sustancialmente, por lo que nos encontramos ante un mercado saturado de productos con características homogéneas, disminuyéndose por tanto las posibilidades de diferenciación. También podemos observar una disminución de la lealtad a la marca por parte de los clientes. Ante esta situación, la competencia entre las empresas se ha desplazado hacia el paquete de servicios adicionales que acompañan al producto: atención personalizada, oferta adaptada al cliente, servicio post-venta, etc.

Se ha producido un declive de las formas de comunicación tradicionales: nos encontramos ante un consumidor saturado de mensajes, en un mercado en el que están perdiendo poder los medios de masa, y a su vez están surgiendo nuevos medios que posibilitan una comunicación individualizada.

Los cambios producidos en el canal de distribución, y el mayor poder de los distribuidores debido a su cercanía a la clientela, ponen en evidencia la necesidad de que las empresas fabricantes establezcan relaciones con sus clientes que les permitan un mayor conocimiento de los mismos, para así lanzar productos al mercado que satisfagan sus expectativas.

Por último, los grandes avances tecnológicos registrados en aspectos tales como la disminución del coste de procesamiento de la información, suponen un factor de vital importancia para la aparición del marketing

relacional. Este hecho permite a las empresas gestionar grandes bases de datos con información personalizada de sus clientes, lo que supone un punto de partida para el establecimiento de una relación. (Alet, 2000)

Tabla 2: Factores del entorno que han propiciado la aparición del marketing relacional

Autor	Factores considerados
Barroco y Martín (1999)	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de la oferta. -Maduración y fragmentación de los mercados. -Intensificación y globalización de la competencia. -Fuerte ritmo de desarrollo tecnológico. -Presencia de clientes más sofisticados y exigentes.
Reinares y Ponzoa (2002)	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de los costes de capacitación de nuevos clientes. -competencia global. -Fragmentación de los mercados.
Alfaro (2004)	<ul style="list-style-type: none"> -Intensa competencia. -Mayor dificultad para captar nuevos clientes. -Clientes con necesidades más complejas. -Demanda de un mayor componente de servicio asociado al producto.
Palmer, Lindgreen y Vanhamme (2005)	<ul style="list-style-type: none"> -Decline técnicas de marketing tradicional. -Madurez y saturación de mercados. -Aparición de desarrollo tecnológico que proporcionen nuevas soluciones. -Naturaleza cambiante de los mercados

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, podemos resaltar el papel determinante del aumento de los costes de captación de clientes nuevos y el fenómeno de fragmentación paralela a la globalización de los mercados. Es decir, las empresas deben responder a un entorno competitivo global, pero actuando en mercados cada vez más fragmentados, donde los consumidores exigen productos personalizados y un mayor componente de servicio. Este hecho, unido a la necesidad de un conocimiento profundo de las necesidades no explícitas de los clientes, sólo puede conseguirse mediante un proceso de relaciones continuadas con los mismos.

2.2.1.2. Concepto De Marketing Relacional

Podemos afirmar que, en términos generales, el marketing relacional se articula en torno a la idea de desarrollo de relaciones, con una visión a largo plazo y una valoración especial de la fidelización de los clientes actuales de la empresa frente a la obtención de nuevos clientes (Barreiro, 2004). (Barreiro, 2004) Sin embargo, para profundizar y delimitar claramente el significado del concepto, analizaremos distintas definiciones propuestas, que nos permitirán observar los aspectos claves de esta disciplina, así como su evolución en el tiempo.

Hay que tener en cuenta, como indican Barroso y Martín (1999), que aunque el marketing relacional es una disciplina joven podemos encontrar diversas propuestas de conceptualización del mismo, que difieren en la amplitud de los límites del enfoque y en las diferentes perspectivas con las que abordan la cuestión. (Barroso & Martín, 1999)

El primer trabajo que introdujo el término marketing relacional fue desarrollado por Berry en 1983 y considera que esta disciplina consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. (Berry, 1995)

También desde la perspectiva de los servicios, otros autores como Christopher, Payne y Ballantyne (1994) asocian el concepto de marketing relacional a la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing. (Payne, 2005)

En el contexto de la escuela Nórdica, y bajo una perspectiva relacional, Grönroos defiende que el marketing es el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, de forma que se satisfagan los objetivos de las partes implicadas. Esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas (Grönroos, 1994). Este autor destaca la necesidad de considerar la estrategia de marketing como un continuum, en contraposición a lo que propugnaban los principios del marketing transaccional.

Tabla 3. Comparación de los enfoques transaccional y relacional

	Marketing transaccional	Marketing relacional
Perspectiva temporal	Enfoque a corto plazo.	Enfoque a largo plazo
Función de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactivo
Elasticidad del precio	Clientes tienden a ser más sensibles al precio.	Clientes tienden a ser menos sensibles al precio.
Dimensión de calidad dominante	Calidad del output (dimensión técnica)	Calidad de las interacciones.
Medición de satisfacción del cliente	Supervisión de la cuota de mercado (enfoque indirecto)	Gestión de la base de clientes (enfoque directo).

Sistema de información de clientes	de Encuestas de satisfacción Ad hoc	Sistema de retroalimentación de información en tiempo real.
Rol del marketing interno	No es un factor clave el éxito.	Presenta importancia estratégica sustancial

Fuente: Elaboración propia a partir de Gronroos (1994)

Por otra parte, Shani y Chalasani (1992) ofrecen una definición con características similares a la enunciada por Grönroos. Para ellos, el marketing de relaciones es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores a nivel individual y para fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido a lo largo de un periodo de tiempo extenso. (Shani & Chalasani)

Por su parte, Alfaro (2004) considera que el marketing relacional es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa. (Alfaro, 2004)

En este sentido, Parra define al marketing de relaciones como disciplina que consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas (Parra y Molinillo, 2001, p.36).

Finalmente, Kotler (1992) insiste en que el nuevo enfoque del marketing debe estar centrado en atraer y retener a los clientes. Por tanto, siguiendo este enfoque relacional, las empresas deberán orientar sus esfuerzos de marketing

hacia la construcción de relaciones duraderas con sus clientes más rentables. Es decir, la empresa deberá conocer las expectativas de sus clientes para poder satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio. Este autor destaca también que la clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes. Las empresas, para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deberán mejorar y ampliar de una manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes. (Kotler P. , “Marketing’s New Paradigm: What’s Really Happening Out)

Este mismo autor, en trabajos posteriores (Kotler) profundiza en el nuevo paradigma de marketing de relaciones, señalando como características principales su carácter estratégico, holístico y el papel fundamental que ejercen las TI como posibilitadoras de este nuevo marketing. En primer lugar, la función de marketing debe ser estratégica, estar integrada a lo largo de toda la organización y guiar, por tanto, la estrategia de negocio. Por otra parte, la función de marketing debe proporcionar una visión holística del mercado objetivo, canales de comunicación, intereses de los distintos agentes que se relacionan con la empresa, etc. Además, otro componente clave del nuevo marketing va ser la utilización eficiente de la tecnología, ya que en la construcción de relaciones con clientes van a jugar un papel determinante la utilización de nuevas herramientas tecnológicas y el marketing basado en Internet. (Kotler P. , “A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges”)

2.2.2 Definición de CRM

Hablar del CRM (ANEXO N° 001) es hablar de la simplificación de técnicas focalizadas en los clientes que ayudan a generar estrategias efectivas para obtener la fidelización de los mismos, se trata del uso de medios como la tecnología para organizar, automatizar y sincronizar los procesos de todo negocio, para ello se tomaron las siguientes teorías de autores como:

Valcárcel, define al CRM como una estrategia de negocio que engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa, y teniendo en cuenta sus necesidades, focaliza los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico para la empresa.

Además, hace de nuestro conocimiento que mediante la aplicación disciplinada de la información generada por los clientes podremos construir relaciones rentables con estos a través del refinamiento constante de las percepciones relativas a sus necesidades, comportamiento y poder adquisitivo, que den lugar al desarrollo de propuestas de valor personalizadas, basadas en dichas percepciones (Valcárcel, 2003).

Así mismo plantea el CRM como estrategia de: - Adquisición de clientes: para obtener el mayor número de nuevos "mejores" clientes lo antes posible en su "vida" como sea posible.

- Retención de Clientes: para mantener y ampliar su negocio y las relaciones con sus Clientes.
- Fidelización de Clientes: ofreciendo programas para asegurar que sus clientes estén felices para comprar solo lo que usted ofrece.
- Evangelización de Clientes: permitiendo convertir a los clientes leales en una fuerza de voluntarios de ventas.
- Reducción de Costos: reduciendo los costos relacionados con el marketing, ventas, servicio al cliente y apoyo.
- Mayor productividad: Mejorando sus estrategias de comercio electrónico.

Por su parte menciona los impactos y consecuencias de utilizar al CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Mejora de ofertas y reducción de costos.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.

Greenberg, afirma que “la gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. CRM necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura que dé un soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios. Las aplicaciones de CRM pueden permitir la puesta en marcha de un sistema de CRM efectivo, con tal de que la empresa tenga la cultura, la estrategia y el liderazgo adecuados”. El objetivo primario del CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y marketing, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad (Greenberg, 2003).

El investigador Day ,profesor de marketing de Wharton, plantea formas de concebir el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente distintos. El primer planteamiento está orientado al mercado: el CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas,

dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano (Day, 2004).

El segundo planteamiento se aproxima y está orientada a procesos: en este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio; el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados.

Por último el tercer planteamiento en base a las de acciones defensivas: se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

Gustavo, sustenta que el CRM (Customer Relationship Management, o Administración de las Relaciones con los Clientes), es una corriente de Management que enfatiza la perspectiva del cliente y la lleva al centro de la organización, otorgando un nuevo significado a los procesos empresariales, menciona a la vez que el objetivo del CRM es establecer relaciones de confianza con los consumidores, escuchándolos para conocerlos y para poder satisfacer sus necesidades y deseos, ganando así su fidelidad, y garantizando de esta forma los beneficios futuros para la empresa. Además de ello da a conocer que en una estrategia de CRM se trabaja sobre cuatro módulos: Ventas, Marketing, Customer Service, Support y E-Commerce (Gustavo, 2010).

Tras el análisis realizado, podemos destacar que todas las definiciones consideradas resaltan unos rasgos comunes o características del CRM:

- Constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común.
- Su objetivo es principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta
- Incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio.
- Constituye una estrategia de negocio a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación.
- La estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados. (Jain, 2005)

En base a dichas características, y como conclusión a este apartado de delimitación conceptual, vamos a proponer una definición propia del concepto de CRM:

“Se puede pensar en un CRM como la conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos del ciclo de venta y de relación con el cliente.

El ecosistema tecnológico debe contar con la integración y seguridad necesarias de tal manera de constituirse en una parte del Sistema Nervioso Digital; desde donde se puedan transformar los tres elementos fundamentales de una empresa:

- Relaciones con clientes y socios de negocio.
- Flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento.
- Procesos internos de negocios. Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y

toma de decisiones de la empresa; así como con herramientas de flujo de trabajo, trabajo colaborativo y de gestión operativa.

Los aspectos del ciclo de venta o de relación se ven reflejados en las etapas de preventa, la transacción propiamente dicha, el despacho o entrega y los servicios relacionados. Cada una de estas etapas es medible, cuantificable, predecible, repetible y debe ser definida claramente para que la tecnología pueda replicarla y soportarla, reforzando y haciendo posible su ejecución.

Pero en realidad, un CRM es mucho más que un maravilloso conjunto de herramientas tecnológicas o inmensas bases de datos con información de nuestros clientes, sino que a más de todo aquello, el CRM debe encaminarse fundamentalmente hacia un cambio en la estructura empresarial y en el modo de pensar de los vendedores, de modo que los procesos y estrategias del negocio empiecen a “centrarse en el cliente” y no sólo en los “valores del mercado”, recordando siempre que la construcción de relaciones con los clientes es un proceso continuo y sostenido cuya finalidad es la de conseguir la lealtad de los clientes hacia la empresa para obtener mejores réditos de los mismos.

Figura 1: Pirámide del CRM



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

Como lo expresa la figura 1. el CRM debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información. Lo contrario no se aplica, una compañía no puede automatizarse si antes no ha emprendido una nueva estrategia de negocios.

Idealmente, el CRM obtiene información de los clientes desde todos los canales posibles (puntos de ventas, internet, correo electrónico, llamadas telefónicas, bases de datos, etc.) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente.

El CRM interactúa con cada uno de los puntos de contacto de clientes con los clientes, su objetivo primordial es tener la certeza de que cada cliente reciba el nivel de atención apropiado para que ninguna oportunidad potencial de ventas se pierda. Por otro lado el CRM debe proporcionar a cada departamento de la empresa, la información que requiera para poder cubrir sus necesidades particulares. El objetivo primordial es lograr la fidelización del comportamiento de los clientes y fortalecer los lazos de relación con la compañía.

CRM constituye un esfuerzo para modificar el comportamiento del cliente a largo plazo y para fortalecer el lazo entre el cliente y la compañía. Siendo el CRM un verdadero proceso persona a persona, nos lleva del objetivo tradicional de adquirir clientes nuevos a cualquier costo a la retención de clientes, de la compartición del mercado a la compartición de una cartera, y del desarrollo de transacciones a corto plazo a la obtención de un valor “de por vida” a favor del cliente. Finalmente el objetivo del CRM es maximizar el valor de la relación con el consumidor para su propio beneficio y el de la empresa. (Herrera, 2005)

2.2.3. Objetivos principales CRM

El objetivo estratégico del CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiéndole la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

Tabla 4. Objetivos del CRM

OBJETIVO	PROBLEMAS	SOLUCIONES
Retener Clientes	Aumento de exigencias de los clientes	.Automatización de fuera de ventas. -Optimización / transformación de centro de contacto (Multi-Canal) -Mejora de la Atención al Cliente. -Ampliar y analizar el comportamiento de nuestro negocio
Expandir Mercados	Operar en Tiempo Real	-Autoservicio y autoabastecimiento. -personalidad del producto y servicio. -Automatización y personalización del marketing.
Mejorar Eficiencia	¿Qué, cómo, Cuándo, Dónde y Quién?	-Información completa integrada de nuestros clientes en todas sus vertientes y relaciones. -Análisis predictivo, histórico, cuantitativo, cualitativo, etc

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Gestión integrada de la relación con el cliente (ICRM)

La eficacia de gestionar pasa, necesariamente, por gestionar y controlar cada una de las interacciones que dicha relación comparte. La complicación deriva de la utilización de múltiples canales de interacción empresa – cliente. La referida eficacia requiere, en primer lugar, integrar las soluciones CRM dentro del marco empresarial, especialmente a dos niveles: integración de sistemas e integración de canales. (Valcárcel I. G.)

2.2.4.1. Integración de sistemas

Es necesario mantener de forma consolidada y accesible toda la información que se dispone de los clientes, permitiendo la unificación y seguimiento de todo el ciclo de relación a través de los sistemas corporativos.

Se trata de integrar los sistemas operaciones entre sí y con los sistemas informacionales, así como las diferentes soluciones tecnológicas y automatismos, susceptibles de ser implementadas, entre los que destacan:

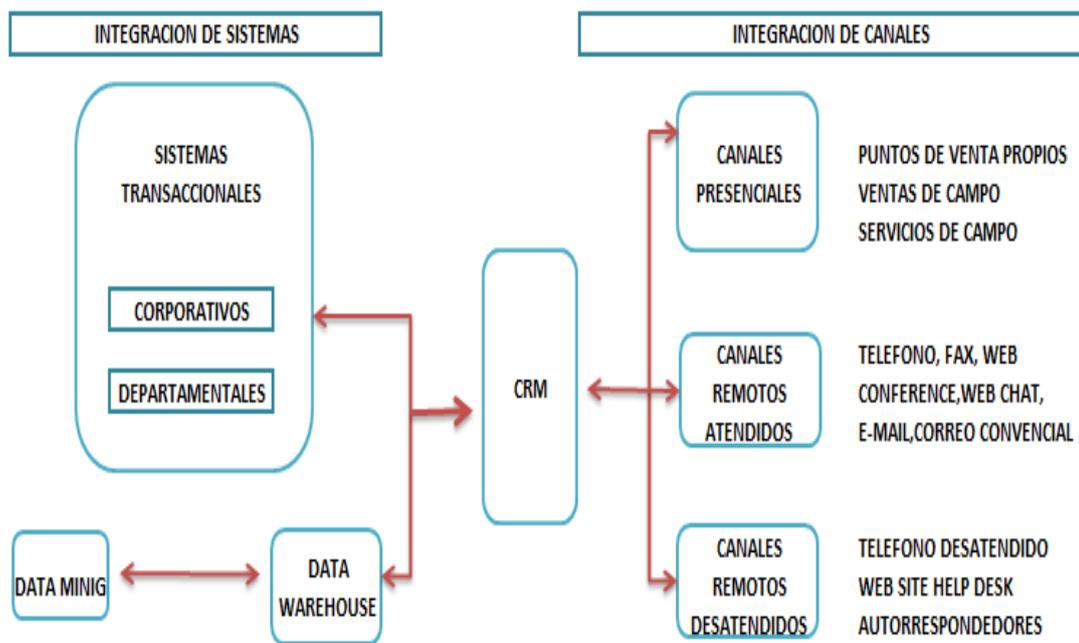
Sistemas Data Warehouse y Data Mining, en los que se almacena, consulta y analiza toda la información procedente con los sistemas transaccionales y de relación con el cliente.

Con esta integración se obtiene una doble ventaja competitiva; por un lado, estos sistemas dan soporte a estrategias de marketing, venta y servicios a las soluciones de gestión CRM, y éstas, a su vez, realimentan el flujo de información de los Sistemas Data Warehouse y Data Mining.

Sistemas Transaccionales, que engloban todos los procesos de gestión, como facturación y cobros, provisión de servicios, gestión de incidencias, operación y mantenimiento, logística, recursos humanos. Con los que es necesario interrelacionarse para la visión integral, tanto de los procesos e información que afectan a los clientes como a la estructura, política y gestión empresarial.

Sistemas de Apoyo y Control: Sistema de Call Center, herramientas de apoyo (ofimáticas, e-mail, servidor de fax), sistemas de Workflow, Sistemas de Gestión Documental, Sistemas de automatización de Fuerza de ventas y Servicios de Campo, sistemas de Reporting, Sistemas de Servidores y Servicios de Internet, etc.

Figura 2. Integración de sistemas y canales de contacto en CRM



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

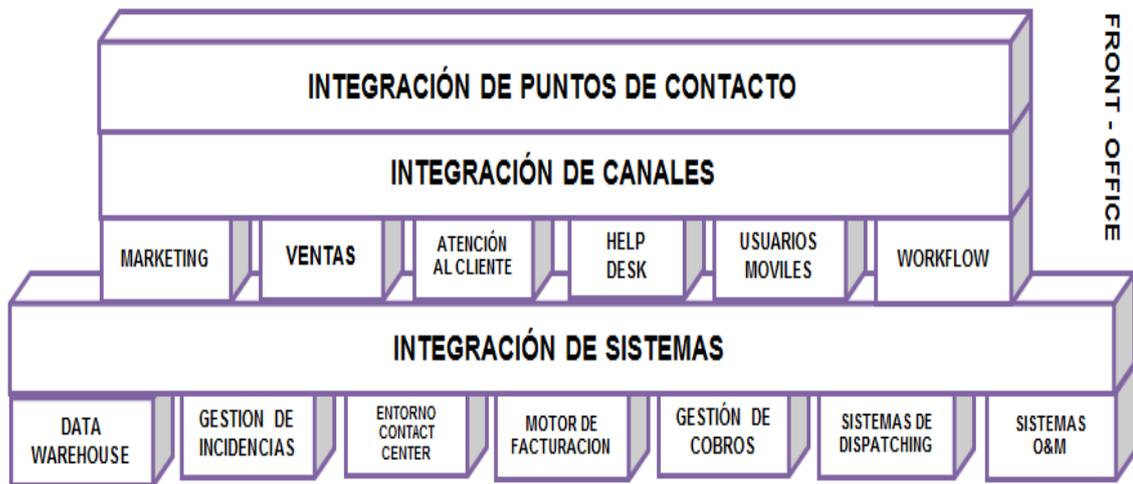
2.2.4.2. Integración de canales de contacto

La Data Warehouse y Data Mining generará información y conocimiento, y en tanto medio de prestación de servicios y emisión de comunicación, idealmente basados en los servicios, comunicación y en el reconocimiento del interlocutor y sus anteriores interacciones, para proveer ambos de la forma más personalizada posible y con una calidad homogénea, con independencia del canal de interacción.

La integración de canales directos (ventas directas, servicios de campo, ferias y exposiciones, relaciones públicas, tele marketing, fax, correo, mesa de ayuda o help desk, internet (www, e-mail, chat, etc.), se resuelve mediante el denominado Centro de Contactos, o Contact center, como elemento centralizador de los informes o reportes de las interacciones presenciales y gestor directo de las interacciones remotas o no presenciales, atendidas y desatendidas (automatizadas).

El Centro de Contacto es la concentración de la capacidad de comunicación interactiva de la organización en una unidad especializada (dentro o fuera de la empresa) para gestionar de forma centralizada una diversidad de medios y formas de comunicación convencionales y electrónicas.

Figura 3. Integración de sistemas y canales en contacto.



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

2.2.4.3. Integración de datos

Se trata de la integración de todas las fuentes de datos y aplicaciones software que los usan, tratan y/o aportan, en un único repositorio común (Data

Warehouse), con una única e inequívoca codificación y con estrictos y estándares criterios de altas, bajas y modificaciones de datos.

En el intento de tener una visión única para toda la organización y omnicomprendiva del cliente, requiere aplicar una metodología observada disciplinadamente, que evite duplicidades y redundancias, a fin de mantener la información consolidada independientemente del canal de obtención.

2.2.4.4. Integración de información

Se trata de integrar todas las elaboraciones analíticas en base a los datos que genera la propia organización en su operación diaria, añadida a la capacidad de absorber, integrar y manejar información relevante del entorno o medio ambiente (sectorial, competencia proveedores, canales de distribución y otras) y que Kotler lo define como inteligencia de marketing.

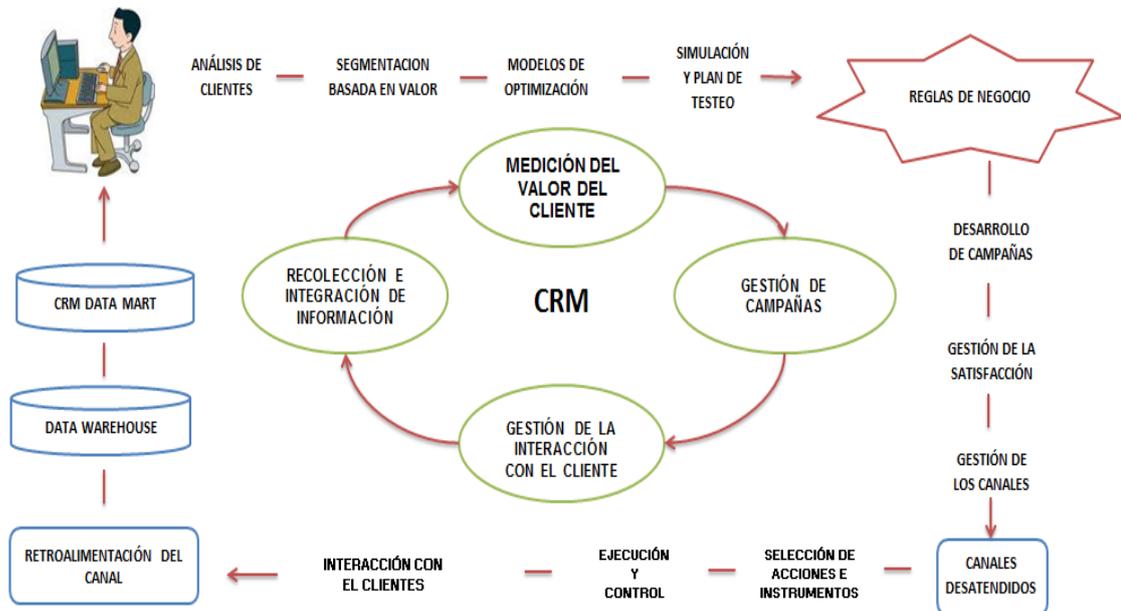
Se trata de evitar las denominadas islas de información o información no compartida, las incoherencias de informes e información por divergencias de fuentes o desconocimiento de los algoritmos aplicados a los datos hasta convertirlos en información (esto último puede verse aminorado con los "metadatos" que automáticamente genera o debería generar un Data Warehouse y que acumulan la información de quiénes, cuándo y a qué algoritmo se ha sometido cada dato tratado).

Todas las herramientas de navegación, exploración, análisis, relación y descubrimiento de modelos, previsiones y reglas de negocios, etc., susceptibles de ser incorporadas a un sistema Data Mining, en su integración entre sí y con las fuentes de datos y las decisiones, podrán transformar los datos en información, la información en conocimiento y el conocimiento en inteligencia de negocio, como única forma de convertir los datos en ventaja competitiva, junto con el posicionamiento de marca, como de las pocas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2.2.4.5. Integración de procesos

Desde aquellos propios de las funciones básicas de la empresa (Marketing, Ventas, Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Administración) hasta los inherentes directamente con la interacción de clientes, con la gestión de la relación con el cliente, como integrador de los mismos.

Figura 4. CRM como integrador de procesos



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

2.2.4.6. integración de servicios

Se trata de la integración de servicios logísticos, de soporte técnico, financieros, administrativos, de información a clientes, de atención de clientes y aquellos que en régimen de autoservicio se ponen a disposición del cliente a través de teléfono y Web, en pos de la satisfacción de las expectativas que les llevan a interactuar con la organización, buscando en dicha integración la mayor personalización y coherencia (entre sí y con la asignación de recursos íntimamente relacionadas con el rédito directo o indirecto de dicha relación).

2.2.5. Aspectos de la tecnología CRM

Básicamente, la tecnología inherente a la implantación de una estrategia CRM se centra en tres aspectos:

- “ Interacción con el cliente (CRM Operacional)
- “ Conocimiento del cliente (CRM Analítico)
- “ Difusión del conocimiento en la compañía (CRM Colaborativo)

Los aspectos, antes mencionados denotan los principales campos de acción de las soluciones CRM, las mismas que tratan de abarcar y aprovechar estos aspectos, en la mejor manera posible.

Lo ideal es que una empresa trate de utilizar, en su conjunto, los 3 tipos de tecnologías CRM que existen, pero es posible que se presenten casos, en donde no sea posible hacerlo ó en donde ciertos aspectos tecnológicos simplemente no resultan aplicables, en estos casos es preferible limitar el alcance tecnológico y reforzar en la iniciativa CRM la parte administrativa y la colaboración organizacional para solventar dichas limitaciones.

El “CRM Operacional” se constituye en el “rostro” que la compañía muestra a sus clientes, generalmente requiere de la automatización de la fuerza de ventas, la automatización del mercadeo empresarial, y de sitios “front-office” que cercan todo el entorno empresarial de forma simultánea. El segmento del “CRM Analítico” incluye data marts o depósitos de datos tales como almacenes de clientes que son usados por aplicaciones para aplicar algoritmos para seccionar los datos y presentar estos en forma usual para los usuarios. Finalmente tenemos, el segmento del “CRM Colaborativo”, el mismo que funciona a manera de arteria, buscando simplificar los canales de comunicaciones para que la información del cliente fluya adecuadamente a través de todos los estamentos de la institución.

2.2.5.1. CRM Operacional

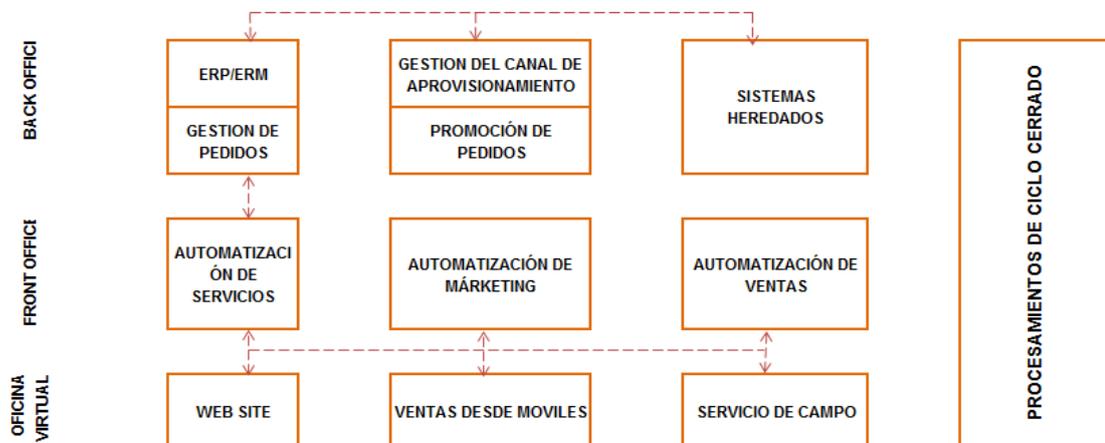
Abarca aplicaciones pseudotransaccionales que generan datos y que facilitan la puesta en práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico.

El CRM operacional incluye, entre otros componentes:

- Automatización de Ventas: Priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- Automatización de Servicios: Centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.
- Automatización de Marketing: Basada en la web (“spam” u “opt-in”, e-mail, personalización de páginas web, autorespondedores), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando el detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.

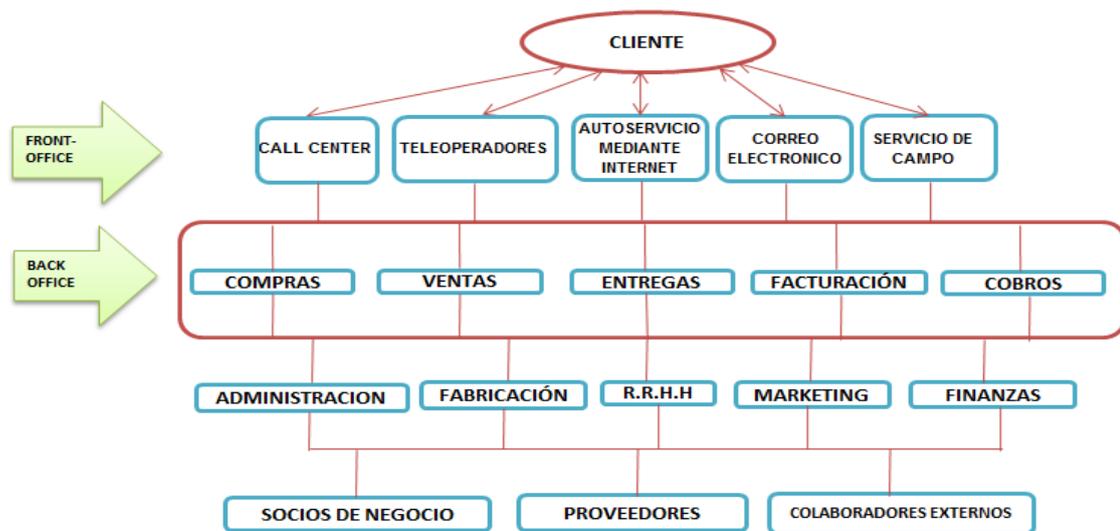
Figura 5. CRM Operativo



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

Se trata de integrar el «front-office», o sistemas que dan soporte al nivel de contacto con clientes, con el back-office, o sistemas que soportan los procesos derivados del nivel de contacto, sazonado con el mayor número de automatismos posibles (de lo que suele ser muy sensible la productividad del esfuerzo humano) en servicios, campañas de marketing y ventas.

Figura 6. Acción e interacción en la relación con el cliente



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

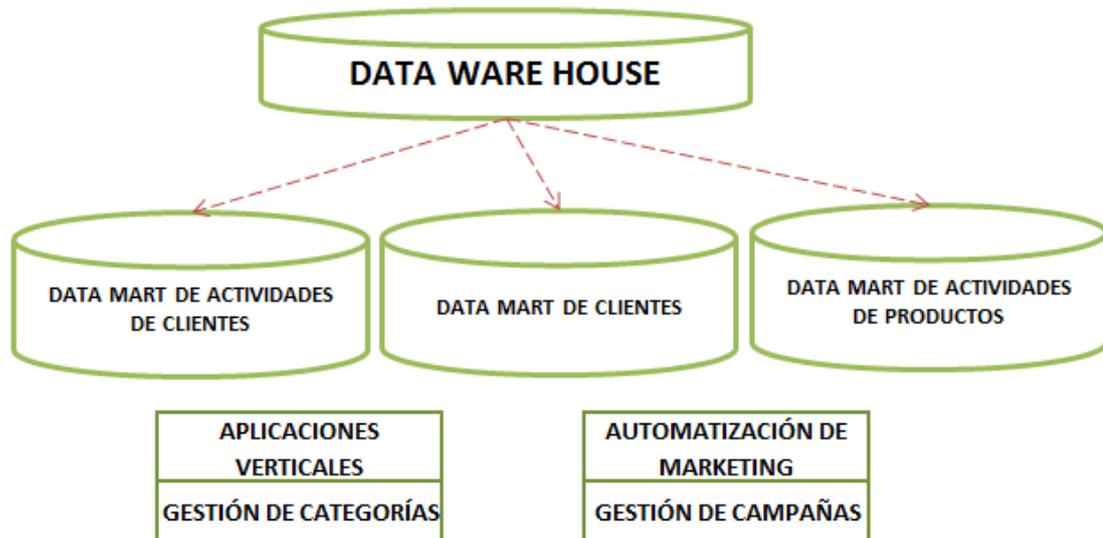
2.2.5.2. CRM Analítico

El CRM analítico está basado en un Data Warehouse centralizando, orientado al cliente y múltiples Data Marts (base de datos departamentales o específicas por temas), procurando una “visión panorámica del cliente” actualizada y consolidada. En este sentido, un CRM global fracasa sin una visión panorámica del cliente, que sólo se consigue a través del CRM analítico.

Las Data Marts son construidos en base a los requerimientos de las aplicaciones analíticas, para dar servicio a las mismas.

Parece un hecho, generalmente aceptado, que la cantidad y calidad de la información requerida para adquirir y retener a clientes aumenta progresivamente, constituyendo la información un valor en alza.

Figura 7. CRM Analítico



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

Las aportaciones más evidentes de un CRM Analítico, a la gestión de la relación con el cliente, serían las siguientes:

Retención de Clientes

La retención de clientes esta influenciada por :

- Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo, y no en una sola transacción.
- Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
- Construcción de modelos de propensión para identificar clientes «de riesgo».
- Identificación de los cambios en los hábitos de compra para reactivar las ventas.

Adquisición de Clientes

La adquisición de clientes esta influenciada por :

- Integración de datos de detalle de distintas fuentes de información de clientes de la compañía.
- Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
- Construcción de modelos de propensión de compra, como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Captura de la interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.

Incremento de Negocio con las Bases de Clientes

La incremento de negocios con las bases de clientes esta influenciada por :

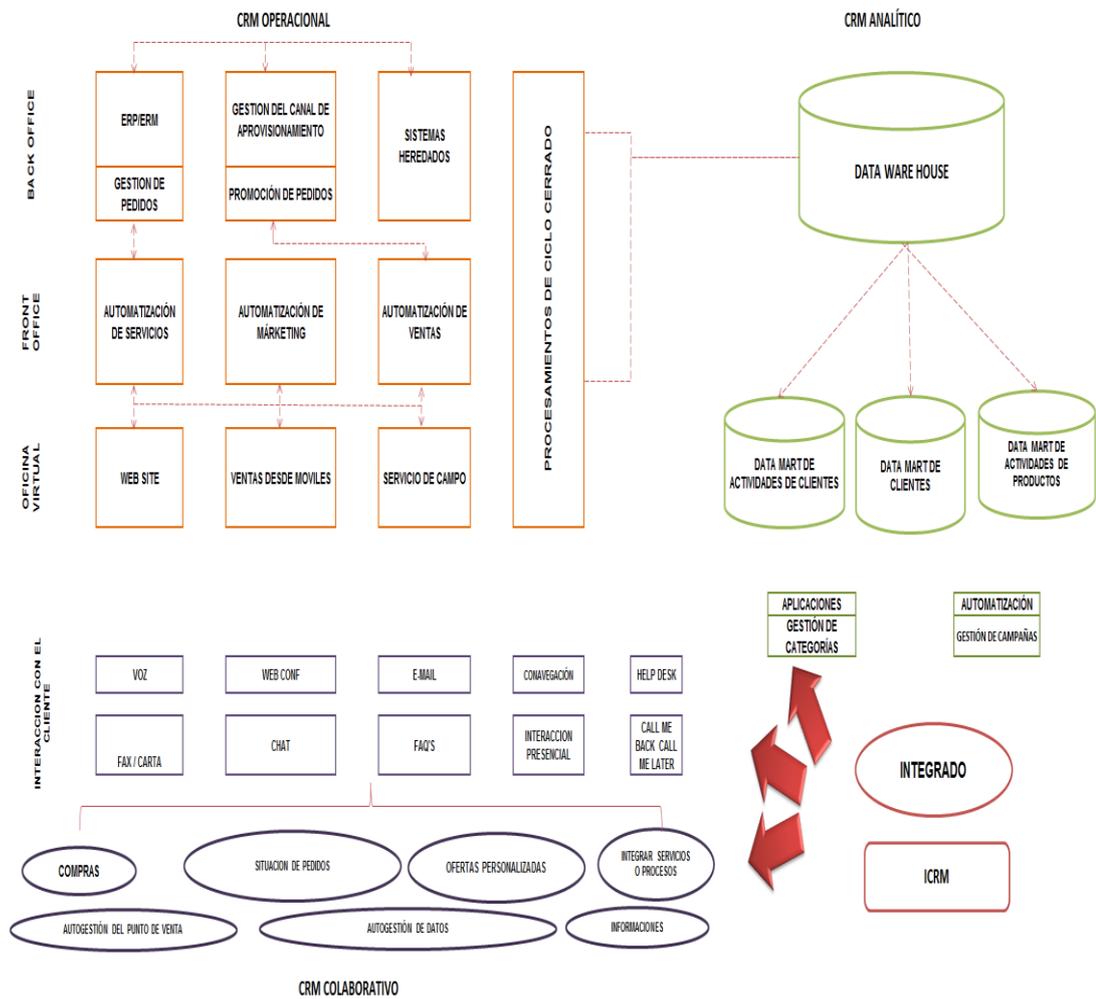
- Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
- Análisis de productos que compran los clientes a través de promociones o ventas inducidas.
- Descubrimiento de productos no comprados por los clientes más rentables, en base a lo cual diseñar estrategia de ventas cruzadas.
- Determinación de la mejor combinación de productos, basándose en las preferencia de los mejores clientes.

Productividad de Márketing

La productividad de márketing esta influenciada por :

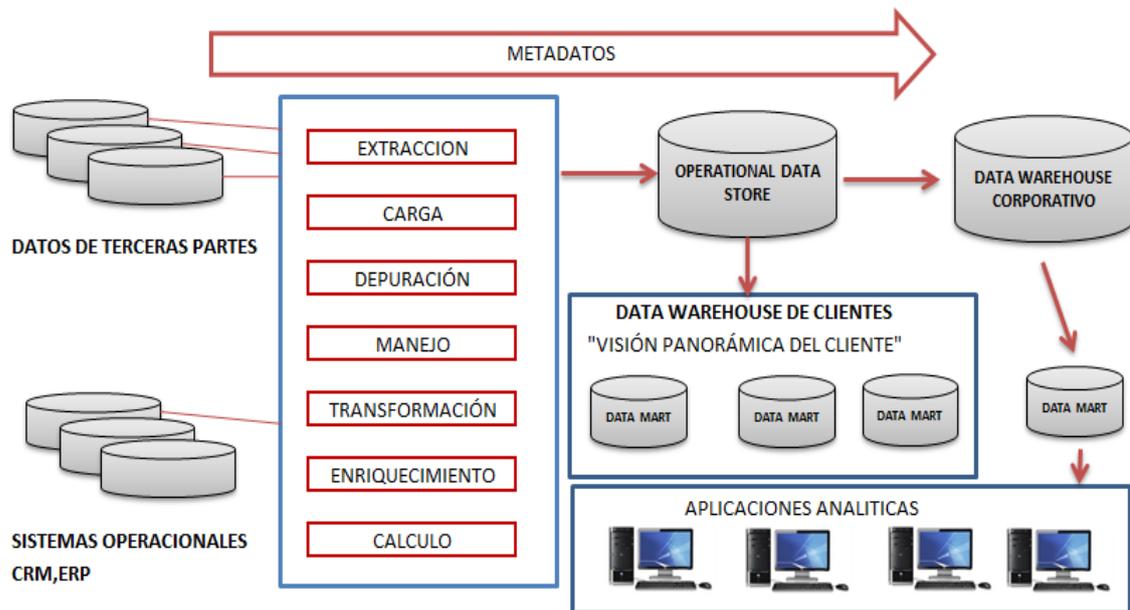
- Automatizacion de las tareas repititivas en el departamento.
- Facilidades para la realización de más eventos, muy centralizados en el público objetivo.
- Mejora de la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas.

Figura 8. ICRM Gestión Integrada de la Relación con el cliente



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

Figura 9. CRM Analítico, desde la perspectiva de procesos



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

2.2.5.3. CRM Colaborativo

Es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet y telefonía móvil), como canales adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

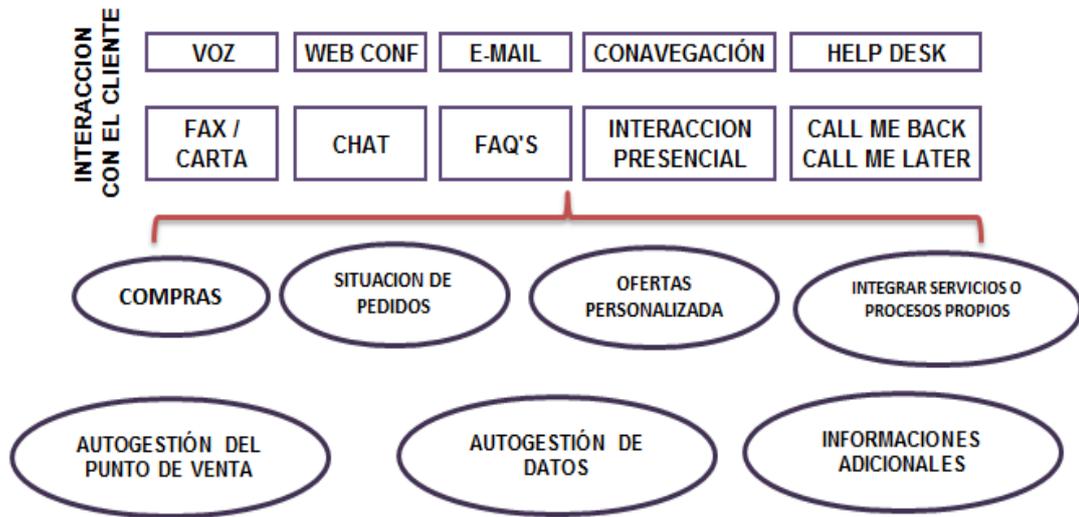
Los canales del comercio electrónico emergente crean grandes oportunidades para el negocio, al proporcionar las interfaces de autoservicio directamente a clientes allí donde se encuentren. Sin embargo, estas mismas interfaces enlantan las posibilidades de interacción cegadas por los aspectos transaccionales del comercio electrónico sobre los que se pone el énfasis, obnubilados quizás por reducir costes y desaprovechando oportunidades de influencia de internet en la mejor colaboración del cliente.

Parece obvio que una organización que trabaja con sus clientes bajo una mentalidad colaborativas, paliativamente estará más capacitada para influir en la retención, crecimiento y satisfacción del cliente.

Se trata de saber gestionar los diversos puntos de contacto e interacción que tienen los clientes con la organización, para asegurarle una experiencia que le lleve a reiterar contacto (Contact Center), aglutinantes de los medios de los medios de interacción (correo, teléfono, e-mail, fax, Web), con una amplia oferta de servicios que, incluso, el cliente pueda auto gestionarse (el cliente debería ser autosuficiente para tomar una decisión de compra y ejecutarla, tener la posibilidad de gestionar sus datos personales, integrar servicios o procesos propios de su negocio que no necesiten asistencia del personal de su empresa, acceso autogestionado a información de existencias, situación de pedidos, ofertas, información adicional, etc.).

La implementación de servicios colaborativos (e-mail, conferencia Web; chat, conavegación, solicitudes de llamada, etc.) para facilitar las interacciones entre clientes y organizaciones, y entre miembros de la organización que trabajan entorno a la información del cliente (clientes, ventas a marketing, constructores de comunidad), debe orientarse a mejorar la comunicación y coordinación para promover la disminución de costes del cliente e incrementar su retención.

Figura 10. CRM Colaborativo



Fuente: Reinares, Pedro - 2005, CRM :Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones.

2.2.6. Definición de cliente para el CRM

Puede pensarse en un cliente, como un “ente” que se involucra con una empresa por medio de la regular y periódica adquisición de bienes y/o servicios que ésta le proporciona. De este modo a la organización le interesa los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y al cliente le interesa los servicios y la atención que recibe de parte de la empresa donde “habitualmente” los adquiere. De acuerdo con ésta definición el cliente de una organización puede ser un individuo, o una organización, o ambos.

2.2.6.1. Tipos de clientes

En general el concepto de cliente puede tener más de un significado y es por esto que muchas empresas y organizaciones incluyen varios conceptos de cliente dentro de sus definiciones de negocio. Las siguientes definiciones corresponden a algunos “tipos de clientes” que suelen incluirse en iniciativas y estrategias empresariales enfocadas en el CRM:

Agente.- Aunque los agentes no compran productos y servicios, sin embargo, controlan las relaciones de las organizaciones y los consumidores finales que compran sus productos. En la industria de los seguros, a menudo se considera al agente como un tipo interesante e importante de cliente. Porque los agentes independientes son libres de vender los productos de cualquier compañía de seguros, cada compañía debe convencer a los agentes del valor de su producto en particular. Estas compañías deben poseer el atractivo suficiente para convencer a los agentes independientes de hacer negocios con ellas. En el caso de los “agentes cautivos” estos venden sólo un producto o grupo de productos pertenecientes a una compañía en particular, pero el mismo concepto también se aplica.

Beneficiarios.- Los beneficiarios se encuentran en muchas industrias, tales como seguros, banca, e inversión por nombrar algunos. Aunque no todas las compañías pueden coleccionar toda la información, que les gustaría tener, acerca de los beneficiarios, para guardarla en sus bases de datos de clientes, todos reconocen que cuando un beneficiario obtiene beneficios en un producto determinado, él tiene un potencial verdaderamente alto para volverse un cliente aprovechable para la empresa, de modo que a la mayoría de las organizaciones que tratan con beneficiarios les gustaría llevar hasta el máximo el valor de estas relaciones.

Competidor / Asociado.- Las organizaciones están tomando un interés creciente en la competencia que tienen en su sector al punto que pueden llegar a incluir a sus competidores en sus propias definiciones de “clientes” debido a que bajo ciertas condiciones un competidor puede llegar a convertirse en un cliente o en un “asociado de negocios”. Por ejemplo, en la industria de las comunicaciones inalámbricas, las compañías con cobertura de satélite de banda ancha venden el uso de estos medios a sus competidores. Así, una compañía pequeña que no dispone de las comunicaciones reales se conecta con una compañía más grande y luego vende este servicio “directamente” a sus propios clientes.

Empleado.- Un empleado es un cliente algo similar a un agente. Al respecto, la mayoría de compañías que desarrollan una definición de cliente incluyen a sus propios empleados en esta definición. Se incluye a los empleados por varias razones. Primero, los empleados a menudo tienen la facilidad para comprar productos y servicios de la compañía, con un descuento preferencial. La mayoría de las compañías tienen interés en rastrear la rentabilidad que les proporcionan estos empleados. Están también interesadas en obtener la “comprensión de las características” (conocimiento del cliente) de los empleados que aprovechan los paquetes que les facilita la empresa, así como también conocer las características de aquellos empleados que no lo hacen. Además, los empleados pueden ser una fuente tremenda de información para generación y regeneración de campañas para desarrollo de productos, ventas y mercadeo. Segundo, e igualmente importante, las compañías tienen interés en rastrear las relaciones que los empleados tienen con el cliente externo. La habilidad que tienen los empleados para involucrarse con los clientes y obtener la reciprocidad de los mismos, debe estar directamente ligada a las estrategias de ventas y a las campañas de satisfacción de clientes.

Garante: Un garante es un individuo u organización que somete u otorga una garantía para el reembolso de un crédito, por ejemplo en el caso en que un banco presta dinero a una persona, el garante es quien se compromete a ayudar al deudor a responder por el dinero recibido. Las compañías suelen incluir un garante cuando el negocio que han emprendido con un determinado cliente involucra riesgos de tipo financiero. Aunque los garantes posean o no, productos y servicios de la organización, siempre se consideran como buenos prospectos para la misma. En el proceso de aceptar una garantía, una organización colecciona datos e información relevante sobre el garante. Se puede, entonces, usar esta información para perfilar a ese garante e identificar potenciales oportunidades de ventas.

Prospecto.- Un prospecto es un tipo de cliente que surge cuando una organización rastrea y usa con eficacia los nombres que obtuvo o compró de listas o de su propia información cruzada. Algunas tácticas de mercadeo incluyen el envío de cartas o correos electrónicos masivos hacia listas de potenciales consumidores de sus productos, para luego tratar de medir el grado de aceptación de sus productos y servicios entre estos posibles clientes, de modo que resulta bastante común el que una compañía maneje los conceptos de “clientes” y “prospectos”.

Proveedor.- Un proveedor es un tipo de cliente que aumenta en importancia a medida que la tecnología habilita a las compañías a proporcionar acceso electrónico a más información por medio de aparatos portátiles y por el Internet. La habilidad de un proveedor para encontrar y satisfacer, rápidamente, demandas cambiantes de las organizaciones y su propia capacidad de innovación pueden jugar un papel muy importante dentro del éxito de esas organizaciones y en la satisfacción de los clientes de las mismas. Muchas compañías reconocen la importancia de un afinamiento y puesta a punto de la cadena de suministros y por esto manejan muchos más estrechamente sus relaciones con sus proveedores importantes.

2.2.6.2. El ciclo de vida del cliente

El propósito del Ciclo de Vida del Cliente (CVC) consiste en “Definir las fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra (o alquila), y usa los productos que ofrece una compañía o empresa. Su propósito es, también, definir el proceso de negocio apropiado que utiliza una compañía para mover a sus clientes a través del CVC. Los gerentes del negocio requieren una comprensión detallada de cada fase del CVC para poder organizar, identificar y manejar las interacciones con el cliente. Una mejor comprensión de esta posición del CVC puede, por ejemplo, habilitar al gerente de la cuenta a planear una interacción más apropiada con el cliente de forma que se

preserven las posibles ventas y en consecuencia se forjen las bases para consolidar una relación con el cliente” (Herrera, 2005).

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, atraviesa por una serie de procesos o fases:

- Identifica todo lo que tiene que llenar (formas, garantías, solicitudes, etc.) por un producto o servicio disponible para la compra.
- Intenta desarrollar un conocimiento acerca de la organización, que le ofrece el producto o servicio, y que podría satisfacer su necesidad.
- Considera cómo los productos y servicios ofrecidos por la organización satisfacen o no sus requerimientos.
- Evalúa los productos y servicios de la compañía contra otros (la competencia) para identificar el que mejor satisface sus necesidades.
- Decide comprar el producto o servicio de la compañía, o en su defecto las adquiere a un competidor. A esta fase se la conoce como el Momento del Cliente.

Una vez que el cliente ha sobrepasado ésta fase y decide comprar el producto o servicio ofertado por la compañía, pasa a convertirse en un cliente real. En ese momento las fases en el CVC sufren una transición desde un enfoque basado en las decisiones de compra de los clientes, hacia un enfoque establecido en función de la satisfacción del cliente con los productos o servicios que ha adquirido.

Toda organización cuenta con la habilidad para influenciar en el grado de satisfacción del cliente. Sin embargo, ésta influencia puede ser negativa o positiva, por ejemplo el cumplimiento inexacto o a destiempo de los pedidos sumado a un servicio pobre, puede dar por resultado la decisión del cliente de no comprarle más productos o servicios adicionales a la compañía. En cambio, los clientes satisfechos pueden volverse clientes de por vida, seguirán adquiriendo muchos productos y servicios, y al mismo tiempo sus comentarios y recomendaciones los convertirán en excelentes generadores de ganancias

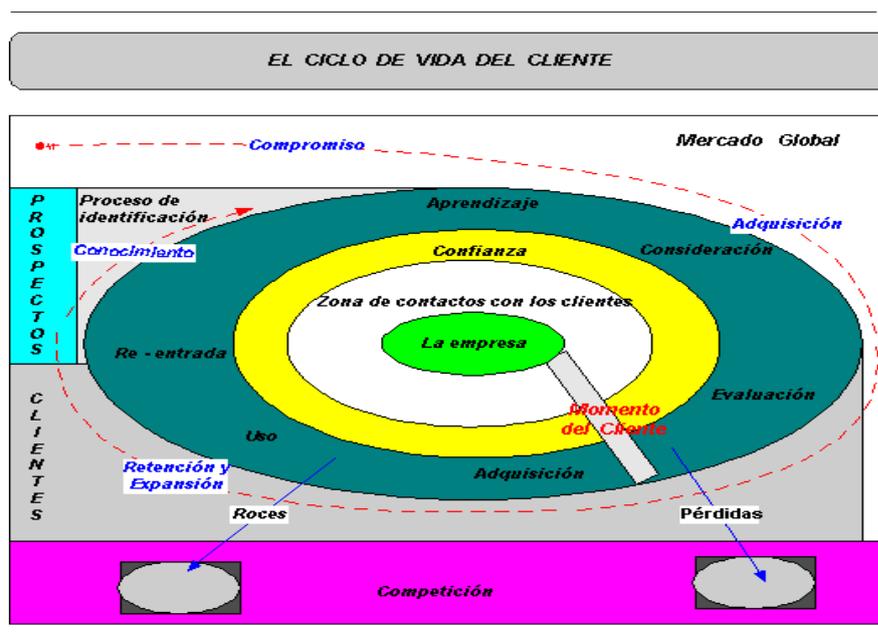
para la organización. Después del momento del cliente en el CVC se incluyen los siguientes eventos:

Adquisición del producto o servicio: Representa la entrega física del producto o servicio, y se constituye en la primera interacción que el cliente tiene con la organización después de decidirse por la compra del bien ofertado.

Uso de los productos y/o servicios: Se produce durante el ciclo de vida del producto, y a veces más allá de éste. Por ejemplo, muchos productos requieren de la venta posterior de repuestos o suministros para continuar funcionando.

Reentrada en el CVC: Representa la decisión positiva, por parte del cliente, de realizar negocios adicionales con la organización. Los clientes satisfechos son quienes reeditan su experiencia con la compañía una y otra vez.

Figura 11. El ciclo de vida del cliente



Fuente: Herrea, Cristhian - 2005, CRM gestión de las relaciones con clientes.

La línea punteada de la Figura 11 ilustra los procesos de la organización para mover un cliente a través del CVC. Una vez que se determinan las conductas posibles del cliente cuando se mueve por el CVC, se pueden identificar las interacciones que la organización tiene con estos clientes. Si se trazan apropiadamente estas interacciones en el CVC, será más probable leer o interpretar adecuadamente una determinada situación y será más seguro que la acción que se toma se adelantará a las expectativas del cliente en la próxima fase del CVC .

El proceso del CVC cae en las siguientes categorías generales:

Fase de Compromiso: Incluye los esfuerzos de la organización para garantizar la atención de un prospecto, a éste se le proporciona información de la compañía y sus productos y /o servicios, y finalmente se lo compromete en un diálogo diseñado para moverlo dentro de las fases del CVC.

Fase de Adquisición: El simple hecho de que los prospectos estén informados acerca de la organización no garantiza que comprarán los productos o servicios. Se debe trabajar para educar a los prospectos sobre la compañía, y se debe mantener la atención de los prospectos para alimentar el interés en los productos e influenciar positivamente en su decisión de compra.

Fase de Retención y Expansión: Después de que un prospecto compra sus productos o servicios y se convierte en un cliente real, el verdadero trabajo apenas empieza. Muchas de las estrategias del negocio se diseñan para aumentar la satisfacción del cliente y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente.

Fase de Conocimiento: El seguimiento constante de la conducta del cliente a través de todas las fases del CVC le da a la organización información suficiente de los hábitos de consumo y datos personales del mismo, el procesamiento, refinamiento, estudio y análisis de ésta información generará lo que se conoce como “Conocimiento del Cliente”.

2.2.7. Éxito de las soluciones CRM

La definición del éxito de las soluciones tecnológicas CRM es una tarea compleja. Muchos trabajos en la literatura académica hacen referencia al estudio del éxito del CRM sin establecer una definición concreta de qué se entiende por éxito del CRM. De manera general, el éxito del CRM puede entenderse como el impacto positivo del uso de la solución tecnológica CRM en los resultados de la empresa (Wilson, 1995)

2.2.7.1 Identificación de los principales beneficios e indicadores

Los distintos contextos y enfoques adoptados en la medición del éxito o desempeño del CRM han conducido a una gran variedad de indicadores y beneficios observados. Con respecto a esa variedad, proponen que los beneficios del CRM son distintos según el contexto industrial (Lemon, 2001).

Sin embargo, más recientemente, Reinartz sugiere que hay beneficios del CRM observados independientemente del contexto industrial o cultural adoptado. Este último estudio soporta la idea de que hay algunos beneficios principales del CRM, reincidentes en la literatura por ser más relevantes, que no están relacionados con el contexto o con la perspectiva adoptada. Esta idea supone un avance en la integración y generalización de los resultados de los estudios del área del CRM (Reinartz, 2004).

Con una perspectiva integradora, este estudio ha llevado a cabo una revisión de los beneficios e indicadores de desempeño del CRM sugeridos en la literatura más reciente. Como resultado de esta revisión, se ha realizado una selección de los beneficios claves esperados del CRM. Para que un beneficio sea considerado como clave debe aparecer en múltiples trabajos de distintos autores y debe ser consistente con la definición del CRM propuesta, que incluye cambios relacionados con la tecnología, procesos y estrategia. Los beneficios claves resultantes de ese trabajo son:

Beneficios estratégicos relacionados con el ciclo de vida del cliente

- Captación de clientes
- Retención de clientes
- Lealtad de clientes
- Satisfacción de clientes
- Aumento de las ventas por cliente
- Recuperación de clientes

Beneficios estratégicos relacionados con la efectividad

- Cuota por segmento
- Ventas en segmento objetivo

Beneficios estratégicos relacionados con la adaptabilidad

- Adaptación de productos y servicios
- Lanzamiento de nuevos productos y servicios

Beneficios estratégicos relacionados con la eficiencia

- Rendimiento de recursos implicados
- Beneficios operacionales relacionados con CRM operativo
- Gestión de ventas
- Gestión de las campañas
- Gestión del servicio al cliente
- Beneficios operacionales relacionados con CRM analítico
- Análisis de los datos de los clientes

Los indicadores han sido clasificados como beneficios estratégicos y beneficios operacionales. Los beneficios estratégicos han sido clasificados a su vez en base a su relación con el ciclo de vida del cliente (CVC), la efectividad, la adaptabilidad y la eficiencia. Los beneficios operacionales han sido clasificados también diferenciando por un lado las mejoras en las actividades y operaciones propias de la empresa, y por otro lado las mejoras en la capacidad analítica de cara a la toma de decisiones (Chiesa de Negri, 2009).

Figura 12. Éxito del CRM



Fuente : Chiesa de Negri, Cósimo – 2009, CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional

En los contenidos subsiguientes se comentan más detalladamente estos beneficios clave. Concretamente, se aporta su definición, se analiza su vinculación con la estrategia y tecnología CRM, y se revisan algunas evidencias previas encontradas en literatura académica.

2.2.8 Fidelización de los clientes

Estudios acerca de fidelidad aparecen por 1923 mediante el pionero Copeland. Para Grönroos el significado de lealtad refiere a "una relación duradera que el consumidor ha ido construyendo con el proveedor a lo largo de sus experiencias de consumo", enmarcando no solamente al generar compras repetitivas, sino es producto de actitudes favorables, preferencia por la marca o establecimiento, la fidelidad a largo plazo está relacionada con el agradecimiento y el compromiso (Grönroos, 1994).

Aquella empresa que posee un conjunto de clientes leales dispone de un activo incalculable y es una ventaja competitiva frente a la competencia. Hacer

entender a las empresas que es menos costoso mantener y conservar a una clientela fiel que prospectar y conseguir nuevos clientes.

La fidelización no solo es ofrecer un producto adaptado a cada segmento de clientes, sino es establecer relaciones con los clientes de la empresa con el respectivo valor agregado para el cliente y que sea percibido por el mismo cliente.

Para dar inicio al tema de la fidelización de los clientes empezaremos conociendo su definición:

Según la Real Academia Española, “Fidelizar es conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.”

El autor Josep Alet , menciona que: “La fidelidad es el indicador de la retención futura de nuestra base de clientes que tratamos de mejorar como intención de recompra futura.” (Alet, 2000)

También nos indica que “No existe a priori clientes fieles o infieles; el cliente actúa de forma leal y desleal en función de un contexto determinado y de su propia capacidad, además de sus criterios de valoración de la oferta.[...]”

La fidelidad se basa en un concepto comportamental al ser medido en referente a las compras repetitivas a lo largo del tiempo considerando su frecuencia de compra y el trato diario por el servicio recibido y el valor agregado.

La fidelidad establece un vínculo duradero con las personas a través de los años, generando utilidades para la empresa en el largo plazo. Para que se logre fidelidad debe de existir satisfacción que se logra con la calidad percibida, expectativas del cliente y el valor percibido complementándose con las soluciones a las quejas expuestas por los clientes (Woo Wilfred , 2013).

2.2.9. Satisfacción del cliente

Para Kotler la satisfacción del cliente representa el grado en que el rendimiento percibido de un cliente se ajusta a las expectativas del comprador.

El autor indica: “Si el desempeño del producto es inferior a las expectativas, el consumidor estará insatisfecho. Si el desempeño es igual a las expectativas, el consumidor estará satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas el consumidor estará muy satisfecho o encantado”.

“Las empresas inteligentes intentan satisfacer a los clientes prometiendo únicamente lo que pueden cumplir y después proveen más de lo que han prometido.”

Las empresas que tienen una visión clara de su estrategia organizacional, saben que ofreciendo sólo lo que puedan cumplir a sus clientes, ofreciéndoles el valor agregado que les permita diferenciarse de la competencia, deleitándoles con un servicio ejemplar proporcionado por todos los colaboradores de la empresa que interactúan con el cliente y no sólo cumpliendo políticas y estándares de servicio al cliente; sino poniendo en práctica actitudes y comportamientos organizacionales permiten elevar el nivel de satisfacción generando fidelidad y rentabilidad.

El autor Kotler, menciona también que: “Los clientes se crean expectativas sobre el valor y satisfacción de las diversas ofertas del mercado y compran en consecuencia. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y hablan a otros de una buena experiencia. Los clientes insatisfechos suelen pasarse a la competencia y critican los productos ante los demás.”

Los clientes satisfechos hacen publicidad gratuita hacia otros futuros clientes y los clientes que tienen una insatisfacción hablan y critican del

producto o servicio hacia otros clientes haciendo reducir las ventas y no generando publicidad.

El manejar y gestionar las relaciones con el cliente lleva al proceso de crear y mantener relaciones rentables con los clientes entregándoles un valor agregado a los productos o servicios logrando una mayor satisfacción, de esta forma un cliente satisfecho será un cliente leal y generará ingresos en ventas a la empresa para maximizar su rentabilidad, adicionalmente un cliente satisfecho sin solicitarle nos apoyará con sus experiencias para referirnos hacia otros clientes (Muguira, 2012).

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- -Cliente : En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.
- -Front-office: Son los procesos que están directamente relacionados con el cliente.
- -Back-office: Front-office: Son los procesos internos y automáticos de gestión.
- -Fidelización: La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.
- -Marketing: En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.
- -Ventas: Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. La venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador.

- -Sistema de información: es aquél que permite recopilar, administrar y manipular un conjunto de datos que conforman la información necesaria para que los estamentos ejecutivos de una organización puedan realizar una toma de decisiones informadamente.
- -Satisfacción de necesidades de los clientes: es establecer procesos efectivos que les permitan generar productos y servicios acordes con las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes.
- -Necesidades: Es el deseo de obtener un bien o un servicio. Sensación de carencia de algo sumado al deseo de satisfacerlas.
- -Cliente leal : Es aquel que constantemente acude a la organización, y asea para utilizar nuestros servicios o comprar nuestros productos. La lealtad del cliente es la piedra angular de un servicio con éxito.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

3.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA

La tiene como centro de su estrategia al cliente, pero actualmente, no cuenta con alguna estrategia de Marketing Relacional y mucho menos con un Modelo de Sistema CRM que le permita gestionar la relación de los mismos y lograr su fidelización, pero si con un SISCO (Sistema de Consumo) Transaccional Automatizado.

Para la elección de este sistema automatizado se tomó en cuenta que la computación en la nube ofrece a sus usuarios muchas ventajas en costo y tiempo. En base a lo anterior, se considera que la gestión de relaciones con los clientes es un estrategia de negocio que apoyados por la tecnología permite tener un conocimiento profundo del cliente, posibilitando relaciones estrechas para lograr su fidelización. Para hacer esto posible en un Modelo de Sistema de CRM interactúan estrechamente tres áreas de la empresa: Marketing, Ventas y el servicio Post Venta, asimismo los logros a obtener serían:

- La automatización de la fuerza de ventas, es decir hacer que nuestros representantes de ventas puedan registrar, compartir contactos y oportunidades de negocio, manejar y sugerir ventas adicionales en cuentas existentes y monitorear el desempeño.
- Contar con una gestión integral de oportunidades, el equipo de la empresa Representaciones Martín S.A estaría en capacidad de cerrar contratos rápidamente mediante el intercambio de información consistente de ventas, el seguimiento de los progresos efectuados y el registro de las interacciones relacionadas con los acuerdos logrados.
- Otorgar un oportuno servicio de Postventa mejorando los tiempos de respuestas a los clientes disminuyendo considerablemente tiempo de respuesta.

Finalmente el Modelo de Sistema CRM que se adapte a las necesidades y a los recursos de la empresa Representaciones Martín S.A. sería SugarCRM® que es un software libre en la nube (se descarga costo 0 desde sugarcrm.com/crm/download/sugar-suite.html), que busca ordenar y centralizar toda la información relativa a los clientes, desde la primera referencia del mismo (antes incluso del primer contacto, correo o llamada), marketing, ventas hasta la postventa y medición de la satisfacción del mismo, con el fin de promover el negocio con los cliente de manera reiterativa.

3.1.1. SugarCRM®

Lo primero que hay que tener en cuenta sobre SugarCRM® es que es una aplicación CRM. Esto implica que en principio cualquiera puede descargar esta versión y empezar a utilizarla, con lo que los costes por licencias de software no existen. SugarCRM® es un sistema y aplicación automatizada basada en Apache, php y mysql, estos tres programas sirven para hacer que el ordenador donde se instalan actúe como un servidor de internet, y sea capaz de responder a las peticiones que hacen los distintos usuarios con sus

navegadores. Por lo tanto, se puede optar entre instalar SugarCRM® en un servidor de internet o en el equipo propio. (Guía de Compra de CRM, 2006)

SugarCRM® resulta ser una buena opción porque es una aplicación que puede ejecutarse vía web, y en segundo lugar porque engloba perfectamente los procesos relacionados con la gestión de clientes. Sin embargo antes de poder implementar la Propuesta de un Modelo de Sistema CRM, específicamente SugarCRM®, debemos considerar los siguientes aspectos:

- Tecnología: Es muy importante destacar que es necesario conocer exactamente las necesidades de la empresa, así de esta manera se pueda escoger la solución tecnológica según se ajusten a sus necesidades. La tecnología que se ajusta a la necesidad de la empresa Representacion Martín S.A. vendría a ser lo siguiente: a) Base de datos de los clientes. b) SugarCRM® - software libre (Posterior a un año la compra de Licencia).

Cabe mencionar que la empresa cuenta con los recursos de hardware necesarios para poder hacer uso de estas aplicaciones open Cloud. En cuanto al SugarCRM® como ya se mencionaba con anterioridad, inicialmente no se paga por la licencia, sin embargo hay que tener claro que SugarCRM® es que es una aplicación CRM open cloud; esto implica que en principio cualquiera puede descargar esta versión y empezar a utilizarla, con lo que los costes por licencias de software no existen. Por supuesto, la empresa que desarrolla SugarCRM® provee de versiones más completas y funcionales en modalidades de pago. SugarCRM® permite gestionar distintos perfiles de usuarios, para ello desde el menú de administración, habrá que habilitar los correspondientes permisos.

- Personas: La empresa no cuenta con personal a cargo del seguimiento de las relaciones con los clientes, al aplicar el SugarCRM® necesitaría 02 personas encargadas del trabajo de Procesamiento de Información de los

Clientes, así como el Registro de Reclamos y Quejas, su trabajo consistiría en el procesamiento, seguimiento y medición.

- Procesos: Los procesos que deben tomarse en cuenta son los involucrados a las áreas de: Marketing, Ventas y el servicio Post Venta. Al aplicar SugarCRM® se mejorará significativamente en tres áreas de la empresa: Área de Marketing, ventas y finalmente el área de Post Ventas.

3.1.1.1 Áreas que serán mejoradas al aplicar SugarCRM®

Al respecto detallaremos las áreas que se verán beneficiadas:

a) Área de marketing:

- Identificar y realizar un seguimiento de los problemas que los clientes puedan enfrentar con productos o servicios.
- Resolver los problemas con rapidez para asegurar la satisfacción continua del cliente y manteniendo la lealtad.
- Priorizar lo importante es el problema y organizar lo que debe tratarse primero.
- Realizar un mercadeo a través de los canales como: correos electrónicos, redes sociales, boletines y anuncios de radio.
- Incorporar fácilmente las promociones sociales y realizar un seguimiento de la eficacia de sus promociones.
- Ayudar a que los clientes estén informados y actualizados con nuevos productos o servicios brindados por la empresa.
- Permitir a comprometerse con los clientes mediante el envío de campañas que sean del interés de ellos y satisfacer sus demandas.
- Permitir reconocer y decidir qué clientes son de más valor para la empresa y generar una venta fija.

b) Área de ventas:

- Vender de manera proactiva y evitar sorpresas al saber lo que le importa a sus cuentas y clientes.

- Entender lo que le importa de los clientes potenciales.
- Organizar los contactos de negocios y registrar la información relevante que ayudará a su empresa a crear oportunidades y clientes potenciales.
- Permitir realizar un seguimiento de las ventas futuras y mejorar su cuenta de resultados del negocio.
- Realizar seguimiento a las oportunidades clave de venta a través de los sitios sociales y responder directamente desde el sistema CRM.
- Administrar todas las interacciones sociales.
- Vender más con la información de los principales clientes del negocio.
- Delegar información de sus clientes a los encargados de ventas para que realicen tareas, citas y llamadas, para cerrar el trato de venta.

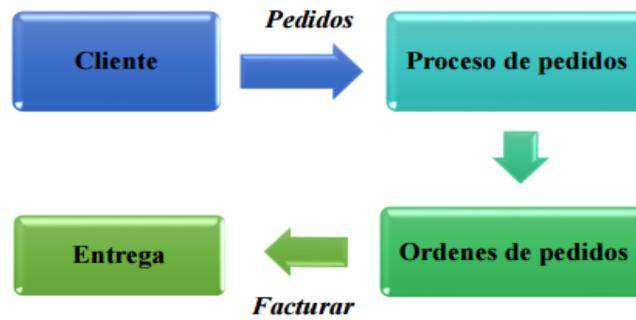
c) Área de post ventas:

- Conocer a los clientes dentro y fuera de la empresa, con vista de 360 grados y conocer sus actividades de los clientes.
- Obtener conocimiento de los clientes potenciales.
- Atender a las peticiones y sugerencias de los clientes.
- -Mejorar la satisfacción del cliente, por medio de cada canal de comunicaciones en un canal de soporte de respuesta rápida.
- Programar llamadas o enviar correos electrónicos a los clientes potenciales.
- Ofrecer un servicio proactivo.
- Conocer lo que sus clientes opinan de la empresa por medio de los canales de comunicación (redes sociales) y tomar medidas.
- Aprovechar las observaciones de sus clientes para construir una visión real del cliente en toda la organización.
- Presentar informes que proporcionen información en tiempo real de la historia de sus clientes.
-

3.2 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La empresa Representaciones Martín S.A cuenta con 10 empleados en el área de atención del cliente y se presenta a continuación sus procesos.

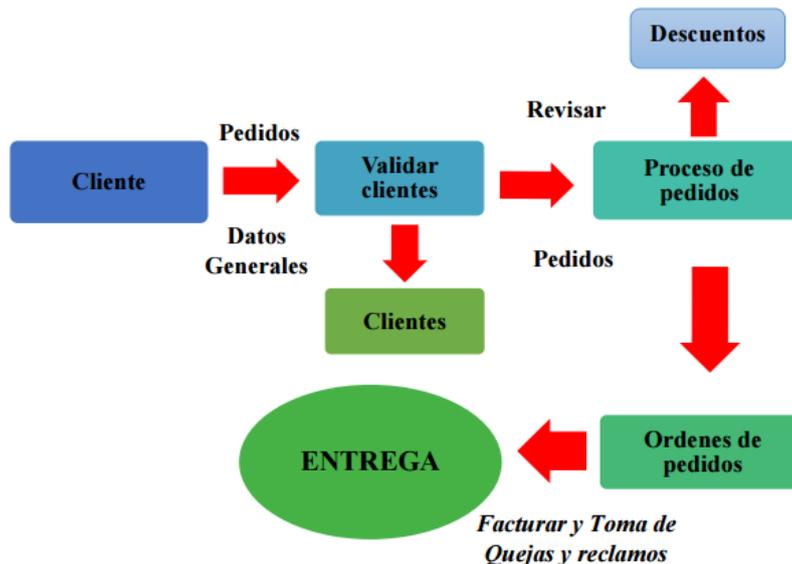
Figura 13. Proceso de atención al cliente



Fuente:Elaboración propia

Con un Modelo de Sistema CRM los procesos de la empresa Representaciones Martín S.A. serían los siguientes:

Figura 14. Nuevo proceso de atención al cliente



Fuente:Elaboración propia

3.3 CONSTRUCCIÓN, DISEÑO O SIMULACIÓN DEL SISTEMA

EMPRESA REPRESENTACIONES MARTIN S.A

HISTORIA

REPRESENTACIONES MARTIN S. R. L. es una empresa que se constituye el 5 de junio de 1996 Se dedica a la comercialización de productos tanto nacionales como importados, si bien concernientes a la industria de carpintería productos y/o servicios que proporciona REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C Se consagra a la comercialización de productos nacionales e importados, como la madera y sus derivados y accesorios, además de otros productos relacionados con la industria de carpintería en general.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: Representaciones Martin S.A.C

Nombre Comercial: Representaciones Martin S.A.C

RUC: 20306637305

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima Cerrada

Estado de la empresa: Activo

Sector económico de desempeño: Venta minorista de materiales de construcción

CIIU: 41430

Marca de actividad comercio exterior: Sin actividad

Dirección principal: Parque industrial mz k-2

Referencia: Entre Av.Pachacutec y J.Velasco Alvarado

Población: Lima/Lima/Villa el Salvador

Teléfono: 217-1300

Trabajadores: 600

MISIÓN

“Somos una empresa líder en la comercialización de productos madereros de calidad y accesorios para la elaboración de muebles y enchapes. Nuestros servicios están orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de procesos eficientes y apoyados por tecnología de punta. Estamos en la búsqueda constante de nuevos mercados para tener una trayectoria de éxito y beneficios para los empleados competitivos e identificados con la organización y con una mayor rentabilidad para los accionistas.

Tenemos un compromiso en la preservación del medio ambiente para mantener los pulmones del planeta”.

VISIÓN

“Ser una de las empresas líderes en el país que marque el camino a seguir a otras más; manteniendo la prioridad de conservación del medio ambiente e innovando para crear nuevas oportunidades de negocios ingresando a nuevos mercados para aportar en el desarrollo del sector y del país”

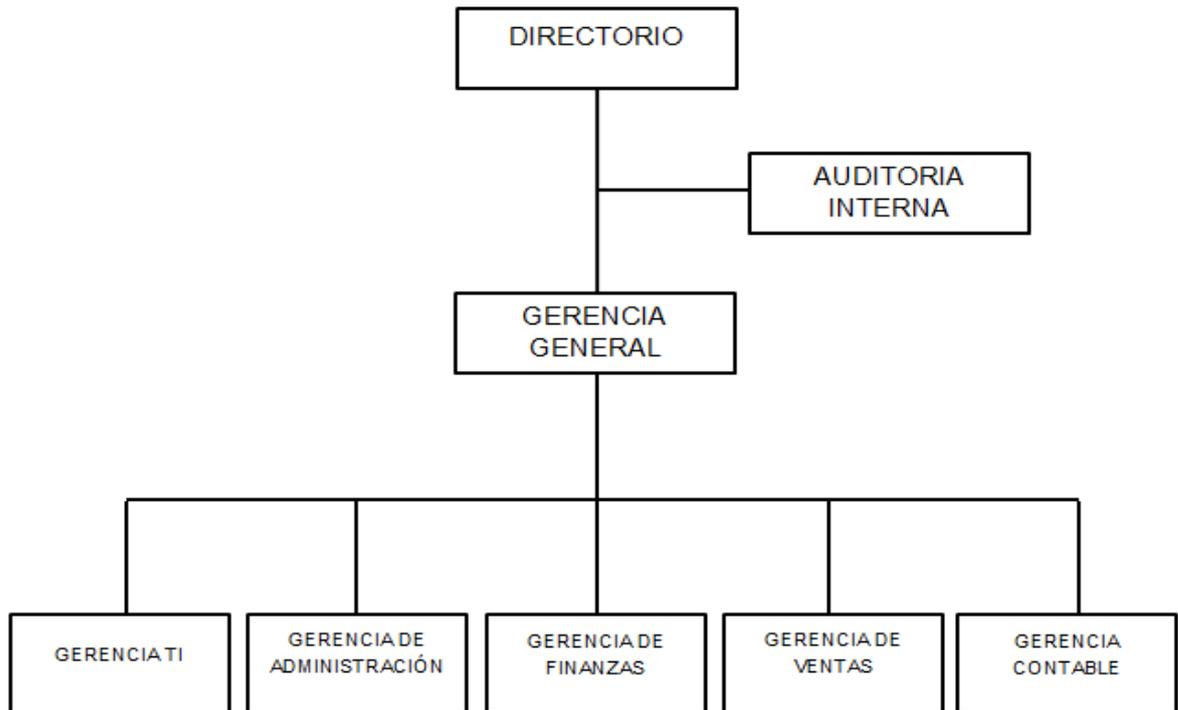
VALORES:

- **COMPROMISO:** Estamos totalmente comprometidos con la satisfacción de cada uno de nuestros clientes, demostrando excelencia y calidad en cada una de nuestras actividades.

- **ORIENTACION AL CLIENTE:** Nuestra filosofía es de servicio, comprendiendo y ofreciendo soluciones a las necesidades de nuestros clientes.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Fomentamos el trabajo en equipo para influir de forma positiva en nuestros colaboradores, permitiendo que haya compañerismo en un ambiente de armonía.
- **SUPERACION:** Buscamos el crecimiento personal de cada uno de nuestros colaboradores siguiendo el camino para alcanzar la excelencia empresarial.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Contribuimos al desarrollo y crecimiento de las comunidades y mantenemos el compromiso si de preservar el medio ambiente.



ORGANIGRAMA



CATEGORÍAS:

TABLEROS Y MADERA:

- Melamine



- Aglomerado



- Mdf



- Hdf



- Listones



- Tablas de pino



TRIPLEY: La empresa cuenta con su propia marca de triplay TRIMASA, ofreciendo un precio competitivo en el mercado de maderas.

EL TRIPLAY CON MEJOR ACABADO DEL PERÚ

- ✓ PERFECTA ESTABILIDAD.
- ✓ VERSÁTIL EN ACABADOS.
- ✓ SUPERFICIES LIJADAS.
- ✓ INMUNIZADOS CONTRA INSECTOS.

TRIMASA S.A.C. • TRIPLEY MARTÍN S.A.C. •

MARTIN

- Lupuna



- Capinuri



- Fenólico



- Enchapado



FERRETERÍA: El producto con más demanda en la sección ferretería son las correderas, debido a su importación con sus marcas KOVA Y LECCO contamos con los precios más competitivos.



3.4 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó una encuesta aplicada los días 6 y 8 de enero del 2014 a 29 personas que trabajan en Representaciones Martin S.A cuyos cargos son promotores, vendedores, proveedores y un contratista con el fin de obtener información acerca de las relaciones que manejan con los clientes.

Adicionalmente, se entrevistó al Gerente de Almacén, Mercadeo y Jefe de Ventas para completar la información suministrada por el personal encuestado.

RESULTADOS ENCUESTA

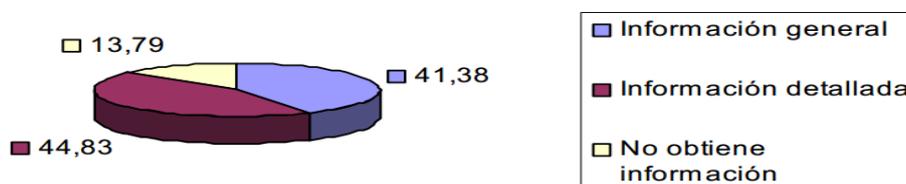
A continuación se encuentra el análisis de cada pregunta:

1. Cuando interactúa con el cliente usted

La primera pregunta evalúa si el personal obtiene información acerca del cliente cuando interactúa con él.

Figura 15: Gráfico Circular Pregunta 1

Cuando tiene contacto con el cliente obtiene



La mayoría de los encuestados obtienen información cuando interactúan con los clientes, en donde un 41,38 % obtiene información general y un 44,83 % información detallada. El 13,79 % no obtiene información alguna. Las otras tres personas que se encuentran en el nivel administrativo también

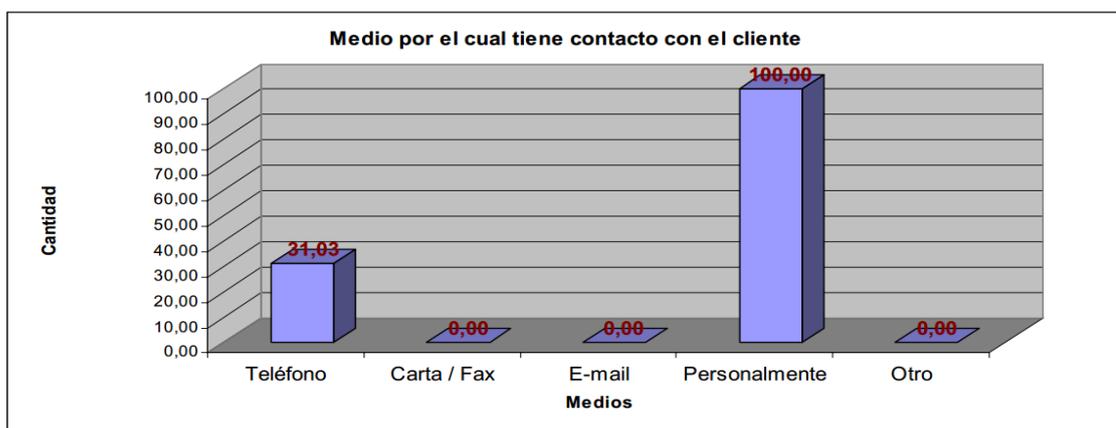
manifestaron que generalmente consiguen información relevante y poco detallada de los clientes.

Con las respuestas que dieron a esta pregunta se puede determinar el grado en que identifican a los clientes cuando están en contacto con ellos y al parecer este índice es más de la mitad se limita a atender a sus solicitudes y por mucho obtienen datos generales de los clientes que no permiten llegar a conocer de una manera profunda al cliente. Si se quisiera empezar a aplicar la identificación se le debe permitir tener mayor participación posible, en donde pueda expresar sus gustos y sus intereses sin llegar a incomodarlo; de esta manera se puede construir una relación a largo plazo con él.

2. ¿A través de qué medio tiene contacto con los clientes?

La segunda pregunta se refiere a los medios que usa el personal para contactarse con los clientes.

Figura16 : Gráfico de columnas segunda pregunta



Los medios de contacto más utilizados entre las personas encuestadas con el teléfono y el contacto personal con un porcentaje de 31,03 % y 100 % respectivamente.

En este punto cabe mencionar que en las entrevistas con el Gerente de Mercadeo, el Gerente de almacén y el Jefe de ventas, mencionaron que los

empleados que se encuentran en el nivel administrativo suelen tener cierto contacto con los clientes a través del correo electrónico además del contacto personal y telefónico.

Teniendo en cuentas esto se puede identificar la oportunidad que hay de explotar otros medios para comunicarse con los clientes e identificar qué medios prefieren ellos para interactuar con Representaciones Martin S.A de la tal forma que se les brinde una facilidad para que puedan realizar sus compras , haber negocios, consultas o resolver sus inquietudes, de tal forma que los empleados que se encuentran en el nivel operativo utilicen otros medios como el correo electrónico como lo hace el nivel administrativo y podría también aprovechar el recurso de la página Web haciéndola más interactiva y que el cliente no se sienta sólo cuando este navegando en ella.

3. ¿Qué factores cree que influyen en la satisfacción de un cliente?

La siguiente pregunta hace referencia a los factores que el personal considera, influyen en la satisfacción de los cliente y por ende a su fidelización a largo plazo.

El servicio y una buena atención fueron las respuestas más frecuentes entre el personal encuestado con un 34.48 % y un 41.38% respectivamente. La calidad, el producto y la disponibilidad del mismo fueron mencionados por un 17,24% cada uno, mientras que un 10,34 % hicieron referencia al precio y al saber escuchar que les está tratando de comunicar el cliente.

Factores como: asesoría, información y el cumplimiento de las disposiciones de atención al cliente fueron otras respuestas pero en menores porcentajes.

Los factores antes mencionados hacen parte de los que abarca el Servicio al cliente y es lo mínimo que una persona espera encontrar en el momento de ir a realizar sus compras o de ser atendido. Entonces lo que se

puede deducir es que el personal de Representaciones Martin S.A tiene claro que cuando se generan momentos de verdad con los clientes deben cumplir con todas las características que les permita brindar un buen servicio pero lo que no conocen es que en el manejo de las relaciones con los clientes deben ir más allá del simple momento de encuentro con ellos, deben ser duraderas e irse construyendo a los largo del tiempo. Esto implica iniciar con un proceso de análisis que permita conocer al cliente saber que le gusta, cómo lo prefiere y en qué momento.

De esta forma se puede llegar a ofrecer productos o servicios a la medida a través de canales de comunicación escogido por el cliente y buscar nuevas opciones que le generen valor.

4. Para usted, el cliente es

La cuarta pregunta está relacionada con la importancia que tiene el cliente para los encuestados dentro de la empresa.

Figura 17: Gráfico circular de la cuarta pregunta



En esta pregunta casi todos (82.76 %) coincidieron en el que cliente es lo más importante para la empresa, mientras que un 17,24 % considera que el cliente es parte d ela empresa y para nadie le es indiferente un cliente. El nivel administrativo tiene claro que el cliente es lo más importante que tiene

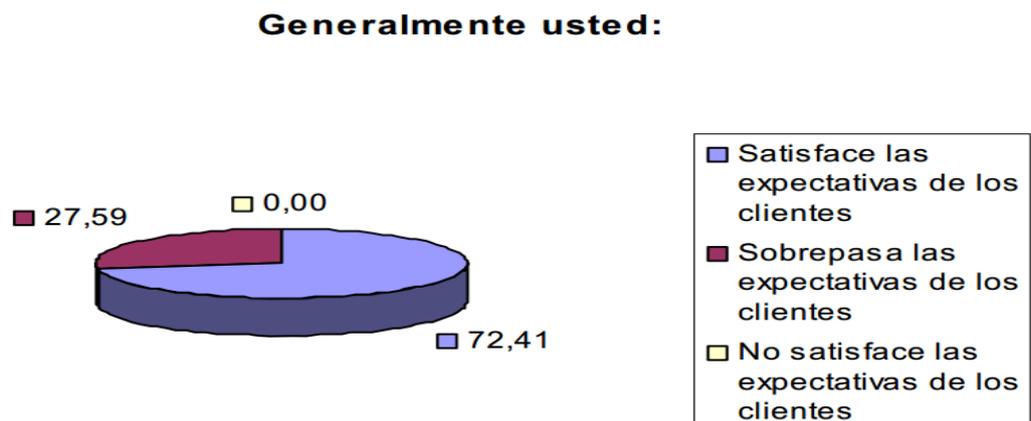
Representaciones Martin S.A y expresan su interés por enfocar sus esfuerzos por lograr su satisfacción.

Esta pregunta completa a la anterior ya que es necesario que absolutamente todas las personas que hacen parte de la organización se concienticen de que el cliente es lo más significativo que tiene la compañía y no que tengan diferentes visiones acerca de él, y para empezar a encaminarse en CRM la empresa tiene que estar totalmente engocada en el cliente. Para lograr la integración de los empleados a este proceso es necesario involucrarlos directamente, explicarles los beneficios de esta postura, ya que el recurso humano de la empresa es la clave para empezar a cambiar la filosofía organizacional.

5. Generalmente usted

La quinta pregunta hace referencia a la satisfacción de expectativas de los clientes por parte del persona de Representaciones Martin S.A

Figura 18: Gráfico circular quinta pregunta



En esta pregunta gran parte (72,41 %) de los encuestados se limitan a satisfacer las expectativas de los clientes, mientras que tan solo un 27,59 % las sobrepasa. Ninguno considera que no satisface las expectativas de los clientes.

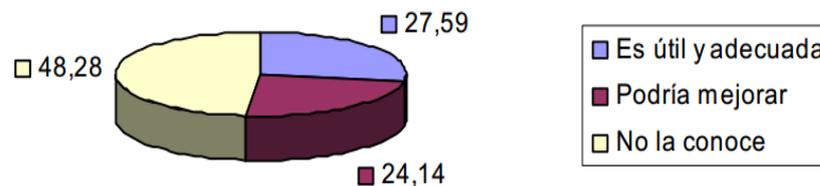
Los gerentes y el jefe entrevistados concuerdan en que generalmente satisfacen las expectativas del cliente.

Tomando como referencia estas respuestas se observa que se limitan a cumplir con lo que el cliente está pidiendo pero no se anticipan a sus necesidades y al no hacerlo es muy difícil que le brinden al cliente más de lo que él espera. Sería bueno que tuvieran en cuenta que cada interacción que vayan a tener con un cliente es una oportunidad para superar expectativas.

6. Para usted, las pagina Web de Representaciones Martín S.A

La última pregunta pretende saber cómo consideran la página Web de Representaciones Martin S.A .

Figura 19: Gráfico circular sexta pregunta



Aproximadamente la mitad de los encuestados pudieron dar su opinión sobre la página Web porque un 48,28% no la conoce. Dentro de las apreciaciones, el 27,59% piensa que es útil y adecuada y el 24,14% dice que podría mejorar. Las sugerencias más nombradas fueron proporcionar información más detallada, ampliar servicios, ofrecer la alternativa de pagos por internet y enfatizar más en las sugerencias.

El nivel administrativo considera que en la página es adecuada ya que muestra todos los productos y servicios que ofrece Representaciones Martin acompañados de consejos prácticos.

Un punto importante para resaltar es que gran parte del personal ni siquiera ha consultado la página web de la institución, ni siquiera por curiosidad, lo cual significa que este es un medio que está siendo desaprovechado y desatendido, cuando bien se podría obtener muchos beneficios a través de él.

Finalmente, se debe de destacar que el fenómeno denominado CRM, se encuentra dentro de un fenómeno social, que cobra importancia en cuanto la orientación que se brinda tanto individualmente como en forma colectiva, en cuanto a la comprensión del hecho de la actuación personal en el grupo de trabajo y el impacto de todo ello en la organización.

El CRM como nuevo concepto de una estrategia de negocio engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa, y teniendo en cuenta sus necesidades, focaliza los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico para la empresa.

De este modo se tiene que el CRM, juega un papel central en la estrategia de la empresa, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Esto permite definir un impacto positivo y significativo en la Fidelización de Clientes ,todo esto es brindado por una estrategia llamada CRM, que podría parecer complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su mercado. Esta estrategia de crecimiento busca incrementos cuantitativos de recursos y resultados.

La aplicación del CRM, en la empresa Representaciones Martín S.A. aún tiene un largo camino por delante hasta llegar a su potencial.

CONCLUSIONES

- El concepto de CRM comprende establecer un conocimiento completo de : metodología, disciplina y tecnología teniendo en cuenta que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente y soporte, con el fin de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de la relación con el cliente.
- La implementación de la estrategia CRM es un proceso largo y complejo que no debe descuidar los diversos niveles de la relación con el cliente considerando: nivel operacional, nivel analítico y nivel colaborativo.
- Las empresa Representaciones Martín S.A debe comprender la importancia de registrar toda la información posible en una base de datos referente a sus clientes tales como: datos personales, nivel socioeconómico, necesidades, quejas y consultas ya que estos datos debidamente manejados se constituyen en una ventaja competitiva y comparativa determinante a la hora de consolidar la preferencia del consumidor de acuerdo al segmento de mercado.
- Se propone a SugarCRM® como un Modelo de Sistema CRM, debido a los optimos y eficientes resultados obtenidos a nivel internacional,permitiendo que la empresa Representaciones Martín S.A. pueda obtener mejoras en las relaciones con sus clientes por consiguiente incrementar sus ventas mensuales. Por otro lado aplicar SugarCRM® mejoraría significativamente el área de marketing, ventas y post ventas.

RECOMENDACIONES

- Para asegurar el éxito de un modelo de CRM considerando que se basa en la mejora de procesos ligados a la gestión de las relaciones con los clientes es necesario que los colaboradores de la empresa Representaciones Martín S.A. comprendan y se sensibilicen con el propósito y los beneficios que dicha estrategia genera, tomando en cuenta que el cliente es el objetivo principal para la fidelización y lograr: ahorro de tiempo, energía y recursos.
- En todo proceso para no descuidar los niveles de gestión con el cliente es importante crear una unidad responsable de la aplicación, monitoreo y evaluación de la aplicación del sistema, el mismo que debe depender de la Gerencia.
- Para poder comprender la importancia de las relaciones con los clientes se requiere un cambio en la cultura de la organización, de tal manera que todo el personal este identificado,confiado y tenga una orientación hacia el cliente mediante las charlas de integración e identificación con la empresa, con el propósito de lograr una eficiente atención del cliente.
- Para que los trabajadores de la empresa Representaciones Martín S.A. puedan interactuar de una manera eficaz con el sistema SugarCRM® propuesto, es necesario que les impartan capacitación constante, para que se puedan desempeñar óptimamente al conocer y comprender las bondades del sistema y de esa manera lograr los objetivos del CRM.

BIBLIOGRAFÍA

- Guía de Compra de CRM. (2006). Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de www.sugarcrm.com
- Woo Wilfred . (29 de Agosto de 2013). Recuperado el 20 de Julio de 2015, de Marketing directo: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/para-que-sirve-fidelizar/>
- Acens. (2001). Compañía de Telefónica. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de www.acens.com/cloud/variantes-del-cloud/
- Alet, J. (2000). Marketing Relacional: como obtener clientes leales y rentables. Barcelona.
- Alfaro, M. (2004). Temas clave de marketing relacional.
- Barreiro. (2004). Rentabilice su gestión gracias al CRM.
- Barroso, B., & Martín, E. (1999). Marketing Relacional. Madrid.
- Berry, L. (1995). "Relationship Marketing of Services-Growing interest,emerging perspectives". Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4).
- Board, A. (1985). "AMA Board Approves New Marketing Definition". Marketing News, 19, pág. 1.
- Briones, R. (2008). - Briones Velásquez, Rafael Alfredo (2008), en su tesis de grado titulado Propuesta de implementación del sistema crm, para el departamento de ventas de amanco guatemala. Guatemala.
- Celeste, M. (2010). Análisis del modelo de negocios crm, en la empresas comerciales de la ciudad de portoviejo y su incidencia en la gestión y relación con los clientes. Manabí.
- Chiesa de Negri, C. (2009). CRM: Las cinco piramides del marketing relacional. Deusto s.a.
- Choy, K., Fan, K., & Lo, V. (s.f.). "Development of an intelligent customersupplier relationship management system: the application of case-based reasoning". Industrial Management +Data System, 103.
- CRM, G. d. (2006). Recuperado el 10 de Julio de 2015, de www.sugarcrm.com
- Cultural. (1999). Diccionario de marketing. España.

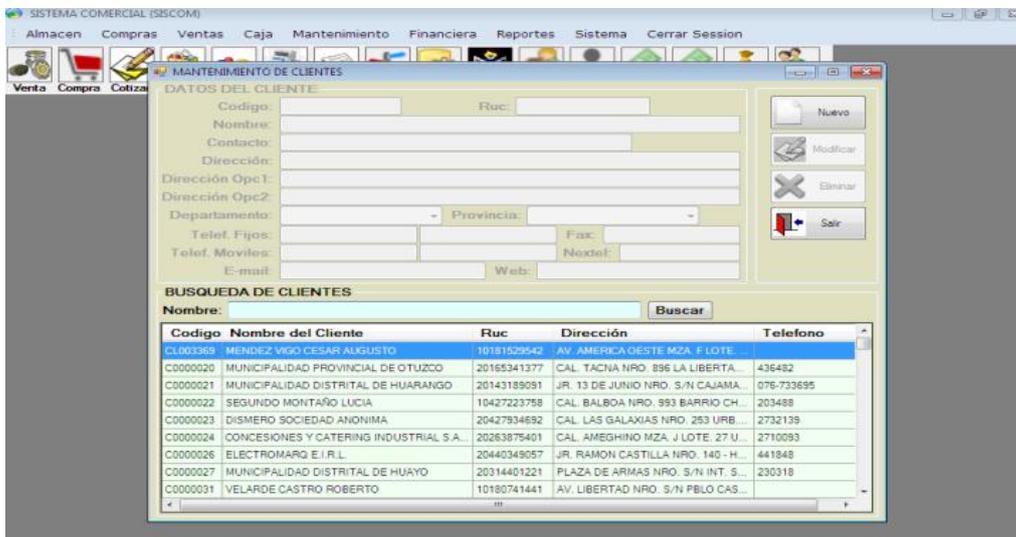
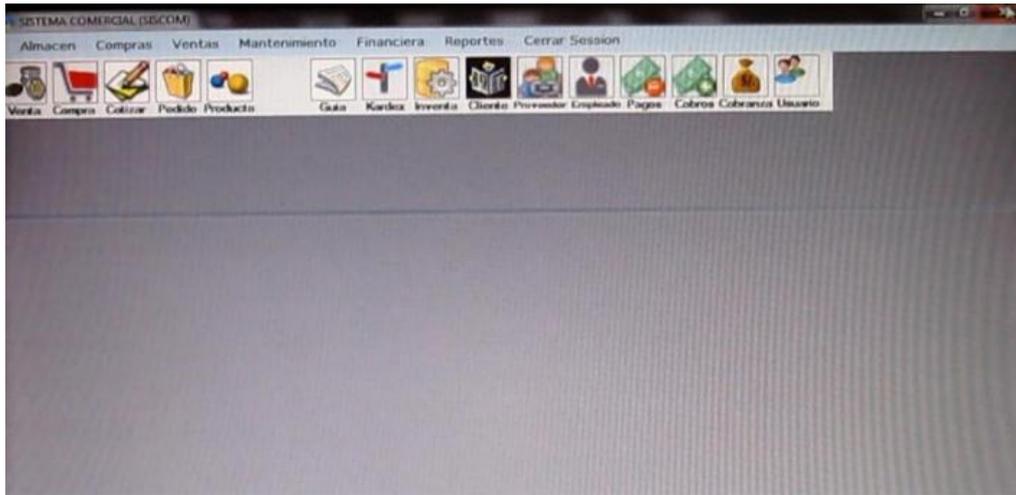
- Dans, E. (s.f.). "Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital". Información comercial española, 791.
- Day. (2004). Las Aproximaciones al CRM. CRM.Tres Estrategias de Éxito. 12-13.
- Escudero Rodriguez, A. (2012). Estrategias de Marketing. MADRID: ESIC.
- Espinoza, R. (6 de mayo de 2014). Recuperado el 16 de julio de 2014, de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Greenberg. (2003). CRM: Gestión de relaciones con los clientes. Mc Graw Hill.
- Grönroos, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing". Management Decision, 32(4-20).
- Gustavo. (2010). CRM (Customer Relationship Management). Quito.
- Herrera, C. (2005). CRM: Gestión de las relaciones con clientes.
- Jain, S. (2005). "CRM shifts the paradigm". Journal of Strategic Marketing".
- Jurán. (1996). Juran y la calidad por el diseño. México: Díaz de Santos.
- Kotler. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (s.f.). "A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges". Strategy & Leadership(35).
- Kotler, P. (s.f.). "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out. Planning Review, 20.
- Lemon, K. (2001). What Drives Customer Equity.
- López, J. F. (2009). Administración.
- Martín. (2009). Gestión eficaz del cliente. Madrid: Financial Services de Capgemini.
- Matos, W. (2006). Análisis y diseño de un sistema que implemente la estrategia crm – personalización para instituciones educativas de postgrados. lima.
- Mesén. (2011). Fidelización de Clientes: Conceptos y perspectivas constantes. Tec. 29-35.
- Muguira, A. (15 de Febrero de 2012). Question Pro. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de <https://www.questionpro.com/blog/es/elementos-que-conforman-la-satisfaccion-al-cliente/>
- Parra, F., & Molinillo, S. (s.f.). "Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos". Esic Market, 109.

- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (s.f.). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. ". Journal of Economic and Social Research, 3.
- Payne, A. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship. Journal of Marketing, 69.
- Reinares, P. (2005). Los 100 errores del CRM. Madrid: ESIC.
- Reinartz, W. (2004). Performance, The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on. Journal of Marketing Research, 41.
- Renart. (2004). CRM: tres estrategias de éxito. España: Gemma Tonijuan.
- Roberto, H. S. (2010). Metodología de la investigación. México.
- Shani, D., & Chalasani, S. (s.f.). "Exploiting Niches Using Relationship. 6.
- Sigala, M. (2006). "Customer relationship management (CRM) evaluation: diffusing CRM benefits into business processes".
- Tan, X., Yen, D., & Fang, X. (s.f.). "Internet Integrated Customer Relationship Management". The Journal of Computer Information Systems, 42.
- Valcárcel. (2003). En CRM. Gestión de la Relación con los Clientes. Madrid: Fundación Confemetal.
- Valcárcel, I. G. (s.f.). Gestión de la relación con los clientes (2005 ed.). España: Fundación Confemetal.
- Vásquez, L. (2013). Implementación de la estrategia de administración de relaciones con el cliente crm en la dirección de sistemas de la universidad peruana de ciencias aplicadas – upc y su impacto en la rentabilidad de la empresa. Lima.
- Wikipedia. (16 de Mayo de 2000). Recuperado el 03 de Agosto de 2016, de <https://es.wikipedia.org>
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller. 335.

ANEXOS

ANEXO N° 001: SISCOM DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES MARTÍN S.A

Pantallazos del sistema contable que utiliza la empresa Representaciones Martín S.A denominada SISCOM – Sistema Comercial.



5. Generalmente usted:

- a) Satisface las expectativas del cliente
- b) Sobrepasa las expectativas del cliente
- c) No satisface las expectativas del cliente

6. Para usted, la página Web de Representaciones Martín S.A

- a) Es útil y adecuada
- b) Podría mejorar. ¿Cómo? _____
- c) No la conoce

ANEXO N° 003: VISTA DE SUGARCRM® COMMUNITY

mi Cuenta | Empleados | **SUGAR SL**

Inicio | Mi Portal | Calendario | Actividades | Contactos | Cuentas | Toma de contacto | Oportunidades | Casos | Gestor de Incidencias | Documentos

Bienvenido

SUGARCRM.

SUGAR OPEN SOURCE.

Por favor inicie la sesión.

Identificador:

Contraseña:

Login

Tema:

Lenguaje:

OPTIONS

Inicio | Mi Portal | Calendario | Actividades | Contactos | Cuentas | Toma de contacto | Oportunidades | Casos | Gestor de Incidencias | Documentos | Emails
 Campañas | Proyectos | RSS | Cuadro de mando

Tiempo de respuesta del servidor: 0.380365 segundos.
 © 2004-2006 SugarCRM Inc. All Rights Reserved.

Welcome, **Will Westin** [Log Out] | Employees | Support | About

Sitemap Search

Home | Accounts | **Contacts** | Opportunities | Leads | Activities | Documents | >>

Last Viewed: Joel April Avery Software

Actions: Create Contact Create Contact From vCard View Contacts Import Contacts

Contacts » **Joel April** Print ? Help

Edit | **Duplicate** | **Delete** | **Find Duplicates** | **Manage Subscriptions** | **View Change Log** (5 of 200)

Contact Overview

Name: Joel April	Mobile: (276) 810-7471
Title: VP Sales	Office Phone: (014) 374-0368
Department:	Fax:
Account Name: Pullman Cart Company	Other Address:
Primary Address: 9 IBM Path St. Petersburg CA 27120 USA	
Email Address: section12@example.net (Opted Out) kid.beans.support@example.co.uk (Reply-to)	
Description:	

More Information

Reports To:	Sync to Outlook®: <input type="checkbox"/>
Lead Source: Other	Do Not Call: <input type="checkbox"/>
Campaign:	

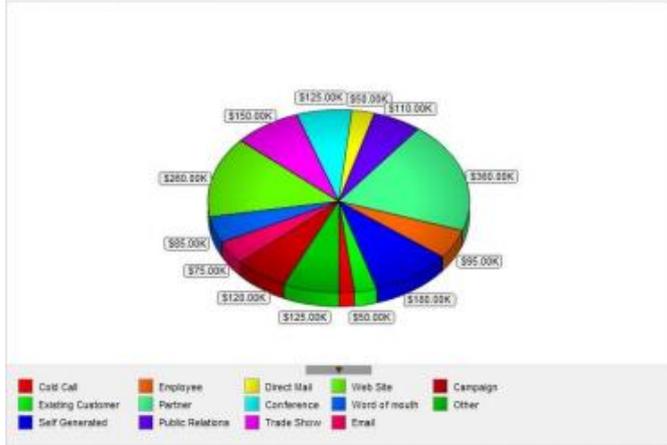
Other

Assigned to: Sarah Smith	Date Modified: 2010-07-07 00:17 by Administrator
Date Created: 2010-07-07 00:17 by Administrator	

Last Viewed: none

[Add Dashlets](#)

All Opportunities by Lead Source



My Meetings

Close	Subject	Related to	Start Date	Accept?
X	Discuss pricing	Gifted Holdings AG	04/12/2011 01:45am	Accepted
X	Introduce all players	Gifted Holdings AG	02/01/2011 11:30am	Accepted
	Demo	Knoble Bell Inc/A Tower & Co	06/22/2010 12:30am	
	Initial discussion	Complete Holdings	03/21/2011 03:45am	
	Follow up on proposal	Income Free Investments LP	09/13/2010 09:30am	

My Calls

Close	Subject	Related to	Start Date	Status	Accept?
X	Left a message	Knoble Bell Inc/A Tower & Co	02/09/2011 05:30am	Planned	
X	Get more information on the proposed deal	Complete Holdings	02/22/2011 07:45am	Planned	
X	Bad time, will call back	Rhyme & Reason Inc	03/09/2011 04:00am	Planned	
X	Discuss review process	Spand Thrift Inc	10/10/2010 11:00pm	Planned	
X	Left a message	OTC Holdings	03/24/2011 12:30am	Planned	

My Leads

Name	Title	Office Phone	Email Address
Jefferson Donofrio	VP Operations	(862) 566-4318	dev.the.phone@esample.com
Constance Ewald	Mgr Operations	(363) 832-6393	dev.vestian.section@esample.org
Lille Salisbury	IT Developer	(596) 073-6207	section.the.dev@esample.tv
Stella Seibert	Director Sales	(581) 870-2674	supportbid.hr@esample.edu
Elizabeth Bull	IT Developer	(788) 992-7328	tc23@esample.com

My Sugar Feed

Will Weston

Administrator created a NEW lead New Willin	2 Weeks ago
Administrator created a NEW lead Came Blech	2 Weeks ago
Administrator created a NEW lead Kristen Polzin	2 Weeks ago