

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“DISEÑO DEL MODELO CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT) PARA LA EMPRESA GRANEL MARKET,  
LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE QUITO.”**

**ALLISON NICOLE GOYES ZAPATA**

**DIRECTOR: MGTR. LUIS FERNANDO SOLÁ YÉPEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING**

**QUITO, MAYO 2019**

**DIRECTOR:**

Mgr. Luis Fernando Solá Yépez

**INFORMANTES:**

Mgr. Francisco Moscoso

Mgr. Nelson Reinoso

## **DEDICATORIA:**

Dedico mi proyecto con mucho amor primeramente a Dios por darme la sabiduría, las ganas de crecer y por toda la fortaleza que he recibido por parte del él a pesar de las dificultades que se me presentaron para culminar mi etapa universitaria y porque sigue bendiciéndome en mi etapa profesional.

A mis padres y a mi hermano porque siempre vieron potencial y creyeron en mi desde el inicio, dirigiendo mis pasos por el camino correcto.

A toda mi familia Goyes & Zapata por siempre estar pendientes de mi vida en el ámbito personal, estudiantil y laboral.

A mi abuelita María Irmita, que en paz descanse, porque gracias a ella tuve la gran oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad.

*Allison.*

## **AGRADECIMIENTO:**

Agradezco infinitamente a toda mi familia Goyes quienes han estado presentes a lo largo de mi vida, a cada una de mis tías y tíos, porque desde pequeña supieron educarme, quererme y apoyarme como si fuera su propia hija.

A mi familia Zapata porque siempre con su humildad, recibí los mejores consejos para ser una buena persona y profesional, en especial mi abuelita María Nazareth que desde siempre me ha dado mucho amor.

A mi querida abuelita María Irmita, que ahora desde el cielo me cuida y quien puso todo el esfuerzo en mi para que tenga la oportunidad de estudiar en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

A mis mejores amigas Belén y Claudia, porque esta etapa universitaria fue la más bonita con ellas, compartiendo sueños y metas que están a punto de cumplirse para todas nosotras.

A todos los profesores que formaron parte de mi pénsum de estudios, por compartir su conocimiento y formar una gran profesional, en especial el Mgtr. Fernando Solá por su paciencia, su enseñanza y su dirección en este proyecto, dándome ánimos a pesar de que el camino fue largo.

A mis primos Fernanda y Sebastián, fundadores de Granel Market por abrirme las puertas de su empresa, apoyarme y proporcionarme toda la información para este proyecto.

*Allison.*

## CONTENIDO

<b>DEDICATORIA:</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO:</b> .....	<b>iii</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESÚMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. LA EMPRESA, SU ENTORNO Y LOS PRODUCTOS A GRANEL</b> .....	<b>2</b>
1.1. Análisis del Entorno.....	2
1.1.1. Análisis del País.....	2
1.1.1.1. La inflación en el Ecuador.....	2
1.1.1.2. El desempleo en el Ecuador.....	6
1.1.1.3. Las MIPYMES en el Ecuador. ....	9
1.1.1.4. El emprendimiento en el Ecuador. ....	9
1.1.2. Análisis del Sector.....	12
1.1.2.1. Cadena de Abastecimiento. ....	12
1.1.2.2. Análisis general de la competencia. ....	14
1.2. Análisis de la empresa.....	18
1.2.1. Datos Generales de la empresa.....	18
1.2.1.1. Misión.....	19
1.2.1.2. Visión.....	19
1.2.1.3. Valores Corporativos.....	19
1.2.1.4. Objetivos.....	20
1.2.1.5. Logotipo.....	20
1.2.2. Estructura Organizacional .....	21
1.2.2.1. Gerencia General. ....	22
1.2.2.2. Área Comercial y de Mercadeo.....	23

1.2.2.3. Área Administrativa. ....	23
1.2.2.4. Servicio al Cliente. ....	24
1.2.3. Diagnóstico de la Empresa .....	24
1.2.3.1. Fortalezas. ....	24
1.2.3.2. Oportunidades. ....	25
1.2.3.3. Debilidades. ....	26
1.2.3.4. Amenazas. ....	26
1.3. Productos a Granel .....	26
1.3.1. Portafolio de productos y servicios .....	27
1.3.1.1. Productos. ....	27
1.3.1.2. Servicios. ....	35
<b>2. MARKETING RELACIONAL Y CRM, GENERALIDADES Y ASPECTOS BÁSICOS.....</b>	<b>37</b>
2.1. Marketing Relacional .....	37
2.1.1. Elementos del Marketing de Relaciones .....	41
2.2. CRM (Customer Relationship Management).....	42
2.2.1. Objetivos del CRM .....	43
2.2.2. Para qué sirve el CRM.....	45
2.2.2.1. Desde la perspectiva del cliente.....	45
2.2.2.2. Desde la perspectiva de la empresa. ....	45
2.2.3. Características de un CRM .....	46
2.2.3.1. Automatización de las ventas. ....	46
2.2.3.2. Servicio y soporte al cliente.....	47
2.2.3.3. Servicio personalizado.....	47
2.2.3.4. Automatización del Marketing. ....	47
2.2.4. Tipos de CRM .....	48
2.2.4.1. CRM Operativo. ....	48
2.2.4.2. CRM Analítico. ....	51
2.2.4.3. CRM Colaborativo. ....	52

2.2.5.	Modelos de CRM.....	53
2.2.5.1.	Modelo de Dimensiones. ....	53
2.2.5.2.	Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM. ....	55
2.2.5.3.	Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones.....	56
2.2.6.	Importancia y ventajas de la implementación de un CRM.....	57
2.2.7.	Fallas del CRM.....	59
2.2.8.	El CRM en las MIPYMES .....	60
<b>3.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>64</b>
3.1.	Definición del problema.....	64
3.2.	Objetivos de la investigación .....	65
3.2.1.	Objetivo General.....	66
3.2.2.	Objetivos Específicos .....	66
3.3.	Diseño de las herramientas de la investigación.....	66
3.4.	Fuentes de información .....	67
3.5.	Mercado Objetivo.....	67
3.5.1.	Geografía .....	68
3.5.2.	Edad .....	68
3.5.3.	Intereses y Estilo de vida.....	68
3.5.3.1.	Clientes al por menor.....	68
3.5.3.2.	Clientes al por mayor.....	69
3.6.	Definición del tamaño de la muestra.....	69
3.7.	Recolección de la información.....	73
3.7.1.	Entrevista a expertos de CRM.....	73
3.7.2.	Entrevista a Gerente General .....	77
3.7.3.	Encuesta.....	80
3.7.3.1.	Encuesta Clientes al Por Menor.....	80
3.7.3.2.	Encuesta Clientes al Por Mayor.....	80

3.8.	Análisis de resultados.....	80
3.8.1.	Tabulación de Datos .....	81
3.8.1.1.	Tabulación de Datos clientes al Por Menor.....	81
3.8.1.2.	Tabulación de Datos clientes al Por Mayor.....	101
3.8.2.	Comparativa de análisis: Clientes al por menor VS Clientes al por mayor. ....	123
<b>4.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO CRM .....</b>	<b>132</b>
4.1.	Objetivos de la propuesta de implementación .....	132
4.1.1.	Sugerencias para la implementación del modelo CRM.....	132
4.2.	Estrategia del modelo CRM en la empresa Granel Market.....	133
4.3.	Metodología de Implementación del modelo CRM.....	134
4.3.1.	Visión CRM.....	136
4.3.1.1.	Costo Visión CRM. ....	138
4.3.2.	Estrategias CRM.....	139
4.3.2.1.	Costo Estrategia 1: Cultura Organizacional enfocada al CRM. ....	145
4.3.2.2.	Costo Estrategia 2: Campañas de Marketing Online.....	146
4.3.2.3.	Costo Estrategia 3: Impulsar ventas en Granel Market con un valor añadido. ....	148
4.3.3.	Valor de la experiencia del cliente .....	149
4.3.3.1.	Estrategias de Experiencia del Cliente .....	149
4.3.4.	Colaboración Organizacional. ....	151
4.3.4.1.	Estrategias de Colaboración Organizacional.....	151
4.3.4.2.	Costo Estrategia Colaboración Organizacional. ....	152
4.3.5.	Procesos. ....	153
4.3.5.1.	Estrategias para Procesos.....	153
4.3.6.	Información CRM.....	162
4.3.6.1.	Estrategias de Información CRM. ....	163
4.3.6.2.	Costo Estrategias de Información CRM.....	163
4.3.7.	Tecnología. ....	163

4.3.7.1. Estrategias de Tecnología CRM.....	167
4.3.7.2. Costo Estrategias de Tecnología CRM.....	168
4.3.8. Métricas CRM. ....	170
4.3.8.1. Estrategias de Métricas CRM.....	170
4.4. Análisis Financiero.....	181
4.4.1. Estructura de Capital .....	181
4.4.2. Estado de Situación Financiera Histórico.....	183
4.4.3. Estado de Resultados Histórico .....	185
4.4.4. Estado de Flujo de Efectivo Histórico.....	186
4.4.5. Costo Total del Modelo CRM .....	186
4.4.6. Presupuesto para implementar la estrategia CRM.....	188
4.4.7. Estado de Situación Financiera y de Resultados Proyectado .....	188
4.4.8. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	192
4.4.9. Evaluación Financiera .....	194
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>196</b>
5.1. Conclusiones .....	196
5.2. Recomendaciones.....	199
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>201</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>204</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC) – marzo 2019 .....	3
<b>Figura 2:</b> Inflación mensual marzo 2010 - 2019 .....	4
<b>Figura 3:</b> Evolución de la inflación anual.....	5
<b>Figura 4:</b> Evolución de la inflación anual por productos .....	6
<b>Figura 5:</b> Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2014-2019 .....	7
<b>Figura 6:</b> Población con empleo en el sector formal e informal a nivel nacional, 2014-2019 .....	8
<b>Figura 7:</b> TEA más alta de países latinoamericanos participantes del GEM 2017 .....	10
<b>Figura 8:</b> Evolución de la TEA en el Ecuador.....	11
<b>Figura 9:</b> Principales motivos de cierre de los negocios TEA y establecidos 2017 .....	12
<b>Figura 10:</b> Logotipos de Granel Market para la tienda y para redes sociales. ....	21
<b>Figura 11:</b> Estructura Organizacional de Granel Market. ....	22
<b>Figura 12:</b> Objetivos, problemas y soluciones principales del CRM. ....	44
<b>Figura 13:</b> Tipos de CRM.....	48
<b>Figura 14:</b> Integración de funciones Front Office y Back Office.....	50
<b>Figura 15:</b> Modelo de dimensiones del CRM.....	55
<b>Figura 16:</b> Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM.....	56
<b>Figura 17:</b> Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones .....	57
<b>Figura 18:</b> Ventajas y Beneficios de un CRM.....	58
<b>Figura 19:</b> Crecimiento de la rentabilidad en el tiempo generada por los clientes. ....	59
<b>Figura 20:</b> Tiempo de ser cliente de Granel Market .....	82
<b>Figura 21:</b> Cómo el cliente conoció Granel Market .....	84
<b>Figura 22:</b> Qué llamo al cliente la atención en la compra .....	86
<b>Figura 23:</b> Frecuencia de compra .....	88
<b>Figura 24:</b> Información de promociones y productos.....	90
<b>Figura 25:</b> Satisfacción del servicio brindado .....	92
<b>Figura 26:</b> Aspectos de mejoramiento del servicio brindado .....	94
<b>Figura 27:</b> Atención de los asesores de venta.....	96
<b>Figura 28:</b> Calidad del servicio de asesores de venta .....	98

<b>Figura 29:</b> Recomendación de la tienda .....	100
<b>Figura 30:</b> Parámetros para elección de distribuidores.....	102
<b>Figura 31:</b> Tiempo de ser cliente de Granel Market.....	104
<b>Figura 32:</b> Cómo el cliente conoció Granel Market .....	106
<b>Figura 33:</b> Qué llamó la atención del cliente.....	108
<b>Figura 34:</b> Frecuencia de compra .....	110
<b>Figura 35:</b> Información de productos y promociones.....	112
<b>Figura 36:</b> Satisfacción del servicio brindado .....	114
<b>Figura 37:</b> Aspectos de mejoramiento del servicio brindado .....	116
<b>Figura 38:</b> Atención de los asesores de venta.....	118
<b>Figura 39:</b> Calidad del servicio de asesores de venta .....	120
<b>Figura 40:</b> Recomendación de la tienda .....	122
<b>Figura 41:</b> Lineamientos CRM en la organización.....	133
<b>Figura 42:</b> Bloques de Construcción de CRM.....	135
<b>Figura 43:</b> Clientes de Granel Market .....	140
<b>Figura 44:</b> Estrategias de CRM .....	141
<b>Figura 45:</b> Experiencia del Cliente .....	149
<b>Figura 46:</b> Propuesta de reestructuración de organigrama Granel Market.....	151
<b>Figura 47:</b> Proceso Comercial actual de Granel Market - Clientes al por menor.....	155
<b>Figura 48:</b> Proceso Comercial mejorado de Granel Market - Clientes al por menor .....	156
<b>Figura 49:</b> Proceso Comercial actual de Granel Market – Clientes al por mayor .....	159
<b>Figura 50:</b> Proceso Comercial mejorado de Granel Market – Clientes al por mayor .....	160
<b>Figura 51:</b> Características del CRM On Premise VS CRM On Demand .....	165
<b>Figura 52:</b> Proyección Ventas Granel Market. ....	191
<b>Figura 53:</b> Utilidad/Pérdida Neta con implementación de CRM. ....	192

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones.....	4
<b>Tabla 2:</b> Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, 2014-2019 .....	8
<b>Tabla 3:</b> Matriz de Perfil Competitivo - Granel Market .....	16
<b>Tabla 4:</b> Análisis competitivo de precios/ 100gr. ....	17
<b>Tabla 5:</b> Lista de Productos Granel Market – Repostería.....	28
<b>Tabla 6:</b> Lista de Productos Granel Market – Especerías.....	29
<b>Tabla 7:</b> Lista de Productos Granel Market – Vinagres .....	30
<b>Tabla 8:</b> Lista de Productos Granel Market – Sal.....	30
<b>Tabla 9:</b> Lista de Productos Granel Market – Arroz.....	31
<b>Tabla 10:</b> Lista de Productos Granel Market – Harinas .....	32
<b>Tabla 11:</b> Lista de Productos Granel Market – Endulzantes .....	32
<b>Tabla 12:</b> Lista de Productos Granel Market – Cereales / Semillas .....	33
<b>Tabla 13:</b> Lista de Productos Granel Market – Frutos Secos .....	34
<b>Tabla 14:</b> Lista de Productos Granel Market – Salsas.....	35
<b>Tabla 15:</b> Diferencia entre el Marketing Tradicional y Marketing Relacional .....	39
<b>Tabla 16:</b> Evolución del concepto de Marketing.....	40
<b>Tabla 17:</b> Nomenclatura de fórmula para poblaciones finitas .....	70
<b>Tabla 18:</b> Nomenclatura y valores de fórmula para poblaciones finitas. ....	70
<b>Tabla 19:</b> Clientes al por mayor Granel Market .....	71
<b>Tabla 20:</b> Información de entrevista con expertos de CRM.....	74
<b>Tabla 21:</b> Información de entrevista con Gerente General de Granel Market.....	78
<b>Tabla 22:</b> Tiempo de ser cliente de Granel Market .....	82
<b>Tabla 23:</b> Cómo el cliente conoció Granel Market.....	84
<b>Tabla 24:</b> Qué llamo al cliente la atención en la compra.....	86
<b>Tabla 25:</b> Frecuencia de compra.....	88
<b>Tabla 26:</b> Información de promociones y productos .....	90
<b>Tabla 27:</b> Satisfacción del servicio brindado.....	92
<b>Tabla 28:</b> Aspectos de mejoramiento del servicio brindado.....	94
<b>Tabla 29:</b> Atención de los asesores de venta .....	96

<b>Tabla 30:</b> Calidad del servicio de asesores de venta.....	98
<b>Tabla 31:</b> Recomendación de la tienda.....	100
<b>Tabla 32:</b> Parámetros para elección de distribuidores .....	102
<b>Tabla 33:</b> Tiempo de ser cliente de Granel Market .....	104
<b>Tabla 34:</b> Cómo el cliente conoció Granel Market.....	106
<b>Tabla 35:</b> Qué llamó la atención del cliente .....	108
<b>Tabla 36:</b> Frecuencia de compra.....	110
<b>Tabla 37:</b> Información de productos y promociones .....	112
<b>Tabla 38:</b> Satisfacción del servicio brindado.....	114
<b>Tabla 39:</b> Aspectos de mejoramiento del servicio brindado.....	116
<b>Tabla 40:</b> Atención de los asesores de venta .....	118
<b>Tabla 41:</b> Calidad del servicio de asesores de venta.....	120
<b>Tabla 42:</b> Recomendación de la tienda.....	122
<b>Tabla 43:</b> Comparativa del parámetro para elección de distribuidores .....	124
<b>Tabla 44:</b> Comparativa del tiempo de ser cliente .....	125
<b>Tabla 45:</b> Comparativa de como el cliente conoció Granel Market .....	125
<b>Tabla 46:</b> Comparativa de que llama la atención al cliente en la compra .....	126
<b>Tabla 47:</b> Comparativa de la frecuencia de compra .....	127
<b>Tabla 48:</b> Comparativa del medio de información preferido por el cliente.....	128
<b>Tabla 49:</b> Comparativa de la satisfacción del cliente .....	129
<b>Tabla 50:</b> Comparativa de los aspectos del servicio que pueden mejorarse.....	129
<b>Tabla 51:</b> Comparativa de la disposición de la gente de Granel Market para ayudar en requerimientos .....	130
<b>Tabla 52:</b> Comparativa de calificación del servicio brindado .....	131
<b>Tabla 53:</b> Comparativa de probabilidad de recomendación de la tienda.....	131
<b>Tabla 54:</b> Costo Visión CRM .....	139
<b>Tabla 55:</b> Total de Clientes en Granel Market.....	140
<b>Tabla 56:</b> Costo Estrategia de Cultura Organizacional enfocada al CRM. ....	145
<b>Tabla 57:</b> Costo Estrategia de Campañas de Marketing Online .....	147
<b>Tabla 58:</b> Costo de impulsar ventas en Granel Market con un valor añadido.....	148
<b>Tabla 59:</b> Costo Colaboración Organizacional.....	153

<b>Tabla 60:</b> Información a obtener de los clientes de Granel Market.....	162
<b>Tabla 61:</b> Costo estrategias de Información CRM .....	163
<b>Tabla 62:</b> Comparación Software CRM .....	166
<b>Tabla 63:</b> Plan de pago SumaCRM .....	169
<b>Tabla 64:</b> Costo Tecnología CRM.....	170
<b>Tabla 65:</b> Métricas CRM .....	171
<b>Tabla 66:</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	172
<b>Tabla 67: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	173
<b>Tabla 68: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	174
<b>Tabla 69: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	175
<b>Tabla 70: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	176
<b>Tabla 71: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	177
<b>Tabla 72: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	178
<b>Tabla 73: (Continuación)</b> Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market .....	179
<b>Tabla 74:</b> Cronograma de Implementación CRM para Granel Market .....	180
<b>Tabla 75:</b> Estructura de Capital Granel Market.....	181
<b>Tabla 76:</b> Activos Fijos y Capital de Trabajo Granel Market .....	182
<b>Tabla 77:</b> Tabla Amortización Préstamos Banco – Granel Market.....	183
<b>Tabla 78:</b> Estado de Situación Financiera Histórico – Granel Market .....	184
<b>Tabla 79:</b> Estado de Resultados Histórico – Granel Market.....	185
<b>Tabla 80:</b> Estado de Flujo de Efectivo Histórico – Granel Market .....	186
<b>Tabla 81:</b> Costo Total de implementación de CRM – Granel Market.....	187
<b>Tabla 82:</b> Supuestos para Proyección Modelo CRM en Granel Market .....	188
<b>Tabla 83:</b> Estado de Situación Financiera Proyectado – Granel Market .....	189
<b>Tabla 84:</b> Estado de Resultados Proyectado con implementación CRM – Granel Market .....	190
<b>Tabla 85:</b> Estado de Flujo de Efectivo Proyectado – Granel Market .....	193
<b>Tabla 86:</b> Flujo de Caja – Granel Market .....	194
<b>Tabla 87:</b> Cálculo del WACC – Granel Market .....	195
<b>Tabla 88:</b> Flujo de Caja Descontado – Granel Market .....	195

## RESÚMEN EJECUTIVO

Granel Market es una microempresa dedicada a la venta y distribución al por mayor y por menor de insumos gastronómicos no perecibles, tales como; productos para repostería, especerías, vinagres, sal, arroz, harinas, endulzantes, cereales, semillas, frutos secos y salsas, estos productos se venden a granel, es decir, al peso y en cantidades que el cliente guste.

En el primer capítulo se realizó un análisis situacional del entorno, en el cual se identificaron diferentes factores que han ayudado a entender la situación actual del país y del mercado, estos factores son los que tienen mayor influencia en la empresa como son; la inflación, el desempleo, las MIPYMES y los emprendimientos en Ecuador. Posteriormente se realizó un análisis general de la competencia de acuerdo a variables cualitativas y cuantitativas tomando en cuenta los diez productos estrellas por su volumen de ventas y el análisis interno de la empresa, donde se identificó la misión, visión, valores corporativos, objetivos, estructura organizacional, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también se realizó el estudio de los productos a granel que oferta la tienda que fueron tomados en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de investigación

En el segundo capítulo se dio una visión y descripción detallada acerca del caso de estudio que es el modelo CRM para la fidelización de clientes, en el cual se menciona la definición, objetivos, características, tipos, modelos de CRM, así como su importancia, ventajas y también las fallas al no saber implementar este modelo adecuadamente. Se realizó también un análisis del modelo CRM para el caso de las MIPYMES, como lo es Granel Market.

En el tercer capítulo se desarrolló la investigación de mercados con el propósito de conocer mediante entrevistas, como es actualmente Granel Market por medio del Gerente General y entrevistas a diferentes expertos de CRM que trabajan en diferentes empresas en Quito, generando una perspectiva de la cultura enfocada al CRM y su opinión con la implementación en las MIPYMES. Posteriormente, se realizó encuestas a los clientes al por mayor y por menor con la finalidad de conocer la satisfacción en la atención, el servicio y

los productos que han sido comprados para luego generar una comparativa entre las respuestas de estos dos tipos de clientes.

En el cuarto capítulo se desarrollaron las estrategias de CRM de acuerdo con los resultados de las encuestas mencionadas anteriormente y a las necesidades que tiene Granel Market de mejorar con el cliente.

Estas estrategias se realizaron mediante la metodología de los 8 Bloques propuesta por la consultora Gartner Group. Las cuales constan de los siguientes bloques; Visión, Estrategias, Valor de la Experiencia del Cliente, Colaboración Organizacional, Procesos, Información, Tecnología y Métricas, cada uno de estos bloques fueron analizados con sus respectivas estrategias para implementación y los costos que abarcaría cada uno. Posteriormente se realizó el análisis financiero de la empresa, con una proyección a cinco años con la implementación del modelo.

En el quinto capítulo se realizaron las conclusiones y recomendaciones respectivas de acuerdo con todo el estudio realizado de si hubo o no factibilidad para la implementación de este modelo en el caso de Granel Market.

## INTRODUCCIÓN

Granel Market inicia sus operaciones como un emprendimiento familiar el 12 de diciembre de 2015, ubicada en Quito, Ecuador, en las calles Veintimilla N9-21 y Leonidas Plaza (Esquina), es una microempresa que funciona como Persona Natural, comenzó como una tienda de productos de insumos gastronómicos no perecibles, que se venden a granel, es decir, al peso y en cantidades que el cliente guste ofreciendo sus productos tanto al por mayor y por menor.

En los últimos años, se ha vivido en un entorno competitivo muy fuerte y cada vez más exigente, lo que hace que las empresas busquen e implementen nuevas formas de sobresalir en el mercado, de allí es donde se observa y se reconoce la importancia que tiene el cliente en cada una de las empresas.

La necesidad de conocer a profundidad al cliente y entablar una relación comercial exitosa, ha sido el impulso para crear estrategias que permitan generar este enlace con el cliente y acceder a información necesaria para las empresas con el fin de generar una experiencia personalizada y una de las alternativas es implementar un modelo que conocido como CRM (Customer Relationship Management). El CRM es una estrategia de negocio que permite gestionar las relaciones con los clientes en sentido de generar una excelente gestión comercial, atención al cliente y servicio postventa.

Con el fin de mejorar esta relación con los clientes de la tienda, en el presente trabajo de titulación se realizará un levantamiento de información y propuesta de estrategias CRM con el cual se pretende diseñar una herramienta que potencialice y agilite los procesos de la empresa en el área de ventas y le permita mantener y mejorar las relaciones con sus clientes mediante un sistema personalizado y adecuado de acuerdo con las características de compra de cada uno.

## **1. LA EMPRESA, SU ENTORNO Y LOS PRODUCTOS A GRANEL**

Llevar a cabo un análisis de la empresa, su entorno y los productos que oferta, es de suma relevancia ya que permitirá conocer y establecer todos los factores que Granel Market debe tomar en cuenta para llevar a cabo sus actividades de venta, distribución y servicio y poder tomar ventajas competitivas que permitan a la empresa desenvolverse de una mejor manera en el mercado, de igual manera se debe conocer e identificar factores negativos e inclusive poder prevenirlos.

### **1.1. Análisis del Entorno**

Se presenta un análisis del entorno de los puntos que tienen mayor influencia en la empresa para identificar diferentes factores estratégicos que permitan que las estrategias propuestas tendrán el potencial deseado y la empresa ganará valor como tal.

#### **1.1.1. Análisis del País**

Debido a la situación actual que vive el Ecuador y a los fines con los que la empresa se relaciona para este estudio, es necesario enfocarse en un análisis sobre varios factores como; la inflación, el desempleo actual, índices de creación de las microempresas e índices de emprendimientos existentes y nuevos.

##### ***1.1.1.1. La inflación en el Ecuador.***

Blacutt (2013) señala que la inflación se define como el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país e implica la reducción de la capacidad adquisitiva del dinero. La inflación se vuelve problemática no sólo por el crecimiento sostenido de los precios sino, principalmente, porque los precios no varían en la misma proporción unos con relación a otros. (p.246)

Como se conoce, la inflación se determina por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de un año determinado y se compara con el índice del año anterior a este. Como menciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019) “El IPC permite medir la variación

de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo nacional de los hogares.” (p.5)

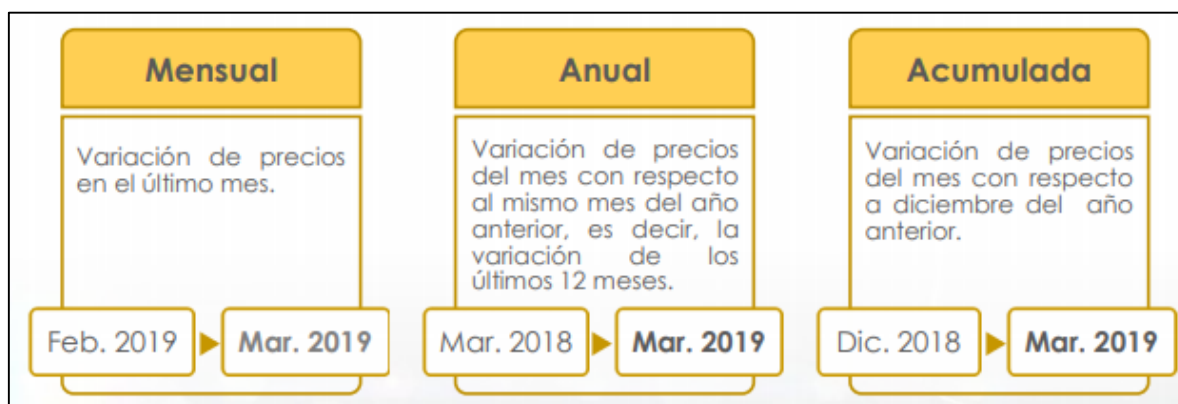
Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019) se realiza una investigación mensual del *'precio del comprador'* para una canasta fija de 359 productos, la cual se lleva a cabo en nueve ciudades auto representadas de dos de las cuatro regiones:

- Sierra: Quito, Ambato, Cuenca, Loja
- Costa: Guayaquil, Esmeraldas, Machala, Manta y Santo Domingo de los Colorados.

Estas ciudades representan el 83,00% de la población urbana del país y tienen una mayor afluencia económica con respecto a otras ciudades. El año base es el período enero-diciembre 2014.

- **Medidas de la inflación:**

Para determinar las medidas de precios o tipos de inflación se realiza en tres tipos. (Ver Figura 1)



**Figura 1:** Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC) – marzo 2019

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (2019)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019), para marzo de 2019, se registró el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en 105,31 y representa una inflación mensual de -0,21%, inflación anual de -0,12% e inflación acumulada de -0,02 (Ver Tabla 1).

**Tabla 1:**

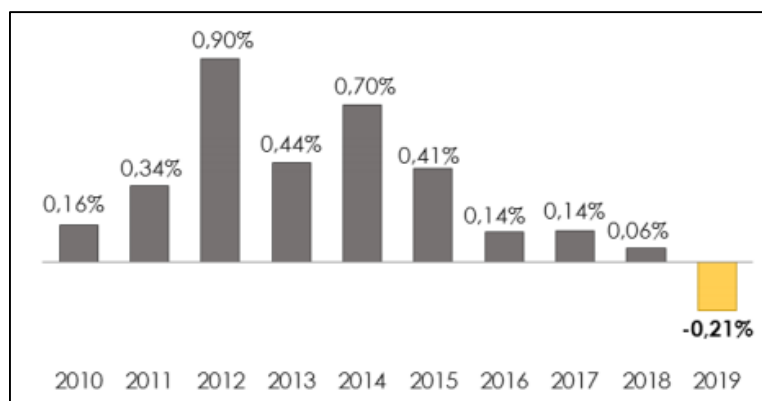
*Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones.*

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
Marzo 2018	105,43	0,06%	-0,21%	0,41%
Abril 2018	105,29	-0,14%	-0,78%	0,27%
Mayo 2018	105,09	-0,18%	-1,01%	0,09%
Junio 2018	104,81	-0,27%	-0,71%	-0,19%
Julio 2018	104,80	-0,004%	-0,57%	-0,19%
Agosto 2018	105,08	0,27%	-0,32%	-0,08%
Septiembre 2018	105,50	0,39%	-0,23%	0,47%
Octubre 2018	105,45	0,05%	-0,33%	0,42%
Noviembre 2018	105,18	0,25%	-0,35%	0,17%
<b>Diciembre 2018</b>	<b>105,28</b>	<b>-0,10%</b>	<b>-0,27%</b>	<b>0,27%</b>
Enero 2019	105,77	-0,47%	-0,54%	0,47%
Febrero 2019	105,53	-0,23%	-0,16%	-0,24%
<b>Marzo 2019</b>	<b>105,31</b>	<b>-0,21%</b>	<b>-0,12%</b>	<b>-0,02%</b>

Fuente: Boletín Técnico IPC No. 03-2019. – Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (2019)

- **Inflación Mensual:**

Se presenta la inflación mensual de los meses de marzo desde 2010 hasta marzo de 2019. (Ver Figura 2)



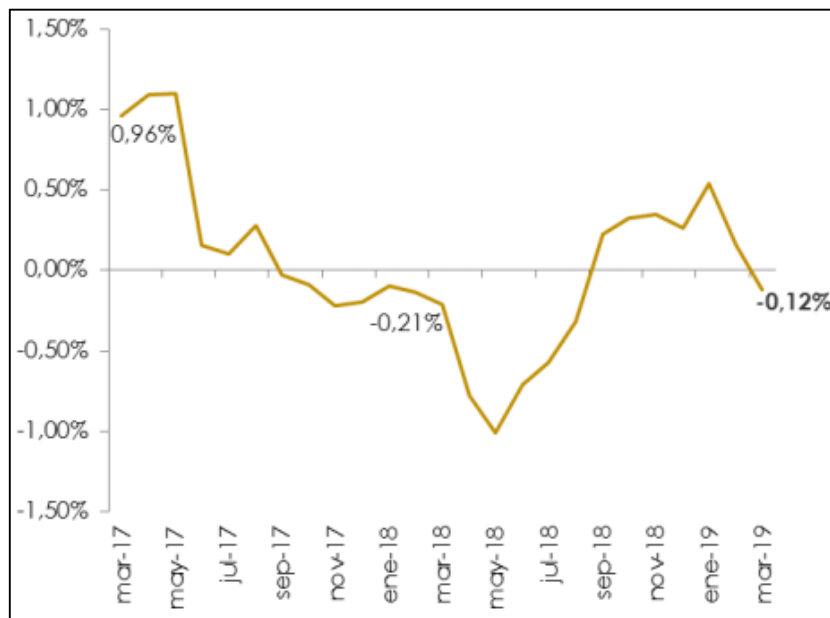
**Figura 2:** Inflación mensual marzo 2010 - 2019

Fuente: Boletín Técnico IPC No. 03-2019. – Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (2019)

La inflación mensual en marzo de 2019 es de -0,21%, comparando con años anteriores se observa que marzo 2019 ha sido el mes con menor inflación desde los meses de marzo de 2010 hasta 2019.

- **Inflación Anual:**

Se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años, período marzo 2017 a marzo 2019. (Ver Figura 3).



**Figura 3:** Evolución de la inflación anual

**Fuente:** Boletín Técnico IPC No. 03-2019. – Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (2019)

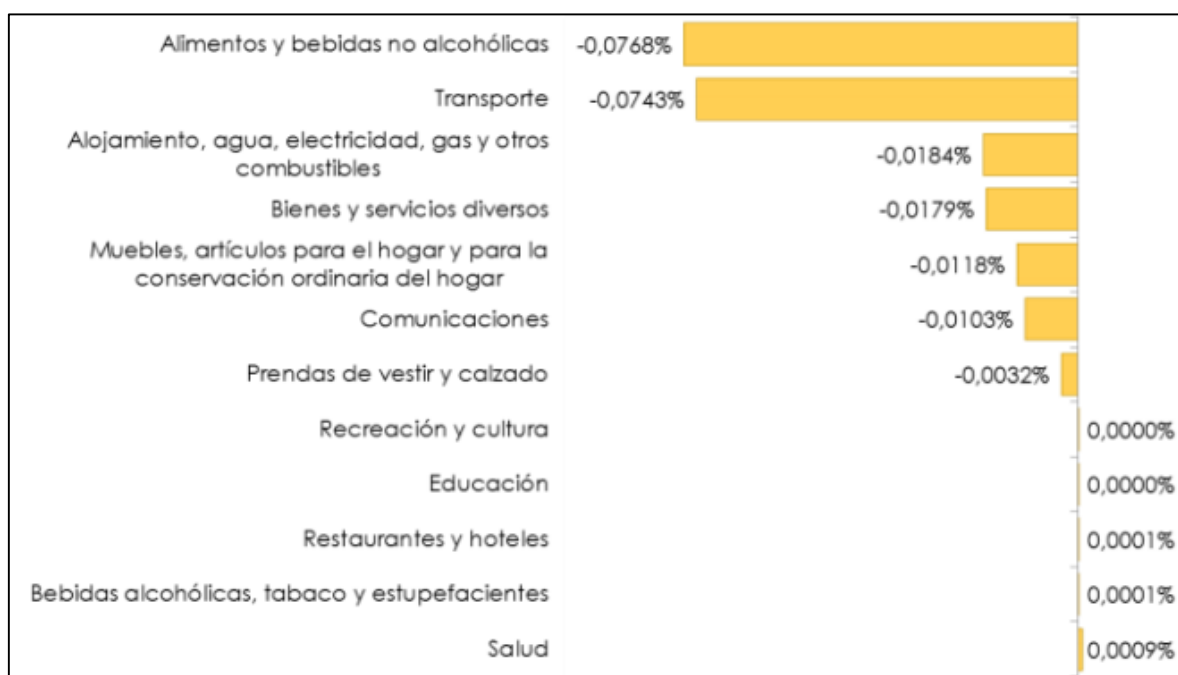
Se observa que la inflación anual de marzo de 2019 es de -0,12% y se refleja un incremento en marzo 2018 (-0,21%).

- **Inflación Acumulada:**

Se observa que inflación acumulada en marzo de 2019 se ubicó en 0,02%; el mes anterior fue de 0,24%; y, la de marzo de 2018 se ubicó en 0,41%

Estas variaciones se llevan a cabo generalmente por las doce divisiones de productos que se toman en cuenta para determinar la inflación. Como menciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019):

En la canasta del IPC existen doce divisiones de consumo. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de marzo de 2019 son las siguientes: Alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,0768%); Transporte (-0,0743%); y, Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (-0,0184%). (p.7) (Ver Figura 4)



**Figura 4:** Evolución de la inflación anual por productos

**Fuente:** Boletín Técnico IPC No. 03-2019. – Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (2019)

### ***1.1.1.2. El desempleo en el Ecuador.***

Se conoce que el término desempleo, es la situación en la que las personas entre los 18 y 65 años tienen la capacidad y el deseo de trabajar y que, buscando activamente un empleo, no lo encuentran.

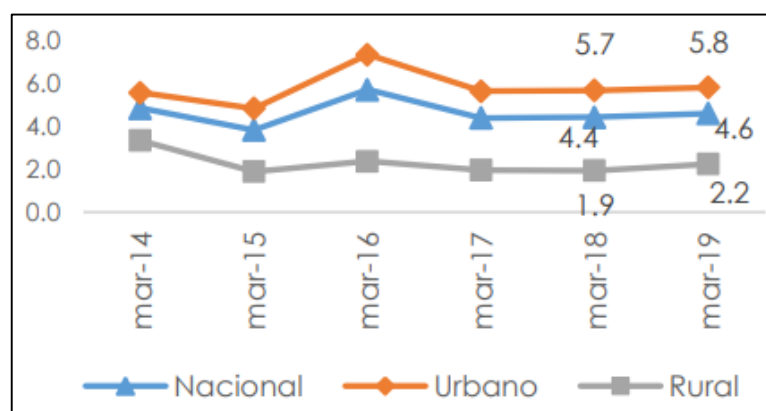
El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) llevó a cabo una Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo en el mes de marzo de 2019, la cobertura fue en el sector urbano y rural en 5 ciudades representadas; Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, teniendo así, una muestra total de 17.066 viviendas encuestadas.

Para este levantamiento de información se realiza mediante la Tasa de Participación Global, es decir:

$$Tasa\ de\ Participación\ Global = \frac{Población\ económicamente\ activa\ (PEA)}{Población\ en\ edad\ de\ trabajar\ (PET)}$$

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019) presenta que:

En marzo de 2019, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,6%, a nivel urbano esta tasa se ubicó en 5,8%, y a nivel rural en 2,2%; las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2018 no fueron estadísticamente significativas. (p.6) (Ver Figura 5)



**Figura 5:** Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2014-2019

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU (2019)

Presentado el contexto nacional de desempleo en donde el resultado comparado de un año anterior (marzo 2018) al otro (marzo 2019) no genera significancia estadística, se analiza desde el contexto de las 5 ciudades representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato) en donde se observa el siguiente resultado. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2:**

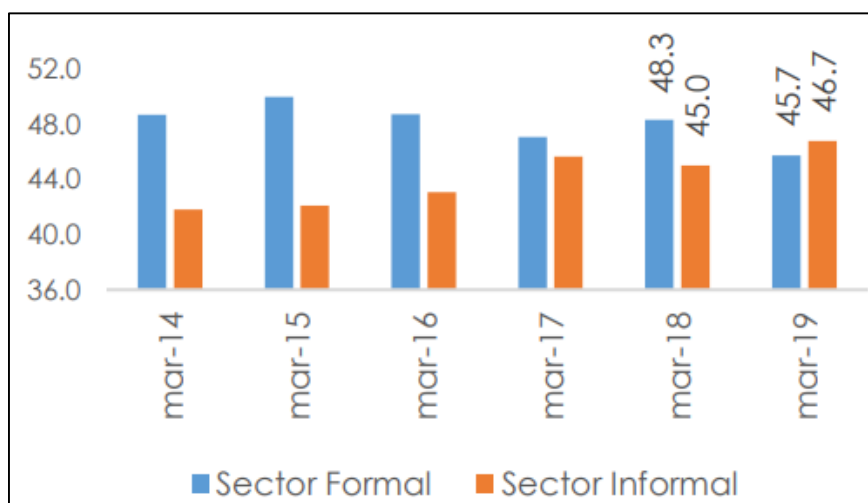
*Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, 2014-2019*

Ciudades	mar-15	mar-16	mar-17	mar-18	mar-19	Variación significativa mar-18 / mar-19
Quito	4,4	7,8	9,1	7,1	9,7	SÍ
Guayaquil	3,8	7,2	5,1	4,7	3,7	NO
Cuenca	3,2	4,6	4,3	5,4	5,4	NO
Machala	3,7	4,0	4,2	5,9	5,1	NO
Ambato	6,4	7,0	5,0	5,7	5,4	NO

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU (2019)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019) recalca que en concordancia con directrices internacionales, el empleo en el sector informal se define como el conjunto de menos de 100 trabajadores que no tienen Registro Único de Contribuyentes (RUC) y el empleo en el sector formal se define como las personas que trabajan en establecimientos que sí tienen RUC.

Se presenta un análisis en donde se puede observar que, en marzo de 2019 a nivel nacional, del total de personas con empleo, el 45,7% se encuentran en el sector formal y el 46,7% en el sector informal. El 7,5% restante está en el empleo doméstico y empleos no clasificados. (INEC, 2019) (Ver Figura 6)



**Figura 6:** Población con empleo en el sector formal e informal a nivel nacional, 2014-2019

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU (2019)

### ***1.1.1.3. Las MIPYMES en el Ecuador.***

Las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, son agentes económicos de desarrollo y sostenibilidad del país ya que la mayor parte de ecuatorianos, dependen de una actividad económica de este tipo.

Revista Líderes (2014) realizó una entrevista a Christian Cisneros, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi), en donde afirma que:

En los últimos 30 años, las MiPymes han atravesado tres etapas: entre 1984 y 1994 se dio un crecimiento sostenido. A partir de 1995 empezó una contracción, que se prolongó hasta el 2005 y esto ocurrió por la crisis financiera, porque el recurso humano no estaba listo para emprender, la inflación era muy alta y no había estabilidad jurídica y desde el 2006 a la fecha, asegura Cisneros, se registra un repunte interesante, con crecimiento sostenido.

Egas (2017) en su artículo para diario El Telégrafo redacta que:

“El 95% de las empresas en el país son MIPYMES” redacta que; Según las cifras brindadas por la Ministra de Industrias, Eva García, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) abarcan el 95% dentro de la economía ecuatoriana; de ellas, el 90% son micro, 8,6% son pequeñas, y 1.4% son medianas, de las cuales, en el sector comercial abarca el 54%, en manufactura el 36,4% y en servicios 9,5%.

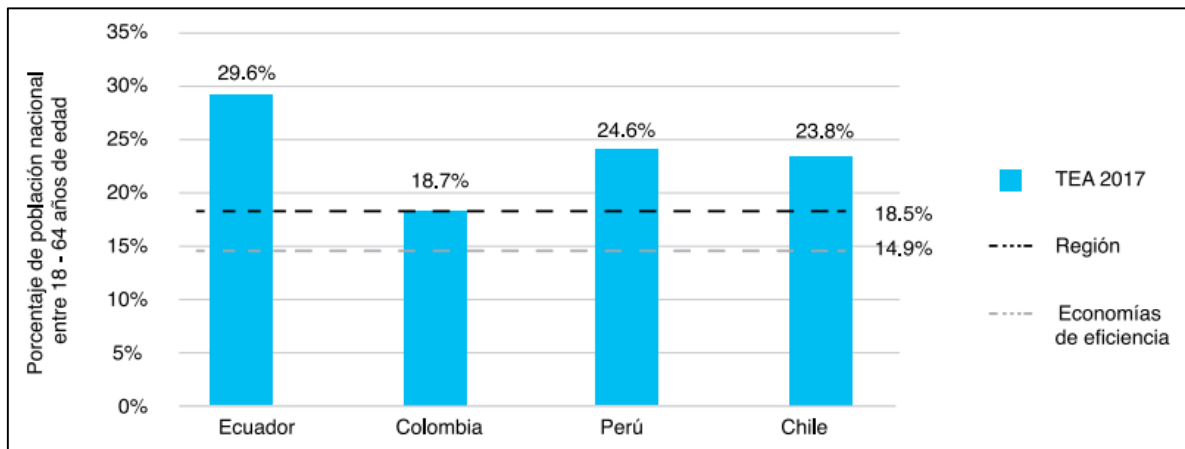
Debido a la gran demanda de MIPYMES en el país, las empresas han visto la necesidad de alcanzar reconocimiento y mantenerse en tendencia para obtener crecimiento, lograr fidelización de los clientes y tener alta competitividad en el mercado.

### ***1.1.1.4. El emprendimiento en el Ecuador.***

ESPAE Graduate School of Management de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), es una institución que se encarga de elaborar el estudio en Ecuador de uno de los proyectos con más importancia a nivel mundial con respecto a emprendimientos, conocido como Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Su último estudio fue realizado a finales de 2017 y los resultados han sido presentados en el último trimestre de 2018, en el cual muestra que:

En el 2017, Ecuador tuvo una actividad emprendedora temprana alta, de 29,6%, la cual fue analizada por el índice TEA, Tasa de Emprendimiento Temprano, cabe recalcar que esta fue inferior a la obtenida en 2016 de 31,8%, y cada año sigue declinando pero aun así, sigue ubicándose en el primer lugar entre los países de América Latina que participaron en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2017, seguido por, Perú con 24,6%, Chile con 23,8% y Colombia con 18,7%. Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo (2017) (Ver Figura 7).



**Figura 7:** TEA más alta de países latinoamericanos participantes del GEM 2017

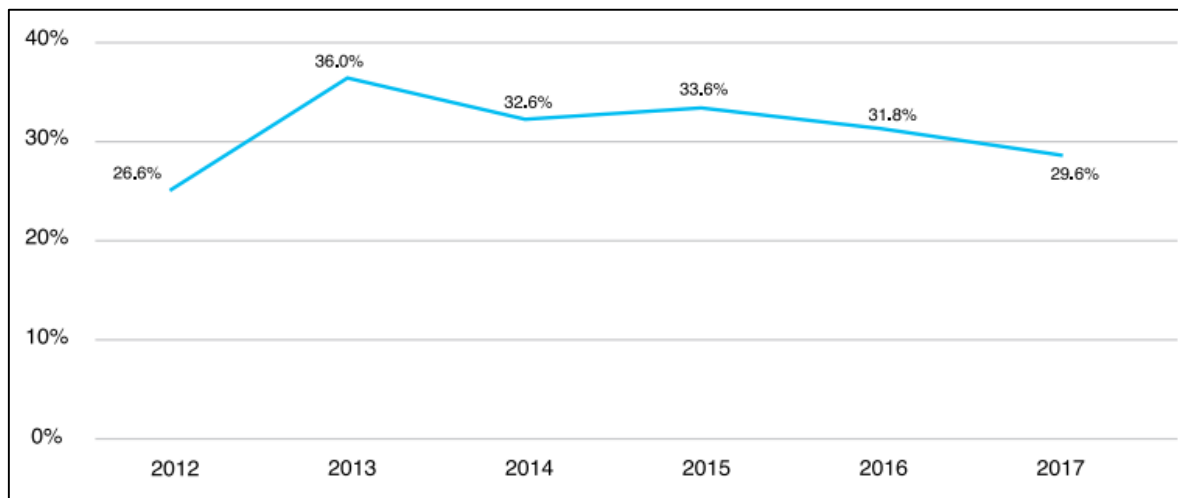
**Fuente:** Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo (2017)

Según el índice Total Entrepreneurial Activity (TEA) del 2017:

La actividad emprendedora temprana TEA, incluye a quienes están en proceso de iniciar un negocio pero que no han pagado salarios por más de tres meses, emprendedores nacientes, y a los propietarios de un nuevo negocio que han pagado salarios por más de tres meses, pero menos de 42. (Lasio, *et al*, 2017) (p.28)

Si se analiza los últimos seis años, 2012 – 2017, el Ecuador ha venido mostrando una TEA alta, sin embargo, el índice de emprendedores más alto fue en 2013 con 36,0%.

En 2017 la TEA fue de 29,6%, que, como se mencionó anteriormente, se ha reducido en comparación al año 2016 con 31,8% lo cual se debe a que muchos emprendimientos también han tenido que cerrar sus negocios. (Lasio, *et al*, 2017) (Ver Figura 8).



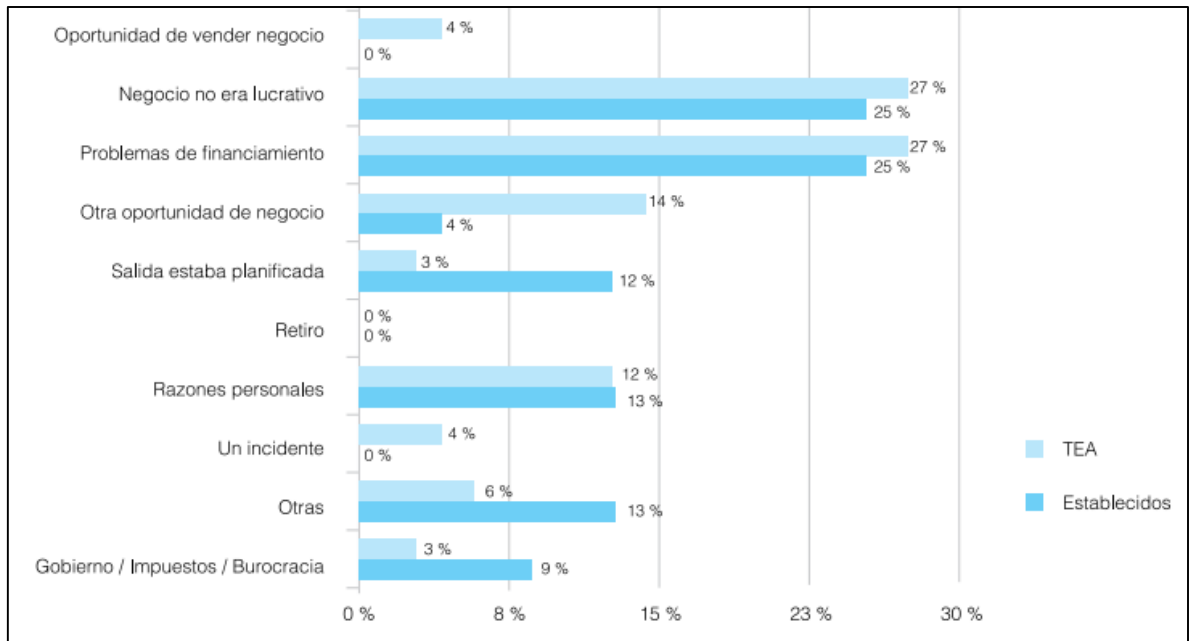
**Figura 8:** Evolución de la TEA en el Ecuador

**Fuente:** Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo (2017)

Para el análisis del cierre de negocios de emprendimiento, según el índice Total Entrepreneurial Activity (TEA) del 2017, problemas de financiamiento y falta de rentabilidad fueron los motivos principales para el cierre de los negocios.

Para los negocios en la TEA este porcentaje fue de 27% y para los establecidos 25% en ambos casos. El segundo motivo de discontinuación para los negocios en la TEA fue que migraron a otra oportunidad de negocio (14%) y para los establecidos fue “razones personales” y “otras razones” (13% cada una). La Figura 24 resume los motivos de cierre tanto para la TEA como para los negocios establecidos. (Lasio, *et al*, 2017)

Se presenta los principales motivos para el cierre de negocios TEA y ya establecidos previamente. (Ver Figura 9).



**Figura 9:** Principales motivos de cierre de los negocios TEA y establecidos 2017

**Fuente:** Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo (2017)

### 1.1.2. Análisis del Sector

Al realizar un análisis del sector en el cual se desarrolla la empresa, permitirá una mejor comprensión y sintetización de saber cuál es la función de la empresa dentro de su entorno. Por lo tanto, los puntos que se muestran a continuación son los que más tienen relevancia y se ajustan al modelo que lleva la empresa en marcha.

#### 1.1.2.1. Cadena de Abastecimiento.

Monterroso (2002) afirma que, “La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor.” (p.1)

Tener una cadena de abastecimiento bien establecida ayuda a que las diferentes actividades de la empresa se vean relacionadas con la logística de esta y se optimice el proceso que va desde la compra hasta la entrega del producto revisado, escogido y pesado al gusto del cliente.

Granel Market se encarga de abastecer a consumidores finales y a diferentes empresas o industrias dedicadas a la producción de insumos gourmet, entre otras por lo que es importante conocer como la empresa logra su abastecimiento para cumplir con el cliente.

- **Adquisición a proveedores**

Granel Market selecciona excelentes proveedores ya que, al ser una empresa de distribución de cierto tipo de alimentos, debe poner énfasis en la calidad e higiene que ofrece cada uno de ellos.

Los proveedores son productores de semillas y granos, empresas que ofrecen productos gourmet previamente elaborados pero que difícilmente se encuentran en el mercado, distribuidoras e incluso productos importados que se compra en el puerto de Guayaquil a grandes contenedores con los cuales se negocia precios, calidad, fechas y modalidades de entrega, fechas y formas de pago.

- **Almacenamiento**

Granel Market cuenta con una instalación de dos pisos donde recepta los pedidos solicitados, los sacos de granos secos y semillas se almacena en el segundo piso del local en donde está debidamente temperado y los productos e insumos gourmet que ya están previamente elaborados o empaquetados, se los almacena y exhibe en el primer piso que funciona como minimercado de atención al cliente, sin embargo, no cuentan con suficiente espacio para almacenar en cantidades muy grandes por lo que si tienen cantidades demasiado grandes no pueden cubrir esa necesidad del cliente.

- **Empaquetado y etiquetado**

Una vez realizada las compras a los proveedores, Granel Market realiza paquetes de los granos secos y semillas, seleccionando y revisando que estén en buen estado y con diferentes medidas para agilizar el proceso de venta y posteriormente se coloca en las perchas del primer

piso para que el cliente pueda observar. En caso de pedidos especiales que suelen realizar empresas de alimentos, se empaca a gusto y medida de cada uno de ellos.

- **Servicio de Venta y entrega a domicilio.**

Granel Market cuenta con el minimercado para los consumidores finales que desean adquirir el producto en la tienda y para las empresas que compran al por mayor, se realiza entregas a domicilio siempre y cuando se manejen políticas de entrega con cada uno de sus clientes que puede variar por cantidad, precio y el lugar de entrega siempre y cuando estén en el perímetro que Granel Market ha establecido, es decir, norte y centro de Quito, Valle de Los Chillos, Cumbayá y sus alrededores.

#### ***1.1.2.2. Análisis general de la competencia.***

La distribución de productos alimenticios en la ciudad de Quito se lleva a cabo mediante un ciclo de compra – venta que es corto dependiendo las necesidades, viene desde el productor, pasando a los mayoristas, estos a su vez abastecen a los distribuidores, a minoristas, y también a otros canales de redistribución, como las tiendas y supermercados, hasta llegar al consumidor final.

El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con una amplia cadena de mercados y ferias de los cuales tres son mayoristas: el Mercado de San Roque, El Camal y el Mercado Mayorista.

Muchos de estos sitios ponen su precio por especulación, es decir, tratar de obtener un beneficio económico analizando las variaciones que han tenido ciertos productos en el precio a lo largo del tiempo.

En cuanto a las distribuidoras a nivel de la ciudad, no tienen un punto de venta para el consumidor final, estas realizan su venta y entrega directamente a negocios y lo hacen al por mayor.

Granel Market comercializa productos e insumos a granel, es decir al peso y también productos gourmet que no son encontrados fácilmente en mercados, distribuidoras, bodegas, tiendas, supermercados e incluso en comercios informales.

Su distinción viene a cabo porque en el sector en el que se encuentra ubicado no tiene una competencia directa, a su vez, comercializa tanto al por mayor, con entregas a domicilio en sectores estratégicos de la ciudad a los cuales puede llegar y cuenta con una tienda al por menor.

Estos factores han sido muy importantes para la empresa dentro del mercado al igual que la exclusividad en la distribución, la competitividad en precios y el servicio culinario que ofrece para los clientes que deseen aprender a usar muchos de los productos que compran.

Sin embargo, Granel Market empezó sus actividades en un momento en el que solo había bodegas (para el consumidor final y minoristas) y distribuidoras (para los mayoristas), ahora, según testimonio de los propietarios de la empresa, existen más tiendas especializadas gourmet, veganas, vegetarianas, naturistas y delicatessen a lo largo de la ciudad que, si bien muchas de estas compran producto a Granel Market, otras suelen ser competencia para ellos en cierto tipo de productos.

Se presenta el análisis de la competencia realizado de acuerdo con lo mencionado anteriormente, tomando en cuenta las variables más significativas para Granel Market y el presente estudio.

El primer análisis está ligado a variables cualitativas que significan competitividad en el mercado para Granel Market el cual será realizado mediante la matriz del Perfil Competitivo (MPC) que aporta la identificación de los principales competidores de la empresa, en base a sus fuerzas y debilidades comparando con la situación actual de la empresa. (Ver Tabla 3)

**Tabla 3:***Matriz de Perfil Competitivo - Granel Market*

Factores Claves	Peso	Granel Market		Bodegas		Supermercados		Mercados	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Participación en el mercado	0,13	1	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Precios	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51	4	0,68
Posición financiera	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Calidad del producto	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66	2	0,44
Lealtad del cliente	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Imagen de marca	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Localización del local	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Innovación	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Canales de distribución	0,09	3	0,27	0	0	2	0,18	1	0,09
Promociones	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04
Publicidad	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	0	0
<b>Resultado</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>		<b>2,05</b>		<b>3,11</b>		<b>2,2</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

Se observa una comparación generalizada entre bodegas, distribuidoras y mercados en la cual el peso total describe la importancia de los factores claves siendo 0,0 poca importancia y 1,0 mayor importancia. El peso total de los factores claves es igual a 1.

El rating es la calificación de cada uno de los factores clave en Granel Market y en sus competidores, la cual fue medida entre 4 (mayor calificación) y 0 (menor calificación).

El puntaje es realizado con la multiplicación del peso y el rating la cual permite obtener el resultado final de la empresa frente a sus competidores en donde se puede analizar que el competidor más fuerte para Granel Market son las distribuidoras, seguido de las bodegas y los mercados.

Se aprecia que, entre las bodegas y los mercados, Granel Market tiene mejor calificación entre sus factores claves.

El segundo análisis está ligado a variables cuantitativas que significan competitividad en el mercado para Granel Market en el cual se analizaron precios por 100gr. de los 10 productos estrella considerados por la empresa, es decir los más vendidos y solicitados a lo largo de este tiempo, en donde se obtuvo los siguientes resultados. (Ver Tabla 4)

**Tabla 4:**

*Análisis competitivo de precios/ 100gr.*

Productos Estrella	Granel Market	Bodegas Gourmets		Supermercados			Mercados		
	Precio	Superfoods	Aromas y Especias	Supermaxi	Aquí	Santa María	San Roque	Iñaquito	Mayorista
		Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
Nuez (pelada)	\$1,70	\$2,00	\$1,87	\$2,04	\$1,99	\$2,00	\$1,70	\$1,80	\$1,75
Almendra (entera)	\$1,85	\$2,50	\$2,12	\$2,30	\$2,20	\$2,20	\$1,80	\$1,80	\$1,85
Pasas (negras)	\$0,45	\$0,50	\$0,45	\$0,55	\$0,45	\$0,43	\$0,40	\$0,40	\$0,45
Arándanos	\$1,60	\$2,20	\$1,75	\$2,20	\$2,15	\$2,15	\$1,75	\$1,60	\$1,65
Dátiles (sin semilla)	\$2,00	\$2,50	\$2,00	\$ ---	\$ ---	\$ ---	\$1,90	\$1,95	\$2,00
Cashew	\$3,75	\$3,85	\$4,00	\$3,95	\$ ---	\$ ---	\$3,75	\$3,35	\$3,70
Maní (sin sal)	\$0,35	\$0,75	\$0,90	\$0,50	\$0,45	\$0,45	\$0,40	\$0,40	\$0,45
Aceite de coco 190ml	\$6,80	\$8,50	\$7,00	\$8,50	\$8,00	\$8,50	\$4,50	\$5,50	\$4,35
Ajonjolí	\$1,90	\$2,30	\$2,00	\$2,10	\$2,08	\$2,08	\$1,80	\$1,85	\$1,80
Pistachos	\$3,60	\$3,70	\$3,75	\$3,75	\$3,75	\$3,70	\$3,70	\$3,70	\$3,75

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se aprecia que la competencia más fuerte en sentido de precios son los mercados, sin embargo, se debe tomar en cuenta que la diferenciación está en su calidad, higiene, atención al cliente y también en la ubicación en que se encuentra.

También se debe entender que Granel Market distribuye sus productos a diferentes clientes al por mayor mientras los mercados no lo hacen.

## **1.2. Análisis de la empresa**

El análisis de la empresa comprenderá; historia, misión, visión, valores corporativos, objetivo general, objetivos específicos, estructura organizacional, el portafolio de productos y servicios que se ofrece y su análisis FODA para tener una visión más clara de cómo se está desarrollando la empresa actualmente y así diseñar un modelo de CRM que se ajuste y se adapte a las necesidades que esta necesite.

### **1.2.1. Datos Generales de la empresa**

Muchas de las veces, los mercados populares son lugares saturados de personas, no existen condiciones salubres y la atención al cliente no siempre es la deseada, esta microempresa nace de la idea de crear una tienda que cumpla con las expectativas de los clientes que buscan comprar productos al peso, como en los mercados populares, con la diferencia de tener atención personalizada, ambiente limpio y acogedor, variedad de productos y marcas, y, sobre todo, excelencia en precios.

Granel Market, creada el 12 de diciembre de 2015, ubicada en Quito, Ecuador, en las calles Veintimilla N9-21 y Leonidas Plaza (Esquina), es una microempresa que funciona como Persona Natural, comenzó como una tienda de productos en insumos gastronómicos no perecibles, que se venden a granel, es decir, al peso y en cantidades que el cliente guste.

La empresa ha desarrollado un excelente crecimiento en cuanto a la parte comercial, luego del primer año como Mini Market, se decidió apuntar a y dar impulso al comenzar a ofrecer

sus productos al por mayor y con despachos a domicilios, restaurantes, cafeterías, pastelerías y hoteles reconocidos en la ciudad de Quito.

#### ***1.2.1.1. Misión.***

La creación de Granel Market tiene una razón de ser, es decir un propósito para la que fue creada, por lo tanto, el desarrollo de su misión es:

“Ofrecer y distribuir productos e insumos gastronómicos no perecibles a granel, potenciando como ventaja competitiva la calidad, el producto y el servicio entregado al cliente.”

#### ***1.2.1.2. Visión.***

La visión de Granel Market está orientada a donde quiere llegar la empresa a largo plazo claramente tomando en cuenta algunos factores que tendrá que enfrentar como competidores, tecnologías y necesidades de sus clientes:

“Ser el proveedor de productos e insumos gastronómicos no perecibles a granel posicionado y reconocido por los clientes y consumidores por la calidad e innovación de sus productos, por la imagen diferenciada de sus marcas y por el compromiso social con nuestros clientes y empleados.”

#### ***1.2.1.3. Valores Corporativos.***

Granel Market cree firmemente en que los valores corporativos los caracterizan como empresa y lo tienen presente tanto para sus colaboradores como para sus clientes.

- Responsabilidad y puntualidad
- Compromiso y ética profesional
- Seriedad e integridad
- Cooperación y trabajo en equipo.

#### ***1.2.1.4. Objetivos.***

Los objetivos fueron realizados por los fundadores de Granel Market de acuerdo con los propósitos que la empresa se ha propuesto cumplir a corto y largo plazo ayudados por las expectativas que desde su creación se han desarrollado.

- **Objetivo General**

Expandir el negocio a varios lugares de Quito, logrando posicionarse como la empresa más importante del sector, garantizando la calidad del producto y del servicio tanto a clientes externos e internos.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Estudiar y aplicar estándares de calidad altos a los productos y al servicio brindado.
- ✓ Incrementar nuevos productos acorde las necesidades que vaya teniendo el consumidor.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas relacionado con el año anterior.
- ✓ Mejorar el contacto con cada cliente para mejorar el servicio de Granel Market
- ✓ Otorgar asesoramiento del producto vendido al cliente en caso de que lo desee.
- ✓ Realizar mejores convenios de pago y cobro a proveedores y clientes.

#### ***1.2.1.5. Logotipo.***

El logotipo fue diseñado por sugerencia de un diseñador, el cual propuso la idea de implementar el concepto de granel en una imagen.

Desde un principio se descartó implementos como balanzas, que, por lo general, suele ser típico para “vender al peso”, y se buscó algo genérico que represente a granos o semillas.

Para el logotipo se utiliza tonos cálidos que representan comida, por cuestiones de redes sociales, se trabaja con varias gamas de tonalidades parecidas, que van variando según las necesidades que se van presentando. (Ver Figura 10)

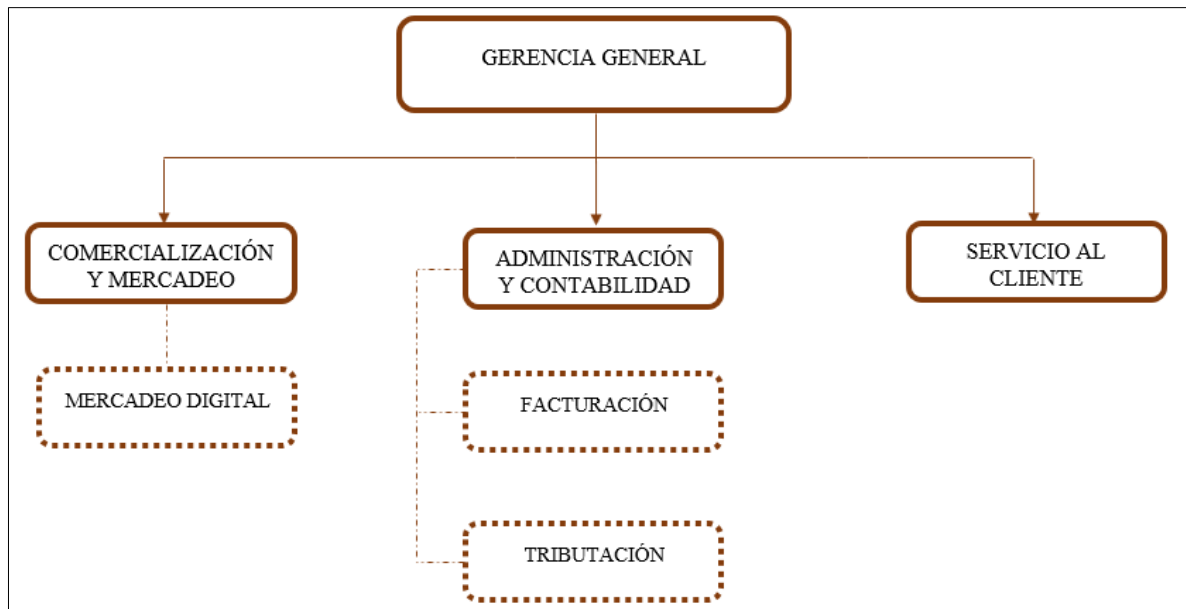


**Figura 10:** Logotipos de Granel Market para la tienda y para redes sociales.

**Fuente:** Granel Market (2018)

### **1.2.2. Estructura Organizacional**

La empresa está estructurada de la manera en que se presenta. (Ver Figura 11)



**Figura 11:** Estructura Organizacional de Granel Market.

**Fuente:** Granel Market (2018)

Las funciones dentro de Granel Market han variado poco a poco a lo largo de este tiempo ya que la empresa ha estado en continuo crecimiento y se ha requerido más personal para poder satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con tiempos de pedidos.

En el principio de su creación eran solo dos las personas que manejaban la empresa, la una encargada de ventas y la otra de facturación y contabilidad, luego, se incorporaron dos personas más para ayudar en el área empaquetados de productos y entregas de ventas a domicilio de pedidos al por mayor y también personas externas que manejan la parte contable y redes sociales.

### **1.2.2.1. Gerencia General.**

La Gerencia General está manejada por una de las cofundadoras de la empresa, la cual se encarga de la logística de toda la tienda en relación con proveedores, clientes y ventas. Las ventas se pueden realizar en la tienda (al por menor) o a domicilio (al por mayor), por lo que esta persona se encarga de:

- Realizar un cronograma que permita de mejor manera la entrega a tiempo de los pedidos y que a cada cliente no le haga falta nada de lo solicitado.
- Manejo y control de la tienda.
- Logística y manejo de clientes al por mayor y proveedores.

#### ***1.2.2.2. Área Comercial y de Mercadeo.***

En esta área, al igual que en Gerencia General, se encuentra una de las personas cofundadoras de la tienda, actualmente encargada de:

- Prospección de nuevos clientes.
- Manejo y contacto con personas referidas por otros clientes.
- Manejo de posibles clientes que se enganchan mediante las redes sociales que maneja una empresa contratada.
- Armar base de datos de tiendas nuevas o emprendimientos para mostrar producto.
- Agendar citas con clientes nuevos, antiguos y emprendimientos nuevos.

#### ***1.2.2.3. Área Administrativa.***

Esta área es manejada por dos personas de nómina, tanto el Gerente General como otra persona, las cuales se encargan de:

- Llevar un control contable en Excel, en el cual se lleva un registro de compras y ventas diarias a fin de saber cómo van las ganancias al día, a la semana y al mes.

También cuentan con dos personas externas que son auxiliares contables, van una vez por semana y realizan el ingreso de Facturas y retenciones a clientes.

Actualmente llevan un doble control, tanto en Excel como en un nuevo sistema contable que apenas están comenzando a implementar y llenar toda la información posible para poder mejorar sus bases de datos y tener una facturación más agilizada.

#### ***1.2.2.4. Servicio al Cliente.***

En esta área se maneja la parte de empaquetado y servicio a domicilio y ventas dentro del Mini Market. Estas dos personas se encargan de empaquetar el pedido otorgado por el cliente, o bien sea en la tienda o por pedido a domicilio, luego, se realizan las entregas y cuando se ha terminado con las mismas.

### **1.2.3. Diagnóstico de la Empresa**

Se realizará un análisis FODA (fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades) propuestas por la empresa Granel Market en la ciudad de Quito, lo que permitirá un mejor conocimiento de los factores que tienen el mayor impacto en la empresa y poder planificar estrategias a futuro, en este caso ayudará al entendimiento de la situación de la empresa para la posterior creación de una estrategia CRM.

#### ***1.2.3.1. Fortalezas.***

El análisis de las Fortalezas ayuda a entender de mejor manera cuales son las capacidades especiales y que privilegios tiene la empresa con respecto a sus competidores en el mercado, para este caso, las Fortalezas proporcionadas por Granel Market son:

- Cubrir la necesidad de un segmento que no logran cubrir las grandes y pequeñas empresas de este tipo de negocio.

- Incremento de personal interno para ventas al por mayor y externo para contabilidad y manejo de redes sociales.
- Conocimiento del sector y de las distintas tiendas ya presentes en el país con un modelo de negocio similar.
- Excelente calidad de todos los productos que oferta.
- Crecimiento en el volumen y frecuencia de ventas de los clientes al por mayor.

#### ***1.2.3.2. Oportunidades.***

- Convenio de acceso a un mejor precio de productos para comercializarlos.
- Crecimiento en toda la oferta de negocios gastronómicos, que a larga se convierten en clientes para Granel Market.
- Existe un mayor interés por parte del público en general de consumir productos saludables e involucrarse a cocinar y aplicar lo aprendido en los talleres.
- Negociaciones para un acuerdo comercial con Estados Unidos que darán inicio desde el segundo semestre del año 2018, según el Ministro de Comercio Exterior, Pablo Campana.
- Intención del Gobierno de iniciar relaciones comerciales con la comunidad Euroasiática (Rusia, con Panamá, República Dominicana, Panamá, Japón, EE. UU. y Australia) según la rendición de cuentas anual del Ministro Pablo Campana.
- Convenios comerciales existentes con Unión Europea con Ecuador el cual abrió la puerta a nuevos productos que para que entren al país, entre esos, productos

comestibles. Convenios de este tipo se puede acceder a un mejor precio de muchos y nuevos productos comercializar.

- Tendencias favorables en el mercado.

#### ***1.2.3.3. Debilidades.***

- Sector y ubicación en la tienda al no ser muy transitado por personas del segmento de clientes potenciales para la tienda.
- Reciente implementación de sistema contable, que hace que al pasar información desde Excel se pierda tiempo en otras tareas a realizarse.

#### ***1.2.3.4. Amenazas.***

- Aspectos climáticos para los granos ya que en épocas diferentes suelen dañarse rápidamente.
- Temporadas bajas afectan los inventarios de todos los productos
- Impuestos y salvaguardas que ha adoptado el país.

### **1.3. Productos a Granel**

Cada vez es mayor la población que ha decidido declarar la guerra a la comida basura y a comer saludable. El consumo a granel se ha vuelto muy común entre el público ecuatoriano ya que los productos al peso tienen una calidad superior a un precio asequible y en su mayoría son ecológicos, generalmente la vieja tendencia de consumo de productos a granel ha vuelto a retomarse estos últimos años.

Según el artículo publicado por Salazar (2016), las razones más importantes para comprar y consumir productos a granel hoy en día son:

- Para los pequeños consumidores, existe menos desperdicio al no comprar grandes paquetes que no se van a utilizar en mucho tiempo y que suelen echarse a perder y de esta manera solo se compra lo que se necesita.
- Para los clientes al por mayor, se puede comprar en grandes cantidades, lo que implica no tener que volver a comprar cada poco tiempo.
- Al ser una tienda a granel, se tiene mucha variedad de productos, lo cual ayuda a que se puedan probar todos y al final tener una dieta más variada y para el caso de los negocios, pueden brindar mayor variedad de postres o alimentos a sus clientes.
- Se apoya a emprendimientos y pequeños agricultores.

Se recibe consejos personalizados por parte de la tienda a granel sobre las propiedades de cada producto o la forma de cocinarlos.

### **1.3.1. Portafolio de productos y servicios**

Granel Market ofrece alimentos no perecibles que vienen desde alimentos saludables, granos, cereales, snacks, alimentos secos, aliños, frutos secos, e incluso un poco de productos de necesidad básica para atender una necesidad específica y que no son fácilmente encontrados en el mercado.

#### ***1.3.1.1. Productos.***

Los productos que ofrece Granel Market se muestran a continuación en 10 segmentos diferentes; vinagres, especerías, harinas, frutos secos, arroz, cereales – semillas, repostería,

sal, endulzantes y salsas, los cuales son utilizados por sus clientes para la elaboración de platos nuevos y creativos en la cocina.

- **Repostería.**

Los productos de repostería son muy utilizados para aquellas personas o negocios que gustan de realizar postres y recetas variadas. Granel Market ofrece varios productos que se utilizan para esto. (Ver Tabla 5).

**Tabla 5:**

*Lista de Productos Granel Market – Repostería*

<b>RESPOSTERIA</b>
Dark Ecuador 56%
Gotas de Chocolate 70%
Vaina de vainilla 14 cm
Gelatina sin Sabor
Glucosa
Dextrosa
Coco rallado
Coco Hojuela
Hojuela de Banano
Polvo de Cacao 100%
Fruta Confitada
Fruta Confitada Cubos Tailandesa
Coco Confitado Tailandés
Malta (Extracto)
Miel de Abeja (100% pura)
Quinoa Insuflada

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Espicias.**

Granel Market ofrece una variedad de especias o condimentos los cuales son utilizados comúnmente para dar sabor a los alimentos. (Ver Tabla 6).

**Tabla 6:**

*Lista de Productos Granel Market – Especerías*

ESPECIAS	
Achiote molido	Jengibre
Achiote en grano	Laurel Hoja
Ají Peruano polvo	Laurel molido
Ají Molido	Linaza grano
Ajino moto	Maggy Hoja (polvo)
Ajo Molido	Mostaza Molida
Albahaca	mostaza semilla
Anís común español	Nuez moscada Molido
Anís estrellado	Nuez moscada PEPA
Azafrán (Imitación)	Orégano Hoja
Bicarbonato	Orégano Molido
Broster	Pimentón Español
Caldo de Gallina	Paprika
Canela cáscara	Perejil Seco
Canela molida	Pimienta Cayena
Cardamomo	Pimienta Blanca grano
Cebolla en Polvo	Pimienta blanca molida
Cebolla en Escama	Pimienta dulce grano
Cilantro semilla	Pimienta negra grano
Clavo de Olor	Pimienta negra molida
Comino Molido	Puerro Verde en trozos
Comino en Grano	Romero
Cúrcuma Molida	Sazonador Polvo para Taco
Curry polvo	Sazonador Completo
Flor de Jamaica	Sal cebolla
Glutamato	Sal de ajo

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Vinagres**

Los vinagres son líquidos con una concentración agria ya que su origen viene de diferentes fermentaciones de vinos, manzanas e incluso alcohol. (Ver Tabla 7).

**Tabla 7:**

*Lista de Productos Granel Market – Vinagres*

<b>VINAGRES</b>
Vinagre arroz
Vinagre Balsámico Ortalli
Vinagre de vino blanco
Vinagre de vino tinto
Vinagre Blanco

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Sal.**

Conocida comúnmente, la sal da un mejor sabor a la comida y Granel Market tiene dos tipos de sal actualmente. (Ver Tabla 8).

**Tabla 8:**

*Lista de Productos Granel Market – Sal*

<b>SAL</b>
Sal Gruesa # 1
Sal Parrillera

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Arroz.**

El arroz es un grano conocido comúnmente para realizar exquisitos platillos y Granel Market ofrece diferentes tipos con los que se puede variar preparaciones de alimentos.

(Ver Tabla 9).

**Tabla 9:**

*Lista de Productos Granel Market – Arroz*

<b>ARROZ</b>
Arroz Arbóreo Risotto Belino
Arroz Indú Basmati
Cous Cous Agnesi
Arroz integral
Arroz Botan (japonés)

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Harinas.**

Las harinas son polvos molidos que se obtienen de diferentes cereales y de otros alimentos también. Granel Market ofrece los siguientes tipos de harinas. (Ver Tabla 10).

**Tabla 10:**

*Lista de Productos Granel Market – Harinas*

<b>HARINAS</b>
Harina de Centeno
Harina Blanca (panadera)
Harina Integral
Harina de Arroz
Harina de Maíz
Harina de Coco
Maca
Harina de Amaranto
Harina de Quinoa – Libra
Maicena
Machica
Harina de Almendra Pelada
Harina de Almendra Entera (cáscara)

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Endulzantes.**

Diferentes tipos de endulzantes han logrado hoy en día reemplazar el azúcar normal, desde orgánicos hasta endulzantes utilizados para repostería. (Ver Tabla 11)

**Tabla 11:**

*Lista de Productos Granel Market – Endulzantes*

<b>ENDULZANTES</b>
Azúcar Orgánica
Stevia
Panela
Azúcar impalpable

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Cereales.**

Los cereales y semillas son alimentos que tienen grandes propiedades para la salud, como fibra, vitaminas y minerales y Granel Market ofrece los siguientes tipos: (Ver Tabla 12).

**Tabla 12:**

*Lista de Productos Granel Market – Cereales / Semillas*

<b>CEREALES – SEMILLAS</b>
Amaranto
Avena hojuela entera
Avena Hojuela entera
Avena Partida
Avena Partida
Garbanzo
Centeno Partido
Maní tostado
Maní Crudo
Quinoa (Grado 1)
Chía Negra (Regular)
Pepa de sambo
Semilla Ajonjolí
Semilla Ajonjolí Negro
Semilla de Girasol

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Frutos Secos.**

Los frutos secos son llamados así porque por lo general tienen menos de 50% de agua naturalmente, es decir sin haber sido procesados anteriormente y Granel Market ofrece una gran variedad de estos. (Ver Tabla 13).

**Tabla 13:**

*Lista de Productos Granel Market – Frutos Secos*

<b>FRUTOS SECOS</b>
Albaricoque
Almendra Bastón
Almendra entera
Almendra fileteada
Almendra Pelada
Arándanos
Avellana
Babaco Deshidratado
Banano Deshidratado
Cascara de Naranja confitada
Cashew Con Sal
Cashew Sin Sal
Cereza Deshidratada
Ciruela Pasa
Dátiles Grande Sin semilla
Macadamia
Manzana Deshidratada
Mora Deshidratada
Mortiño Deshidratado Orgánico
Naranja en Rodaja Importada
Nuez mitades Ambar Light
Pasa Jumbo
Pasa Pequeña
Pasas Rubias
Pecanas
Pera Deshidratada
Piña en trozos Deshidratada
Pistacho chili, habanero, ajo
Pistacho Crudo Pelado
Pistacho salado americano
Te Negro
Te Rojo
Té Verde (Hojas)
Té Verde (Macha) Polvo
Uvillas Deshidratadas Orgánica

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Salsas.**

Las salsas hoy en día son muy utilizadas como un acompañamiento extra a la comida que da un sabor y un toque especial. Granel Market posee salsas para todo gusto y para las diferentes necesidades que el cliente tenga. (Ver Tabla 14).

**Tabla 14:**

*Lista de Productos Granel Market – Salsas*

<b>SALSAS</b>
Salsa Soya "Kikkoman"
Salsa China "Oriental"
Salsa Teriyaki Kikkoman
Mostaza Dijon Maille

**Fuente:** Granel Market (2018)

**Elaborado por:** Allison Goyes

**1.3.1.2. Servicios.**

Como se mostró anteriormente, muchos de los productos que vende la tienda, son especializados gourmet y no se encuentran fácilmente en cualquier supermercado, por esta razón, la tienda analizó y observó que los clientes siempre llevan a sus hogares los productos y que muchas de las veces piden explicaciones de cada uno, en qué se puede usar y sus beneficios, por lo tanto, se decidió implementar pequeños talleres con diferentes Chefs reconocidos del país.

Estos talleres se dictan una vez al mes con temáticas diferentes teniendo, su duración es de una mañana o tarde, los precios son asequibles y no se necesita experiencia previa en la cocina para poder asistir.

Esta idea ha dado hincapié para que los clientes tengan diferentes opciones de utilizar un mismo producto en diferentes recetas y se ha logrado que la tienda no solo venda sus

productos, sino que estos sean utilizados por sus mismos clientes en los cursos e inclusive se ha logrado tener patrocinio con algunas marcas.

La empresa tiene planificado a futuro como actividades complementarias, no solo realizar talleres de cocina sino rentar este espacio como un Laboratorio para que estudiantes de gastronomía puedan practicar y realizar sus tareas o emprendedores que desean lanzar un nuevo producto y no cuentan con el espacio físico ni los equipos para empezar y así a su vez se promocionan los productos de Granel Market.

## **2. MARKETING RELACIONAL Y CRM, GENERALIDADES Y ASPECTOS BÁSICOS**

La elección de un CRM conlleva analizar que se quiere lograr y resolver en la empresa con el modelo, por lo cual se debe tener presente todas las generalidades y aspectos básicos del Marketing Relacional y CRM que ayudan a dar un primer empuje para determinar y entender las necesidades que tiene la misma.

Como se revisó en el capítulo I el análisis del entorno y el análisis de la empresa, se ve claramente una evolución en el mercado, en los clientes y también en la tecnología por lo que las empresas en la actualidad buscan una manera de fidelizar al cliente y vender más productos y servicios en vez de captar nuevos.

Las empresas hoy en día comprenden que cada cliente es diferente y que cada uno de ellos merece un trato diferente, en este pensamiento se basa la estrategia CRM, el cual va de la mano con el Marketing Relacional ya que hoy en día las 4P's del Marketing (producto, precio, plaza y promoción) no son suficientes para cubrir toda la experiencia de compra que el cliente debe tener en la empresa.

### **2.1. Marketing Relacional**

Se presenta algunos conceptos y opiniones por expertos acerca del Marketing Relacional.

“El Marketing de relaciones se refiere a las actividades de Marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos.” (Morgan & Hunt, 1994, p. 20-38)

El marketing relacional “proporciona a las empresas una participación mayor en el gasto de sus clientes, minimiza el coste de la adquisición de clientes nuevos, reduce la rotación y fomenta el crecimiento.” (McKenzie, 2002)

“Se busca pasar de la manipulación del cliente a su genuina inclusión; de hablarle y venderle a comunicarle y compartir conocimientos; de otorgarle una posición secundaria a considerarlo defensor máximo de la credibilidad de la empresa.” (McKenna, 1995)

Cavazos & Giuliani (2008) señalan que, el marketing relacional se basa en una estrategia defensiva que hace que haya un alto impacto en el desempeño de una empresa y va de la mano con la lealtad en el gran entorno competitivo el cual es clave para el desarrollo de las estrategias a utilizar. (p.45).

Teniendo en cuenta todas las definiciones anteriores, el Marketing Relacional busca que el cliente reciba más de lo que muchas veces espera al mismo precio que pagan normalmente, tomando en cuenta que esto no afecte en costos a la empresa.

De Negri (2009), relata que la lógica del marketing relacional busca que la empresa tenga una relación con clientes que aporten al mejoramiento de la rentabilidad a través de lo siguiente:

- La captación y venta a nuevos clientes.
- El incremento de las ventas y clientes actuales.
- La reducción de la mortalidad de los clientes (p.80).

Estos tres puntos son fundamentales para que las empresas tengan en cuenta cómo lograr el mejoramiento de la rentabilidad, aunque el primer punto de “captar y vender a nuevos clientes” actualmente es más difícil y costoso que el desarrollar la retención de los que ya son clientes y por eso en esta investigación se tendrá en cuenta los dos últimos puntos mencionados, ya que en estas dos se apoya la estrategia que se va a desarrollar.

Restrepo (1999), detalla los aspectos que diferencian el Marketing Tradicional al Marketing Relacional. En la tabla se presenta las diferencias entre estas dos tendencias de marketing. (Ver Tabla 15)

**Tabla 15:**

*Diferencia entre el Marketing Tradicional y Marketing Relacional*

<b>MARKETING TRADICIONAL</b>	<b>MARKETING DE RELACIONES</b>
Busca el aumento de participación de mercado por producto	Busca el aumento de participación del cliente
Busca más clientes para sus productos	Busca más productos para sus clientes
Gerencia de productos	Gerencia de clientes
Remunera por las ventas de un período	Remunera por el desarrollo de esos clientes

**Fuente:** Restrepo (1999)

**Elaborado por:** Allison Goyes

Reinares (2017) también realiza un aporte de la evolución del concepto del marketing en donde al igual que Restrepo (1999) diferencian el Marketing de Transacciones al Marketing de Relaciones de una manera más detallada y concisa. (p.16) (Ver Tabla 16)

**Tabla 16:***Evolución del concepto de Marketing*

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Perspectiva temporal corta Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo	Perspectiva temporal larga Meta: Mantener clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficios a largo plazo
Búsqueda de transacciones puntuales	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes.
Escaso o nulo contacto con el cliente	Contacto directo con el cliente
Orientado al producto. Escasa diferenciación	Verdadera orientación al mercado
Dirigido a las masas	Personalizado: <<más customización>>
Relaciones distantes entre comprador/vendedor	Relaciones interactivas
Roles claramente establecidos del comprador (parte pasiva) y vendedor (parte activa)	Roles <<flexibles>> o poco definidos del comprador y vendedor.
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento	La función del marketing se desarrolla por toda la organización
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación
Poco énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente
Reducida importancia del servicio al cliente, visión interna de la calidad	Visión global de la integración de la calidad, servicio y orientación al cliente.

**Fuente:** Reinares (2017)**Elaborado por:** Allison Goyes

Morgan & Hunt (1994) señalan que “dos fundamentos esenciales del marketing relacional son el compromiso y la confianza.” De lo cual se puede deducir que, si la organización logra estos fundamentos, se tiene resultados óptimos a largo plazo con el cliente interno y externo, así como con el producto o servicio que está ofertando.

Según el estudio realizado por Valenzuela, García de Madariaga, & Blasco (2006) se puede concluir que, para poder partir al Marketing Relacional de una organización, se debe tener el compromiso desde los mandos altos o alta gerencia y sus directivos al ser ellos los que toman decisiones desde comunicación hasta gestión que debe ser enfocado hacia el cliente.

Kotler & Keller (2012) mencionan que, la clave del marketing es desarrollar relaciones profundas y duraderas con los clientes y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de marketing de la empresa y en cuanto al Marketing Relacional, el objetivo es llevar estas relaciones al largo plazo con el fin de capturar y retener sus negocios.

### **2.1.1. Elementos del Marketing de Relaciones**

Kotler & Keller (2012) señalan que existen cuatro elementos que son clave en el Marketing de Relaciones:

- Clientes
- Empleados
- Socios de Marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias)
- Miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas)

Estos elementos deben mantener un equilibrio en el rendimiento de todo aquel interesado en el negocio según Kotler & Keller (2012). Cuando se desarrolla un lazo fuerte y duradero entre organización y cliente, se requiere que, desde los recursos o los medios hasta cada persona en la organización sean capaces de cumplir los objetivos, deseos y expectativas que tiene el cliente. (p.135)

De acuerdo con las fuentes antes mencionadas y el estudio realizado se puede deducir que, el Marketing Relacional es un conjunto de actividades y prácticas que tienen como objetivo captar, desarrollar, mantener y fortalecer relaciones profundas con los clientes que tiene la empresa satisfaciendo sus necesidades de forma íntegra y sobre todo que esté pensada en el largo plazo, conociendo también que la retención del cliente es algo más que una idea o un objetivo de la empresa; debe ser un elemento fundamental que la misma implica.

De aquí nace la gestión y herramienta que ayuda a desarrollar y profundizar los objetivos del Marketing Relacional en base a la concentración y enfoque en el cliente conocido como CRM.

## **2.2. CRM (Customer Relationship Management)**

En la actualidad, el mundo se encuentra en un entorno competitivo y exigente en temas empresariales, políticos, culturales, tecnológicos entre otros.

Es así, que las empresas han tomado en cuenta que el generar expectativas y experiencias acordes al cliente ha sido la base y el pilar fundamental para que continúen en su desarrollo y crecimiento, de aquí nace la herramienta conocida como CRM, que va a ayudar en enfocar y concentrar su atención en satisfacer al cliente y posterior a esto se consiga lealtad de este, por lo general suele apoyarse en soluciones o programas tecnológicos que facilitan el desarrollo del modelo.

Se debe entender que el CRM no es un modelo netamente tecnológico sino estratégico hacia el cliente.

A continuación, se presenta algunos conceptos y opiniones por expertos acerca del CRM (Customer Relationship Management)

El CRM es una estrategia de negocios que tienen las organizaciones y está enfocada a la optimización de la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente al profundizar su atención en un grupo de clientes muy definidos y precisos. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006) Es así como la mayoría de las empresas comprenden la importancia que tiene cada uno de sus clientes en la misma pero no lo toman como la prioridad que debería tener al ser ellos los que al final deciden en donde, cuando y como comprar un bien o servicio.

Hay que recalcar que las empresas deben ver más allá de solo retener un cliente, sino de brindarle la mejor experiencia de compra y por supuesto, desarrollar y profundizar y cumplir lo que tiene de expectativas.

Un CRM, (Customer Relationship Management), es parte de una estrategia de negocio que utiliza herramientas informáticas, pero no siempre tiene que ser así, va más allá de las tecnologías de la información, es crear y generar una estrategia que depende de cada modelo de empresa, del sector, de la cantidad de clientes y del servicio o producto que oferta.

### **2.2.1. Objetivos del CRM**

Cada empresa debe encontrar la forma de tener una mejor relación con el cliente y por eso el CRM cuenta con objetivos que ayudan a la organización a tomar la decisión de implementar este modelo de estrategia. Algunos de los objetivos del CRM son:

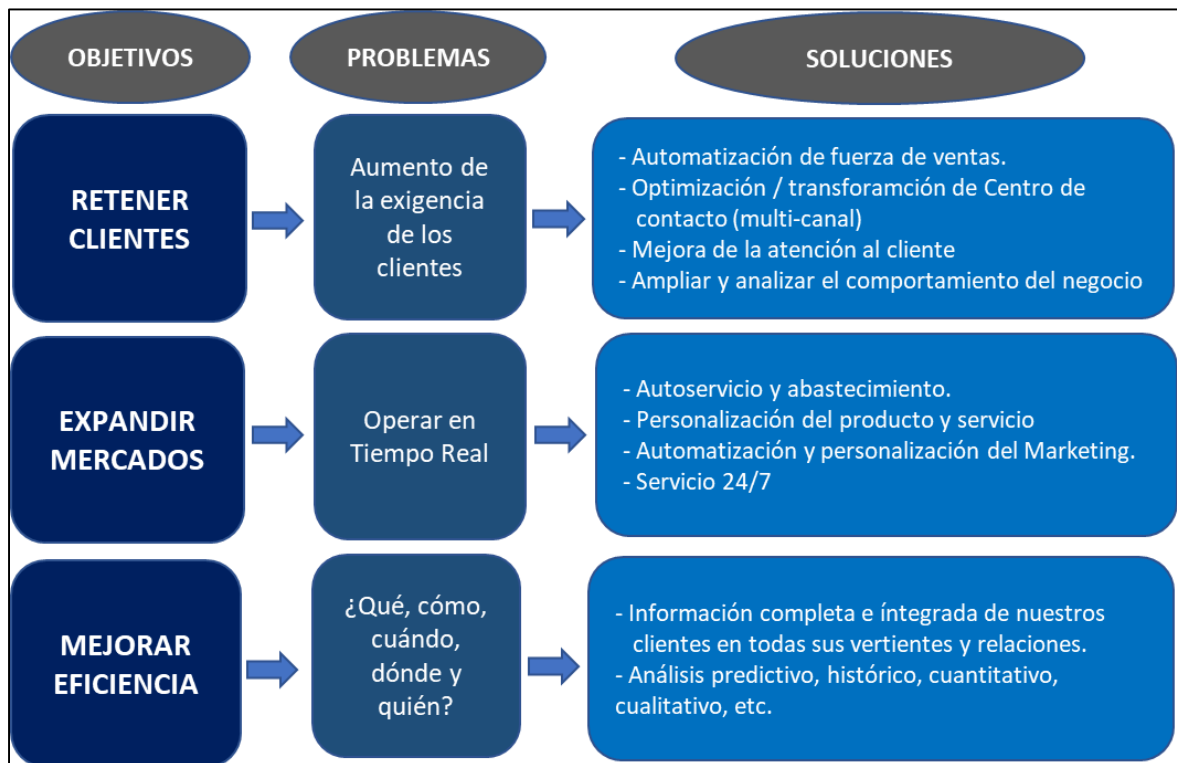
- Identificar y realizar mejoras en el área de servicio al cliente para optimizar la satisfacción y posteriormente lograr fidelización y retención de este.
- Lograr comunicación asertiva con el cliente, teniendo una relación individualizada con cada uno de ellos.

Desarrollar e implementar nuevas oportunidades de negociar con el cliente, dejando que este opine y de su punto de vista.

- Tener mejor índice de ventas con cada cliente de la organización, haciendo que los empleados de la organización cuenten con información y herramientas que ayuden a conocer a cada cliente y brindar una atención especializada.

Los objetivos antes mencionados se logran con un modelo de estrategias CRM, mejorando los esfuerzos en ventas y permitiendo que el cumplimiento de estos objetivos sea a largo plazo.

Se muestra de manera general los objetivos principales, problemas que enfrenta cada uno de estos y las respectivas soluciones del CRM (Customer Relationship Management) según Vega (2003) (Ver Figura 12).



**Figura 12:** Objetivos, problemas y soluciones principales del CRM.

**Fuente:** Vega (2003)

**Elaborado por:** Allison Goyes

### **2.2.2. Para qué sirve el CRM**

La estrategia CRM hace que la empresa observe, analice y cambie la forma de como los vendedores actúan normalmente y lograr construir la relación con el cliente que la empresa desea y a su vez ofrecer propuestas más atractivas y competitivas.

La estrategia CRM ayuda a que la organización obtenga información más detallada de sus clientes desde diferentes lugares como; sitios web, e-mails, números telefónicos, bases de datos, etc. Y a partir de esta información busca interactuar con cada uno de ellos y revisar que cada uno de ellos reciba la atención que merece para tener una venta exitosa y luego tener un mayor control de ventas.

Según Michael (cfr., Kotler y Keller 2012). “La CRM permite que las empresas provean un excelente servicio al cliente en tiempo real, mediante el uso eficaz de la información individual de cada consumidor. Con base en lo que conocen sobre cada uno de sus valiosos clientes, las empresas pueden personalizar las ofertas de mercado, servicios, programas, mensajes y medios.” (p. 135)

#### ***2.2.2.1. Desde la perspectiva del cliente.***

- El cliente va a sentirse más seguro y en confianza de entablar una relación con la empresa que será su proveedor al ver el trato especializado que va a tener.
- Es mucho más fácil y rápida la experiencia de compra que el cliente va a tener cuando le ofrecen una atención adaptando el producto y servicio acorde a lo que requiere y esto se da gracias al CRM

#### ***2.2.2.2. Desde la perspectiva de la empresa.***

- Se tiene un mejor control, identificación y diferenciación de los clientes en dependiendo sus necesidades y el valor que genera a la empresa.

- Mejor interacción con el cliente implicando siempre mantenerse en contacto, recopilando información importante y detallada de cada uno, esto va a hacer que el cliente tenga el valor que se merece.
- Mejor manejo y control al personal de Marketing y Ventas que puede ser revisado progresivamente acorde al índice de ventas que va teniendo la organización y comparando el antes y después de tener un CRM aplicado.
- Planificación oportuna y exitosa de logística y ventas en función de la efectividad que va teniendo el modelo CRM.

El CRM si bien no es solo una herramienta tecnológica puede apoyarse en esta para mayor rapidez y efectividad con el cumplimiento de objetivos y beneficios que este modelo puede brindar a la organización.

### **2.2.3. Características de un CRM**

Conocer las características que posee el modelo CRM es fundamental para poder desarrollar el modelo según la necesidad que tenga la organización. Según (Xu *et al*, 2002), el CRM tiene cuatro características principales:

#### ***2.2.3.1. Automatización de las ventas.***

El autor explica que gracias al desarrollo de un modelo CRM se logra que las bases de datos se automaticen de manera que sea más fácil y rápido gestionar los pedidos y ventas y entregas al cliente. Xu, Yen, & Chou (2002)

También es importante acotar que se tiene un mejor manejo de historiales de compras e historiales crediticios con cada uno de los clientes y esto a lo largo del tiempo muestra como la gerencia o los directivos pueden tomar decisiones estratégicas que generen valor para la empresa como saber qué tipo de productos son los más demandados, cuáles son los menos solicitados, cuales tienen mejor tiempo de duración y cuáles no.

### ***2.2.3.2. Servicio y soporte al cliente.***

El servicio y soporte al cliente con la implementación de un modelo CRM hace que la empresa tenga que capacitar a su personal y este a su vez brinde un soporte adecuado mediante un control que se da entre el cliente y el personal de ventas.

Con esta herramienta, los directivos pueden tomar decisiones estratégicas de cuáles de sus vendedores son los adecuados para atender cierto tipo de clientes y cuales otros pueden mejorar sus habilidades resolviendo de manera eficiente este tipo de problemas que el CRM nos puede dar a conocer desde que se toma la decisión de implementarlo.

El soporte al cliente no solo existe en grandes empresas, desde las microempresas deben desarrollar la habilidad de dar a conocer al cliente el tipo de producto que está ofreciendo, el uso del producto, aconsejar y recomendar un producto, es decir brindar una atención completa que no solo sea venta sino acompañamiento de compra.

### ***2.2.3.3. Servicio personalizado.***

Gracias al modelo CRM, el personal de ventas puede de manera efectiva comunicarse con el cliente, pero va más allá de mantener contacto y realizar seguimiento postventa, es ofrecer un producto si se sabe cada cuanto tiempo suele realizar la compra, ofrecer nuevos productos que pueden satisfacer y cubrir las necesidades que requiere cada cliente y sobre todo hacer sentir que cada cliente cumple un papel importante en la empresa y por eso tiene una atención personalizada.

### ***2.2.3.4. Automatización del Marketing.***

La automatización de Marketing permite que el área encargada de Ventas tenga acceso y facilidad y rapidez de datos para brindar una atención especializada a cada cliente y que este quede a gusto tanto con el servicio como con el producto entregado y por supuesto que el área de Marketing revise posterior a la venta, cómo va el comportamiento del consumidor

frente al producto, al vendedor, al local y permitir saber si se vuelve un cliente frecuente o como llamar la atención del mismo para que regrese siempre.

#### 2.2.4. Tipos de CRM

La implementación de una estrategia CRM se centra en tres aspectos diferenciados.

Algunos tienen que ver más en la interacción con el cliente y otros en las gestiones internas de la empresa. (Ver Figura 13)

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



**Figura 13:** Tipos de CRM

**Fuente:** Suma CRM (2015)

**Elaborado por:** Allison Goyes

##### 2.2.4.1. CRM Operativo.

En el CRM Operativo podemos diferenciar dos partes:

- **Back Office:**

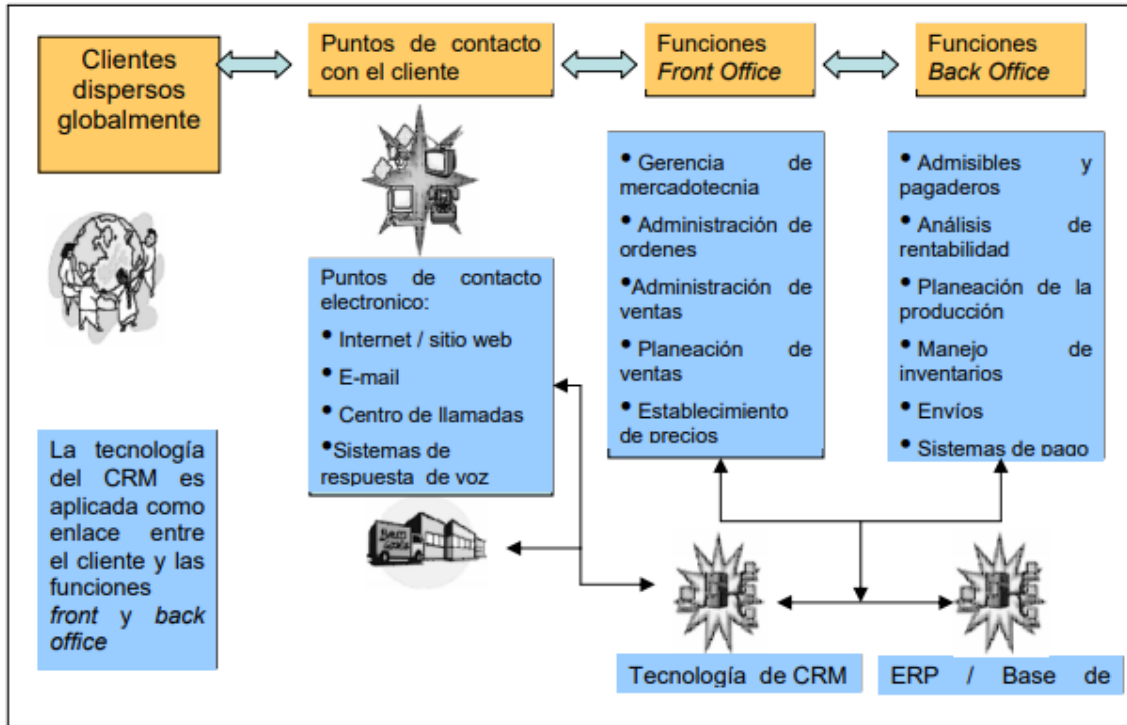
Es una parte de los procesos organizativos de la empresa, pero esta no tiene contacto directo con el cliente, el CRM incluye el Back Office como un público interno al ser el encargado de funciones contables y financieras que a la final se relacionan con la optimización de los recursos de la compañía.

- **Front Office:**

Esta parte de los procesos organizativos de la empresa tiene funciones principalmente de la gestión del marketing y la automatización de la fuerza de ventas y este, sí tiene una relación directa con la atención al cliente.

Por lo tanto, El CRM Operativo integra la automatización de la información de sistemas contables, financieros e incluso áreas de recursos humanos que se interactúan con sistemas como ERP y la gestión de marketing y ventas permitiendo su planificación basados en los objetivos que la empresa se ha propuesto.

Chen & Popovich (2003) muestran una representación de la Integración de Funciones Front Office y Back Office (p. 674) (Ver Figura 14)



**Figura 14:** Integración de funciones *Front Office* y *Back Office*

**Fuente:** Chen y Popovich (2003)

Se puede concluir que el CRM Operativo sirve para:

- Interactuar con los clientes, entablar confianza, brindar servicio y soporte adecuado y lograr fidelización.
- Obtener datos de los clientes con el fin de investigar de mejor manera sus necesidades y sus expectativas y con esto, ofrecerles el producto y servicio acorde para ellos
- Las funciones de Back Office y Front Office se relacionan entre sí para tener un mejor punto de contacto con el cliente.
- Mejor manejo y gestión del área de marketing, ventas y servicio al cliente.

#### **2.2.4.2. CRM Analítico.**

De acuerdo con SumaCRM (2015), el CRM analítico, utiliza el modelo de negocios Business Intelligence (inteligencia de negocios), el cual tiene almacenados los datos de la empresa denominados Data Warehouse y Data Mining para revisar el comportamiento del cliente.

Este modelo busca analizar toda la información que contienen las bases de datos sobre los clientes y brindarles una solución de acuerdo con sus necesidades y sobre todo de manera especializada.

- **Data Warehouse:**

Como menciona Herrera (2005), es un software para la administración de la relación con los clientes, en sí, es un sistema informático que apoya a la gestión de las relaciones con los clientes, ventas y marketing de la empresa.

En este software se integra toda la información disponible del cliente al recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que en la empresa se faciliten los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio. (Herrera, 2005)

- **Data Mining:**

Es una herramienta en la cual quedan ubicados todos los datos de los clientes, permitiendo la modelización de la información recogida en el Data Warehouse y su finalidad es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. (Herrera, 2005)

Las funciones del modelo analítico son:

- Diseñar acciones comerciales segmentadas.

- Analizar el comportamiento del cliente, para poder ofrecerles un mejor servicio.
- Evaluar y medir las campañas de marketing que se realizan en la empresa.
- Estructurar en la base de datos toda la información de los clientes. (SumaCRM, 2015)

Según Herrera (2005), El objetivo principal del CRM Analítico se puede separar en 2 partes:

- Aplicar la información de manera eficiente con el fin de mejorar los procesos de planeamiento y los operacionales y así lograr la retención y adquisición de clientes.
- Mejorar el entendimiento de las necesidades del cliente durante la interacción diaria a través de los diferentes puntos de contacto. (Herrera, 2005)

El CRM Analítico debe permitir conocer que tan rentable es el cliente en el presente y que tanto podrá ser a futuro.

#### **2.2.4.3. CRM Colaborativo.**

Este modelo se caracteriza porque es el encargado de la interacción, a través de diferentes canales de comunicación, entre la empresa y el cliente y así crear un vínculo para ofrecer al cliente sus productos o servicios aprovechando la variedad de canales que ofrece un CRM gracias a las nuevas tecnologías como por ejemplo el e-mail, chat, teléfono, etc. (SumaCRM, 2015)

Las funciones del CRM Colaborativo son:

- Establecer una comunicación multicanal entre todos los departamentos de la empresa, así como interactuar con los clientes.
- Mejorar la relación con los clientes de la empresa. (SumaCRM, 2015)

## **2.2.5. Modelos de CRM**

Existen tres tipos de modelos de CRM, el modelo de dimensiones, el modelo de simple flujo del proceso y el modelo de ciclo de construcción de relaciones.

### ***2.2.5.1. Modelo de Dimensiones.***

El modelo de Dimensiones CRM se compone y apoya de tres elementos o pilares fundamentales que se integran entre sí para optimizar y alcanzar los objetivos deseados como empresa, estos son: Recursos Humanos, Procesos y Tecnología.

- **Recursos Humanos:**

Se debe entender que el recurso humano en toda organización es el pilar fundamental para que esta funcione de la manera adecuada, cuenta como uno de los elementos del CRM porque esta estrategia no solo busca fidelización del cliente, sino lograr que el personal entienda lo importante que es el cliente y los resultados que se pueden generar dependiendo de las acciones que este tome.

El Recurso Humano abarca desde los mandos altos hasta los mandos bajos, todos conforman la organización y depende de cada uno que esta siga en pie con los objetivos de la empresa. El CRM es importante en cada uno de los departamentos si se logra entender y hacer que funcione de manera que todos los departamentos puedan colaborar mutuamente si lo necesitan.

“Es uno de los componentes más complicados debido a su resistencia al cambio, son parte fundamental del éxito o fracaso de los procesos.” (Intellia Technology, 2014)

- **Procesos:**

Es importante revisar los procesos actuales de la organización, departamento por departamento para en base a esto, ver que se puede mejorar en relación con la interacción que se tiene con el cliente, mejorar el tipo de atención que se está brindando actualmente y el tipo de publicidad que la organización está manejando, es decir se requiere un cambio estructural que se adapte a las características de la estrategia CRM que se va a adoptar.

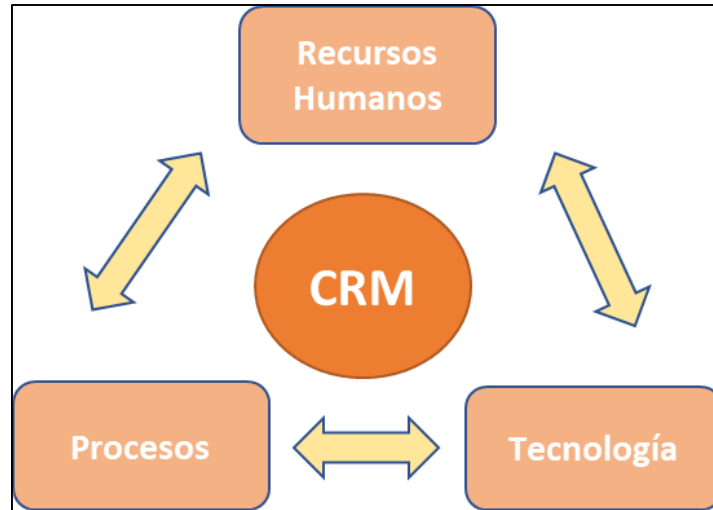
Actualmente, la mayoría de las compañías tienen procesos del negocio de trato en persona con el cliente (es decir, los procesos en que se interactúa en directo con el cliente ya sea durante la compra, el pago, y el uso de los productos y servicios de la empresa), muchas veces estos procesos del negocio necesitan ser puestos al día o aún ser sustituidos. (Intellia Technology, 2014)

- **Tecnología:**

Hoy en día, la tecnología CRM conduce la mayoría de los requerimientos de la organización que está utilizando el CRM. Existen muchas tecnologías que podrían impactar al CRM, por lo que es mejor mantenerse al tanto de las más importantes tendencias. (Intellia Technology, 2014)

La tecnología enlazada con el CRM es muy importante ya que permite automatizar muchos procesos que se realizan manualmente o que hacen demorar otras tareas a los empleados, pero es también importante acotar que el CRM no es solo una herramienta tecnológica ni que sin esta no puede funcionar, si la organización cuenta con la capacidad de implementar un software es correcto mientras no afecte con los costos ni con el personal de esta.

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que permite un mejor manejo y rendimiento de la información haciendo a su vez que los procesos sean más rápidos y que el recurso humano tenga más facilidad de acceder a información, por esto los tres elementos del CRM están concatenados uno a otro. (Ver Figura 15)



**Figura 15:** Modelo de dimensiones del CRM

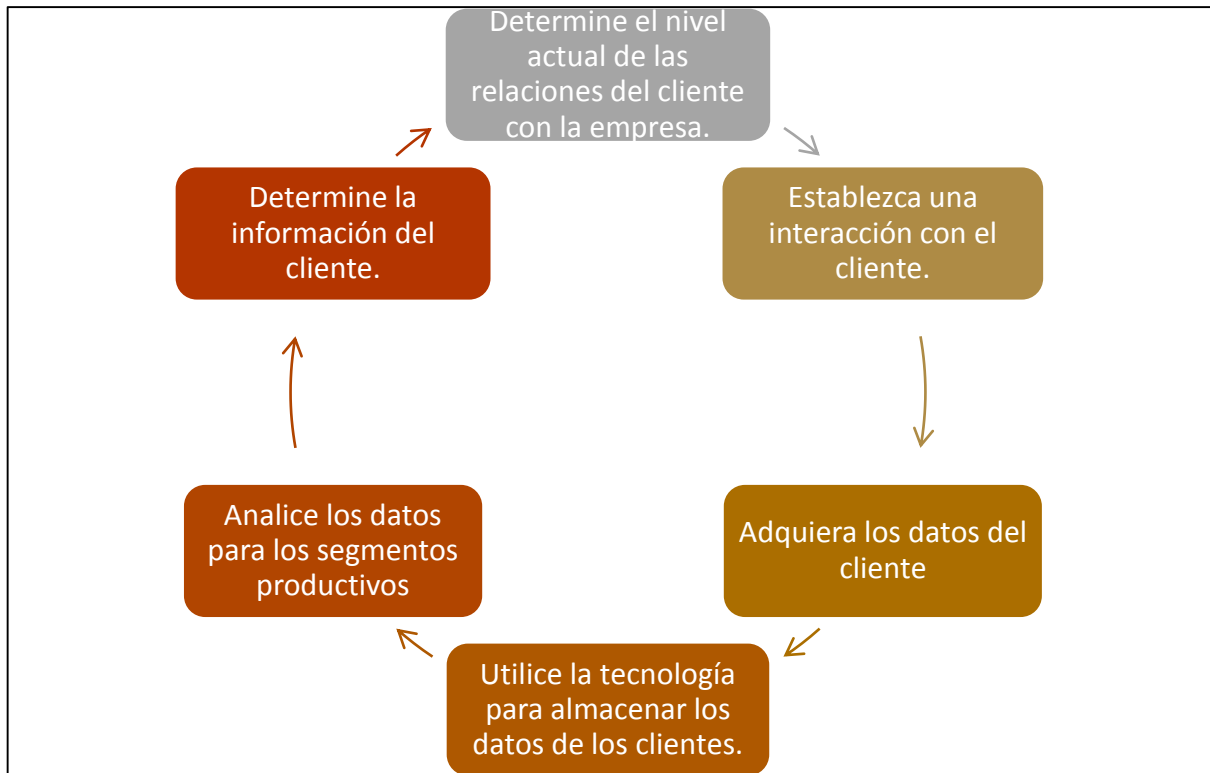
**Fuente:** Intellia Technology (2014)

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### **2.2.5.2. Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM.**

Este modelo describe el funcionamiento del CRM desde su aplicación, su implementación y manejo. (SumaCRM, 2015)

Este modelo inicia evaluando el nivel de CRM en el que está actualmente la empresa, logrando identificar aspectos que puede mejorar. Después de esto, se busca siempre una conexión entre el cliente mediante la tecnología y la información para establecer que requiere el cliente e identificar una propuesta de valor adecuada. Toda la información debe pasar por los diferentes departamentos en donde se concentrará la información importante para cada uno. (Ariza, 2017) (Ver Figura 16)



**Figura 16:** Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM

**Fuente:** Ariza (2017)

**Elaborado por:** Allison Goyes

### 2.2.5.3. Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones.

“Con el CRM la organización trata de tener interacción con el cliente para establecer una relación donde se busca la satisfacción y fidelización.” (SumaCRM, 2015)

Según Ariza (2017), Los clientes se satisfacen a través de la cuota de mercado, el cual es un indicador que permite la evaluación de resultados y establece la relación entre cliente y empresa que se da mutuamente mediante la personalización de la relación, la cual busca la satisfacción y fidelización del cliente. (Ver Figura 17).

	Cliente	Manejo	Relaciones
Compañía	Confrontación	Cuota de Mercado	Resultado
Relaciones	Co-desarrollo	<b>MENTE COMPARTIDA</b>	Relación Base
Administración	Personalización	Reciprocidad	

**Figura 17:** Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones

**Fuente:** Ariza (2017)

### 2.2.6. Importancia y ventajas de la implementación de un CRM

Según Kotler *et.al* (2012) “La CRM es importante debido a que uno de los motores principales de la rentabilidad de la compañía es el valor agregado que ofrezca a su base de clientes.”

La estrategia CRM en los últimos años se ha convertido en una gran herramienta que da soluciones de mejor gestión y manejo de clientes que a largo plazo logra fidelización y crecimiento de la empresa.

Como menciona SumaCRM (2015), la importancia que se puede obtener gracia a utilizar un modelo CRM son: las relaciones con los clientes, una mejor planificación y el aumento de ingresos (Ver Figura 18)



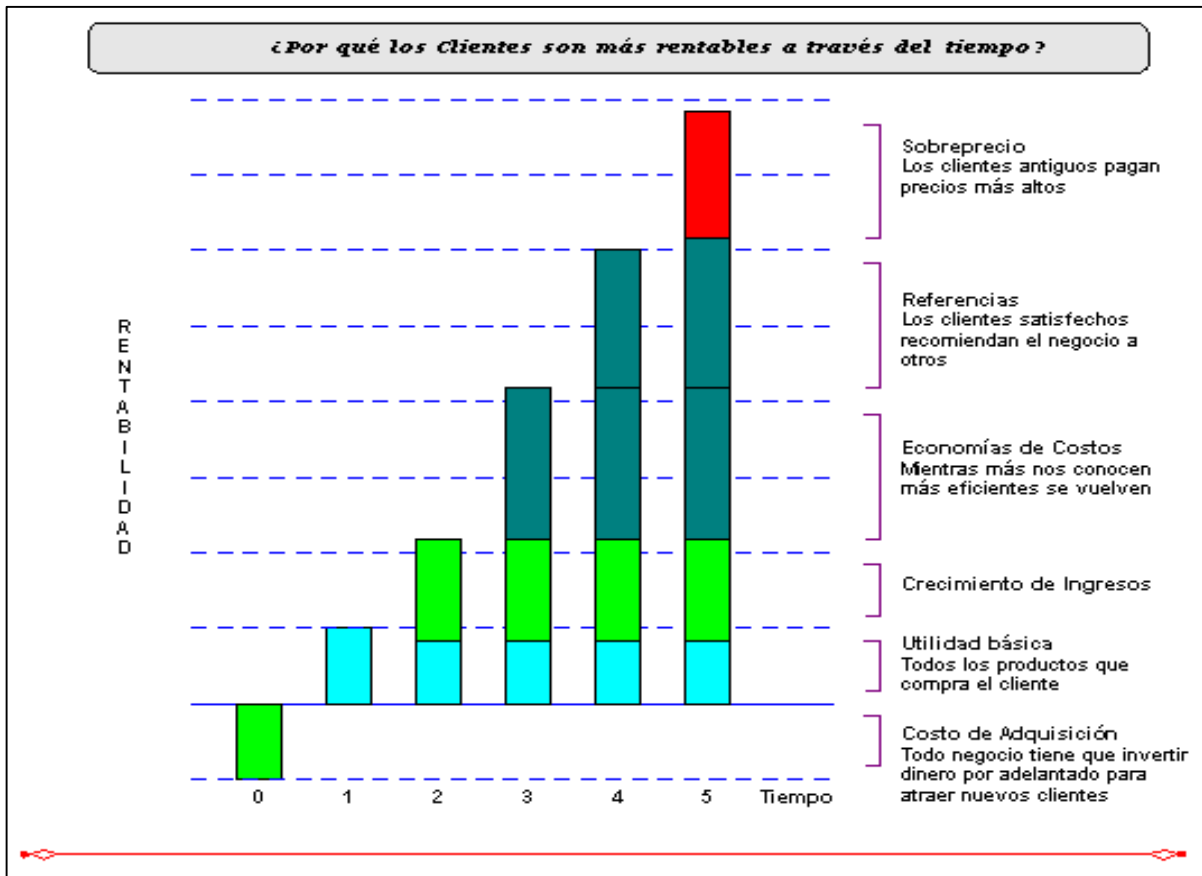
**Figura 18:** Ventajas y Beneficios de un CRM

**Fuente:** Suma CRM (2015)

De estas tres ventajas y beneficios de un CRM principales, se derivan otras importancias y ventajas que son:

- Relaciones personalizadas con los clientes al tener la oportunidad de interactuar con ellos a través de diferentes canales de comunicación, toda la información desarrollada queda respaldada con el CRM y se puede lograr una optimización de datos y una mejora de organización interna de la empresa. (SumaCRM, 2015)
- Diferenciarse de la competencia cuando se conoce y se segmenta el mercado a que va dirigido específicamente la empresa que a la larga puede generar campañas de marketing exitosas. (SumaCRM, 2015)
- Mejora en la planificación de las actividades internas de la empresa de una manera fluida y que cada empleado pueda estar al tanto de todas sus tareas dentro de la organización. (SumaCRM, 2015)
- Aumento de las ventas, ya que al desarrollar bien la estrategia CRM se puede tener un buen conocimiento de cada cliente y brindarle soluciones adaptadas a las necesidades que tiene cada uno generando fidelización. (SumaCRM, 2015)

Según Herrera (2005), Cuando una empresa o negocio inicia, se ve obligada a realizar una inversión inicial que permite obtener clientes y cuando las ventas comienzan, se empieza a tener rentabilidad de lo invertido y también la empresa comienza a ganar experiencia con el cliente, conocer sus expectativas y ser más eficientes, las ganancias para la compañía empiezan a incrementarse, existen nuevas recomendaciones, y los clientes antiguos ya están dispuestos a pagar más de lo que solían hacer anteriormente. (Ver Figura 19)



**Figura 19:** Crecimiento de la rentabilidad en el tiempo generada por los clientes.

**Fuente:** Herrera (2005)

### 2.2.7. Fallas del CRM

El CRM puede lograr un impacto positivo en las organizaciones al permitir que múltiples tareas y actividades se realicen de forma ordenada y agilizada pero cuando la implementación de este modelo no se realiza de manera correcta es muy probable que no se den resultados

buenos y que a su vez se torne en una pérdida tanto de tiempo y de recursos para la organización.

Según la consultora Aberdeen en su estudio realizado muestra que alrededor del 66% de las empresas estadounidenses que han implementado un sistema CRM han fracasado, por eso, es importante considerar los principales errores que se pueden cometer al llevar a cabo la implementación del modelo CRM.

Reinares (2017) menciona cien errores del CRM del cual se tomarán los más importantes:

- Creer que los fundamentos del marketing relacional, tal y como los intentan vender, son sumamente complejos.
- Confundir acciones tácticas de marketing transaccional con una verdadera estrategia relacional.
- Atribuir al CRM expectativas poco realistas.
- Pensar que únicamente existe un tipo de CRM
- Dar por supuesto que se conoce lo suficiente a tus consumidores
- Usar la tecnología de forma descontrolada
- Menospreciar la pérdida de un cliente

#### **2.2.8. El CRM en las MIPYMES**

Una ventaja que tienen las MIPYMES en el sector es que en comparación a grandes empresas tienen más cercanía con el cliente y que pueden brindar un servicio personalizado, sin embargo, muchas de estos emprendimientos a lo largo del tiempo van creciendo y necesitan

desarrollar una mejor atención al cliente, reestructurar a todo el personal de la empresa, delegar nuevas funciones e incluso mejorar la manera de realizar el back up de información y de utilizar herramientas que potencialicen la empresa.

Un artículo de Label Grup Networks (2017) menciona que no se debe renunciar a tener un CRM si es una PYME ya que es un gran aliado para la empresa, pero sin embargo no muchas MIPYMES deciden apuntarse a esta estrategia al pensar que es una herramienta costosa y difícil de manejar y al no tener información clara de cómo hacer que esta herramienta de los resultados que se esperan.

Hoy en día el mercado ha evolucionado tanto que se han creado muchos emprendimientos nuevos y por esta razón los especialistas en CRM han desarrollado tanto las estrategias y el modelo para que sea accesible y fácil encontrar un CRM que se adapte a las necesidades y capacidades de la MIPYME.

La idea de él porque una MIPYME debería implementar este modelo es porque simplemente se puede minimizar el tiempo perdido en armar bases de datos en programas como Excel o Access y sobre todo almacenar toda la información en un mismo software más sencillo de utilizar sin tener que abrir dos o tres programas al mismo tiempo.

Según Label Grup Networks (2017) las características para implementar un modelo CRM ideal para MIPYMES son:

- **Flexibilidad:**

Como se mencionó anteriormente, lo que una MIPYME debe buscar en el modelo CRM que quiere implementar es que sea acorde a su capacidad y necesidad, es decir, que sea flexible y que no se tenga que pagar por sub-herramientas que no se van a utilizar en el negocio.

- **Rápida implementación:**

Al ser una MIPYME, lo que se busca es facilidad de implementación ya que el negocio necesita seguir con sus actividades diarias sin tratar de interrumpirse en ningún momento, no se busca algo difícil de instalar y de utilizar, sino algo que sea rápido, pero con buenos resultados desde sus primeras aplicaciones.

- **Movilidad**

Label Grup Networks (2017) hace hincapié en que el hecho de ser una MIPYME puede llevar a que sea moderna y competitiva y por tanto se necesita un CRM que permita llevar la oficina hacia donde se necesite a través de una conexión a internet, lo que a largo plazo va reflejarse que el trabajo puede avanzarse de mejor manera y poder realizar un mejor seguimiento de todos los procesos que se llevan a cabo en el negocio para incluso examinar resultados de las ventas desde cualquier lugar.

Según un estudio realizado por la empresa norteamericana Insight Technologies Group, los beneficios que se pueden lograr implementando un modelo CRM, pueden llegar a ser:

- 22% de incremento en los ingresos.
- 35% de declive en los costos comerciales de venta.
- 80% de declive en errores que haya en pedidos.
- 25% en reducción en la extensión del ciclo de ventas.
- 29% en aumento de márgenes.
- 20% en incremento de los indicadores de satisfacción al cliente.

Además, la empresa española Improven Consultores que realiza planes de crecimiento, realizó la implementación de proyectos CRM en una PYME en un total de treinta semanas, en la cuales se dio los siguientes resultados:

- 22% de aumento de la rentabilidad media por cliente.
- Disminución de un 23% a un 4,8% de la tasa de pérdida de clientes.
- 21% de aumento de la rentabilidad neta.
- Mayor conocimiento de los clientes y su segmentación.
- Mejora en un 17% de la satisfacción al cliente.
- 11,2% de aumento de la facturación.
- Aumento de la satisfacción y del rendimiento del equipo humano.

Según el estudio, a más de lo mencionado anteriormente, la empresa logró situarse competitivamente en el mercado y preservando su imagen y su marca.

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Esta investigación se realiza primeramente con la identificación del problema y sus objetivos, luego se procede con el desarrollo de la misma tomando fuentes de información primarias y secundarias, se busca el mercado objetivo de la organización y se define el tamaño de la muestra que se va a utilizar en la recolección de datos de la información la cual va a tener: entrevista a expertos en temas de CRM y relacionados con el mismo, entrevista al Gerente Administrativo de Granel Market y una encuesta a sus clientes. Con esto se pretende realizar un análisis de la información recopilada y sus respectivas conclusiones.

#### **3.1. Definición del problema**

Como se pudo apreciar en el análisis del entorno, se realizó un estudio del país en donde se revisó la inflación, el desempleo, las MIPYMES y el emprendimiento en el Ecuador, y un análisis del sector en donde se revisó la competencia actual de la empresa.

Este análisis en general fue de suma importancia realizar para entender desde un concepto macroeconómico la situación actual del país para luego estudiar los factores internos de la empresa y poder determinar su ventaja competitiva, las fallas y las oportunidades de mejora que se puede implementar.

Actualmente, según el estudio mencionado anteriormente, la inflación y el desempleo han disminuido en cuanto al año anterior, sin embargo, las MIPYMES cada vez son más frecuentes en el país, las personas deciden crear su negocio propio del cual se espera un buen crecimiento, lograr fidelización de los clientes y tener alta competitividad en el mercado.

Granel Market ha crecido notoriamente el último año, cada vez cuentan con más clientes al por mayor y al por menor en la tienda. Esto ha causado que la carga de trabajo administrativo sea ardua y van a implementar un sistema contable y de inventario para ayudarse en el trabajo.

La publicidad ha sido un factor fundamental en Granel Market ya que, gracias a la tecnología, se logrado concretar clientes y referidos. La principal plataforma utilizada es la red social Facebook, seguida de Instagram, ambas redes sociales son manejadas por una empresa especialista, contratada para que sean los encargados de realizar la publicidad digital.

A pesar de que la tienda se mantiene como un negocio en crecimiento y rentable, se enfrenta a problemas administrativos ya que no tienen una estrategia que permita gestionar de mejor manera las ventas y a enfocarse a lograr fidelización, retención y un manejo especializado de sus clientes para luego abarcar una mayor cartera que permita el desarrollo de la empresa de manera más eficiente.

De esta necesidad, nace la importancia de implementar un modelo que permita integrar tres dimensiones: las personas, los procesos y la tecnología, este modelo es más conocido como CRM (Customer Relationship Management).

El CRM, como se ha mencionado anteriormente, es una estrategia de negocio que va a permitir a Granel Market gestionar las relaciones con sus clientes en sentido de generar una excelente gestión comercial, atención al cliente y servicio postventa que puede o no, apoyarse tecnológicamente dependiendo la necesidad que tenga la empresa.

Con el desarrollo de un modelo CRM, se pretende diseñar una estrategia que potencialice y agilite los procesos de la empresa en el área de administrativa, de ventas y atención al cliente, permitiéndole de esta manera, mantener y mejorar las relaciones con sus clientes mediante un manejo personalizado y adecuado de acuerdo con las necesidades de compra de cada uno.

### **3.2. Objetivos de la investigación**

Una vez conocido el problema que enfrenta actualmente Granel Market, se plantea a continuación el objetivo general y los objetivos específicos con la finalidad de tener claro a donde se quiere llegar con la investigación.

### **3.2.1. Objetivo General**

Identificar la situación actual de satisfacción que perciben los clientes en relación a la atención y seguimiento post-venta que realiza la empresa, con la finalidad de conocer cómo se maneja la información del cliente y concluir que errores se pueden solucionar mediante la implementación del modelo CRM en Granel Market.

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los motivos principales que han incentivado al cliente a adquirir los productos y servicios de Granel Market, evaluando la situación actual de la empresa en cuanto al nivel de satisfacción que mantienen con sus clientes.
- Solicitar información importante por parte de expertos en CRM y en manejo de clientes para dar un mejor conocimiento del tema a la investigación planteada a través de entrevistas.
- Identificar como se manejan actualmente las ventas en la empresa evaluando su resultado para encontrar errores que pueden ser mejorados en nivel de ventas y manejo eficiente de clientes y a su vez.
- Verificar la necesidad de implementar una estrategia de fidelización y retención de clientes mediante el uso de un modelo CRM (Customer Relationship Management)

### **3.3. Diseño de las herramientas de la investigación**

Para la presente investigación se realizará una investigación exploratoria, estudio que será utilizado para investigar de forma cualitativa el enfoque que tiene la empresa con el cliente y observando la demanda y oferta de los productos y también empresas competidoras en la actualidad. También se utilizará la investigación descriptiva ya que se pretende determinar

cuantitativamente el grado en el que la gestión comercial se relaciona con la satisfacción del cliente.

Tomando en cuenta que Granel Market maneja dos líneas de clientes diferentes; al por mayor y al por menor, se ha propuesto realizar el estudio para los clientes mayoristas que en este caso son diferentes empresas e industrias, ya que de estos se puede tener más información para crear una estrategia CRM que logre los objetivos propuestos anteriormente.

### **3.4. Fuentes de información**

Se va a realizar una recopilación de información a través de las siguientes metodologías:

- Entrevista al Gerente General de Granel Market y a expertos en temas de CRM y gestión de clientes.
- Encuesta a los clientes al por menor de Granel Market.
- Encuesta a los clientes al por mayor de Granel Market.

Esta investigación le va a permitir a la empresa Granel Market, conocer como es la experiencia de compra en la actualidad y conocer las áreas que se deben mejorar con la estrategia CRM.

### **3.5. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo se va a dividir en dos grupos, es decir, dos tipos de investigaciones distintas debido a los clientes al por mayor y al por menor, para esto, se va a revisar tres variables que son fundamentales por el tipo de negocio que tiene Granel Market:

### **3.5.1. Geografía**

Para el estudio de los clientes al por mayor se lo realizará con una muestra de las empresas que son clientes de Granel Market, ubicadas en el sector norte y centro de Quito, Valle de Los Chillos, Cumbayá y sus alrededores.

Para el estudio de los clientes al por menor se lo realizará con una muestra de los clientes que acuden frecuentemente a la tienda, pero solo consumen al por menor.

### **3.5.2. Edad**

Para los clientes al por menor, se tomará un rango de edad, es decir, personas entre 17 a 80 años.

Por lo general, al público adulto le gusta que se retome las costumbres de antaño y al público joven le gusta la forma de comprar siendo responsable con el medio ambiente.

### **3.5.3. Intereses y Estilo de vida**

Granel Market llega a dos tipos de clientes diferentes: al por menor en la tienda y al por mayor con entregas a domicilio dependiendo la cantidad de pedidos que realice.

#### ***3.5.3.1. Clientes al por menor.***

- Los *singles* que son personas que tienen la nueva tendencia de vivir solas, no realizan compras en grandes cantidades.
- Personas que apoyan la ecología y el medio ambiente
- Personas veganas y vegetarianas

- Personas que prefieren consumir alimentos saludables o *green*.

### 3.5.3.2. *Cientes al por mayor*

En los clientes al por mayor de Granel Market se destacan; restaurantes, cafeterías, pastelerías y hoteles, delicatessen, tiendas gourmets y emprendimientos.

Ay que acotar que toda esta clasificación del mercado objetivo está inclinada a segmentos de industria pequeña y emprendimientos ya que Granel Market no cuenta con un almacenamiento tan grande para cubrir necesidades de pedidos de grandes empresas, tampoco cuentan con mucho personal ni el vehículo adecuado para entregas grandes.

### 3.6. Definición del tamaño de la muestra

Teniendo dos líneas diferentes de clientes como se mencionó anteriormente, la definición de las muestras se va a realizar en base a:

- **Cientes al por menor:**

Cientes que Granel Market ha obtenido desde su apertura en diciembre de 2015 hasta la presente fecha, enero 2019 en la cual, la base de datos será proporcionada por la empresa.

Una vez definida la población de los clientes al por menor, se procede a tomar una muestra con la cual se tomarán los datos para la realización de las encuestas.

La fórmula estadística con la que se calculará es de poblaciones finita cuantitativa: (Camacho, 2015)

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

**Tabla 17:**

*Nomenclatura de fórmula para poblaciones finitas*

POBLACIONES FINITAS	
Z =	Nivel de confianza
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
N =	Tamaño del universo
e =	Error de estimación máximo aceptado
n =	Tamaño de la muestra

**Fuente:** Camacho, 2015  
**Elaborado por:** Allison Goyes

Según la fórmula estadística calculada, de un total de 285 clientes al por menor de Granel Market, serán encuestados 164 clientes para que la investigación se realice de manera exitosa y de esta manera poder tener conocimiento de la satisfacción del cliente al por menor que generalmente visita la tienda de Granel Market. (Ver Tabla 18)

**Tabla 18:**

*Nomenclatura y valores de fórmula para poblaciones finitas.*

CÁLCULO	POBLACIONES FINITAS
Z =	1,96
p =	0,5
q =	0,5
N =	285
e =	0,05
n =	<b>164</b>

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Clientes al por mayor:**

Clientes de Granel Market que tengan negocios que se encuentren ubicados en el sector norte y centro de Quito, Valle de Los Chillos, Cumbayá y sus alrededores.

Según la base de datos proporcionada por Granel Market, son 44 los clientes al por mayor que la empresa ha logrado obtener desde su apertura por lo que en este caso no se realizará un cálculo de muestra ya que la población es pequeña y se encuestarán en su totalidad. (Ver Tabla 19)

**Tabla 19:**

*Clientes al por mayor Granel Market*

NÚMERO	INSTITUCIÓN
1	Patisserie
2	Cassolette
3	Jurgen Panadería
4	Hotel Atines
5	Aserlaco
6	Choco Cyril
7	Jack Bermeo
8	Bhumi
9	Gabriel Zambrano
10	Plan Marche
11	Skull Donuts
12	Maura Espin
13	Tandana libera Ecuador
14	Cup of life
15	Superfoods
16	Chez Jerome
17	Teocoa Chocolatería

**Fuente:** Granel Market. 2019

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 19: (Continuación)**

*Cientes al por mayor Granel Market*

<b>NÚMERO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
18	Rock Sugar
19	Juan Granel
20	Susana Elizalde
21	Escuela Mariano Moreno
22	Natuorganic
23	Profood
24	Nutrivital
25	Mikhunatrade
26	Hotel Quito
27	Veripet
28	Lorena Terán
29	Dulce Albahaca
30	Te Quiero Verde
31	Pamveri ACP
32	Isveglio Cafetería
33	Mastercookies
34	Sociedad Industrial Reli
35	Cyrano
36	Presidencia de la República
37	Le Gran Café Bar Restaurante
38	Ichiban SA
39	Cosméticos Natu
40	Averbur Sur Restaurante
41	Juandipro
42	Aracely Loroña Carma
43	Gourmet
44	Mía, Heladería & Café

**Fuente:** Granel Market. 2019  
**Elaborado por:** Allison Goyes

### **3.7. Recolección de la información**

Para la recolección de información se utilizará, como se mencionó anteriormente, la investigación exploratoria, en donde se realizará la entrevista al Gerente de Granel Market y a expertos en CRM y en la investigación descriptiva, se levantará información mediante encuestas que se realizarán a clientes al por mayor y menor de la empresa y a un grupo objetivo seleccionado.

#### **3.7.1. Entrevista a expertos de CRM**

Para realizar la entrevista a expertos, es necesario tomar en cuenta el objetivo de esta:

- Conocer el modelo CRM desde distintos puntos de vista.
- Saber cuáles son los beneficios de implementar un modelo CRM.
- Entender que información se necesita para empezar con un modelo CRM.
- Percibir que opinión tienen los expertos en relación con la implementación de un CRM en una MIPYME.

Se presenta de manera resumida las ideas principales a las respuestas a la entrevista que se realizó a los expertos en CRM en la ciudad de Quito. (Ver Tabla 20)

**Tabla 20:***Información de entrevista con expertos de CRM*

<b>Entrevistados: Expertos en CRM</b>	<b>Empresa</b>	<b>Respuesta a entrevista</b>
Ing. Elena Ojeda	Produbanco	<p>“El CRM es un modelo o estrategia de un negocio mediante el cual se puede interactuar o mejorar las relaciones con sus mismos clientes, para crear un modelo CRM se requiere recolectar información de los clientes; comercial, financiera, demográfica entre otros datos que permitan segmentar la cartera comercial del negocio. Este modelo sí se puede implementar en una microempresa siempre y cuando se obtenga la información precisa y adecuada. Lo que permite este modelo es una segmentación correcta de los clientes para conocer sus necesidades y brindar los productos de acuerdo a cada uno de ellos, así como también ayudará a fidelizar a los clientes, quienes a su vez pueden referir a más clientes por lo que es recomendable un constante entrenamiento de las personas pertenecientes a la empresa, establecer un sitio web amigable para tomar contacto adecuado con los clientes, una línea de contacto para solventar sus requerimientos y una constante evaluación del modelo implementado para estudiar cambios y mejoras.</p> <p>Los errores más comunes en una implementación son; no realizar mediciones de los resultados obtenidos, tomar pocos indicadores para segmentación de los clientes, no contar con la preparación necesaria antes de la implementación y usar softwares complicados.</p>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 20: (Continuación)**

*Información de entrevista con expertos de CRM*

<b>Entrevistados: Expertos en CRM</b>	<b>Empresa</b>	<b>Respuesta a entrevista</b>
Ing. Daniel Tamayo	AltioraCorp	<p>El CRM es una herramienta de gestión colaborativa, que tiene comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa como el de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente, permite tener una visión 360° del cliente que le da paso una mejor relación y se abre una puerta a la fidelización en la cual se crea una relación no solo de ventas sino comercial, de contacto, de abrir nuevas oportunidades, en realidad, el CRM permite poder conocer al cliente.</p> <p>Por ejemplo, el CRM de Microsoft Dynamics 365, permite incluso ver sentimientos a través de las redes sociales con hashtags de la competencia y llegar a contactar a ese cliente insatisfecho con la finalidad de ofrecer el producto o servicio proporcionado por la empresa.</p> <p>Los mayores fabricantes de CRM a nivel mundial es Microsoft Dynamics y Salesforce.</p> <p>Básicamente un CRM ya no se vende como un programa para instalar, sino más bien como un servicio que se puede adquirir como una nube en donde se guarda la información, por lo que ya no es necesario el servidor.</p> <p>Para poder implementar este modelo primero se necesita un levantamiento de los procesos de la empresa, adicional a esto es importante si la empresa cuenta con un ERP, será de mayor funcionalidad el CRM ya que la información se puede integrar de mejor manera</p>

**Fuente:** Investigación de Mercados  
**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 20: (Continuación)***Información de entrevista con expertos de CRM*

<b>Entrevistados: Expertos en CRM</b>	<b>Empresa</b>	<b>Respuesta a entrevista</b>
Mba. Francisco Jarrín	PoliElektric	<p>Las siglas CRM provienen de las siglas en inglés "Customer Relationship Management" que en su traducción se interpreta como el Correcto Manejo de las Relaciones con el cliente. Este concepto se puede implementar dentro de una empresa bien estructurada tanto horizontal como verticalmente gracias al efectivo mantenimiento de una base de datos que recopile todas las interacciones entre la empresa y sus clientes.</p> <p>Inicialmente lo que se necesita para crear un modelo CRM es el área de Planificación de los Recursos Empresariales que por lo general está inmerso en el departamento de Marketing; que se encarga de delimitar la información recopilada de mis clientes con la cual se pretende gestionar estrategias comerciales enfocadas hacia el cliente con el fin de tomar decisiones acertadas o planteamiento de campañas de marketing y fidelización.</p> <p>Sí se puede crear un modelo CRM para una microempresa, de hecho, gracias a la globalización y la presión de la era digital, podemos entrelazar o cruzar información tomando datos como un teléfono móvil hasta una cuenta de red social.</p> <p>Entre las principales ventajas de implementar un modelo CRM están el mantener una base de datos de mis clientes actualizada, la misma que me permitirá analizar mi información para la correcta toma de decisiones.</p>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

Cabe recalcar que las preguntas y respuestas de cada experto de forma cronológica se encuentran en anexos (Ver Anexos 1, 2 y 3).

### **3.7.2. Entrevista a Gerente General**

Para realizar la entrevista al Gerente, es necesario tomar en cuenta el objetivo de esta:

- Breve reseña del crecimiento de Granel Market en cuanto a ventas y clientes.
- Conocer el grado de importancia que Granel Market hoy en día pone a sus clientes.
- Conocer el proceso de venta y si existe post-venta en Granel Market.
- Notar cómo se maneja actualmente la gestión de clientes y si se utiliza alguna herramienta de apoyo.

Se presenta de manera resumida las ideas principales a las respuestas a la entrevista que se realizó al MBA Sebastián Goyes, Gerente General de Granel Market en la ciudad de Quito. (Ver Tabla 21)

**Tabla 21:**

*Información de entrevista con Gerente General de Granel Market*

Entrevistado: <b>Mba. Sebastián Goyes</b>	<b>Respuesta a entrevista</b>
<b>Trato con el cliente y políticas que maneja con cada línea de negocio (por mayor y por menor)</b>	<p>Para los clientes mayoristas se manejan ciertas políticas como; solicitar pedidos con una cierta anticipación de 48 horas, si la factura sobrepasa \$150,00 se realiza la entrega a domicilio, con algunos de estos clientes se maneja acuerdos de crédito, desde 7 a 15 días como máximo a los cuales se les da la opción de trabajar con cheque posfechado o pagos con transferencia bancaria.</p> <p>Para los clientes minoristas que son los que van a la tienda, se les ofrece una venta de producto al su alcance y personalizando su peso al gusto.</p>
<b>Factores diferenciadores frente a la competencia</b>	<p>La empresa siempre trata de ofrecer productos en la mejor condición posible, verificando que los proveedores tengan un producto fresco y ellos mantenerlo en las condiciones óptimas para q el producto ser adquirido de esa misma forma, otro factor diferenciador es la poca manipulación que tienen los productos al no están expuestos a condiciones de ambiente, humedad ni calor, otro factor es la atención que se le brinda al cliente brindando la mayor cantidad de información posible de los productos y cuáles son los usos que pueden dar al mismo.</p>
<b>Seguimiento Post-Venta</b>	<p>El servicio posventa que la empresa maneja en este caso para los clientes mayoristas es siempre hacer un seguimiento de si el producto llegó en hora puntual, en buenas condiciones, en el día que ellos solicitaron y en caso de que no haya sido así hacemos la reposición de este, siempre y cuando el producto haya sido devuelto en las condiciones que se han entregado.</p> <p>Con respecto a los clientes que van a la tienda, se realiza una especie de consulta de manera informal al consumidor la siguiente vez que va a la tienda, si el producto estuvo dentro de los parámetros de calidad que ellos querían, si estuvo en buenas condiciones o si quisiera probar uno nuevo.</p>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 21: (Continuación)**

*Información de entrevista con Gerente General de Granel Market*

Entrevistado: <b>Mba. Sebastián Goyes</b>	<b>Respuesta a entrevista</b>
<b>Administración de la base de datos de clientes</b>	<p>La empresa utiliza un sistema contable que maneja al igual que la base de datos, asuntos de inventarios, ventas, compras.</p> <p>La base de datos de clientes la manejan con un control adicional para los clientes mayoristas, se maneja un respaldo en Excel, el cual ayuda a tener más información con respecto a posibles fechas de pagos, etc.</p>
<b>Descripción de la importancia de los clientes</b>	<p>La empresa aclara que los clientes son fundamentales para ellos ya que es el eje del negocio, sin clientes no podrían crecer. “en realidad y parte muy importante para nosotros son los clientes por mayor ya que esos son los negocios que en realidad le inyectan mucho al flujo de negocio y por su regularidad de compra representan bastante para nosotros ya que son pedidos que se hacen de manera semanal y que obviamente son cantidades fijas en las que nosotros podemos incluso realizar un cierto presupuesto dada la regularidad de sus consumos, pero en todo caso nosotros intentamos siempre darle esa importancia al cliente a través de un buen servicio y eso es lo que hace que regresen tanto los por mayor como los minoristas.”</p>
<b>Disposición de implementar una nueva herramienta de mejora de relaciones con el cliente.</b>	<p>La empresa muestra interés en que para ellos todo lo que sea en beneficio de la empresa estarían dispuestos a implementar y sería sobre todo importante con los clientes mayoristas.</p>
<b>Como debe ser la herramienta al ser una microempresa</b>	<p>Menciona que la herramienta debería proporcionar una información base necesaria que permita conocer más a profundidad a cada cliente y conocer de mejor manera a las personas con las que se tiene relaciones ya sea con Gerentes de Compras o incluso Gerentes Generales de las empresas.</p>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

Cabe recalcar que las preguntas y respuestas del Gerente General de forma completa, se encuentran en anexos (Ver Anexo 4).

### **3.7.3. Encuesta**

Para los fines de esta investigación, la encuesta ha sido diseñada en la herramienta Google Forms con el fin de obtener mayor rapidez, mejor precisión en los resultados de esta y a su vez ser ecológico al no utilizar papel para la aplicación de la encuesta cliente por cliente.

#### ***3.7.3.1. Encuesta Clientes al Por Menor***

Para el caso de los clientes al por menor, se visitó la tienda por ocho semanas consecutivas para lograr encuestar a las 164 personas que se requerían para cumplir el tamaño de la muestra.

El diseño de esta encuesta se encuentra en anexos. (Ver Anexo 5)

#### ***3.7.3.2. Encuesta Clientes al Por Mayor***

Para el caso de los clientes al por mayor, se conversó con la persona encargada del manejo clientes para que proporcione el correo electrónico y/o número telefónico de la base de datos de Granel Market con el fin de aplicar la encuesta enviando el enlace de Google Forms por este medio.

El diseño de esta encuesta se encuentra en anexos. (Ver Anexo 6)

### **3.8. Análisis de resultados**

Para la presente investigación se realiza el análisis completo de resultados con la tabulación de datos y la conclusión del análisis.

### **3.8.1. Tabulación de Datos**

Gracias a la herramienta Google Forms, las respuestas y los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de Granel Market se encuentran almacenados y a continuación se presenta la tabulación, el gráfico y el análisis de cada pregunta.

#### ***3.8.1.1. Tabulación de Datos clientes al Por Menor***

Se muestra la tabulación de los 164 clientes encuestados que consumen al por menor en la tienda de Granel Market.

Pregunta 1. ¿Alrededor de cuánto tiempo es usted cliente de Granel Market? (Ver Tabla 22)

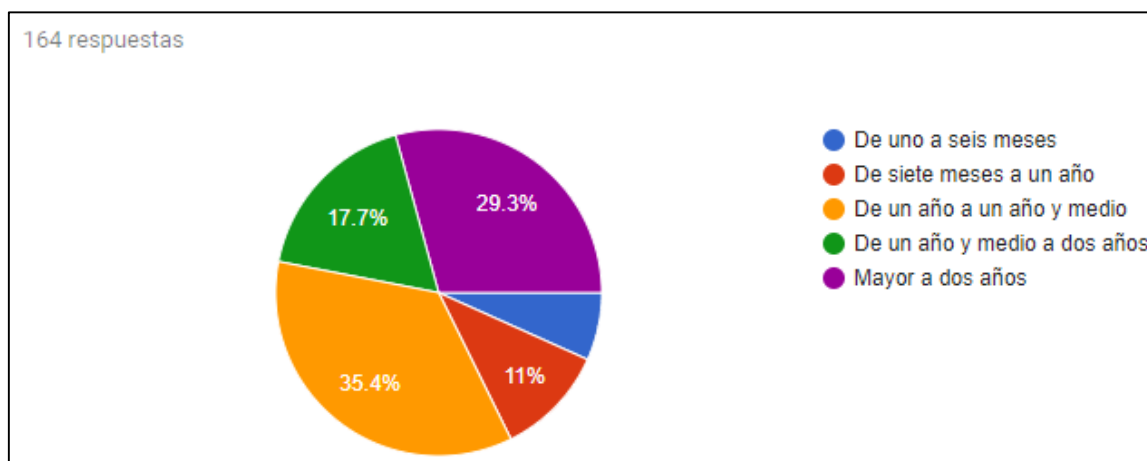
**Tabla 22:**

*Tiempo de ser cliente de Granel Market*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
De uno a seis meses	11	6,7%
De siete meses a un año	18	11,0%
De un año a un año y medio	58	35,4%
De un año y medio a dos años	29	17,7%
Mayor a dos años	48	29,3%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 20:** Tiempo de ser cliente de Granel Market

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa el tiempo en que son clientes de Granel Market:

- ✓ El 35,4% (58 personas) son clientes de Granel Market en el rango de un año a un año y medio.
- ✓ El 29,3% (48 personas) son clientes de Granel Market mayor a dos años
- ✓ El 17,7% (29 personas) son clientes de Granel Market en el rango de un año y medio a dos años
- ✓ El 11% (18 personas) son clientes de Granel Market en el rango de siete meses a un año
- ✓ El 6,7% (11 personas) son clientes de Granel Market en el rango de uno a seis meses.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se concluye que Granel Market tiene un alto número de clientes al por menor que iniciaron conjuntamente con la apertura de la tienda y que siguen consumiendo sus productos, pero también se observa que existen clientes nuevos que están regresando a la tienda y que no solo fue una vez su compra.

Pregunta 2. ¿Cómo conoció Granel Market? (Ver Tabla 23)

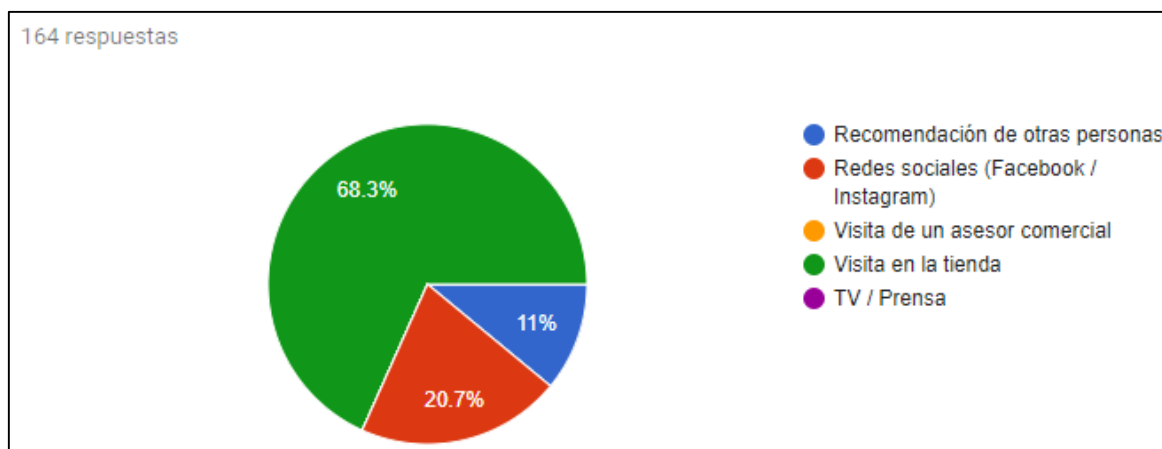
**Tabla 23:**

*Cómo el cliente conoció Granel Market*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Recomendación de otras personas	18	11,0%
Redes sociales (Facebook / Instagram)	34	20,7%
Visita de un asesor comercial	0	0,0%
Visita en la tienda	112	68,3%
TV / Prensa	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 21:** Cómo el cliente conoció Granel Market

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa como el cliente conoció Granel Market:

- ✓ El 68,35% (112 personas) conocieron Granel Market por medio de visitar la tienda.
- ✓ El 20,7% (34 personas) conocieron Granel Market por medio de redes sociales.
- ✓ El 11% (18 personas) conocieron Granel Market por medio de recomendación de otras personas que son clientes de la tienda.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas conoció Granel Market por medio de visita de algún asesor comercial ni por medio de TV o Prensa.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se concluye que Granel Market en todo este tiempo ha tenido muy buena acogida en la visita de la tienda, sin descartar también el importante número de personas que conocieron de la empresa por las redes sociales, lo que hace entender que el impacto en internet ha sido bueno y la recomendación de otros clientes que han quedado satisfechos con su compra. En este caso no se observa que existan visitas de asesores comerciales ya que esto suele hacerse para los clientes al por mayor y tampoco se utiliza TV o Prensa para publicidad de la empresa.

Pregunta 3. ¿Qué es lo que más llamó su atención al momento de comprar en la tienda de Granel Market? (Ver Tabla 24)

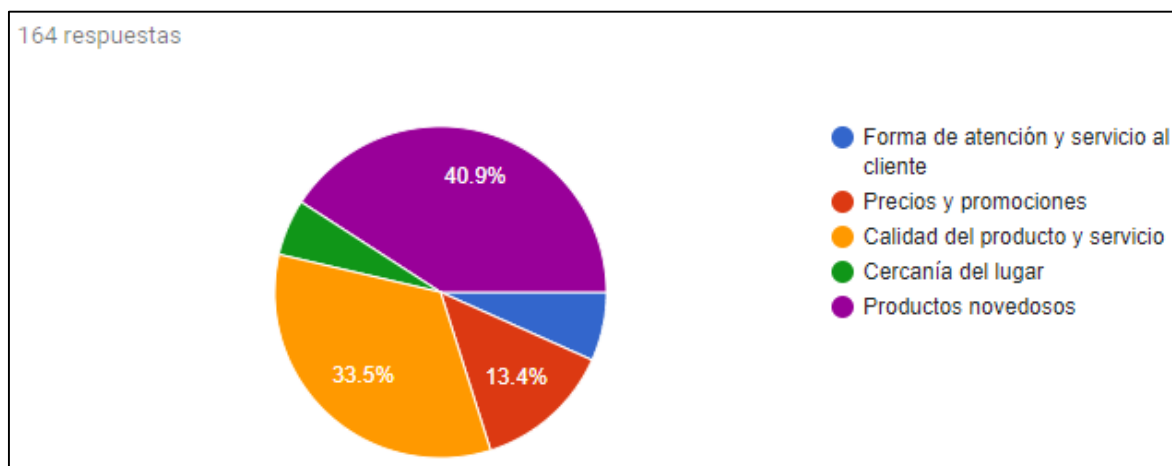
**Tabla 24:**

*Qué llamo al cliente la atención en la compra*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Forma de atención y servicio al cliente	11	6,7%
Precios y promociones	22	13,4%
Calidad del producto y servicio	55	33,5%
Cercanía del lugar	9	5,5%
Productos novedosos	67	40,9%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 22:** Qué llamo al cliente la atención en la compra

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa que es lo que más llama la atención del cliente cuando compra en Granel Market:

- ✓ Al 40,9% (67 personas) les llama la atención los productos novedosos de la tienda.
- ✓ Al 33,5% (55 personas) les llama la atención la calidad de los productos y el servicio brindado.
- ✓ Al 13,4% (22 personas) les llama la atención los precios y promociones de la tienda.
- ✓ Al 6,7% (11 personas) les llama la atención la forma de atención que se le da al cliente.
- ✓ Al 5,5% (9 personas) les llama la atención la cercanía de la tienda para comprar.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que las respuestas entre sí no son muy distantes y se concluye que a la mayoría de los clientes de Granel Market le llama la atención los productos novedosos, seguido de la calidad de estos, continuando con los precios y promociones, la forma de atención y servicio al cliente y en menor pero no menos importante cantidad, la cercanía del lugar.

Pregunta 4. ¿Cuál es su frecuencia de compra en Granel Market? (Ver Tabla 25)

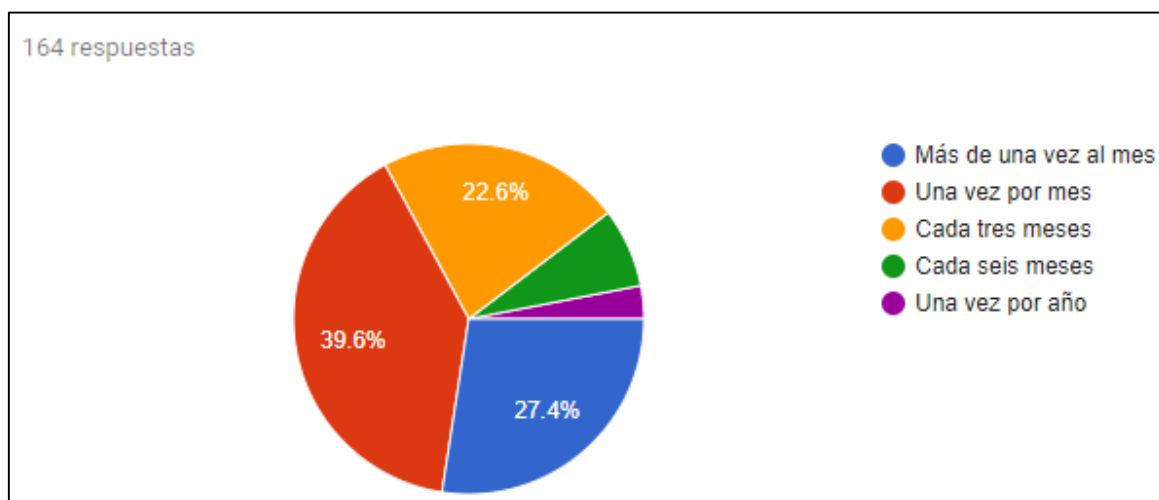
**Tabla 25:**

*Frecuencia de compra*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Más de una vez al mes	45	27,4%
Una vez por mes	65	39,6%
Cada tres meses	37	22,6%
Cada seis meses	12	7,3%
Una vez por año	5	3,0%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 23:** Frecuencia de compra

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se analiza la frecuencia de compra de los clientes de Granel Market:

- ✓ El 39,6% (65 personas) tiene una frecuencia de compra de una vez por mes.
- ✓ El 27,4% (45 personas) tiene una frecuencia de compra de más de una vez al mes.
- ✓ El 22,6% (37 personas) tiene una frecuencia de compra de cada tres meses.
- ✓ El 7,3% (12 personas) tiene una frecuencia de compra de cada seis meses.
- ✓ El 3,0% (5 personas) tiene una frecuencia de compra de una vez al año.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que la frecuencia de compra en un cliente al por menor en mayor grado está entre una vez y más de una vez al mes, seguido de cada tres y seis meses y en un mínimo porcentaje, clientes que compran alrededor de una vez al año. Por lo que se concluye que Granel Market tiene buena acogida con sus clientes de acuerdo a la frecuencia de su compra.

Pregunta 5. ¿Por qué medio desearía recibir información acerca de las promociones o los diferentes productos que ofrece Granel Market? (Ver Tabla 26)

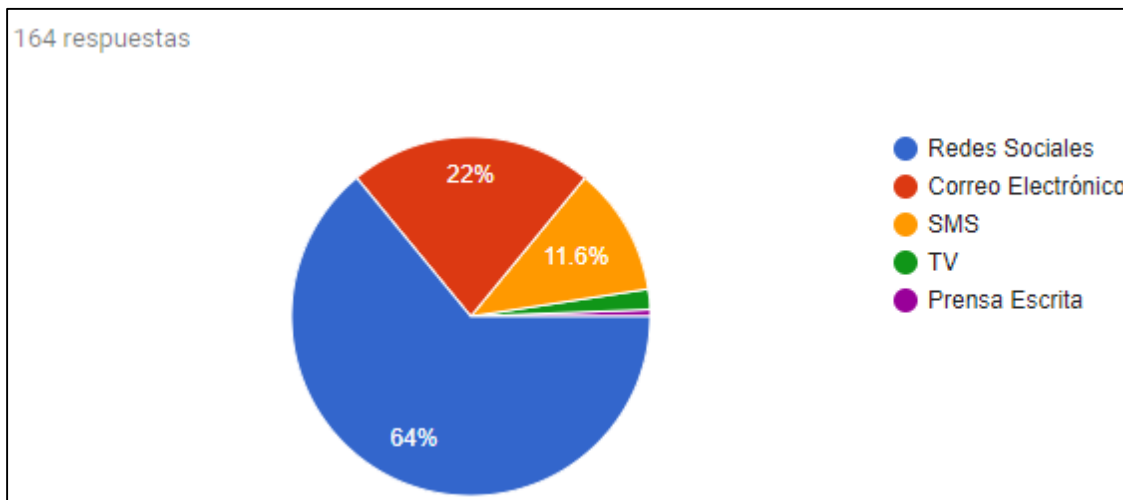
**Tabla 26:**

*Información de promociones y productos*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Redes Sociales	105	64,0%
Correo Electrónico	36	22,0%
SMS	19	11,6%
TV	3	1,8%
Prensa Escrita	1	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 24:** Información de promociones y productos

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se analiza la forma en que el cliente desearía recibir información de los productos y promociones que ofrece la tienda.

- ✓ Al 64% (105 personas) le gustaría recibir información mediante redes sociales.
- ✓ Al 22% (36 personas) le gustaría recibir información mediante correo electrónico.
- ✓ Al 11,6% (19 personas) le gustaría recibir información mediante mensajería instantánea.
- ✓ Al 1,8% (3 personas) le gustaría recibir información mediante publicidad en TV.
- ✓ Al 0,6% (1 persona) le gustaría recibir información mediante prensa escrita.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que la mayoría de los clientes al por menor prefieren tener información de la empresa, sus promociones y productos mediante redes sociales, seguido de correo electrónico, mensajería instantánea y en menor porcentaje TV y prensa escrita.

Pregunta 6. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de Granel Market?

(Ver Tabla 27)

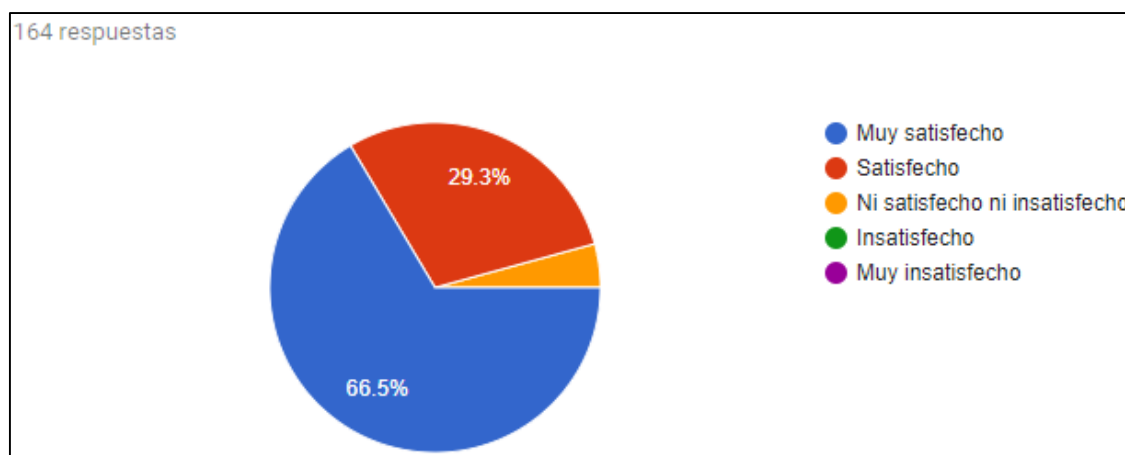
**Tabla 27:**

*Satisfacción del servicio brindado*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Muy satisfecho	109	66,5%
Satisfecho	48	29,3%
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	4,3%
Insatisfecho	0	0,0%
Muy insatisfecho	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 25:** Satisfacción del servicio brindado

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se analiza la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado por parte de Granel Market.

- ✓ El 66,5% (109 personas) están muy satisfechas con el servicio brindado por la tienda.
- ✓ El 29,3% (48 personas) satisfechas con el servicio brindado por la tienda.
- ✓ El 4,3% (7 personas) no están ni satisfechas ni insatisfechas con el servicio brindado por la tienda.
- ✓ Ninguno de los clientes está insatisfecho ni muy insatisfecho con el servicio brindado por la tienda.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que un gran porcentaje de clientes están muy satisfechos con respecto al servicio brindado por la gente de Granel Market y en mínima cantidad no están satisfechos ni insatisfechos, es decir el servicio les ha parecido común y corriente.

Pregunta 7. ¿Qué aspectos del servicio brindado por parte de Granel Market cree que podrían mejorarse? (Ver Tabla 28)

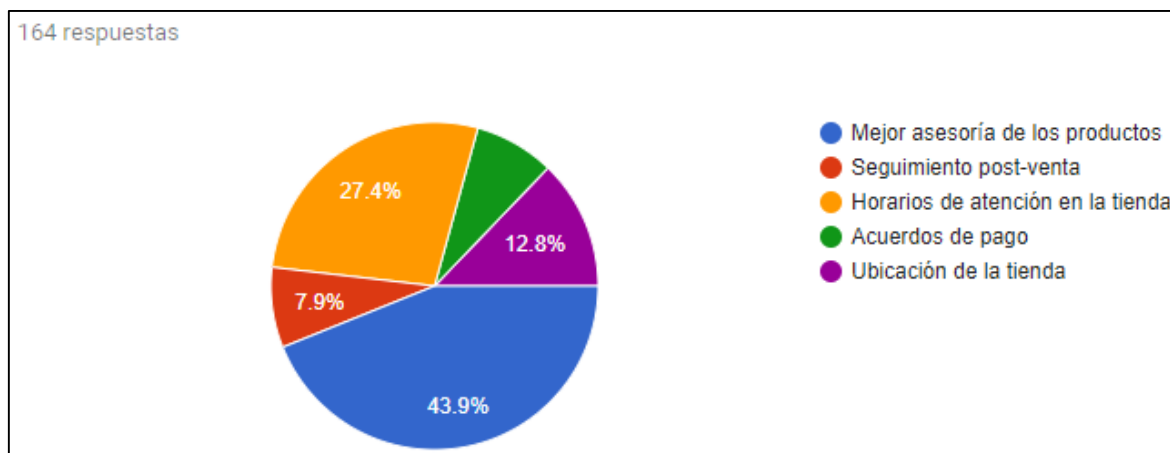
**Tabla 28:**

*Aspectos de mejoramiento del servicio brindado*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Mejor asesoría de los productos	72	43,9%
Seguimiento post-venta	13	7,9%
Horarios de atención en la tienda	45	27,4%
Acuerdos de pago	13	7,9%
Ubicación de la tienda	21	12,8%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 26:** Aspectos de mejoramiento del servicio brindado

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observan los aspectos que podrían mejorarse en cuanto al servicio brindado por Granel Market.

- ✓ El 43,9% (72 personas) concuerdan en mejorar la asesoría de los productos.
- ✓ El 27,4% (45 personas) concuerdan en mejorar los horarios de atención en la tienda.
- ✓ El 12,8% (21 personas) concuerdan en mejorar la ubicación de la tienda.
- ✓ El 7,9% (13 personas) concuerdan en mejorar el seguimiento post-venta.
- ✓ El 7,9% (13 personas) concuerdan en mejorar los acuerdos de pago.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que, en su mayoría, los clientes analizan el mejorar la asesoría de los productos seguido de los horarios de atención en la tienda, pero tomando en cuenta la ubicación de la tienda, el seguimiento post-venta y los acuerdos de pago.

Pregunta 8. ¿Considera que la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarlo en sus requerimientos oportunamente? (Ver Tabla 29)

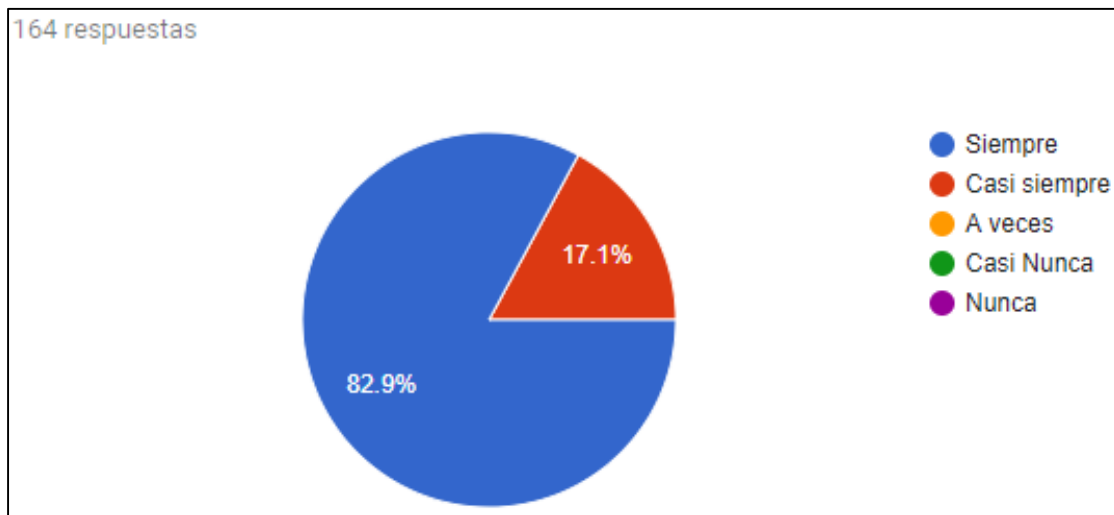
**Tabla 29:**

*Atención de los asesores de venta*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	136	82,9%
Casi siempre	28	17,1%
A veces	0	0,0%
Casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 27:** Atención de los asesores de venta

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa la respuesta de los clientes respecto a si la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarlo en sus requerimientos oportunamente

- ✓ El 82,9% (136 personas) concuerdan en que siempre están dispuestos.
- ✓ El 17,1% (28 personas) concuerdan en que casi siempre están dispuestos.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas opina en que a veces, casi nunca o nunca están dispuestos a ayudar en los requerimientos.

- **Conclusión de análisis:**

Se analiza una tendencia positiva en el resultado de las respuestas por parte de los clientes, aduciendo que siempre o casi siempre la gente de Granel Market está dispuesta a ayudar oportunamente en los requerimientos que el cliente necesita al momento de su compra y de las 164 personas no se refleja ningún factor negativo de respuesta.

Pregunta 9. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?

(Ver Tabla 30)

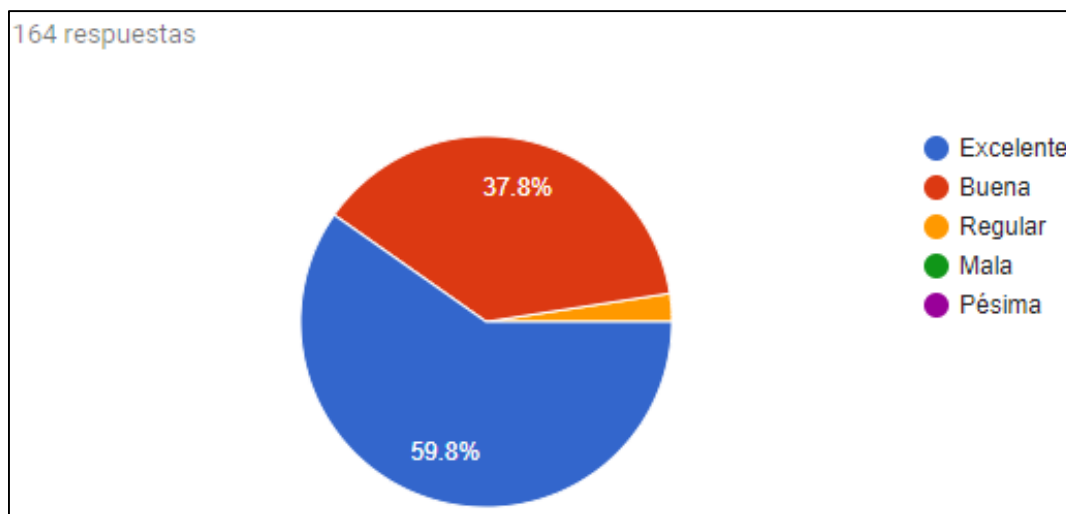
**Tabla 30:**

*Calidad del servicio de asesores de venta*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Excelente	98	59,8%
Buena	62	37,8%
Regular	4	2,4%
Mala	0	0,0%
Pésima	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 28:** Calidad del servicio de asesores de venta

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa la respuesta de los clientes respecto a la calidad que brindan los asesores de ventas.

- ✓ El 59,8% (98 personas) concuerdan en que la calidad del servicio es excelente.
- ✓ El 37,8% (62 personas) concuerdan en que la calidad del servicio es buena.
- ✓ El 2,4% (4 personas) concuerdan en que la calidad del servicio es regular.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas opina que la calidad del servicio es mala o pésima.

- **Conclusión de análisis:**

Se analiza una tendencia positiva en el resultado de las respuestas por parte de los clientes, aduciendo que la calidad del servicio brindado por parte de los asesores de venta está entre excelente y buena, cabe recalcar que, aunque tan solo cuatro personas calificaron como regular, es importante conocer para saber que se puede mejorar.

Pregunta 10. ¿Con qué probabilidad usted recomendaría en general la empresa Granel Market? (Ver Tabla 31)

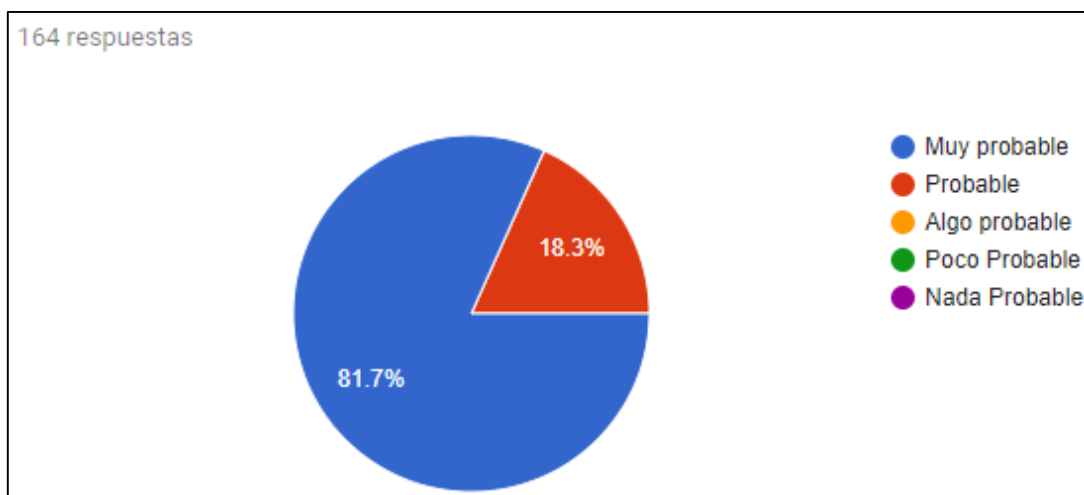
**Tabla 31:**

*Recomendación de la tienda*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Muy probable	134	81,7%
Probable	30	18,3%
Algo probable	0	0,0%
Poco probable	0	0,0%
Nada probable	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 29:** Recomendación de la tienda

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 164 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa la respuesta de los clientes respecto a la probabilidad con la que recomendarían en general la empresa Granel Market

- ✓ El 81,7% (134 personas) concuerdan en que es muy probable que recomienden la tienda.
- ✓ El 18,3% (30 personas) concuerdan en que es probable que recomienden la tienda.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas opina que sería algo, poco o nada probable en recomendar la tienda.

- **Conclusión de análisis:**

Se analiza una tendencia positiva en el resultado de las respuestas por parte de los clientes, aduciendo que en mayor parte muy probable recomienden la tienda, en este caso no se observa ningún factor negativo con respecto a no recomendar la tienda.

### ***3.8.1.2. Tabulación de Datos clientes al Por Mayor***

Se muestra la tabulación de los 44 clientes encuestados que consumen al por mayor en la tienda de Granel Market.

Pregunta 1. Según su criterio ¿Qué parámetro es más importante para elegir distribuidores de sus insumos? (Ver Tabla 32)

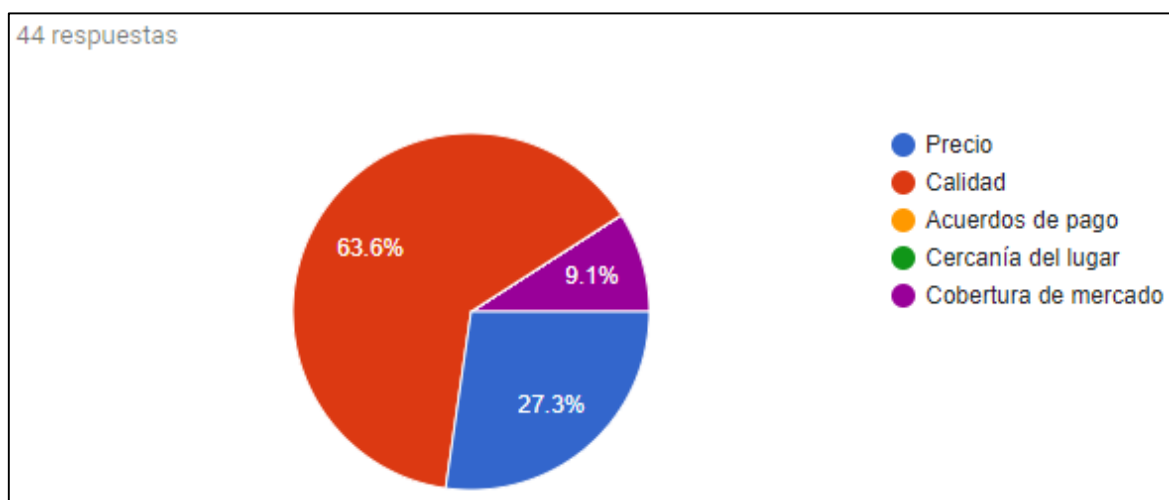
**Tabla 32:**

*Parámetros para elección de distribuidores*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Precio	12	27,3%
Calidad	28	63,6%
Acuerdos de pago	0	0,0%
Cercanía del lugar	0	0,0%
Cobertura de mercado	4	9,1%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 30:** Parámetros para elección de distribuidores

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observan los parámetros que los clientes consideran más importantes al elegir distribuidores de sus insumos para sus diferentes negocios o empresas.

- ✓ El 63,6% (28 negocios) concuerdan en que la calidad es el parámetro más importante.
- ✓ El 17,3% (12 negocios) concuerdan en que el precio es el parámetro más importante.
- ✓ El 9,1% (4 negocios) concuerdan en que la cobertura de mercado es el parámetro más importante.
- ✓ Ninguna de las personas de los negocios encuestados opina que los acuerdos de pago ni la cercanía del lugar sean el parámetro más importante.

- **Conclusión de análisis:**

Se observa que el precio está por encima de las demás variables como el parámetro más importante para los negocios o pequeñas empresas que buscan insumos para su producción. Seguido del precio y en menor cantidad la cobertura de mercado, que se refiere a buscar un distribuidor que ofrezca siempre tener en stock los insumos que necesiten en ese momento.

Pregunta 2. ¿Alrededor de cuánto tiempo es usted cliente de Granel Market? (Ver Tabla 33)

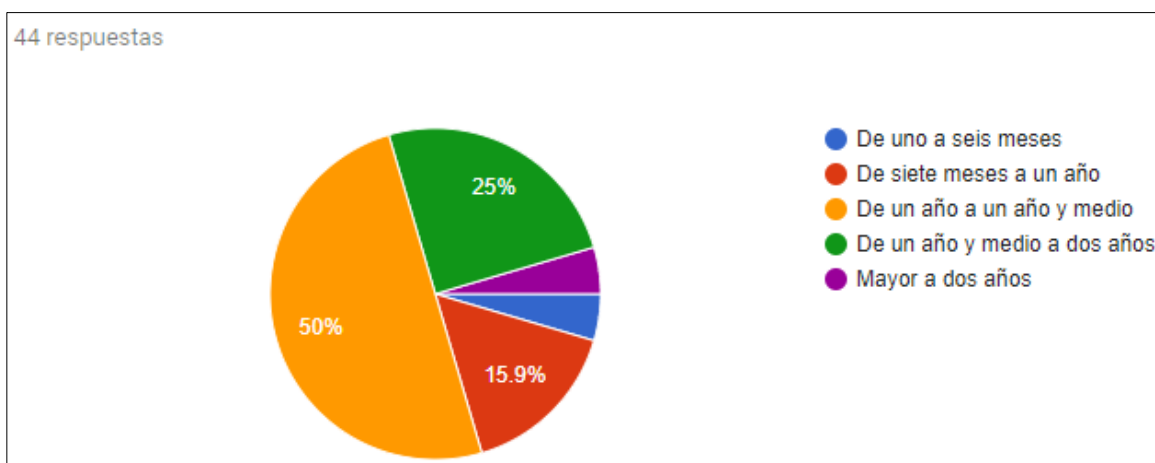
**Tabla 33:**

*Tiempo de ser cliente de Granel Market*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
De uno a seis meses	2	4,5%
De siete meses a un año	7	15,9%
De un año a un año y medio	22	50,0%
De un año y medio a dos años	11	25,0%
Mayor a dos años	2	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 31:** Tiempo de ser cliente de Granel Market

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observa el tiempo en que son clientes de Granel Market:

- ✓ El 50% (22 negocios) son clientes de Granel Market en el rango de un año a un año y medio.
- ✓ El 25% (11 negocios) son clientes de Granel Market en el rango de un año y medio a dos años.
- ✓ El 15,9% (7 negocios) son clientes de Granel Market en el rango de siete meses a un año.
- ✓ El 4,5% (2 negocios) son clientes de Granel Market de uno a seis meses y también mayor a dos años.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se concluye que Granel Market tiene un alto número de clientes al por mayor que empezaron a conocer de la tienda en alrededor de uno a dos años ya que inicialmente solo se ofrecía al por menor y después con las visitas de asesores se logró abarcar un mercado más grande.

Pregunta 3. ¿Cómo conoció Granel Market? (Ver Tabla 34)

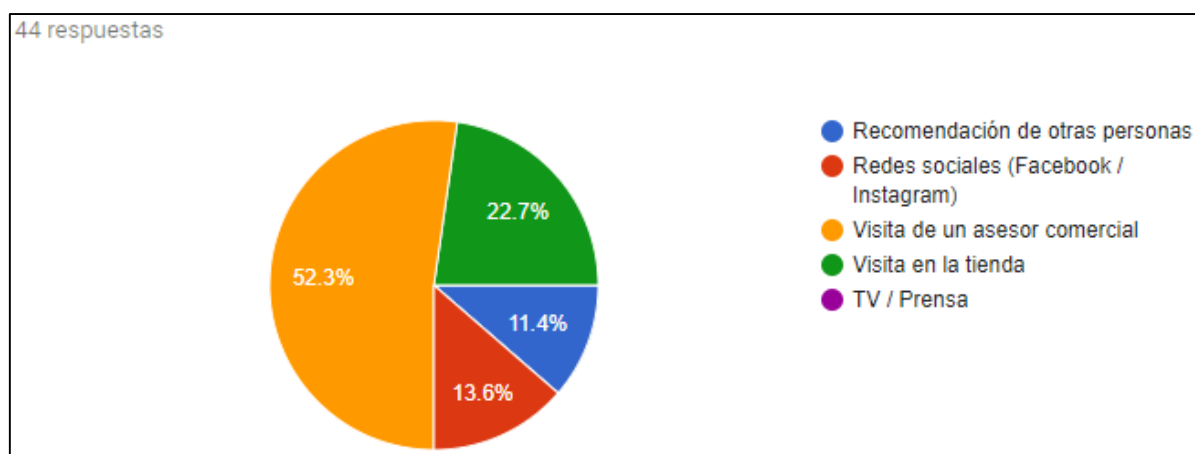
**Tabla 34:**

*Cómo el cliente conoció Granel Market*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Recomendación de otras personas	5	11,4%
Redes sociales (Facebook / Instagram)	6	13,6%
Visita de un asesor comercial	23	52,3%
Visita en la tienda	10	22,7%
TV / Prensa	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 32:** Cómo el cliente conoció Granel Market

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observa como el cliente conoció Granel Market:

- ✓ El 52,3% (23 negocios) conocieron Granel Market por las visitas de un asesor comercial.
- ✓ El 22,7% (10 negocios) conocieron Granel Market por medio de visitar la tienda.
- ✓ El 13,6% (6 negocios) conocieron Granel Market por medio redes sociales.
- ✓ El 11,4% (5 negocios) conocieron Granel Market por medio de recomendación de otras personas que son clientes de la tienda.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas conoció Granel Market por medio de TV o Prensa.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se concluye que Granel Market en todo este tiempo ha tenido muy buena acogida con las visitas programadas por los asesores comerciales a los negocios que pueden necesitar de los productos que ofertan, también se puede notar un importante número de clientes que conocieron la tienda por visita in situ, redes sociales y recomendación de otros clientes. En este caso no se observa que se utilice TV o Prensa para publicidad de la empresa.

Pregunta 4. ¿Qué es lo que más llamó su atención al momento de formar una relación comercial con Granel Market? (Ver Tabla 35)

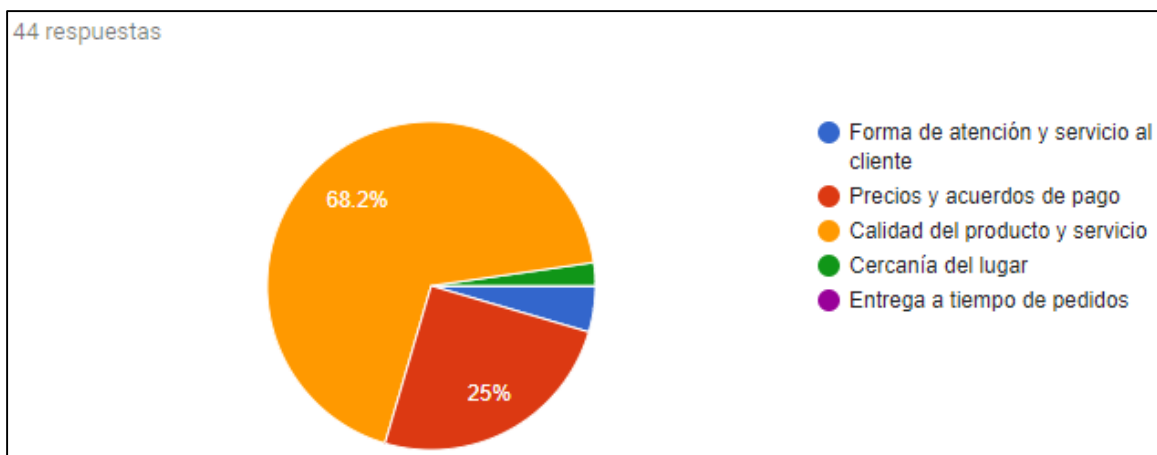
**Tabla 35:**

*Qué llamó la atención del cliente*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Forma de atención y servicio al cliente	2	4,5%
Precios y acuerdos de pago	11	25,0%
Calidad del producto y servicio	30	68,2%
Cercanía del lugar	1	2,3%
Entrega a tiempo de pedidos	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 33:** Qué llamó la atención del cliente

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por menor encuestados, que representan el 100%, se observa que es lo que más llama la atención del cliente cuando compra en Granel Market:

- ✓ Al 40,9% (67 personas) les llama la atención los productos novedosos de la tienda.
- ✓ Al 33,5% (55 personas) les llama la atención la calidad de los productos y el servicio brindado.
- ✓ Al 13,4% (22 personas) les llama la atención los precios y promociones de la tienda.
- ✓ Al 6,7% (11 personas) les llama la atención la forma de atención que se le da al cliente.
- ✓ Al 5,5% (9 personas) les llama la atención la cercanía de la tienda para comprar.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que las respuestas entre sí no son muy distantes y se concluye que a la mayoría de los clientes de Granel Market le llama la atención los productos novedosos, seguido de la calidad de estos, continuando con los precios y promociones, la forma de atención y servicio al cliente y en menor pero no menos importante cantidad, la cercanía del lugar.

Pregunta 5. ¿Cuál es su frecuencia de compra en Granel Market? (Ver Tabla 36)

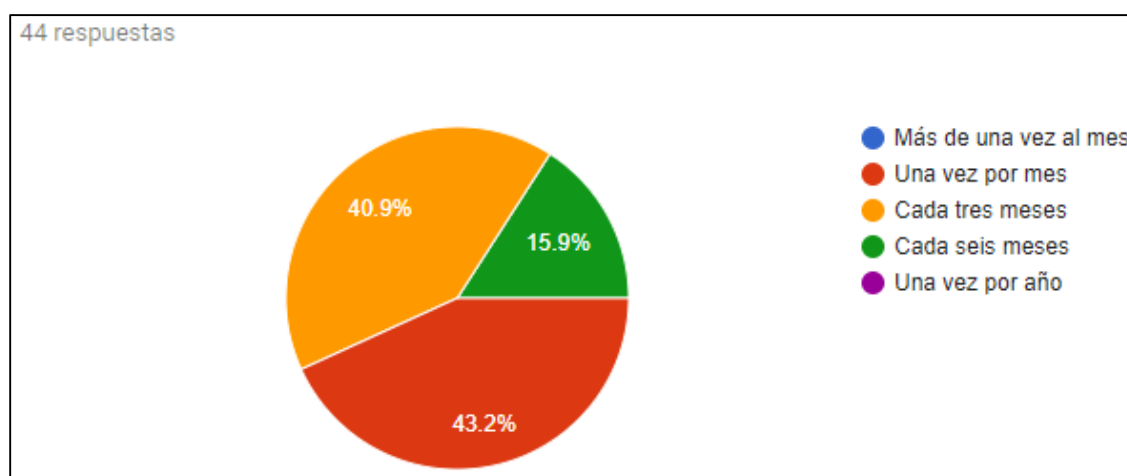
**Tabla 36:**

*Frecuencia de compra*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Más de una vez al mes	0	0,0%
Una vez por mes	19	43,2%
Cada tres meses	18	40,9%
Cada seis meses	7	15,9%
Una vez por año	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 34:** Frecuencia de compra

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se analiza la frecuencia de compra de los clientes de Granel Market:

- ✓ El 43,2% (19 negocios) tiene una frecuencia de compra de una vez por mes.
- ✓ El 40,9% (18 negocios) tiene una frecuencia de compra de cada tres meses.
- ✓ El 15,9% (7 negocios) tiene una frecuencia de compra de cada seis meses.
- ✓ Ninguno de los clientes realiza compras con una frecuencia ni de más de una vez al mes ni una vez al año.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que la frecuencia de compra en un cliente al por mayor está entre una vez por mes y cada tres y en un mínimo porcentaje cada seis meses, esto es debido a que las cantidades de pedidos son grandes y no necesariamente deben hacerlo más de una vez al mes. No existen clientes que compren solo una vez al año, lo que significa que el cliente está satisfecho con el producto y siempre vuelve a realizar pedidos para sus negocios.

Pregunta 6. ¿Por qué medio desearía recibir información acerca de las promociones o los diferentes productos que ofrece Granel Market? (Ver Tabla 37)

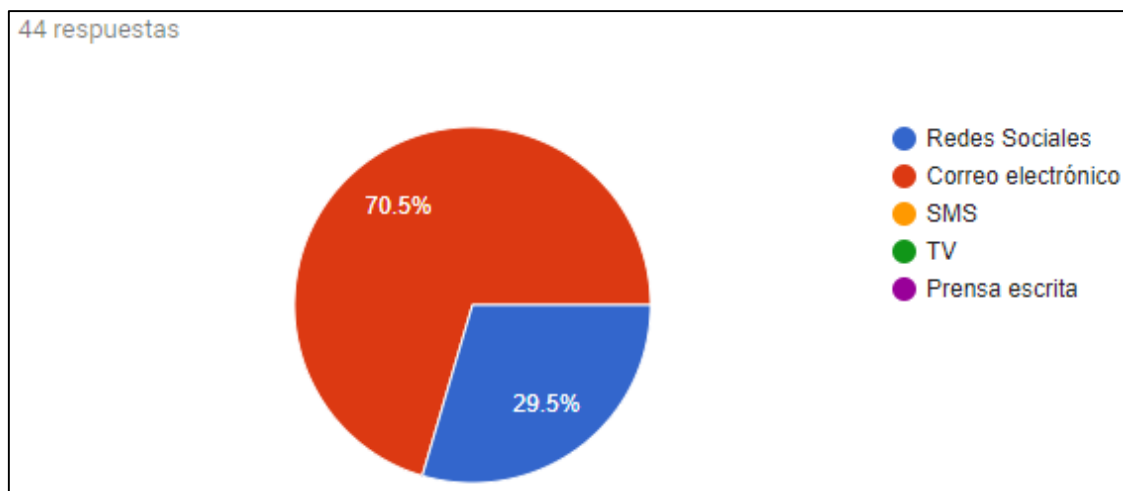
**Tabla 37:**

*Información de productos y promociones*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Redes Sociales	13	29,5%
Correo Electrónico	31	70,5%
SMS	0	0,0%
TV	0	0,0%
Prensa Escrita	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 35:** Información de productos y promociones

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se analiza la forma en que el cliente desearía recibir información de los productos y promociones que ofrece la tienda.

- ✓ Al 70,5% (31 negocios) le gustaría recibir información mediante correo electrónico.
- ✓ Al 29,5% (13 negocios) le gustaría recibir información mediante redes sociales.
- ✓ A ninguno de los negocios le interesaría recibir información mediante mensajería, TV o prensa escrita.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que la mayoría de los clientes al por mayor prefieren tener información de la empresa, sus promociones y productos mediante correo electrónico, que es una forma más formal para mantenerse en contacto con sus proveedores, seguido de redes sociales que es una buena alternativa para dueños de negocios que pueden revisar las novedades de Granel Market.

Pregunta 7. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de Granel Market?

(Ver Tabla 38)

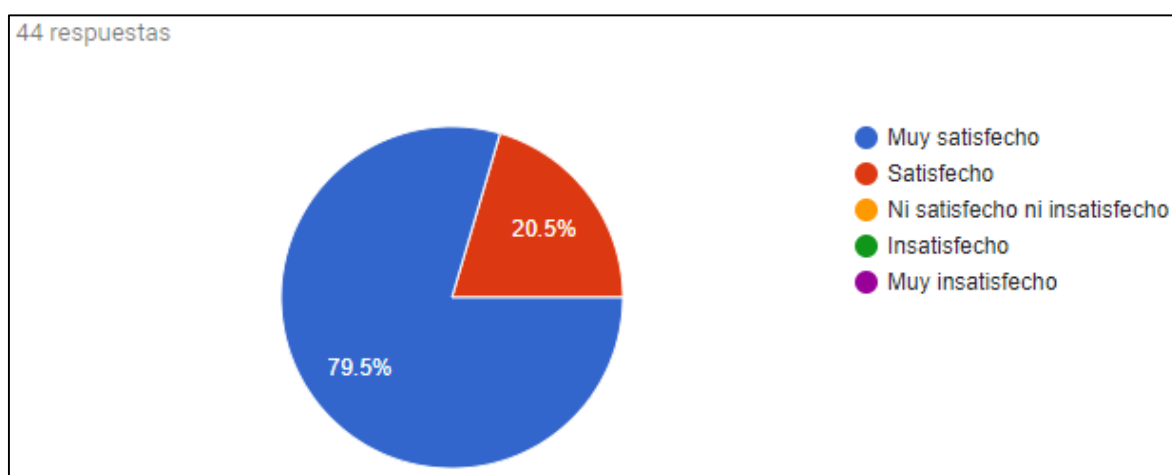
**Tabla 38:**

*Satisfacción del servicio brindado*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Muy satisfecho	35	79,5%
Satisfecho	9	20,5%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0,0%
Insatisfecho	0	0,0%
Muy insatisfecho	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 36:** Satisfacción del servicio brindado

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se analiza la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado por parte de Granel Market.

- ✓ El 79,5% (35 negocios) están muy satisfechos con el servicio brindado por la tienda.
- ✓ El 20,5% (9 negocios) están satisfechos con el servicio brindado por la tienda.
- ✓ Ninguno de los clientes está insatisfecho ni muy insatisfecho con el servicio brindado por la tienda.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que en gran mayoría de clientes están muy satisfechos con respecto al servicio brindado por la gente de Granel Market y en mínima cantidad muestran satisfacción, en ninguno de los casos se presenta insatisfacción de ninguno de los clientes por lo que este resultado se torna de manera positiva tanto para la empresa y para el estudio realizado.

Pregunta 8. ¿Qué aspectos del servicio brindado por parte de Granel Market cree que podrían mejorarse? (Ver Tabla 39)

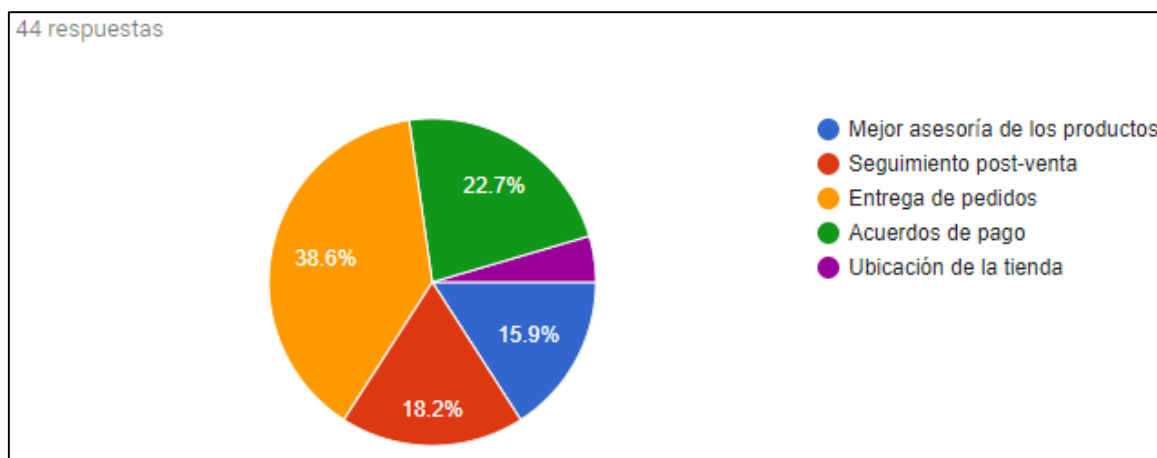
**Tabla 39:**

*Aspectos de mejoramiento del servicio brindado*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Mejor asesoría de los productos	7	15,9%
Seguimiento post-venta	8	18,2%
Entrega de pedidos	17	38,6%
Acuerdos de pago	10	22,7%
Ubicación de la tienda	2	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 37:** Aspectos de mejoramiento del servicio brindado

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observan los aspectos que podrían mejorarse en cuanto al servicio brindado por Granel Market.

- ✓ El 38,6% (17 personas) concuerdan en mejorar la entrega de pedidos.
- ✓ El 22,7% (10 personas) concuerdan en mejorar los acuerdos de pago.
- ✓ El 18,2% (8 personas) concuerdan en mejorar el seguimiento post.venta.
- ✓ El 15,9% (7 personas) concuerdan en mejorar la asesoría de los productos.
- ✓ El 4,5% (2 personas) concuerdan en mejorar la ubicación de la tienda.

- **Conclusión de análisis:**

Dados los resultados, se observa que, en su mayoría, los clientes analizan el mejorar la entrega de los pedidos solicitados, seguido de mejorar los acuerdos de pago, el seguimiento post.venta, la asesoría de los productos y por último pero no menos importante la ubicación de la tienda.

Pregunta 9. ¿Considera que la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarlo en sus requerimientos oportunamente? (Ver Tabla 40)

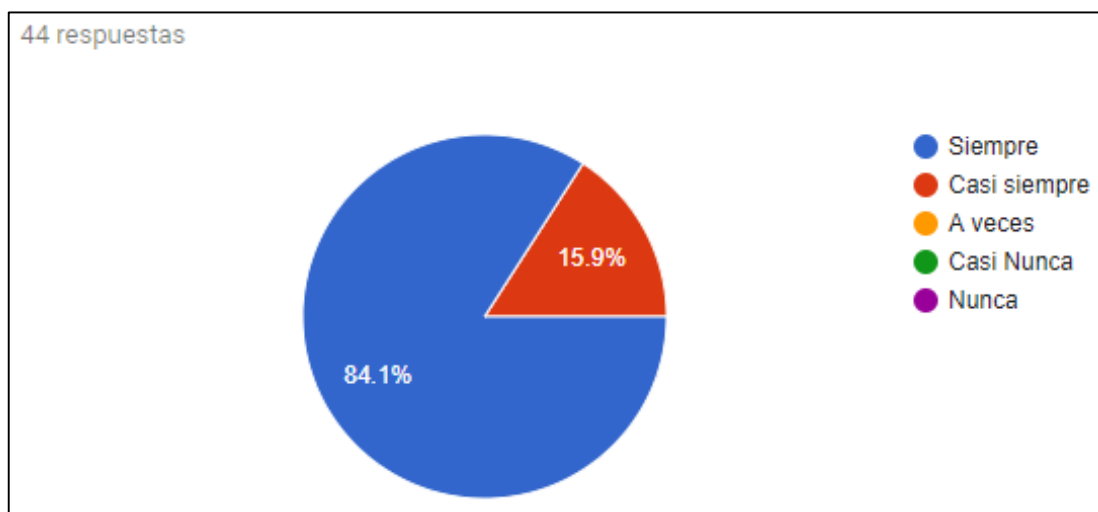
**Tabla 40:**

*Atención de los asesores de venta*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	37	84,1%
Casi siempre	7	15,9%
A veces	0	0,0%
Casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 38:** Atención de los asesores de venta

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observa la respuesta de los clientes respecto a si la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarlo en sus requerimientos oportunamente.

- ✓ El 84,1% (37 negocios) concuerdan en que siempre están dispuestos.
- ✓ El 15,9% (7 negocios) concuerdan en que casi siempre están dispuestos.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas opina en que a veces, casi nunca o nunca están dispuestos a ayudar en los requerimientos.

- **Conclusión de análisis:**

Se analiza una tendencia positiva en el resultado de las respuestas por parte de los clientes, aduciendo que siempre o casi siempre la gente de Granel Market está dispuesta a ayudar oportunamente en los requerimientos que el cliente necesita al momento de su compra y de los 44 negocios no se refleja ningún factor negativo de respuesta.

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?  
(Ver Tabla 41)

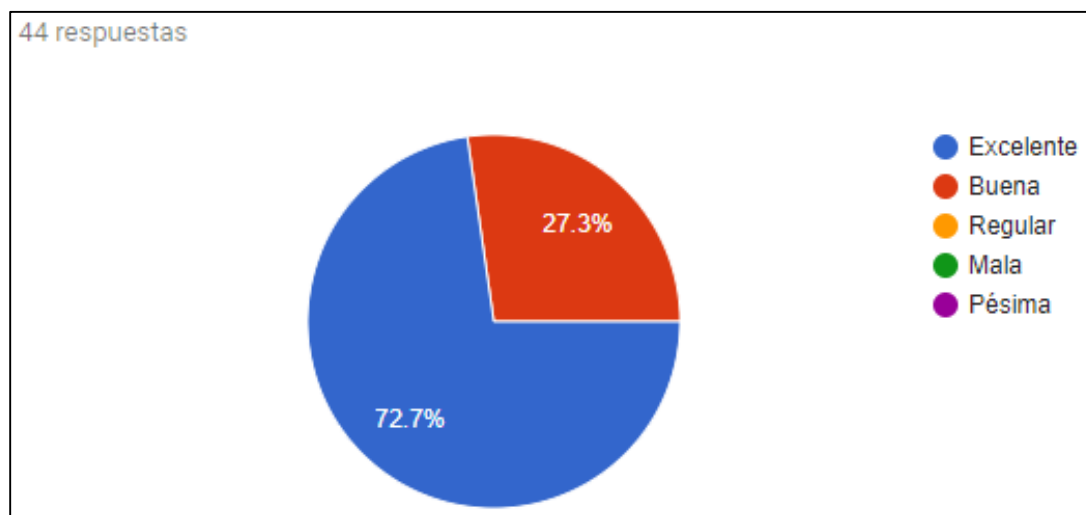
**Tabla 41:**

*Calidad del servicio de asesores de venta*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Excelente	32	72,7%
Buena	12	27,3%
Regular	0	0,0%
Mala	0	0,0%
Pésima	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 39:** Calidad del servicio de asesores de venta

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observa la respuesta de los clientes respecto a la calidad que brindan los asesores de ventas.

- ✓ El 72,7% (32 negocios) concuerdan en que la calidad del servicio es excelente.
- ✓ El 27,3% (12 negocios) concuerdan en que la calidad del servicio es buena.
- ✓ Ninguna de los negocios encuestados opina que la calidad del servicio sea regular, mala o pésima.

- **Conclusión de análisis:**

Se analiza una tendencia positiva en el resultado de las respuestas por parte de los clientes, aduciendo que la calidad del servicio brindado por parte de los asesores de venta es excelente y en menor porcentaje es buena, no se tienen resultados negativos con respecto a las opciones de regular, mala ni pésimo servicio brindado.

Pregunta 11. ¿Con qué probabilidad usted recomendaría en general la empresa Granel Market? (Ver Tabla 42)

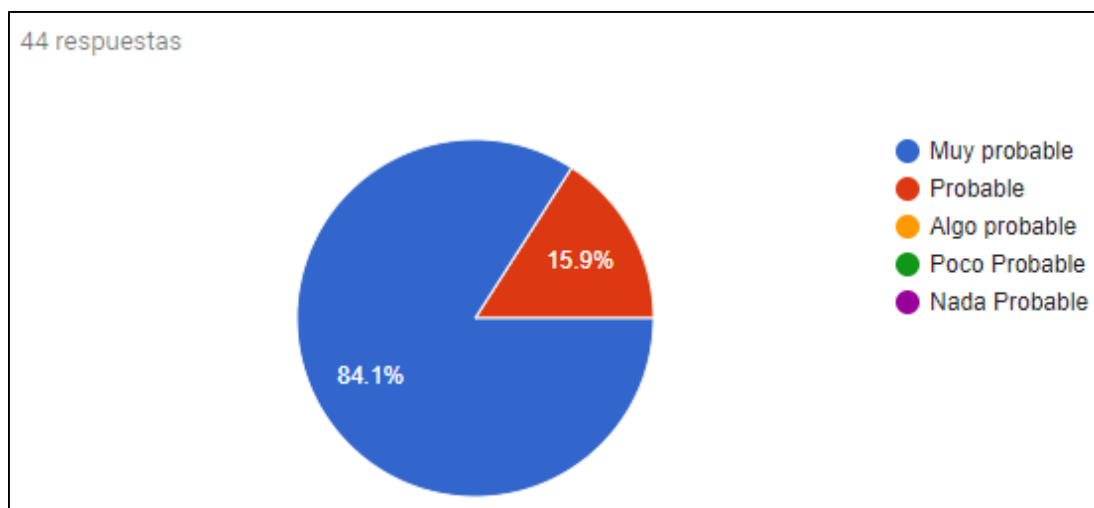
**Tabla 42:**

*Recomendación de la tienda*

Opciones de respuesta	No. Respuestas	Porcentaje
Muy probable	37	84,1%
Probable	7	15,9%
Algo probable	0	0,0%
Poco probable	0	0,0%
Nada probable	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 40:** Recomendación de la tienda

**Fuente:** Investigación de Mercados

- **Análisis:**

De un total de 44 clientes al por mayor encuestados, que representan el 100%, se observa la respuesta de los clientes respecto a la probabilidad con la que recomendarían en general la empresa Granel Market

- ✓ El 72,7% (32 personas) concuerdan en que es muy probable que recomienden la tienda.
- ✓ El 27,3% (12 personas) concuerdan en que es probable que recomienden la tienda.
- ✓ Ninguna de las personas encuestadas opina que sería algo, poco o nada probable en recomendar la tienda.

- **Conclusión de análisis:**

Se analiza una tendencia positiva en el resultado de las respuestas por parte de los clientes, aduciendo que en mayor parte muy probable recomienden la tienda, en este caso no se observa ningún factor negativo con respecto a no recomendar la tienda.

### **3.8.2. Comparativa de análisis: Clientes al por menor VS Clientes al por mayor.**

Luego de haber realizado la investigación de mercado a clientes al por menor y al por mayor, se presenta una comparativa de los resultados para posteriormente obtener conclusiones generales.

En el caso de la pregunta sobre los parámetros para la elección de distribuidores, no se realiza una comparación puesto que solo se encuestó a los clientes al por mayor, ya que ellos son quienes eligen de acuerdo a sus necesidades y características, los distribuidores o proveedores

de los insumos que requieren para su producción, mientras que los clientes al por menor solo realizan compras para su consumo. (Ver Tabla 43)

**Tabla 43:**

*Comparativa del parámetro para elección de distribuidores*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>Según su criterio ¿Qué parámetro es más importante para elegir distribuidores de sus insumos?</b>	Precio	--	27,3%
	Calidad	--	63,6%
	Acuerdos de pago	--	0,0%
	Cercanía del lugar	--	0,0%
	Cobertura de mercado	--	9,1%
	<b>TOTAL</b>		<b>0,0%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

En el caso de la pregunta sobre tiempo de ser clientes de Granel Market, se observa en los dos casos una respuesta mayoritaria en el rango de un año a un año y medio, se refleja similitud en los rangos de uno a seis meses, de siete meses a un año y se percata una diferencia abismal en el caso del tiempo de mayor a dos años, para lo cual se conversó con los dueños de la tienda.

Esto se debe a que Granel Market lleva en el mercado apenas tres años como tienda para clientes al por menor y recién alrededor de dos años, los asesores de venta comenzaron a realizar visitas a diferentes negocios o emprendimientos para ofrecer sus productos. (Ver Tabla 44)

**Tabla 44:***Comparativa del tiempo de ser cliente*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Alrededor de cuánto tiempo es usted cliente de Granel Market?</b>	De uno a seis meses	6,7%	4,5%
	De siete meses a un año	11,0%	15,9%
	De un año a un año y medio	35,4%	50,0%
	De un año y medio a dos años	17,7%	25,0%
	Mayor a dos años	29,3%	4,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

En el caso de la pregunta de cómo el cliente conoció Granel Market, se observa para el caso de los clientes al por menor, una respuesta mayoritaria en lo que concierne visitas en la tienda, mientras que para los clientes al por mayor, conocieron Granel Market mediante visita de un asesor comercial, seguido también de visitas en la tienda.

El papel que cumplen los asesores de venta dentro y fuera de la tienda es fundamental para el crecimiento de clientes. Se refleja una similitud en cuanto a redes sociales y recomendación de otras personas, lo que se concluye que el cliente está satisfecho con su producto y que las redes sociales llegan de manera efectiva a posibles consumidores. (Ver Tabla 45)

**Tabla 45:***Comparativa de como el cliente conoció Granel Market*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Cómo conoció Granel Market?</b>	Recomendación de otras personas	11,0%	11,4%
	Redes sociales	20,7%	13,6%
	Visita de un asesor comercial	0,0%	52,3%
	Visita en la tienda	68,3%	22,7%
	TV / Prensa	0,0%	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

En el caso de la pregunta sobre qué es lo que más llama la atención al cliente al realizar una compra en Granel Market, se puede observar que para los clientes al por menor la respuesta mayoritaria son los productos novedosos seguido de la calidad, ya que bien ellos acuden al lugar y conocen de nuevos productos que no se encuentran fácilmente en otros lugares, mientras para los clientes al por mayor, la respuesta mayoritaria es la calidad del producto seguido de los precios y acuerdos de pago, ya que ellos al comprar en cantidades grandes y cada cierto tiempo, requieren de estos dos factores para continuar su producción de la mejor manera. (Ver Tabla 46)

**Tabla 46:**

*Comparativa de que llama la atención al cliente en la compra*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Qué es lo que más llamó su atención al momento de formar una relación comercial con Granel Market?</b>	Atención y servicio al cliente	6,7%	4,5%
	Precios y promociones	13,4%	--
	Precios y acuerdos de pago	--	25,0%
	Calidad del producto	33,5%	68,2%
	Cercanía del lugar	5,5%	2,3%
	Productos novedosos	40,9%	--
	Entrega a tiempo de pedidos	--	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

En cuanto a la frecuencia de compra en Granel Market, se puede observar que tanto para clientes al por menor y por mayor, existe una mayoría de compra de una vez por mes, seguido de cada tres meses, en este caso, los clientes al por mayor no tienen una frecuencia de consumo de más de una vez al mes porque sus pedidos son grandes y la idea de comprar al por mayor es justamente no tener que realizar pedidos pequeños en cada momento, mientras para los clientes al por menor esto funciona porque acuden a la tienda a comprar lo que requieren en ese momento.

Se observa que la frecuencia de compra de una vez al año es casi nula, por tanto, es positivo para la empresa saber que sus clientes siempre vuelven y están pendientes de las novedades de la tienda y de sus productos. (Ver Tabla 47)

**Tabla 47:**

*Comparativa de la frecuencia de compra*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Cuál es su frecuencia de compra en Granel Market?</b>	Más de una vez al mes	27,4%	0,0%
	Una vez por mes	39,6%	43,2%
	Cada tres meses	22,6%	40,9%
	Cada seis meses	7,3%	15,9%
	Una vez por año	3,0%	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

En cuanto a los medios con los cuales el cliente prefiere recibir información de promociones o descuentos de Granel Market, se puede observar que para los clientes al por menor, la referencia radica en las redes sociales, seguido de correo electrónico y mensajería instantánea. Para el caso de los clientes al por mayor, se observa una preferencia por recibir mediante correo electrónico que es una manera más formal para los negocios y empresas tener información de sus proveedores, seguido de las redes sociales por la gran acogida que ha tenido en estos últimos años.

Se puede apreciar que tanto para clientes al por menor y al por mayor no existe una gran acogida por medios de comunicación como TV o Prensa Escrita que a la final para la empresa es algo positivo ya que abarca altos costos de publicidad que una microempresa como Granel Market no está en condiciones de pagar sobre todo por el poco tiempo que lleva en el mercado. (Ver Tabla 48)

**Tabla 48:***Comparativa del medio de información preferido por el cliente*

¿Por qué medio desearía recibir información acerca de las promociones o los diferentes productos que ofrece Granel Market?	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
	Redes Sociales	64,0%	29,5%
	Correo Electrónico	22,0%	70,5%
	SMS	11,6%	0,0%
	TV	1,8%	0,0%
	Prensa Escrita	0,6%	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

Respecto a la satisfacción que el cliente ha percibido con respecto al servicio brindado por parte de Granel Market, se puede observar en el caso de los clientes al por menor y por mayor una similitud en cuanto a una calificación de ‘muy satisfecho’ y en menor porcentaje ‘satisfecho’.

Para el caso de los clientes al por menor se observa un mínimo porcentaje de la variable ‘ni satisfecho ni insatisfecho’ y para el caso de los clientes al por mayor no existe clientes que hayan elegido esta variable.

Se observa que ninguno de los clientes al por menor ni al por mayor han considerado algún grado de insatisfacción por parte de Granel Market. (Ver Tabla 49)

**Tabla 49:***Comparativa de la satisfacción del cliente*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de Granel Market?</b>	Muy satisfecho	66,5%	79,5%
	Satisfecho	29,3%	20,5%
	Ni satisfecho ni insatisfecho	4,3%	0,0%
	Insatisfecho	0,0%	0,0%
	Muy insatisfecho	0,0%	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

Respecto a los aspectos del servicio brindado que podrían mejorarse en Granel Market, se puede observar que, si bien para el caso de los clientes al por menor, se solicita en mayoría una mejor asesoría de los productos y por parte de los clientes al por mayor, se solicita en mayoría una mejora en la entrega de productos, existen demás variables que también fueron elegidas por los clientes de ambos segmentos sin una distancia significativa entre una y otra respuesta. (Ver Tabla 50)

**Tabla 50:***Comparativa de los aspectos del servicio que pueden mejorarse*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Qué aspectos del servicio brindado por parte de Granel Market cree que podrían mejorarse?</b>	Mejor asesoría de los productos	43,9%	15,9%
	Seguimiento post-venta	7,9%	18,2%
	Horarios de atención en la tienda	27,4%	--
	Entrega de pedidos	--	38,6%
	Acuerdos de pago	7,9%	22,7%
	Ubicación de la tienda	12,8%	4,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

En cuanto a la opinión de los clientes sobre si consideran que la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarle en sus requerimientos oportunamente, se observa que tanto para el caso de los clientes al por mayor y por menor ‘siempre’ tuvo una mayoría de resultados significativa y ‘casi siempre’ en menor grado, siendo también una respuesta favorable para la empresa y para el presente estudio al no tener resultados negativos por parte de ninguno de los dos segmentos. (Ver Tabla 51)

**Tabla 51:**

*Comparativa de la disposición de la gente de Granel Market para ayudar en requerimientos*

¿Considera que la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarle en sus requerimientos oportunamente?	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
	Siempre	82,9%	84,1%
Casi siempre	17,1%	15,9%	
A veces	0,0%	0,0%	
Casi nunca	0,0%	0,0%	
Nunca	0,0%	0,0%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Allison Goyes

Con respecto a la calificación por parte de los clientes de la calidad del servicio de los asesores de venta, se observa una mayoría por parte de los dos segmentos en calidad de ‘excelente’ sin embargo se puede apreciar que también hubo resultados de ‘buena’ y para el caso de los clientes al por menor en un mínimo porcentaje la calificación de ‘regular’. Para ninguno de los dos casos se observa calificaciones negativas para la empresa y para el presente estudio. (Ver Tabla 52)

**Tabla 52:***Comparativa de calificación del servicio brindado*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?</b>	Excelente	59,8%	72,7%
	Buena	37,8%	27,3%
	Regular	2,4%	0,0%
	Mala	0,0%	0,0%
	Pésima	0,0%	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

Respecto a la probabilidad de recomendación que tendría Granel Market en general, los resultados se mostraron en manera que tanto los clientes al por menor y al por mayor, en su mayoría concordaron en que muy probablemente recomendarían la empresa y en menor porcentaje 'probablemente'. Para ninguno de los dos casos se aprecia resultados negativos. (Ver Tabla 53)

**Tabla 53:***Comparativa de probabilidad de recomendación de la tienda*

	Opciones de respuesta	Clientes al por menor	Clientes al por mayor
<b>¿Con qué probabilidad usted recomendaría en general la empresa Granel Market?</b>	Muy probable	81,7%	84,1%
	Probable	18,3%	15,9%
	Algo probable	0,0%	0,0%
	Poco probable	0,0%	0,0%
	Nada probable	0,0%	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados**Elaborado por:** Allison Goyes

## **4. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO CRM**

En este capítulo se desarrollará una propuesta de implementación del modelo CRM para la empresa Granel Market después de haber realizado la investigación previa pertinente para ejecutar un modelo acorde a la necesidad de la empresa.

### **4.1. Objetivos de la propuesta de implementación**

Los objetivos de la implementación del CRM específicamente para Granel Market son los siguientes:

- Identificar qué factores se pueden mejorar en el área de servicio al cliente de Granel Market para lograr fidelización y retención de este.
- Lograr una atención personalizada al cliente que a largo plazo será para mejorar la satisfacción del mismo y tener una idea más clara de clientes potenciales para brindarles el mejor servicio posible.
- Agilizar los procesos de comunicación interna, logística y ventas de los productos y servicios que ofrece Granel Market.
- Conocer cuáles de los productos que ofrece Granel Market son los que más generan expectativas del cliente, los más consumidos y los más solicitados, para tener una mejor gestión tanto de abastecimiento como de ventas.

#### **4.1.1. Sugerencias para la implementación del modelo CRM**

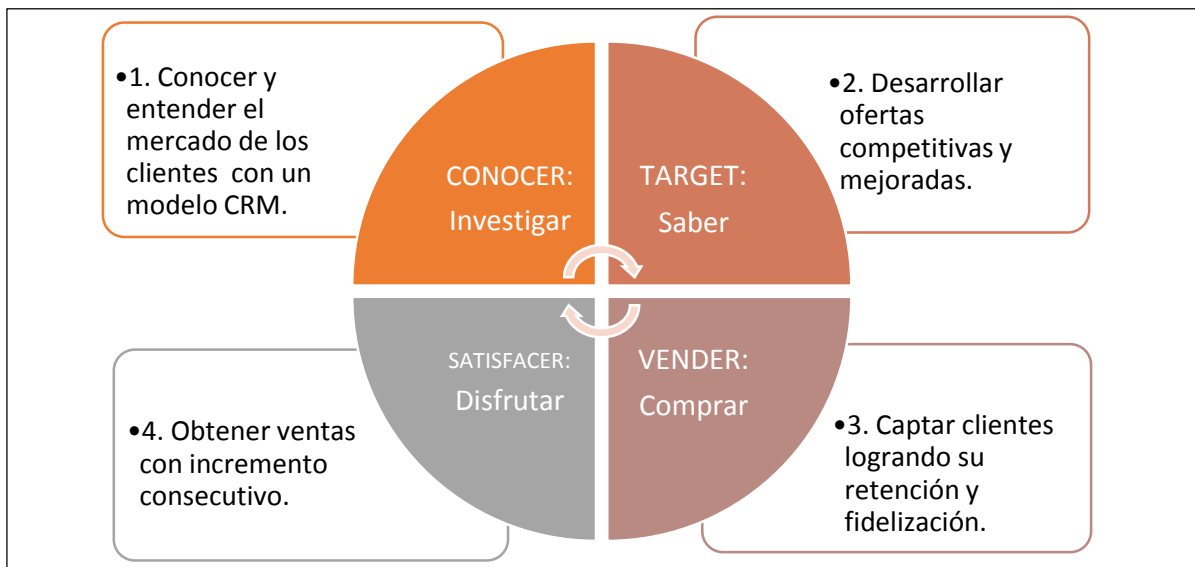
- Confiar en la estrategia CRM que previamente ha sido analizada y orientada al tipo de empresa que tiene Granel Market.

- Desarrollar un plan para automatizar los procesos que se quieren mejorar con el CRM.
- Crear habilidades y entrenamiento al equipo de trabajo para un correcto manejo desde su implementación.

#### 4.2. Estrategia del modelo CRM en la empresa Granel Market

Granel Market debe comprender cuáles son las necesidades actuales por las que una implementación de las estrategias CRM serían un modelo óptimo para mejorar las mismas y después de esto, señalar a cada uno de los miembros de la empresa qué se va a reestructurar para contar con la participación y colaboración de cada uno para que se lleve a cabo de la mejor manera.

Según De Negri (2009) para una adecuada estrategia se deben tomar en cuenta ciertos lineamientos del CRM para la empresa. (Ver Figura 41)



**Figura 41:** Lineamientos CRM en la organización

**Fuente:** De Negri (2009)

**Elaborado por:** Allison Goyes

- **Conocer:**

Es importante contar con una estrategia de marketing que permita investigar y desarrollar el segmento de mercado y las necesidades que los clientes al por menor y por mayor de Granel Market tienen.

- **Target:**

Si Granel Market conoce su mercado, es una ventaja competitiva ya que lo puede desarrollar de manera que puede apuntar correctamente a su mercado objetivo.

- **Vender:**

La oferta de Granel Market pretende atraer, retener y fidelizar a sus clientes mediante un servicio personalizado, acorde a las necesidades que tiene cada uno, sea minorista o mayorista con una estrategia relacional apropiada.

- **Satisfacer:**

Granel Market no solo se enfoca en vender todos sus productos, sino llegar a satisfacer la necesidad o el gusto que el cliente quería en el momento que realizó su compra y a largo plazo esto conlleva ventas consecutivas que garantizan un crecimiento financiero a la empresa.

#### **4.3. Metodología de Implementación del modelo CRM**

En capítulo II se realizó un estudio sobre los modelos de CRM, el que de mejor manera se adapta a las características que requiere Granel Market al implementar un CRM es el modelo de construcción de relaciones, que busca desde un principio como su nombre lo muestra, construir un vínculo no solo entre el cliente y la empresa, sino también generar una cultura organizacional que permita que la implementación del CRM se lleve a cabo con éxito.

Para adaptar este modelo se va a utilizar el modelo de los 8 bloques creado por la consultora Gartner, los mismo que realizaron un estudio del porqué las empresas no crean estrategias integrales de gestión de clientes.

Gartner Group (2014) en su investigación realizada, también notó que existe una falta de liderazgo específico en las empresas acompañado por una falta de visión para entender y aceptar las transformaciones necesarias que se deben tomar en cuenta para una mejor gestión empresarial y mejor manejo de sus clientes.

El modelo de 8 bloques permite tener una información resumida de los procedimientos que se deben tomar en cuenta para iniciar la implementación exitosa de la estrategia CRM en la empresa.

De los 8 bloques, los dos primeros (visión y estrategias), tratan sobre el direccionamiento al que va a llegar el modelo CRM y los otros 6 (experiencia del cliente, colaboración organizacional, procesos, información, tecnología y métricas) están relacionados con los diferentes aspectos para el desarrollo del modelo. (Ver Figura 42)

<b>Dirección</b>	Visión CRM
	Estrategias CRM
<b>Implementación</b>	Valor de la experiencia del cliente: Satisfacción vs Competencia
	Colaboración Organizacional: cultura, estructura, comprensión del cliente
	Procesos CRM: Ciclo de vida del cliente
	Información CRM: Datos verídicos y fiables
	Tecnología CRM: Aplicaciones y nuevas tecnologías
	Métricas CRM: Medición de la retención, lealtad, costos satisfacción

**Figura 42:** Bloques de Construcción de CRM

**Fuente:** Gartner (2014)

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### **4.3.1. Visión CRM.**

La visión CRM se refiere a cómo la empresa quiere verse frente a sus clientes y prospectos, por lo que siempre la visión de las empresas exitosas da una muestra de un liderazgo inspirador que va apoyado por los requerimientos y necesidades de sus clientes.

“Al momento de definir una visión de CRM, la empresa requiere que los líderes empresariales definan que significa para la empresa el CRM, establezcan objetivos y tener claro que es lo que la empresa quiere ser para sus clientes objetivos.” (Gartner Group, 2014)

Granel Market tiene como visión:

“Ser el proveedor de productos e insumos gastronómicos no perecibles a granel posicionado y reconocido por los clientes y consumidores por la calidad e innovación de sus productos, por la imagen diferenciada de sus marcas y por el compromiso social con nuestros clientes y empleados.”

Granel Market tiene una visión clara en sus fundadores, pero con menos frecuencia en su personal, por esta razón todavía existen dudas de los clientes de lo que la empresa ofrece y cual es lo que diferencia de la competencia para que ellos confíen y se logre fidelidad.

Con la implementación del modelo CRM se espera que en Granel Market logre que todos sus colaboradores de la empresa entiendan la visión de la empresa para de esta manera lograr una cultura organizacional y poder mejorar en varios aspectos en base a estos puntos:

- **Comunicación.**

Para comenzar un cambio grupal con éxito debe existir una comunicación efectiva con todos los colaboradores de la empresa, en sentido de implementar cambios que se van a realizar en

cuanto al manejo de clientes y porqué es necesario hacerlo, esto ayuda a tener empleados más convencidos y que se involucren de una manera positiva en la organización.

Es de suma importancia que se empiecen realizando pequeñas reuniones cada 15 días con el propósito de evaluar el desempeño de cada uno, incluso desde los directivos, con esto se genera resultados de cómo están actualmente y proyectar como quieren estar a futuro y también incentivar el trato al personal, enseñar técnicas de ventas y atención al cliente y generar confianza entre el equipo de trabajo.

- **Participación.**

Formar parte de la empresa no solo implica trabajar en un horario establecido sino sumar a la organización, para esto es importante que los directivos muestren a sus empleados el compromiso que implica cada uno de los puestos sin desmerecer ninguno.

La gestión participativa no implica que todos los errores o problemas que enfrente la empresa recaiga sobre ellos, sino en la intervención de todo un equipo de trabajo en donde se pueden dar diferentes puntos de vista para solucionarlos.

Granel Market al ser una microempresa y tener pocos colaboradores puede manejar esta técnica con mayor facilidad al momento de realizar pequeñas reuniones de trabajo y empezar a generar unión entre todos para lograr un cambio en las estrategias, lo que ayudaría a continuar con el proceso de implementar un CRM de manera exitosa.

- **Instalaciones.**

Granel Market está situado en un sector no muy amigable cuando empiezan horas de la tarde. Con el fin de mantener a todo el personal, directivos e incluso la tienda sin ningún riesgo, se deben tomar medidas correctivas en cuanto a la distribución de las instalaciones actuales de la empresa.

En la empresa existen dos computadoras están visibles al público, la primera es utilizada para manejar la parte contable y la otra para facturación y parte financiera, actualmente se han visto en la necesidad de adquirir una nueva computadora por el crecimiento que está teniendo la empresa.

Desde la creación de Granel Market ya han existido dos robos por dejar objetos de valor en los escritorios, por lo tanto, se sugiere que una de las dos computadoras se maneje desde una parte no visible al cliente y si se adquiere una más también, la computadora que es utilizada para la parte de facturación se la puede exhibir porque en realidad se la necesita en ese momento para ingresar las comprar y facturar de manera rápida sobre todo a clientes que visitan la tienda y comprar al por menor.

En cuanto a la estructura de la tienda con sus productos no se sugiere ningún cambio en su distribución puesto que recientemente ya hubo reubicaciones y actualmente es visible de mejor manera para que el cliente vea un stand de los productos y el área de empaquetado de los frutos secos al peso que el cliente requiera, para que sepa que el proceso se lo realiza de la mejor manera y con el peso justo que el cliente requiere.

Para mantener a los empleados con un lineamiento claro sobre la identidad de la empresa, se sugiere que se realice unas pequeñas placas de vidrio en donde se encuentre la misión y visión de la empresa y darles a conocer a cada uno de los colaboradores para cumplir con el objetivo de incentivar la cultura organizacional y también que el cliente observe cambios notables en la tienda.

#### ***4.3.1.1. Costo Visión CRM.***

Según las estrategias propuestas anteriormente, se ha realizado la investigación pertinente para costear la estrategia de Visión CRM. (Ver Tabla 54)

**Tabla 54:**

*Costo Visión CRM*

<b>VISIÓN CRM</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia Anual</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Instalaciones</b>	Adecuación local	1	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	Placas de vidrio	2	1	\$ 40,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 180,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### **4.3.2. Estrategias CRM.**

Una empresa exitosa debe entender como los clientes se pueden convertir en un activo a valioso través de propuestas de estrategias que en realidad son proyectos enfocados hacia el valor al cliente. (Gartner Group, 2014)

Las acciones que se deben tomar en la empresa para poder identificar los requerimientos de cada cliente que den un valor agregado se denomina estrategia, la cual debe especificar objetivos, segmentos, clientes y los recursos que se utilizan.

- **Segmentación del Cliente**

(Kotler & Keller, 2012) mencionan que la segmentación del cliente divide un mercado en grupos específicos de clientes que pueden necesitar cierto tipo de productos o servicios.

La segmentación de mercado que Granel Market adopta al ser una microempresa no es muy grande ni variada, por lo que el segmento que se tomará en cuenta es al tener dos clases de clientes; minoristas y mayoristas con las cuales se desarrollará la elección del modelo y la metodología de la implementación de acuerdo con la necesidad de la empresa.

(Ver Tabla 55)

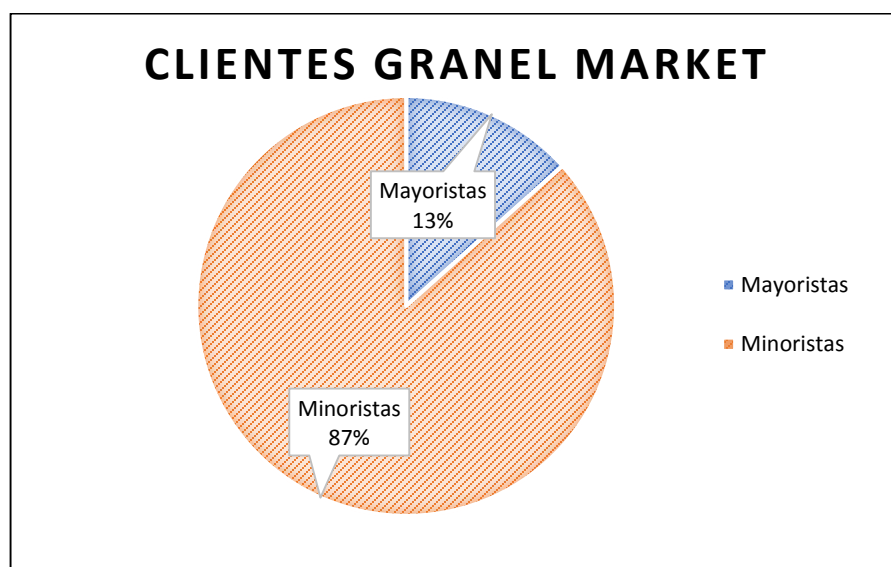
**Tabla 55:**

*Total de Clientes en Granel Market*

CLIENTES	NO. CLIENTES	% CLIENTES
Mayoristas	44	13%
Minoristas	285	87%
<b>TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes



**Figura 43:** Clientes de Granel Market

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes

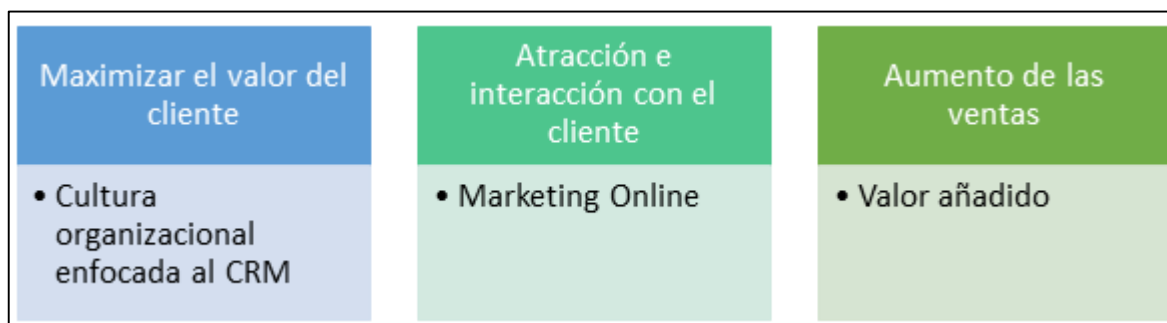
Como se puede ver en la Tabla 55 y Figura 44, del total de clientes que Granel Market tiene hasta la fecha (enero 2019), es decir el 100% de clientes, el 87% son minoristas y el 13% mayoristas.

Esto a su vez no implica mayor importancia de un segmento u otro, pero si puede notarse que Granel Market debe desarrollar mejores estrategias para llegar a clientes mayoristas que a la final son clientes que compran en mayor volumen y en tiempos definidos.

Como se explicó con anterioridad, Granel Market está implementando el sistema contable y transfiriendo su información, por lo que no es posible saber una media de los ingresos que

generan cada uno de estos segmentos, se sugiere llevar un control segmentado de ingresos para poder tener información a futuro y tomar medidas y acciones que beneficien a la empresa.

Una vez conocida la segmentación del mercado, se describen las estrategias que se van a aplicar para lograr resultados positivos. (Ver Figura 45)



**Figura 44:** Estrategias de CRM

**Fuente:** Microsoft Business Solutions CRM

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Estrategia 1:** Cultura organizacional enfocada al CRM.

**Objetivo:** Maximizar el valor del cliente.

Para lograr una cultura organizacional enfocada al CRM en la empresa Granel Market se propone realizar lo siguiente:

- **Modelaje Directivo.**

Granel Market al ser una microempresa no tiene establecido un modelaje directivo frente a sus colaboradores, es decir no se visualiza un mando, por lo que es importante que se cimienten los valores existentes actualmente, que no solo se conozcan, sino que se adopte un compromiso de implementarlos.

Para que esta estrategia sea exitosa se requiere de la colaboración de cada uno desde la parte directiva hasta los empleados internos y externos que tiene Granel Market, que se va a realizar de la siguiente manera:

- ✓ Reuniones corporativas entre altos directivos para desarrollar diferentes estrategias de ventas, marketing y recursos humanos que serán implementadas a la empresa y a sus colaboradores.
- ✓ Reuniones entre todos los colaboradores de la empresa en donde será explicada de mejor manera la estructura empresarial y las funciones que cada uno tiene el compromiso de cumplir en la empresa.
- ✓ Formación de equipos de trabajo que permitan una mayor agilidad en la entrega de pedidos, armado de paquetes e incluso mejor logística de compras a proveedores y ventas al cliente.

- **Comunicación e imagen corporativa:**

Para esta estrategia se deben tener presentes cuáles son los canales de comunicación más efectivos que Granel Market ha desarrollado a lo largo de estos tres años de funcionamiento y potencializarlos aún más con sus colaboradores, la idea es mantener siempre al personal informado de novedades de la misma.

A su vez es importante que los colaboradores den una imagen con proyección positiva hacia sus clientes y directivos ya que ayuda a llegar al mercado y mostrar la imagen que como empresa se quiere dar.

Por lo tanto, es importante definir una estrategia de medios y mensajes que mejor se adapten a lo que Granel Market necesita, es este caso:

- ✓ Dar apoyo a todas las funciones que desempeña cada persona, desde las ventas, entregas, servicio a domicilio y servicio al cliente en general.
- ✓ Preparar la implementación o mejor desarrollo de las campañas de promoción y marketing a través de redes sociales que manejan colaboradores externos de la empresa con el fin de llegar a más público.
- ✓ Mantener un clima laboral favorable, que ayuda a que los colaboradores se sientan a gusto de representar a la empresa y a su vez brindar un buen servicio a sus clientes.
- ✓ Contar con un uniforme simple para todos los colaboradores de Granel Market para que se sientan identificados con la empresa y dar una buena imagen al cliente.
- ✓ Los gerentes siempre deben escuchar ideas o sugerencias de sus vendedores que a la final ellos tienen siempre contacto con el cliente.

- **Sistema de Recursos Humanos:**

Todos los procesos que vayan a realizarse deben estar alineados a mantener y fortalecer la cultura organizacional, en este caso:

- ✓ Crear y planificar un modelo estándar de reclutamiento, selección e inducción a futuro personal de la empresa, que permitirá agilizar estos procesos.
- ✓ Crear y planificar un modelo de evaluación de desempeño a los colaboradores de Granel Market que permitirá ver avances y enfocarse en el mejoramiento de cada uno de ellos.
- ✓ Crear y planificar capacitaciones en diferentes temas de interés para los miembros de la organización cada cierto tiempo que permitirán al colaborador manejar al

cliente con total seguridad cuando presente dudas al momento de adquirir un producto.

A continuación, se detalla los cursos que se propone dictar:

- Técnicas de ventas y atención al cliente
- Manejo eficiente del cliente y del producto
- Productos que ofrece la tienda, características, usos y ventajas de cada producto
- Filosofía y manejo del CRM

Con la finalidad de acortar costos, se propone que los cursos de: técnicas de ventas, manejo eficiente del cliente y producto y los productos que ofrece la tienda, sean dictados por el Gerente General ya que tiene experiencia y conoce de estos temas.

- **Monitoreo y seguimiento:**

Es imprescindible realizar un seguimiento de las actividades que realiza cada uno, ver sus puntos positivos y negativos con la finalidad de felicitar lo bueno y promover el cambio de los errores que puedan darse, sobre todo haciendo consciente al personal que son mejoras que al final serán recompensadas para la organización en general.

Una vez creado y planificado el modelo de evaluación de desempeño propuesto en el sistema de Recursos Humanos, se debe:

- ✓ Realizar una evaluación a los miembros de la empresa en torno a las capacitaciones brindadas para ver si la información compartida ha sido de ayuda.

- ✓ Establecer un seguimiento y monitoreo de la forma en como los colaboradores atienden al cliente, horarios de llegada al trabajo, medir su satisfacción en la empresa y del ambiente de trabajo.

#### 4.3.2.1. Costo Estrategia 1: Cultura Organizacional enfocada al CRM.

El costo de las modificaciones propuestas en relación con la estrategia de Cultura organizacional enfocada al CRM es el siguiente. (Ver Tabla 56)

**Tabla 56:**

*Costo Estrategia de Cultura Organizacional enfocada al CRM.*

ESTRATEGIA CRM	Estrategia	Descripción	Cant	Frec. Anual	Unitario	Total Anual
Cultura Organizacional enfocada CRM	Imagen corporativa	Uniformes	5	1	\$ 55,00	\$ 275,00
	Recursos Humanos: capacitaciones	Ventas y atención al cliente	5	1	\$ -	\$ -
		Manejo eficiente del producto	5	1	\$ -	\$ -
		Productos que ofrece la tienda	5	1	\$ -	\$ -
		Filosofía y manejo de CRM	5	1	\$ 60,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 575,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### **Estrategia 2:** Campañas de Marketing Online

**Objetivo:** Atracción e interacción con el cliente.

Para lograr atracción e interacción de la empresa con el cliente se propone realizar lo siguiente:

- **Publicidad en Redes Sociales.**

Actualmente Granel Market cuenta con especialistas que se dedican al manejo de las redes sociales de la empresa, por lo que se propone:

- ✓ Mantener el uso de redes sociales: Facebook e Instagram creando nuevo contenido publicitario para mantener siempre al cliente informado y mejorar el tiempo de respuestas e interacción con el público interesado.
- ✓ Crear página web de la empresa en donde haya información de contacto para pedidos, un portal con catálogo de productos que se ofrecen.
- ✓ Manejo de correo corporativo para todos los miembros de la empresa, ya que por el momento solo existe membresía para una sola persona y eso dificulta el que todos tengan pendiente responder mails de asuntos varios.
- ✓ Crear una línea celular corporativa con plan de datos para el manejo del Gerente General y una línea corporativa con minutos mensuales para el personal de ventas con el fin de tener una mejor comunicación en gestiones diarias.

#### ***4.3.2.2. Costo Estrategia 2: Campañas de Marketing Online***

El costo de las modificaciones propuestas en relación con lograr atracción e interacción de la empresa con el cliente enfocado al CRM es el siguiente. (Ver Tabla 57)

**Tabla 57:**

*Costo Estrategia de Campañas de Marketing Online*

<b>ESTRATEGIA CRM</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Frec. Anual</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Campañas Marketing Online</b>	<b>Publicidad Redes Sociales</b>	Facebook	1	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00
		Instagram	1	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00
	<b>Creación página web</b>	Dominio	1	1	\$ 800,00	\$ 800,00
	<b>Correo corporativo</b>	Gmail	3	1	\$ 40,00	\$ 120,00
	<b>Línea celular corporativa</b>	Plan minutos	2	12	\$ 15,00	\$ 360,00
		Plan datos	3	12	\$ 22,00	\$ 792,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$4.952,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Estrategia 3:** Impulsar ventas en Granel Market con un valor añadido.

**Objetivo:** Aumento de ventas: visitas a la tienda y entregas a clientes mayoristas

Para lograr tener un aumento en las ventas de los dos tipos de clientes que se tiene en la empresa se propone tomar en cuenta ciertas acciones que se presentan:

- **Seguimiento Post-Venta.**

- ✓ Mantener el contacto con el cliente que acude a la tienda, si regresa una segunda vez preguntarle qué tal le pareció el producto y si hay alguna recomendación.
- ✓ Envío de información de la empresa; ofertas y descuentos de forma personalizada vía mailing a los clientes mayoristas.
- ✓ Envío de sugerencias y asesoramientos de cómo utilizar ciertos productos como recetas, boletines informativos de los nutrientes del producto.

- ✓ Si un cliente se encuentra en la tienda observando los productos, ofrecerle una atención personalizada con opciones sobre lo que el cliente busca o simplemente tiene curiosidad por probar.

- **Entrega de estímulos.**

- ✓ Entrega de un pequeño detalle con variedad de productos a granel a los clientes que acuden a la tienda en fechas especiales como Navidad, San Valentín, Día Internacional de la Mujer, entre otros.
- ✓ Para los clientes al por mayor, enviar pequeños detalles personalizados en días de cumpleaños y Navidad que sea recibido por la persona con la que se mantiene el contacto de venta.

#### 4.3.2.3. Costo Estrategia 3: Impulsar ventas en Granel Market con un valor añadido.

El costo de las modificaciones propuestas en relación con la estrategia de impulsar las ventas en la empresa con un valor añadido hacia el cliente es el siguiente. (Ver Tabla 58)

**Tabla 58:**

*Costo de impulsar ventas en Granel Market con un valor añadido.*

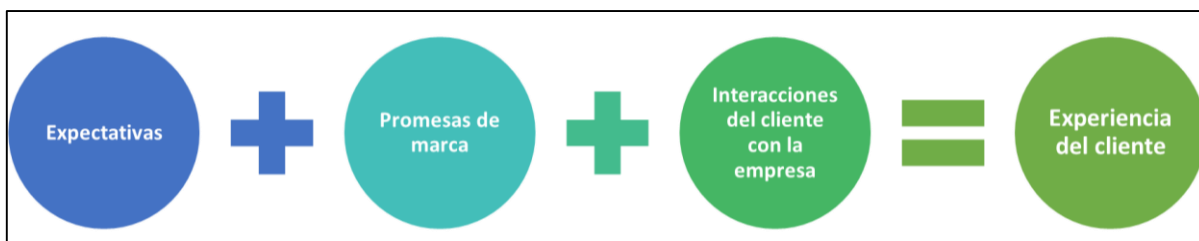
ESTRATEGIA CRM	Estrategia	Descripción	Cant	Frec. Anual	Unitario	Total Anual
Impulsar ventas con valor añadido	Seguimiento Post-Venta	Diseño Promocional (flyers)	1	12	\$ 20,00	\$ 240,00
	Entrega de estímulos	Detalles clientes por menor	120	3	\$ 0,50	\$ 180,00
		Detalles clientes por mayor	44	3	\$ 1,50	\$ 198,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 618,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

### 4.3.3. Valor de la experiencia del cliente

La experiencia del cliente es una propuesta de valor fundamental para la empresa puesto que dará hincapié a que se inicie una relación comercial en términos de uso, hábito, costumbres, vivencias e interacciones con el cliente. (Tu Voz Contact Center, 2015) (Ver Figura 46)



**Figura 45:** Experiencia del Cliente

**Fuente:** Tu voz Contact Center (2015)

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### 4.3.3.1. Estrategias de Experiencia del Cliente

Para las estrategias de experiencia del cliente de Granel Market se propone lo siguiente:

- **Expectativas**

Las expectativas que un cliente tiene sobre un producto en Granel Market son altas puesto que, según la investigación de mercados realizada anteriormente, la calidad del producto y servicio fue la más tomada en cuenta de las opciones propuestas.

Para esto Granel Market tiene que crear y superar expectativas de su producto de la siguiente manera:

- ✓ Atender de manera adecuada a cada uno de sus clientes
- ✓ Conocer lo que se ofrece y de lo que se está hablando

- ✓ No tratar de convencer al cliente de una manera compulsiva que es lo que debe comprar
- ✓ Mostrar al cliente todo lo que puede llegar a obtener con la empresa en relación a su satisfacción

- **Promesa de marca**

Hay que asegurar una buena promesa de marca a través de diferentes canales como publicidad, redes sociales y la fuerza de ventas de la tienda y del cliente al por mayor.

Cada interacción que Granel Market obtenga de un cliente es base para una nueva oportunidad de conocerlo mejor y brindarle la mejor experiencia, por eso es importante:

- ✓ Motivar e inspirar confianza de la marca y del producto al cliente mediante redes sociales y personalmente cuando un cliente visite su tienda.
- ✓ Dar a conocer al cliente el porqué de la marca, porqué aporta valor y lo que hace ser único en relación con la competencia a través de mensajes en redes sociales, o volantes que se repartirán en fechas especiales.

- **Interacciones del cliente con la empresa**

La multicanalidad hace que el cliente tenga la posibilidad de llegar a la empresa mediante el medio que más esté a su gusto, ya que ahora los clientes son más exigentes, por lo cual es importante:

- ✓ Crear una buena reputación de la marca a través de recomendaciones favorables de clientes hacia otros nuevos posibles clientes, esto se logra si el cliente está satisfecho con lo ofrecido y con la atención brindada.

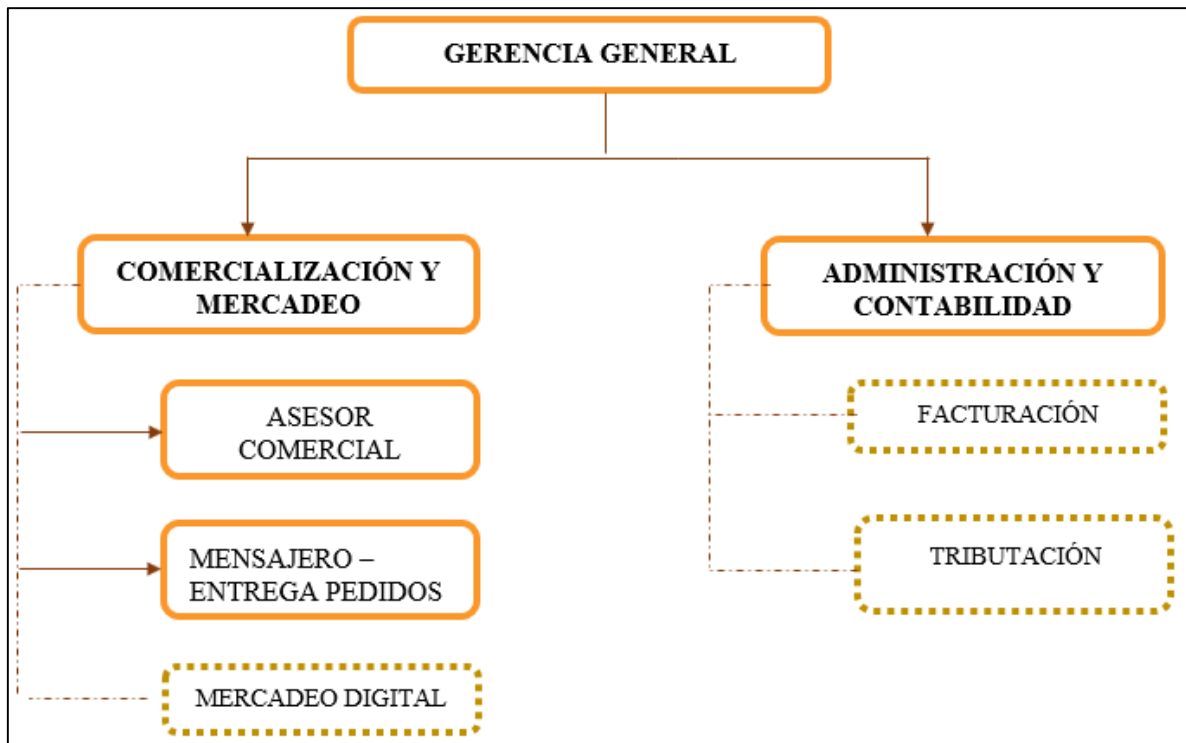
- ✓ Brindar al cliente más espacios de interacción en donde pueda expresar su gusto o disgusto con la empresa, como una llamada personalizada, mailing o interacciones en redes sociales.

#### 4.3.4. Colaboración Organizacional.

Para la estrategia de Colaboración Organizacional se propone diferentes estrategias que vayan de la mano al hecho de que Granel Market es una microempresa con la finalidad de obtener mejoras en la colaboración y comunicación dentro de la empresa.

##### 4.3.4.1. Estrategias de Colaboración Organizacional.

Se propone una reestructuración del organigrama en sentido de ampliar la fuerza de ventas y desde una visión departamental para que la comunicación sea mejorada y que cada persona tenga en claro sus funciones. (Ver Figura 47)



**Figura 46:** Propuesta de reestructuración de organigrama Granel Market

Elaborado por: Allison Goyes

- **Motivación al personal.**

La motivación al personal hace que este sepa que su trabajo está bien realizado y que la empresa está a gusto con la persona, da al colaborador una muestra oportuna de afecto y consideración por las labores realizadas. Se propone lo siguiente crear un plan de incentivos anuales con el fin de potenciar el rendimiento laboral de cada uno de lo siguiente:

- ✓ Festejo de cumpleaños
- ✓ Bonos en Navidad
- ✓ Reconocimientos al buen trabajo mediante memos de felicitación

- **Mejoramiento de la comunicación interna.**

El equipo es quien representa a una empresa, la comunicación interna es muy importante para todos tener lineamientos que se deben cumplir para que cada uno se sienta identificado en la empresa.

Por este motivo, la transmisión de mensajes corporativos e informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa son estrategias que deben implementarse en Granel Market para una comunicación interna eficiente. Se propone lo siguiente:

- ✓ Implementar una cartelera interna informativa, en donde se comunique al personal sobre nuevos cambios, fechas de reuniones, el cronograma de llegada de pedidos y el cronograma de entrega de pedidos.

#### ***4.3.4.2. Costo Estrategia Colaboración Organizacional.***

El costo de las modificaciones propuestas en relación con la estrategia de colaboración organizacional es la siguiente. (Ver Tabla 59)

**Tabla 59:**

*Costo Colaboración Organizacional*

<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Frec. Anual</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Motivación al personal</b>	Festejo de cumpleaños	5	1	\$ 40,00	\$ 200,00
	Giftcard Navideña	5	1	\$ 50,00	\$ 250,00
<b>Mejoramiento de comunicación interna</b>	Cartelera informativa	1	1	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 480,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### **4.3.5. Procesos.**

Estar basado en un enfoque a procesos es fundamental para la empresa al estarse implementando un modelo CRM, por lo que se debe identificar aquellos procesos que estén relacionados con el cliente y que tengan un impacto sobre este con la finalidad de revisarlos y proponer mejoras y posteriormente evaluar si las mejoras han tenido un impacto positivo.

##### **4.3.5.1. Estrategias para Procesos.**

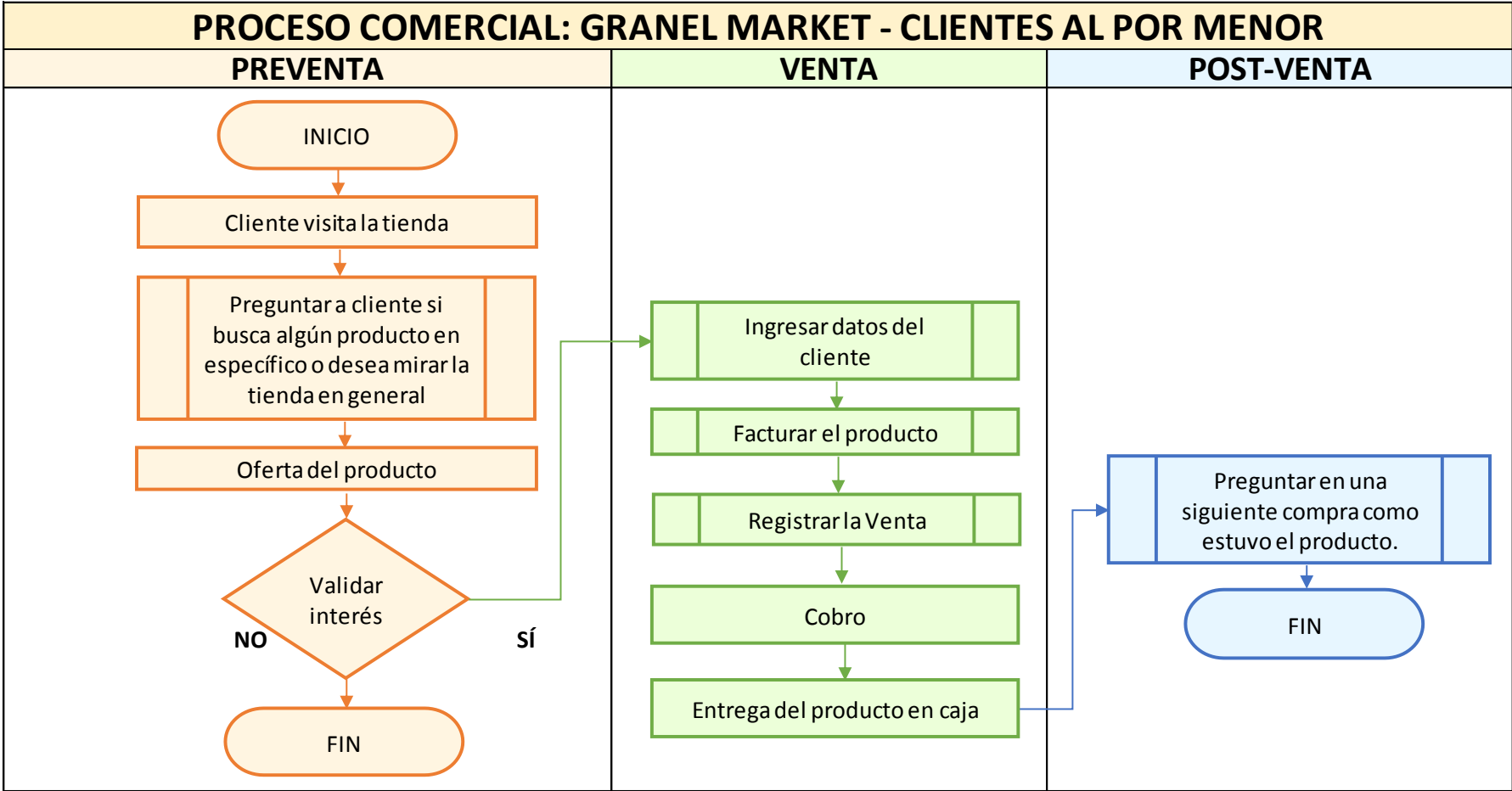
- ✓ Realizar una reunión de directivos para la revisión de los procesos actuales de la empresa relacionados con el cliente.
- ✓ Realizar mejoras de los procesos relacionados con el cliente que aporten automatización y mejor direccionamiento con el cliente.
- ✓ Realizar revisiones continuas de los procesos con la finalidad de actualizar o realizar mejoras en caso de necesitarlas.
- ✓ Evaluar si estas mejoras continuas han dado resultados favorables para la interacción con el cliente.

Para la implementación de las estrategias propuestas se realiza lo siguiente:

Se presenta los procesos actuales y de mejoramiento del área comercial de Granel Market que están relacionados con el cliente que compra al por menor y por mayor.

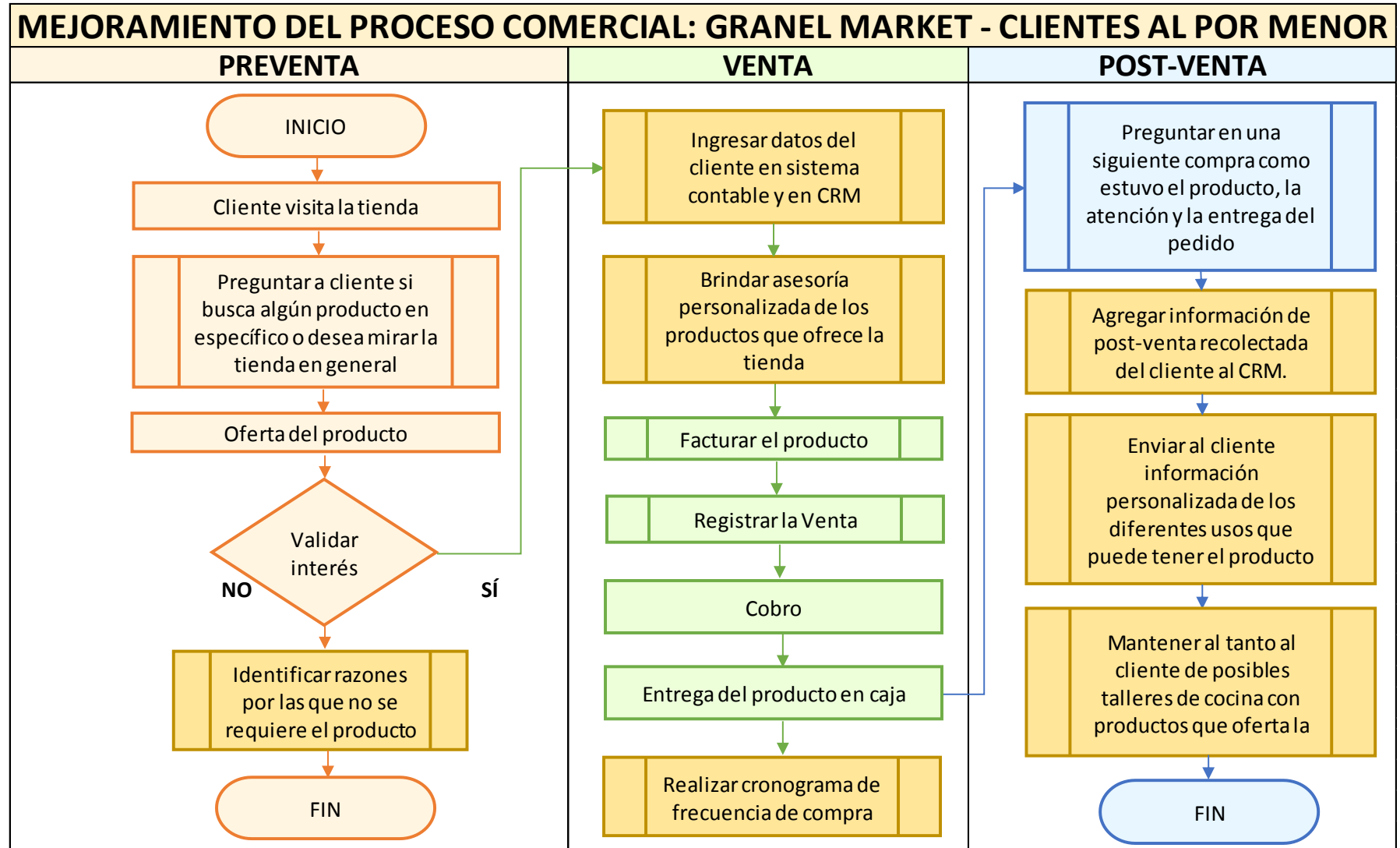
- ✓ Proceso de preventa
  
- ✓ Proceso de venta
  
- ✓ Proceso de postventa

Se presenta la propuesta mejorada de los procesos de Granel Market que están relacionados con el cliente al por menor: (Ver Figura 48)



**Figura 47:** Proceso Comercial actual de Granel Market - Clientes al por menor  
**Fuente:** Granel Market (2019)  
**Elaborado por:** Allison Goyes

Se presenta la propuesta mejorada de los procesos de Granel Market que están relacionados con el cliente al por menor: (Ver Figura 49)



**Figura 48:** Proceso Comercial mejorado de Granel Market - Clientes al por menor

Elaborado por: Allison Goyes

- **Mejoramiento del proceso comercial de Granel Market – clientes al por menor.**

Como se presentó en la figura 47, se observa el proceso de preventa, venta y post-venta actual de Granel Market para el caso de los clientes al por menor, en donde se puede apreciar que hace falta un acercamiento más profundo y personalizado con el cliente y a su vez un mejor manejo de información de cada uno de ellos.

Por este motivo, en la figura 48 se puede observar el mejoramiento a este proceso comercial en el cual se propuso las siguientes mejoras:

- ✓ **Preventa:** a este proceso se agrega en la validación de interés el preguntar para identificar las razones por las que el cliente no quisiera el producto con el fin de saber si existe inconformidad con el precio, la calidad u otros factores que pueden afectar la venta para la tienda.
- ✓ **Venta:** Actualmente solo se realiza el ingreso de datos en Excel por lo que ahora se propone realizarlo en el sistema contable que están implementando y en el sistema CRM que, si deciden adoptarlo según este estudio, es vital para crear una base de clientes al por menor y de allí poder empezar con la personalización.

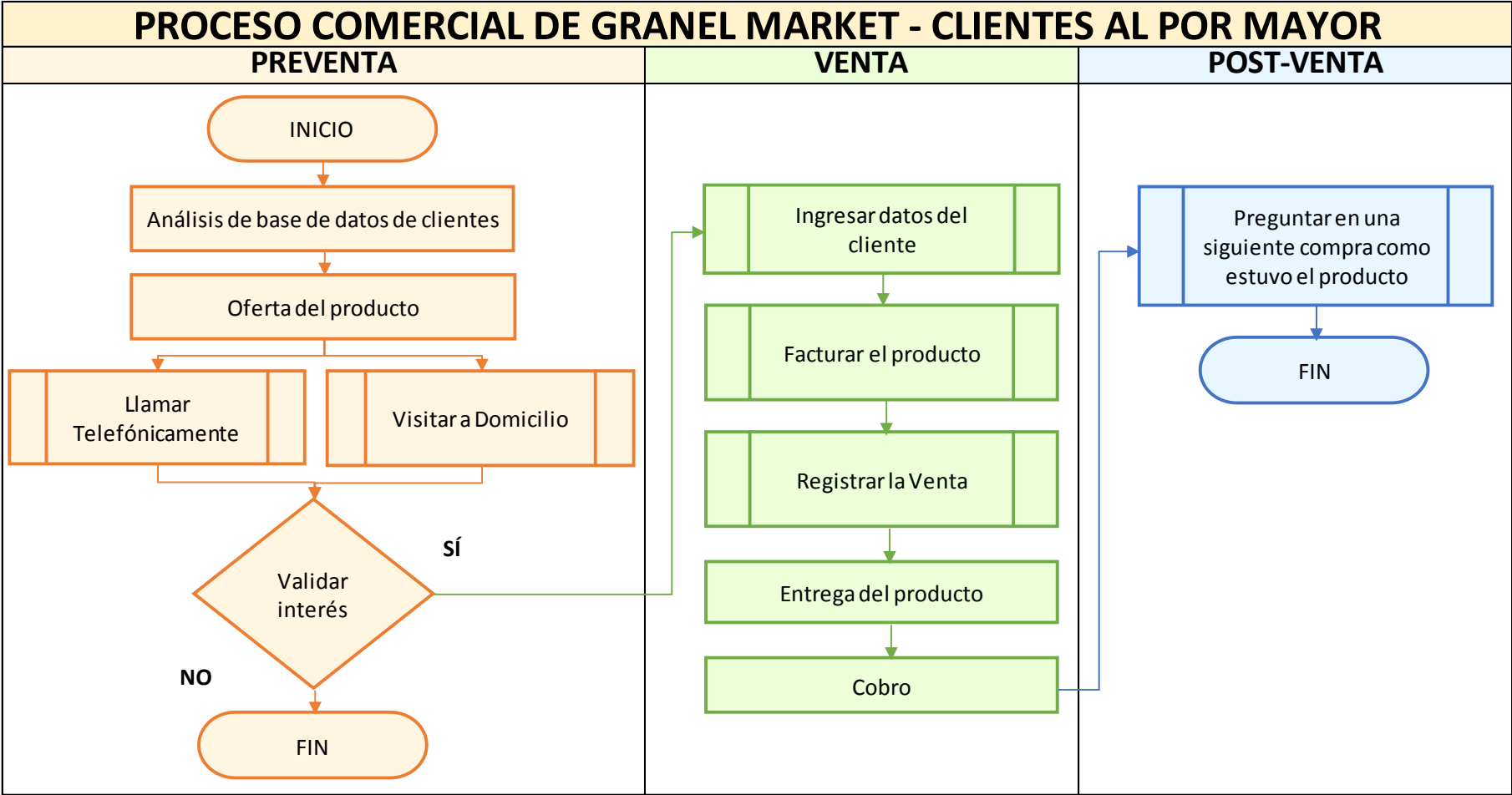
Se agrega el brindar una asesoría personalizada de los productos que se ofrecen en la tienda con el fin de que el cliente sepa un poco más del producto, las utilidades y también sus beneficios.

Luego del cobro, se propone también realizar un cronograma de frecuencias de compra para tener un mejor control de cada cuanto tiempo vuelven los clientes al por menor.

- ✓ **Post-venta:** En este proceso se añaden diferentes funciones que a largo plazo ayudarán a una correcta implementación del CRM como son la adición de información después de realizada la venta al sistema CRM, envío de información personalizada de los productos comprados y mantener al tanto a los clientes de posibles talleres de cocina que oferta la tienda cada cierto tiempo dependiendo la apertura del cliente a recibir estos talleres.

Cabe recalcar que estos talleres por el momento se han suspendido porque no existe un cronograma ni un control a detalle para buscar clientes que deseen inscribirse y formar un grupo para coordinar fecha y horario e inclusive buscar un chef experto en el tema.

Se presenta la propuesta mejorada de los procesos de Granel Market que están relacionados con el cliente al por mayor: (Ver Figura 50)

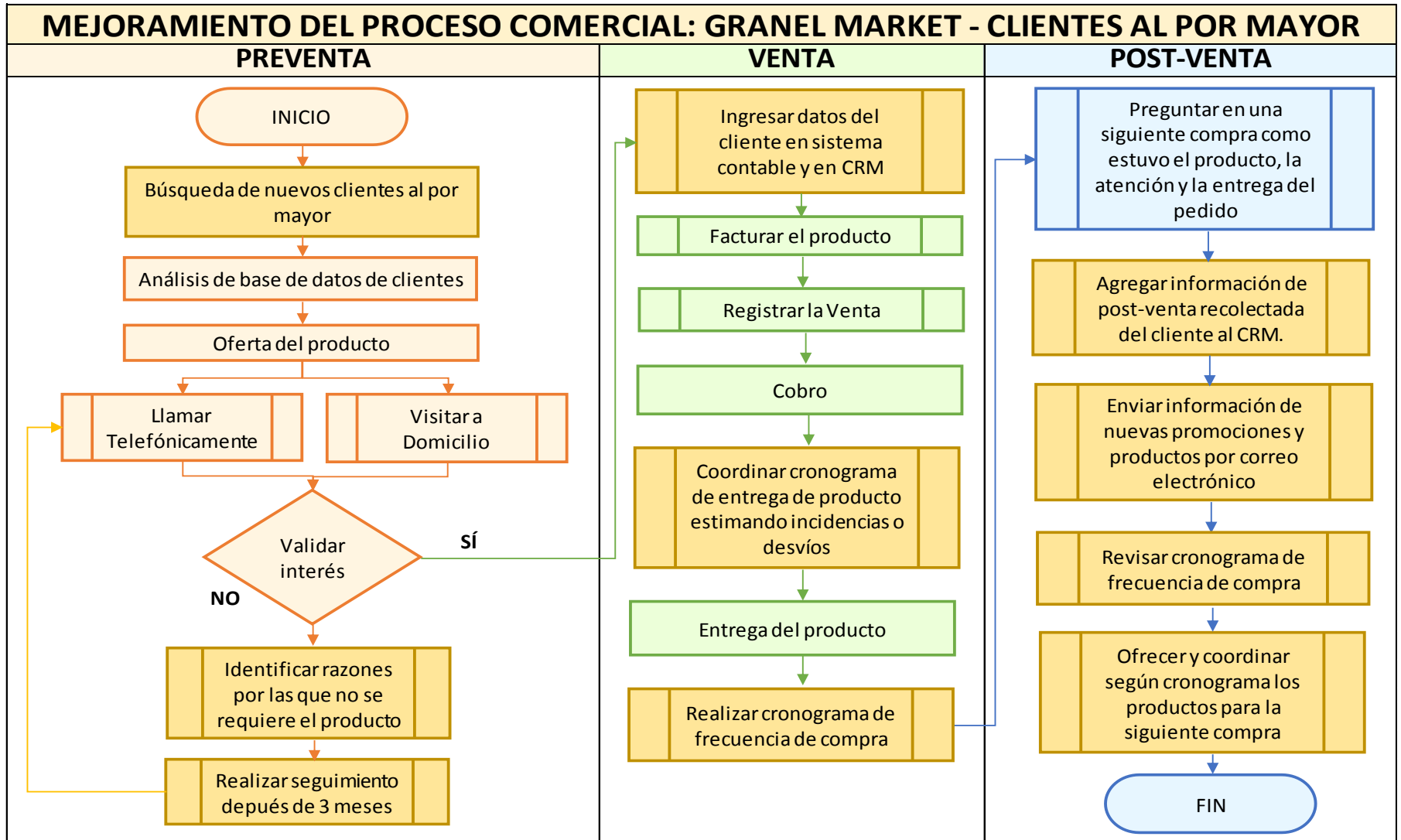


**Figura 49:** Proceso Comercial actual de Granel Market – Clientes al por mayor

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se presenta la propuesta mejorada de los procesos de Granel Market que están relacionados con el cliente al por mayor (Ver Figura 51)



**Figura 50:** Proceso Comercial mejorado de Granel Market – Clientes al por mayor

Elaborado por: Allison Goyes

- **Mejoramiento del proceso comercial de Granel Market – clientes al por mayor.**

Como se presentó en la figura 49, se observa el proceso de preventa, venta y post-venta actual de Granel Market para el caso de los clientes al por mayor, en donde se puede apreciar que hace falta un acercamiento más profundo y personalizado con el cliente y a su vez un mejor manejo de información de cada uno de ellos.

Por este motivo, en la figura 50 se puede observar el mejoramiento a este proceso comercial en el cual se propuso las siguientes mejoras:

- ✓ **Preventa:** Se agrega la búsqueda de nuevos clientes al por mayor antes del análisis de la base de datos del cliente y en la validación del interés, realizar un seguimiento al identificar las razones del porqué no quiere el producto en ese momento y volver a ofrecerlo después de tres meses.
- ✓ **Venta:** Actualmente solo se realiza el ingreso de datos en Excel por lo que ahora se propone realizarlo en el sistema contable que están implementando y en el sistema CRM que, si deciden adoptarlo según este estudio, es vital para crear una base de clientes y de allí poder empezar con la personalización.

Luego del cobro, se agrega la coordinación de entregas del producto con un cronograma estimando incidencias y desvíos con el fin de cumplir la palabra con el cliente, después de la entrega del producto se propone también realizar un cronograma de frecuencias de compra para saber cuándo es oportuno llamar al cliente a ofrecer nuevamente sus productos.

- ✓ **Post-venta:** En este proceso se añaden diferentes funciones que a largo plazo ayudarán a una correcta implementación del CRM como son la adición de información después de realizada la venta al sistema CRM, envío de información personalizada de los productos comprados con sus promociones mediante correo electrónico, realizar una revisión periódica del cronograma de frecuencia de compras con el fin de ofrecer y coordinar los productos para la siguiente compra.

Esto no solo ayuda a la empresa a coordinar fechas de venta con sus clientes sino el abastecimiento oportuno de los insumos para que el cliente siempre que haga un pedido, encuentre todo lo que solicite.

#### 4.3.6. Información CRM.

Para continuar con una correcta implementación del modelo CRM es de vital importancia contar con información completa de los clientes para ganar ventaja competitiva, brindar un servicio personalizado, obtener información actualizada y al alcance de la empresa.

Granel Market no tiene un mantenimiento constante en su base de datos de clientes y desde un principio tiene un mal manejo de la información de cada uno de los clientes, es decir de forma desordenada e incompleta ya que en un principio solo estaba manejada en la herramienta Excel y ahora están transfiriendo la información a su nuevo sistema contable. La información que se sugiere obtener y depurar de los clientes es la siguiente. (Ver Tabla 60)

**Tabla 60:**

*Información a obtener de los clientes de Granel Market*

CLIENTES AL POR MENOR	CLIENTES AL POR MAYOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del negocio/empresa</li> <li>• Contacto de compra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de nacimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de nacimiento del contacto de compra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de identidad</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Dirección de domicilio</li> <li>• Correo Electrónico</li> <li>• Ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RUC</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Dirección del negocio/empresa</li> <li>• Correo Electrónico</li> <li>• Ciudad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de pago</li> <li>• Modalidad de pago</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### 4.3.6.1. Estrategias de Información CRM.

Para contar con información completa y verídica que ayudará al CRM, se propone las siguientes estrategias:

- Realizar una depuración y actualización de los datos del total de clientes a la fecha.
- Integración completa de los datos en el sistema contable y en el sistema CRM que será propuesto en la estrategia de *Tecnología*.

#### 4.3.6.2. Costo Estrategias de Información CRM.

El costo del mantenimiento propuesto en relación con la estrategia de información CRM es la siguiente. (Ver Tabla 61)

**Tabla 61:**

*Costo estrategias de Información CRM*

<b>INFORMACIÓN CRM</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Frec. Anual</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Depuración de datos</b>	Asistencia técnica	1	1	\$ 90,00	\$ 120,00
<b>Integración de datos a sistema contable</b>	Asistencia técnica	1	1	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>Integración de datos a CRM</b>	Asistencia técnica	1	1	\$ 50,00	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 170,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### 4.3.7. Tecnología.

El séptimo bloque trata sobre el software a utilizarse, es decir la tecnología, pero cabe recalcar que solo 1 de los 8 bloques menciona el tema tecnológico porque en realidad, el éxito de una

buena implementación no está solo en la tecnología sino en el procedimiento que se lleve a cabo desde un principio y no debe tener necesariamente un software para su funcionamiento.

Sin embargo, dado el importante crecimiento que ha tenido la empresa en sus tres años de funcionamiento, se ha visto en la necesidad de implementar una herramienta tecnológica que ayude automatizar las propuestas mencionadas anteriormente.

La finalidad de obtener un Software para Granel Market es el siguiente:

- Impulsar las ventas gracias a que se puede llevar un seguimiento 100% personalizado en una plataforma o nube.
- Obtener automatización y productividad gracias a que se gana tiempo al no tener que estar recopilando información mediante reuniones, llamadas y/o emails a cada momento.
- Mejorar la comunicación interna con los colaboradores de la empresa gracias a que se puede conocer el estado de un cliente y si se tiene algo pendiente por realizar.

Hoy en día existen un sin número de empresas que ofrecen diferentes herramientas CRM pero es importante tomar en cuenta si es aplicable o no a la empresa, sus precios y si es de fácil uso y acceso para sus usuarios.

Con el fin de buscar una alternativa para la implementación de un CRM para la empresa Granel Market, se realiza la investigación pertinente de los sistemas CRM más utilizados por su precio y sus funciones que ofrece.

SumaCRM (2015) menciona en su portal que existen dos tipos de CRM en la parte tecnológica, los cuales son; CRM On Premise y CRM On Demand.

- **CRM On Premise:**

Según SumaCRM (2015) el CRM On Presmise trata sobre un servicio *'in house'* el cual es programado por especialistas informáticos y es manejado por los propios trabajadores de la empresa. Este tipo de software estaba orientado a empresas grandes por motivo de mayor personalización y costos altos.

- **On Demand:**

Como SumaCRM (2015) menciona, este servicio es mediante *'Cloud Computing'* es decir, un CRM que se maneje a través de la nube, lo que permite mayor accesibilidad y reducción de costos en cuanto a instalación y mantenimiento.

Se presenta las características principales de los dos tipos de CRM mencionados anteriormente. (Ver Figura 51)



**Figura 51:** Características del CRM On Premise VS CRM On Demand

**Fuente:** Suma CRM (2015)

Según el portal ISDI Education (2017), se presenta una comparativa de los 4 sistemas CRM líderes en el mercado On Premise y On Demand. (Ver Tabla 62)

**Tabla 62:***Comparación Software CRM*

<b>SOFTWARE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>PRECIO</b>
<b>SALESFORCE</b>	Software On Premise que permite sacar el máximo partido a la parte más comunicativa del software con Chatter, la “red social” de este software. Se puede acceder a los datos corporativos desde cualquier dispositivo para que en todo el equipo estén perfectamente coordinados con sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este software es uno de los que más confianza da al ser uno de los más populares y extendidos.</li> <li>• Puede integrarse con otros softwares.</li> <li>• Tiene gran cantidad de opciones personalizables.</li> <li>• Se adapta perfectamente a las dimensiones de cada empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software bastante caro y complicado de utilizar para pequeñas empresas.</li> <li>• No ofrece versión gratuita</li> </ul>	Tienen un precio que va desde \$125 a \$250+ por usuario por mes.
<b>MICROSOFT DYNAMICS 365</b>	Microsoft Dynamics funciona con la familia de software de Microsoft, lo que ayuda a tener más versatilidad y eficiencia con las herramientas de Office, se maneja mediante una nube y ofrece aplicaciones de soporte para iOS y Android, las mismas que se pueden ocupar sin conexión a internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede automatizar los procesos internos fácilmente</li> <li>• Tiene módulos bastante útiles</li> <li>• Ambiente Microsoft lo que facilita el uso y adaptación</li> <li>• Diseño fácil y amigable de la plataforma</li> <li>• Tiene versión de prueba 30 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario entrenamiento de usuarios constante o un helpdesk específico que dé soporte</li> <li>• Laborioso descargar datos a Excel</li> <li>• Toma mucho tiempo editar, o cambiar información.</li> <li>• Es muy pesado y a veces lento</li> </ul>	de \$115 a \$220 por usuario al mes
<b>ORACLE CRM</b>	El CRM On Demand incluye una herramienta completa de Ventas, Marketing y Servicio, así como los varios módulos auxiliares y las soluciones del mercado que generan un posicionamiento singular en el mercado de la nube.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma flexible y sólida</li> <li>• Centrado en la gestión de contactos a corto plazo</li> <li>• Simplifica la gestión de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la gran potencia que tiene y su elevado precio, hace que este sistema sólo se vea en empresas muy grandes y multinacionales.</li> <li>• No cuenta con versión gratuita</li> </ul>	\$ 150 por usuario por mes

Fuente: ISDI Education (2017)

#### ***4.3.7.1. Estrategias de Tecnología CRM.***

Después de revisar la comparación anterior y tomando en cuenta que:

- Granel Market es una microempresa
- No tiene un número alto de colaboradores
- No tiene sucursales
- No cuenta con un capital alto para invertir en herramientas tecnológicas

Por los puntos expuestos anteriormente, se ha realizado una investigación de varios sistemas CRM que ofrecen una versión gratuita por un tiempo determinado y luego se debe realizar una suscripción mensual, en las cuales se destaca el sistema *SumaCRM* que, aunque no se ha mencionado en la tabla anterior por no ser de los más reconocidos a nivel mundial, este cuenta con características que se ajustan a las MIPYMES como Granel Market.

Esta propuesta de implementación va a ser enfocada con el sistema *SumaCRM* que es una herramienta que se maneja *On Demand*, es decir mediante Cloud y que posee una versión gratuita, de fácil manejo y que, en caso de obtener una reacción positiva, con el tiempo se puede integrar con la versión premium.

Según *SumaCRM* (2015), entre las características más importantes que tiene este sistema se encuentran:

- 32832 empresas entre Ecuador y Latinoamérica gestionan sus clientes con *SumaCRM*
- Importar contactos desde las herramientas como Excel, Outlook y Gmail

- Todas las personas de la empresa pueden tener acceso a emails, llamadas y reuniones con clientes
- Llevar el seguimiento de todas las ventas y controlar el volumen de ventas de cada uno
- Crear tareas y asignarlas a quien corresponda en la empresa
- Enviar campañas de email marketing personalizadas a los clientes
- Añadir etiquetas a los contactos para filtrar de manera sencilla
- Segmentar tu base de contactos de acuerdo a múltiples tipos de filtros
- Personalizar los campos de información de los contactos

#### ***4.3.7.2. Costo Estrategias de Tecnología CRM.***

SumaCRM (2015) menciona en su plataforma que existen diferentes paquetes que varían desde los \$ 35,00 hasta los \$ 222,00 mensuales dependiendo la necesidad de la empresa, tomando en cuenta que todos tienen un plan de prueba de 30 días y a partir de esto se cobra una mensualidad y si se requiere añadir un usuario adicional al paquete, este costará \$18,00 mensuales. (Ver Tabla 63)

**Tabla 63:**

*Plan de pago SumaCRM*

BASIC	INICIO	PRO	PREMIUM	PLUS
<b>\$35,81</b> /mes + IVA	<b>\$54,84</b> /mes + IVA	<b>\$88,41</b> /mes + IVA	<b>\$110,80</b> /mes + IVA	<b>\$222,71</b> /mes + IVA
Incluye 2 usuarios	Incluye 3 usuarios	Incluye 5 usuarios	Incluye 7 usuarios	Incluye 14 usuarios
Contactos ilimitados	Contactos ilimitados	Contactos ilimitados	Contactos ilimitados	Contactos ilimitados
Oportunidades de ventas ilimitadas	Oportunidades de ventas ilimitadas	Oportunidades de ventas ilimitadas	Oportunidades de ventas ilimitadas	Oportunidades de ventas ilimitadas
Espacio ilimitado	Espacio ilimitado	Espacio ilimitado	Espacio ilimitado	Espacio ilimitado
Embudo de ventas	Embudo de ventas	Embudo de ventas	Embudo de ventas	Embudo de ventas
Email sincronizado	Email sincronizado	Email sincronizado	Email sincronizado	Email sincronizado
Soporte chat/email	Email tracking	Email tracking	Email tracking	Email tracking
	Email marketing	Email marketing	Email marketing	Email marketing
	Soporte chat/email	Informe de actividad	Informe de actividad	Informe de actividad
		Informe de ventas	Informe de ventas	Informe de ventas
		Soporte chat/email	Consultoría de ventas	Consultoría de ventas
			Soporte chat/email	Soporte por teléfono

**Fuente:** Suma CRM (2015)

Presentado los diferentes planes mensuales que ofrece Suma CRM para la propuesta a Granel Market, se elige el plan Inicio el cual será para tres usuarios de la empresa.

El costo de la implementación del sistema propuesto en relación con la estrategia de información CRM es el siguiente. (Ver Tabla 64)

**Tabla 64:**

*Costo Tecnología CRM*

<b>TECNOLOGÍA A CRM</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Frec. Anual</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
<b>SumaCRM</b>	Pago licencia SumaCRM	1	12	\$ 40,10	\$ 481,20
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 481,20</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### **4.3.8. Métricas CRM.**

Las métricas con respecto al CRM son utilizadas para medir el resultado del crecimiento de la empresa en cuanto a volumen de ventas, adquisición de nuevos clientes y sus costos.

##### *4.3.8.1. Estrategias de Métricas CRM.*

Para evaluar la evolución de Granel Market a partir de la propuesta de implementación de la estrategia CRM, se debe medir indicadores con el fin de conocer si se está obteniendo el rendimiento deseado por parte del equipo de trabajo.

Según Label Grup Networks (2017), las métricas que deben analizarse para un CRM en una MIPYME son cuatro:

- Actividades de prospección.
- Embudo de CRM
- Los ratios de conversión de tu CRM
- Cuota de ventas

Según Lastra (2017), existen diferentes métricas y KPI's para fidelización de clientes, las cuales se han agrupado en la siguiente tabla según las necesidades de Granel Market. (Ver Tabla 65)

**Tabla 65:**

*Métricas CRM*

<b>MÉTRICAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDICIÓN</b>
<b>Actividades de prospección</b>	Estimar el monto del presupuesto necesario para agregar nuevos clientes a la empresa	Costo de adquisición del cliente (CAC)	$\frac{\text{Cantidad de clientes ganados en un período determinado}}{\text{Cantidad total en que la empresa gastó en ese mismo período}}$
<b>Embudo de CRM</b>	Determinar cuánto se debe gastar en la adquisición de clientes y revisar si se está enfocando esfuerzos en clientes correctos	Valor de vida del cliente (CLV)	$(\text{Ganancia anual promedio clientes} * \text{Tiempo promedio de retención por cliente}) - \text{CAC}$
<b>Ratios de conversión del CRM</b>	Medir la rentabilidad de un cliente de un período	Ratio de Rentabilidad por cliente (CPS)	$\frac{\text{Ingresos Totales de Clientes} - \text{Gastos Cliente}}{\text{Gastos Totales Cliente}}$
	Medir la rentabilidad de un cliente a lo largo del tiempo	Life Time Value (LTV)	$\text{Valor Venta} * \text{Recurrencia (mensual o anual)} * \text{Vida Media del Cliente}$
<b>Cuota de ventas</b>	Conocer el grado de retención de clientes de la empresa	Retención del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de contacto con el cliente después de la venta</li> <li>• Número de veces de visitas al cliente a ofrecer productos</li> </ul>
	Conocer el grado de satisfacción del cliente con la empresa y el producto	Índice de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción de cliente trimestral</li> </ul>

**Fuente:** Lastra (2017)

**Elaborado por:** Allison Goyes

Con la finalidad de simplificar la planificación de actividades de la propuesta de implementación, se presenta la matriz 5W2H (Ver Tabla 66)

**Tabla 66:**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
1. Visión CRM	Imagen corporativa	Reuniones de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Administrativo y Contable</li> </ul>	Jun/2019	Jun/2019	Oficina Granel Market	Se debe evaluar el desempeño actual de cada uno de los colaboradores	Reunión bimensual de gerencia	\$ -
		Capacitaciones brindadas por gerencia de Granel Market	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Administrativo y Contable</li> <li>Asesor Comercial</li> <li>Despachador</li> </ul>	Jul/2019	Jul/2019	Oficina Granel Market	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la atención al cliente</li> <li>Mejoramiento de prospección y retención de clientes</li> </ul>	Capacitaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica de ventas efectivas</li> <li>Atención al cliente</li> </ul>	\$ -
	Participación	Reuniones para dar puntos de vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Administrativo y Contable</li> <li>Asesor Comercial</li> <li>Despachador</li> </ul>	Jun/2019	Jun/2019	Oficina Granel Market	El Gerente General debe escuchar los puntos de vista de cada colaborador para extraer ideas que fortalezcan la empresa	Reunión trimestral con todo el personal	\$ -
	Instalaciones	Adecuación local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona externa</li> </ul>	Jun/2019	Jul/2019	Tienda Granel Market	Computadoras muy visibles al público, evitar más robos en la tienda	Se contrata persona externa para las adecuaciones	\$ 100,00
		Placas de vidrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona externa</li> </ul>	Jul/2019	Jul/2019	Empresa externa	Incentivar cultura organizacional	Se envía a la persona externa: misión, visión y valores corporativos para que sean añadidos a las placas	\$ 80,00
<b>Subtotal Estrategia 1</b>									<b>\$ 180,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 67: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
2. Estrategias CRM	Segmentación del cliente	División de los tipos de clientes	• Gerente General	Jun/2019	Jun/2019	Oficina Granel Market	Mejor implementación de las estrategias CRM	En base a los resultados de las encuestas	\$ -
	Cultura organizacional enfocada al CRM	Reuniones corporativas entre directivos	• Gerente General • Gerente Comercial • Gerente Administrativo y Contable	Jul/2019	Jul/2019	Oficina Granel Market	Desarrollar estrategias de ventas, marketing y recursos humanos	Reunión bimensual de gerencia	\$ -
		Reuniones entre todos los miembros de la empresa	• Gerente General • Gerente Comercial • Gerente Administrativo y Contable • Asesor Comercial • Despachador	Jun/2019	Jun/2019	Oficina Granel Market	Conocimiento general del personal sobre las funciones de cada uno y la estructura organizacional	Explicación de manera eficiente sobre las funciones de cada uno y la estructura empresaria	\$ -
		Formación de equipos de trabajo	• Gerente General • Gerente Comercial • Gerente Administrativo y Contable • Asesor Comercial • Despachador	Jun/2019	Jun/2019	Tienda Granel Market	Permite mayor agilidad en la entrega de pedidos, armado de paquetes y mejor logística	Reunión entre todos los miembros de la empresa	\$ -
		Preparar un mejor desarrollo de campañas de promoción en redes sociales	• Gerente General • Gerente Comercial • Personal Externo (redes sociales)	Ago/2019	Sept/2019	Oficina Granel Market	Llegar a más público al por menor y por mayor	Reunión con el equipo de publicidad para acordar parámetros de publicaciones en redes sociales	\$ -
		Uniformes	• Persona externa	Ago/2019	Ago/2019	Empresa externa	Lograr identificación con la empresa y buena imagen	Reunión con proveedor externo para acordar uniformes sencillos que constan de camisetas polo y chompa/chaleco con logo de la empresa	\$ 275,00

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 68: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
2. Estrategias CRM	Cultura organizacional enfocada al CRM	Crear un modelo de reclutamiento, selección e inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm. y Contable</li> </ul>	Nov/2019	Nov/2019	Oficina Granel Market	Agilizar y estandarizar los procesos internos	Reunión de gerencia	\$ -
		Crear un modelo de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm. y Contable</li> </ul>	Nov/2019	Nov/2019	Oficina Granel Market	Revisar avances y enfocarse en el mejoramiento de c/ uno	Reunión de gerencia	\$ -
		Crear y planificar capacitaciones en diferentes temas de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm. y Contable</li> <li>Asesor Comercial</li> <li>Despachador</li> <li>Capacitador externo de CRM</li> </ul>	Sept/2019	Sept/2019	Oficina Granel Market	Es importante conocer técnicas de cierre de negociaciones	Técnicas de ventas y atención al cliente	\$ -
				Sept/2019	Sept/2019	Oficina Granel Market	Se debe saber manejar de manera adecuada al cliente y conoce sus preferencias	Manejo eficiente del cliente y del producto	\$ -
				Sept/2019	Sept/2019	Tienda Granel Market	Cada miembro de la empresa debe saber el producto que ofrece	Productos que ofrece la tienda, usos y ventajas de cada uno	\$ -
				Oct/2019	Oct/2019	AltioraCorp	Conocer la implementación que será realizada para trabajar de la mejor manera	Filosofía CRM y Manejo del CRM	\$ 300,00
		Evaluación de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm y Contable</li> </ul>	Oct/2019	Oct/2019	Oficina Granel Market	Revisar si la información fue captada de la mejor manera y sirve de ayuda al personal	Revisión de parámetros de calificación de capacitaciones	\$ -
		Establecer seguimiento y monitoreo de atención al cliente, horarios de llegada y ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm y Contable</li> </ul>	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market	Evaluar el comportamiento organizacional de acuerdo todos los parámetros que fueron puestos al momento de la contratación	Observar hora de llegada de los trabajadores, estado de ánimo y realizar preguntas de satisfacción periódicamente	\$ -

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 69: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
2. Estrategias CRM	Campañas de Marketing Online	Mejorar el uso de Instagram	• Personal Externo (redes sociales)	Jun/2019	Indefinido	Empresa externa	Se debe llegar a más clientes al por mayor y al por menor	Mejorar el tiempo de interacción con el cliente y dar a conocer los productos y servicio a domicilio	\$ 1.440,00
		Mejorar el uso de Facebook	• Personal Externo (redes sociales)	Jun/2019	Indefinido			Mejorar el tiempo de interacción con el cliente y dar a conocer los productos y servicio a domicilio	\$ 1.440,00
		Crear página web de la empresa	• Personal Externo (redes sociales)	Ago/2019	Ago/2019	Empresa externa	Se debe tener una página que brinde información de contacto para pedidos y catálogo de productos	Enviar información detallada de Granel Market a la empresa externa para crear la página	\$ 800,00
		Manejo de correo corporativo para todos los empleados	• Personal Externo (redes sociales)	Ago/2019	Ago/2019	Empresa externa	Porque solo existe membresía de una persona y dificulta el que todos estén pendientes	Contratar un paquete con más licencias para correo corporativo	\$ 120,00
		Línea celular corporativa con plan de minutos	• Gerente Comercial	Ago/2019	Ago/2019	Empresa externa	Tener mejor comunicación en gestiones diarias	Contratar un paquete de minutos y mensajes	\$ 360,00
		Línea celular corporativa con plan de datos	• Gerente Comercial	Ago/2019	Ago/2019	Empresa externa		Contratar un paquete de minutos e internet	\$ 792,00
	Impulsar ventas con un valor añadido	Mantener el contacto con los clientes	• Gerente Comercial • Asesor Comercial	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar fidelización, retención y aumento de las ventas</li> <li>• Mejor conocimiento del producto por parte del cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente con el producto y con la empresa</li> </ul>	Llamadas post-venta para conocer va con el producto	\$ -
		Envío de información de ofertas y descuentos	• Gerente Comercial • Asesor Comercial	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market		Flyers promocionales vía mailing (diseño)	\$ 45,00
		Envío de sugerencias y asesoramiento al cliente de los productos	• Asesor Comercial • Despachador	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market		Información de cómo utilizar ciertos productos como; recetas, boletines informativos de nutrientes	\$ -
		Entrega de detalles al por menor	• Asesor Comercial • Despachador	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market		Se contrata empresa externa de arreglos y detalles para que preparen detalles relacionados a los productos de la tienda	\$ 180,00
		Entrega de detalles al por mayor	• Asesor Comercial • Despachador	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market			\$ 198,00
	<b>Subtotal Estrategia 2</b>								

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 70: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)			
				Inicio	Fin							
3. Valor de la experiencia del cliente	Expectativas	Atender de manera adecuada a cada uno de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Comercial</li> <li>• Asesor Comercial</li> <li>• Despachador</li> </ul>	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market	Generar gusto y satisfacción al cliente	El personal de Granel Market debe saber los productos que ofrece, precios, brindar asesoría personalizada y de manera muy cordial tanto a clientes al por menor y por mayor	\$ -			
		Conocer lo que se ofrece y de lo que se está hablando		Jun/2019	Indefinido		El cliente debe sentir seguridad al escuchar sobre los productos		\$ -			
		No tratar de convencer al cliente de una manera compulsiva que es lo que debe comprar		Jun/2019	Indefinido		Una manera natural y comunicativa de presentar el producto hace que el cliente esté interesado a primer momento en comprar		\$ -			
		Mostrar al cliente todo lo que puede llegar a obtener con la empresa en relación a su satisfacción		Jun/2019	Indefinido				\$ -			
	Promesa de marca	Motivar e inspirar confianza de la marca y del producto cuando un cliente visite su tienda.		Jun/2019	Indefinido		Sobre todo, para clientes al por mayor, se debe brindar seguridad de que es una empresa segura, amigable y que brinda la mejor opción frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante redes sociales</li> <li>• Personalmente</li> </ul>	\$ -			
		Dar a conocer al cliente el porqué de la marca, porqué aporta valor y lo que hace ser único en relación con la competencia		Jun/2019	Indefinido			A través de mensajes en redes sociales, o volantes que se repartirán en fechas especiales.	\$ -			
	Interacciones del cliente con la empresa	Crear una buena reputación de la marca		Jun/2019	Indefinido		El cliente necesita expresar su gusto o disgusto con la empresa	Recomendaciones favorables de clientes hacia otros nuevos posibles clientes	\$ -			
		Brindar al cliente más espacios de interacción		Jun/2019	Indefinido			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas personalizadas</li> <li>• Mailing</li> <li>• Interacciones en redes sociales.</li> </ul>	\$ -			
	<b>Subtotal Estrategia 3</b>									\$ -		

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 71: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
4. Colaboración Organizacional	Motivación al personal	Reestructuración de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm. y Contable</li> </ul>	Jun/2019	Jun/2019	Oficina Granel Market	Cada gerente debe tener mejor control de las personas del área	Reunión de gerencia para acordar reestructuración	\$ -
		Festejo de cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm. y Contable</li> <li>Asesor Comercial</li> <li>Despachador</li> </ul>	Jun/2019	Indefinido	Tienda Granel Market	Es importante compartir con los colaboradores espacios compartidos	Realizar pequeños festejos para cada empleado en fecha de cumpleaños	\$ 200,00
		Giftcard Navideña		Nov/2019	Nov/2019		Reconocer el trabajo que cada uno realizó en el año	Tarjetas recargadas de bonos navideños	\$ 250,00
		Reconocimientos al buen trabajo mediante memos de felicitación		Jun/2019	Indefinido		Realizar memos de felicitación impreso y por e-mail	\$ -	
	Mejoramiento de la comunicación interna	Implementar una cartelera interna informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona Externa</li> </ul>	Jul/2019	Indefinido		Se debe comunicar al personal sobre nuevos cambios, fechas de reuniones, cronograma de llegada de pedidos de entrega de pedidos.	Enviar información para crear la cartelera	\$ 30,00
<b>Subtotal Estrategia 4</b>									\$ 480,00
5. Procesos CRM		Revisión de los procesos actuales de la empresa relacionados con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Gerente Comercial</li> <li>Gerente Adm. y Contable</li> </ul>	Oct/2019	Nov/2019	Oficina Granel Market	Se deben realizar mejoras a los procesos actuales	Reunión de Gerencia	\$ -
		Realizar mejoras de dichos procesos		Oct/2019	Nov/2019		Se debe automatizar todo para el sistema informático CRM		\$ -
		Realizar revisiones continuas de los procesos		Oct/2019	Nov/2019		Se debe actualizar o realizar mejoras en caso de necesitarlas		\$ -
		Evaluar si estas mejoras continuas han dado resultados favorables		Oct/2019	Nov/2019				\$ -
<b>Subtotal Estrategia 5</b>									\$ -

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 72: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
6. Información CRM		Realizar una depuración y actualización de los datos del total de clientes a la fecha	• Persona Externa (AltioraCorp)	Dic/2019	Dic/2019	Tienda Granel Market	Para comenzar con la implementación en el sistema CRM se debe depurar datos e integrarlos y de esta manera comenzar con la automatización	Brindar información pertinente a la empresa externa para que pueda realizar la depuración e integración correctamente	\$ 90,00
		Integración completa de los datos en el sistema contable		Dic/2019	Dic/2019				\$ 30,00
		Integración completa de los datos en el sistema CRM		Dic/2019	Dic/2019				\$ 50,00
<b>Subtotal Estrategia 6</b>									\$ 170,00
7. Tecnología CRM	Revisión de Software On Premise y On Demand	Propuesta de implementación sistema SumaCRM	• Persona Externa (AltioraCorp)	Dic/2019	Indefinido	Tienda Granel Market	Impulsar las ventas	gracias a que se puede llevar un seguimiento 100% personalizado en una plataforma o nube.	\$ 481,20
				Dic/2019	Indefinido		Obtener automatización y productividad	gracias a que se gana tiempo al no tener que estar recopilando información mediante reuniones, llamadas y/o emails a cada momento.	
				Dic/2019	Indefinido		Mejorar la comunicación interna con los colaboradores de la empresa	gracias a que se puede conocer el estado de un cliente y si se tiene algo pendiente por realizar.	
<b>Subtotal Estrategia 7</b>									\$ 481,20

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

**Tabla 73: (Continuación)**

*Matriz 5W2H Estrategias CRM para Granel Market*

8 Bloques Estrategias CRM	Sub-estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Dónde?	¿Porqué?	¿Cómo?	¿Cuánto? (anual)
				Inicio	Fin				
8. Métricas CRM	Actividades de prospección	Realizar y estudiar las métricas propuestas para el modelo CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Comercial</li> <li>• Gerente Administrativo y Contable</li> </ul>	Dic/2019	Indefinido	Tienda Granel Market	Se debe estimar el monto del presupuesto necesario para agregar nuevos clientes a la empresa	Indicador: Costo de adquisición del cliente (CAC)	\$ -
	Embudo de CRM			Dic/2019	Indefinido		Se debe determinar cuánto se debe gastar en la adquisición de clientes y revisar si se está enfocando esfuerzos en clientes correctos	Indicador: Valor de vida del cliente (CLV)	\$ -
	Ratios de conversión del CRM			Dic/2019	Indefinido		Se debe medir la rentabilidad de un cliente de un período	Indicador: Ratio de Rentabilidad por cliente (CPS)	\$ -
				Dic/2019	Indefinido		Se debe medir la rentabilidad de un cliente a lo largo del tiempo	Indicador: Life Time Value (LTV)	\$ -
	Cuota de ventas			Dic/2019	Indefinido		Se debe conocer el grado de retención de clientes de la empresa	Retención del cliente	\$ -
							Se debe conocer el grado de satisfacción del cliente con la empresa y el producto	Índice de satisfacción del cliente	\$ -
<b>Subtotal Estrategia 8</b>									\$ -
<b>TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS CRM</b>							<b>\$ 7.456,20</b>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se presenta el cronograma propuesto para cumplir con todas las estrategias en la implementación del modelo CRM en el año 2019. (Ver Tabla 74)



#### 4.4. Análisis Financiero

Para el desarrollo del modelo CRM en Granel Market, se realiza el análisis financiero que permite conocer la situación actual de la empresa y determinar la proyección de las ventas añadiendo la propuesta del modelo CRM.

Con este análisis se podrá determinar si la propuesta de implementar un CRM en Granel Market será factible para la empresa y tiene un impacto positivo en el volumen de ventas.

Tomando en cuenta que Granel Market es una microempresa y no es obligada a llevar contabilidad, se realiza un levantamiento de información y se recolectan los datos proporcionados por la empresa para poder realizar los estados de Situación Financiera y Estados de Resultados desde el año en que inicia sus operaciones (2016) hasta el año 2018 en que se ha finalizado el período contable.

##### 4.4.1. Estructura de Capital

Como primer punto, Granel Market proporciona la Estructura de Capital con la que se inició el negocio a principio de 2016. (Ver Tabla 75)

**Tabla 75:**

*Estructura de Capital Granel Market*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>				
<b>Activos Fijos</b>	\$ 111.500,00	<b>Socios</b>	60%	\$ 132.900,00
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 110.000,00	<b>Préstamo</b>	40%	\$ 88.600,00
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 221.500,00</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 221.500,00</b>

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se observa una inversión inicial de \$221.500,00. Para poder financiar la creación de la empresa, se realizó el aporte de los tres socios de \$132.900,00 que refiere al 60% y se realizó un préstamo de \$88.600,00 que refiere el 40% de la inversión inicial.

Se detalla la manera en que se realizó el levantamiento de información para la obtención de los Activos Fijos y Capital de Trabajo. (Ver Tabla 76)

**Tabla 76:**

*Activos Fijos y Capital de Trabajo Granel Market*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
Local Comercial	\$ 85.000,00
Mobiliario	\$ 2.500,00
Maquinaria y Equipo	\$ 2.000,00
Equipos, Sistemas y paquetes informáticos	\$ 2.000,00
Vehículos	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$111.500,00</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Efectivo	\$ 40.000,00
Bancos	\$ 25.000,00
Inventario de Mercaderías	\$ 45.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 110.000,00</b>

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se presenta el préstamo realizado por los socios al banco de \$88.600,00 para el inicio de sus actividades, de los cuales se realizó a 5 años con el interés del 11,58% anual. (Ver Tabla 77)

**Tabla 77:***Tabla Amortización Préstamos Banco – Granel Market*

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>	
Préstamo	\$ 88.600,00
Tasa	11,58%
Años	5
Cuota	\$ 24.323,28

<b>Nper</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 88.600,00
1	\$ 24.323,28	\$ 10.259,88	\$ 14.063,40	\$ 74.536,60
2	\$ 24.323,28	\$ 8.631,34	\$ 15.691,94	\$ 58.844,65
3	\$ 24.323,28	\$ 6.814,21	\$ 17.509,07	\$ 41.335,58
4	\$ 24.323,28	\$ 4.786,66	\$ 19.536,62	\$ 21.798,96
5	\$ 24.323,28	\$ 2.524,32	\$ 21.798,96	\$ -

**Fuente:** Granel Market (2019)**Elaborado por:** Allison Goyes**4.4.2. Estado de Situación Financiera Histórico**

Conocida la Inversión Inicial de la empresa, se presenta el Estado de Situación Financiera desde 2016 en donde inicia sus operaciones hasta 2018 en donde finaliza el período contable (Ver Tabla 78)

**Tabla 78:***Estado de Situación Financiera Histórico – Granel Market*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>	<b>Inicial</b>	<b>V/Útil</b>	<b>Depreciación</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVOS</b>				\$ 273.620,72	\$ 237.617,19	\$ 229.390,70
<b>Activos Corrientes</b>				\$ 171.220,72	\$ 144.317,19	\$ 145.190,70
Efectivo	\$ 40.000,00			\$ 37.320,72	\$ 59.717,19	\$ 50.390,70
Bancos	\$ 25.000,00			\$ 109.710,00	\$ 68.040,00	\$ 78.120,00
Inventario de Mercaderías	\$ 45.000,00			\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 8.000,00
Cuentas por Cobrar				\$ 12.190,00	\$ 7.560,00	\$ 8.680,00
<b>Activos No Corrientes</b>				\$ 102.400,00	\$ 93.300,00	\$ 84.200,00
Local Comercial	\$ 85.000,00	20	\$ 4.250,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00
Mobiliario	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Maquinaria y Equipo	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Vehículos	\$ 20.000,00	5	\$ 4.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
(-) Depreciación Acumulada				\$ 9.100,00	\$ 18.200,00	\$ 27.300,00
<b>PASIVOS</b>				\$ 123.390,84	\$ 83.343,87	\$ 68.498,98
<b>Pasivos Corrientes</b>				\$ 48.854,24	\$ 24.499,21	\$ 27.163,40
Cuentas por Pagar				\$ 39.000,00	\$ 22.200,00	\$ 23.400,00
Impuestos por Pagar				\$ 9.854,24	\$ 2.299,21	\$ 3.763,40
<b>Pasivos No Corrientes</b>				\$ 74.536,60	\$ 58.844,65	\$ 41.335,58
Préstamo Bancario	\$ 88.600,00			\$ 74.536,60	\$ 58.844,65	\$ 41.335,58
<b>PATRIMONIO</b>				\$ 150.229,88	\$ 154.273,32	\$ 160.891,71
Capital Social	\$ 132.900,00			\$ 132.900,00	\$ 132.900,00	\$ 132.900,00
Utilidades Retenidas				\$ 17.329,88	\$ 21.373,32	\$ 27.991,71
Total Pasivo + Patrimonio				\$ 273.620,72	\$ 237.617,19	\$ 229.390,70
<b>Comprobación</b>				\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Granel Market (2019)

Elaborado por: Allison Goyes

#### 4.4.3. Estado de Resultados Histórico

Se presenta el Estado de Resultados desde 2016 en donde inicia sus operaciones hasta 2018 en donde finaliza el período contable (Ver Tabla 79)

**Tabla 79:**

*Estado de Resultados Histórico – Granel Market*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas	\$ 121.900,00	\$ 75.600,00	\$ 86.800,00
(-) Costo de Ventas	\$ 53.000,00	\$ 28.000,00	\$ 31.000,00
(=) Utilidad Bruta	\$ 68.900,00	\$ 47.600,00	\$ 55.800,00
(-) Depreciaciones	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
(-) Gastos Operacionales	\$ 31.456,00	\$ 32.626,00	\$ 38.604,00
Servicios Básicos	\$ 540,00	\$ 600,00	\$ 660,00
Sueldos y Salarios	\$ 28.296,00	\$ 29.136,00	\$ 35.004,00
Mantenimiento	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 150,00
Promoción y Publicidad	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00
Uniformes	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios Profesionales	\$ 120,00	\$ 130,00	\$ 150,00
Utilidad antes de Interés e Impuestos	\$ 37.444,00	\$ 14.974,00	\$ 17.196,00
Intereses	\$ 10.259,88	\$ 8.631,34	\$ 6.814,21
Utilidad antes de Impuestos	\$ 27.184,12	\$ 6.342,66	\$ 10.381,79
Tasa Impositiva (36,25%)	\$ 9.854,24	\$ 2.299,21	\$ 3.763,40
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 17.329,88</b>	<b>\$ 4.043,45</b>	<b>\$ 6.618,39</b>

<b>Costo de Ventas</b>			
II Mercaderías	\$ 45.000,00	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00
Compras	\$ 20.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00
Mercadería Disponible	\$ 20.000,00	\$ 37.000,00	\$ 39.000,00
IF Mercaderías	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 8.000,00
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 8.000,00</b>	<b>\$ 28.000,00</b>	<b>\$ 31.000,00</b>

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes

Como se observa en la Tabla 79, en el primer año de operaciones (2016), las ventas son de \$121.900,00 lo que representa un 130% de ganancia con respecto al costo de ventas, para el

año siguiente (2017), representando el 170% de ganancia y para el año 2018, las ventas fueron de \$86.800,00 que representa el 180% de ganancia.

#### 4.4.4. Estado de Flujo de Efectivo Histórico

Se detalla el Estado de Flujo de Efectivo de los años 2016 en que inicia sus operaciones hasta el año 2018 donde finaliza el último período contable. (Ver Tabla 80)

**Tabla 80:**

*Estado de Flujo de Efectivo Histórico – Granel Market*

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Utilidades Netas	\$ 17.329,88	\$ 4.043,45	\$ 6.618,39
(+) Depreciaciones	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
(+/-) Variación del Activo Corriente	\$ (63.900,00)	\$ 49.300,00	\$ (10.200,00)
(+/-) Variación del Pasivo Corriente	\$ 48.854,24	\$ (24.355,03)	\$ 2.664,18
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 11.384,12</b>	<b>\$ 38.088,42</b>	<b>\$ 8.182,57</b>
Adquisición de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSION</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Variación de Pasivos L/P	\$ (14.063,40)	\$ (15.691,94)	\$ (17.509,07)
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ (14.063,40)</b>	<b>\$ (15.691,94)</b>	<b>\$ (17.509,07)</b>
<b>VARIACION DEL EFECTIVO</b>	<b>\$ (2.679,28)</b>	<b>\$ 22.396,47</b>	<b>\$ (9.326,50)</b>
Efectivo Inicial	\$ 40.000,00	\$ 37.320,72	\$ 59.717,19
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>\$ 37.320,72</b>	<b>\$ 59.717,19</b>	<b>\$ 50.390,70</b>

**Fuente:** Granel Market (2019)

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### 4.4.5. Costo Total del Modelo CRM

Se presenta el costo total para la implementación del modelo CRM propuesto según los 8 bloques de estrategias CRM, de los cuales, 5 de los bloques tienen costo (visión, estrategias, colaboración organizacional, información y tecnología) y los 3 restantes (valor de la experiencia del cliente, procesos y métricas), son estrategias que no requieren costo.

(Ver Tabla 81)

**Tabla 81:**

*Costo Total de implementación de CRM – Granel Market*

	Estrategias		Descripción	Cantidad	Frecuencia	Unitario	Total Anual	
<b>VISIÓN CRM</b>	Instalaciones		Adecuación local	1	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
			Placas de vidrio	2	1	\$ 40,00	\$ 80,00	
	<b>TOTAL</b>						<b>\$ 180,00</b>	
<b>ESTRATEGIA CRM</b>	Cultura Organizacional enfocada CRM	Imagen corporativa	Uniformes	5	1	\$ 55,00	\$ 275,00	
			Recursos Humanos: capacitaciones	Ventas y atención al cliente	5	1	\$ -	\$ -
		Manejo eficiente del producto		5	1	\$ -	\$ -	
		Productos que ofrece la tienda		5	1	\$ -	\$ -	
		Filosofía y manejo de CRM		5	1	\$ 60,00	\$ 300,00	
	<b>TOTAL</b>						<b>\$ 575,00</b>	
	Campañas Marketing Online	Publicidad Redes Sociales	Facebook	1	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00	
			Instagram	1	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00	
		Creación página web	Dominio	1	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
		Correo corporativo	Gmail	3	1	\$ 40,00	\$ 120,00	
			Línea celular corporativa	Plan minutos	2	12	\$ 15,00	\$ 360,00
				Plan datos	3	12	\$ 22,00	\$ 792,00
	<b>TOTAL</b>						<b>\$ 4.952,00</b>	
	Impulsar ventas con valor añadido	Post-Venta	Diseño promocional	1	12	\$ 20,00	\$ 240,00	
			Entrega de estímulos	Detalles clientes por menor	120	3	\$ 0,50	\$ 180,00
Detalles clientes por mayor		44		3	\$ 1,50	\$ 198,00		
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 618,00</b>		
<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	Motivación al personal		Festejo de cumpleaños	5	1	\$ 40,00	\$ 200,00	
			Giftcard Navideña	5	1	\$ 50,00	\$ 250,00	
	Mejoramiento de comunicación interna		Cartelera informativa	1	1	\$ 30,00	\$ 30,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 480,00</b>		
<b>INFORMACIÓN CRM</b>	Depuración de datos		Asistencia técnica	1	1	\$ 90,00	\$ 90,00	
	Integración de datos a sistema contable		Asistencia técnica	1	1	\$ 30,00	\$ 30,00	
	Integración de datos a CRM		Asistencia técnica	1	1	\$ 50,00	\$ 50,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 170,00</b>		
<b>TECNOLOGÍA CRM</b>	SumaCRM		Pago licencia SumaCRM	1	12	\$ 40,10	\$ 481,20	
	<b>TOTAL</b>						<b>\$ 481,20</b>	
<b>Total Estrategias CRM</b>							<b>\$ 7.456,20</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se observa que para la implementación completa de la propuesta del modelo CRM, se requieren \$7.456,20 en el año, teniendo en cuenta que hay estrategias que se requieren implementar una vez al año y otras mensualmente.

#### 4.4.6. Presupuesto para implementar la estrategia CRM

Conocido el costo total que tiene la implementación del modelo CRM, se realiza el presupuesto respectivo con una proyección a cinco años.

Para la proyección se ejecutan los siguientes supuestos. (Ver Tabla 82)

#### Tabla 82:

*Supuestos para Proyección Modelo CRM en Granel Market*

Supuestos					
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento de las Ventas	15%	17%	19%	21%	23%
Crecimiento de los Costos y Gastos	1,98%	Inflación			
Sueldos y Salarios	2,07%	Crecimiento salarial			
Inventario Final	5%				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### 4.4.7. Estado de Situación Financiera y de Resultados Proyectado

Con los supuestos planteados, se presenta la proyección del Estado de Situación Financiera a cinco años desde 2019 a 2023. También se muestra el Estado de Resultados Proyectado con la implementación del Modelo CRM en donde se toman en cuenta los supuestos presentados en la Tabla 81 correspondientes al crecimiento estimado de las ventas, la inflación, el crecimiento salarial y el inventario final estimado. (Ver Tabla 83 y 84)

**Tabla 83:***Estado de Situación Financiera Proyectado – Granel Market*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVOS</b>	\$ 229.390,70	\$ 205.783,15	\$ 194.979,45	\$ 218.728,77	\$ 252.247,25	\$ 301.064,27
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 145.190,70	\$ 130.683,15	\$ 128.979,45	\$ 161.828,77	\$ 204.447,25	\$ 262.364,27
Efectivo	\$ 50.390,70	\$ 22.463,15	\$ 3.370,05	\$ 13.588,38	\$ 26.558,14	\$ 45.311,00
Bancos	\$ 78.120,00	\$ 89.838,00	\$ 99.270,99	\$ 118.132,48	\$ 142.940,30	\$ 175.816,57
Inventario de Mercaderías	\$ 8.000,00	\$ 8.400,00	\$ 8.820,00	\$ 9.261,00	\$ 9.724,05	\$ 10.210,25
Cuentas por Cobrar	\$ 8.680,00	\$ 9.982,00	\$ 17.518,41	\$ 20.846,91	\$ 25.224,76	\$ 31.026,45
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ 84.200,00	\$ 75.100,00	\$ 66.000,00	\$ 56.900,00	\$ 47.800,00	\$ 38.700,00
Local Comercial	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00
Mobiliario	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Maquinaria y Equipo	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Vehículos	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ 27.300,00	\$ 36.400,00	\$ 45.500,00	\$ 54.600,00	\$ 63.700,00	\$ 72.800,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 68.498,98	\$ 47.598,96	\$ 31.851,28	\$ 40.741,37	\$ 49.586,53	\$ 60.428,23
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ 27.163,40	\$ 25.800,00	\$ 31.851,28	\$ 40.741,37	\$ 49.586,53	\$ 60.428,23
Cuentas por Pagar	\$ 23.400,00	\$ 25.800,00	\$ 29.040,00	\$ 32.292,00	\$ 35.556,60	\$ 38.834,43
Impuestos por Pagar	\$ 3.763,40	\$ -	\$ 2.811,28	\$ 8.449,37	\$ 14.029,93	\$ 21.593,80
<b>Pasivos No Corrientes</b>	\$ 41.335,58	\$ 21.798,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 41.335,58	\$ 21.798,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 160.891,71	\$ 158.184,19	\$ 163.128,17	\$ 177.987,40	\$ 202.660,72	\$ 240.636,03
Capital Social	\$ 132.900,00	\$ 132.900,00	\$ 132.900,00	\$ 132.900,00	\$ 132.900,00	\$ 132.900,00
Utilidades Retenidas	\$ 27.991,71	\$ 25.284,19	\$ 30.228,17	\$ 45.087,40	\$ 69.760,72	\$ 107.736,03
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 229.390,70	\$ 205.783,15	\$ 194.979,45	\$ 218.728,77	\$ 252.247,25	\$ 301.064,27
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Allison Goyes

**Tabla 84:***Estado de Resultados Proyectado con implementación CRM – Granel Market*

ESTRATEGIAS CRM	ESTADO DE RESULTADOS	ESTADO DE RESULTADOS					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Ventas	\$ 86.800,00	\$ 99.820,00	\$ 116.789,40	\$ 138.979,39	\$ 168.165,06	\$ 206.843,02
	(-) Costo de Ventas	\$ 31.000,00	\$ 53.577,07	\$ 62.685,17	\$ 70.865,59	\$ 83.655,96	\$ 100.446,91
	(=) Utilidad Bruta	\$ 55.800,00	\$ 46.242,93	\$ 54.104,23	\$ 68.113,80	\$ 84.509,09	\$ 106.396,11
	(-) Depreciaciones	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
	(-) Gastos Operacionales	\$ 38.604,00	\$ 44.163,79	\$ 43.824,65	\$ 44.805,20	\$ 45.805,84	\$ 46.826,99
	Servicios Básicos	\$ 660,00	\$ 673,07	\$ 686,39	\$ 699,99	\$ 713,85	\$ 727,98
	Sueldos y Salarios	\$ 35.004,00	\$ 35.728,58	\$ 36.468,16	\$ 37.223,06	\$ 37.993,57	\$ 38.780,04
<b>VISIÓN CRM</b>	Mantenimiento	\$ 150,00	\$ 332,97	\$ 339,56	\$ 346,29	\$ 353,14	\$ 360,13
<b>ESTRATEGIAS CRM</b>	Promoción y Publicidad	\$ 2.640,00	\$ 4.952,00	\$ 4.314,21	\$ 4.479,63	\$ 4.648,33	\$ 4.820,36
	Uniformes	\$ -	\$ 275,00	\$ 280,45	\$ 286,00	\$ 291,66	\$ 297,44
	Capacitaciones CRM	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Estímulos	\$ -	\$ 618,00	\$ 630,24	\$ 642,72	\$ 655,44	\$ 668,42
<b>COLABORACIÓN CRM</b>	Colaboración Org.	\$ -	\$ 480,00	\$ 458,91	\$ 468,00	\$ 477,26	\$ 486,71
<b>INFORMACIÓN CRM</b>	Información CRM	\$ -	\$ 170,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TECNOLOGÍA CRM</b>	Licencia CRM	\$ -	\$ 481,20	\$ 490,73	\$ 500,44	\$ 510,35	\$ 520,46
	Honorarios Profesionales	\$ 150,00	\$ 152,97	\$ 156,00	\$ 159,09	\$ 162,24	\$ 165,45
	Ut Antes de Interés e Impto.	\$ 17.196,00	\$ 2.079,14	\$ 10.279,58	\$ 23.308,60	\$ 38.703,25	\$ 59.569,12
	Intereses	\$ 6.814,21	\$ 4.786,66	\$ 2.524,32	\$ -	\$ -	\$ -
	Utilidad antes de Impto.	\$ 10.381,79	\$ (2.707,52)	\$ 7.755,26	\$ 23.308,60	\$ 38.703,25	\$ 59.569,12
	Tasa Impositiva	\$ 3.763,40	\$ -	\$ 2.811,28	\$ 8.449,37	\$ 14.029,93	\$ 21.593,80
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 6.618,39</b>	<b>\$ (2.707,52)</b>	<b>\$ 4.943,98</b>	<b>\$ 14.859,23</b>	<b>\$ 24.673,32</b>	<b>\$ 37.975,31</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Allison Goyes

**Tabla 84: (Continuación)**

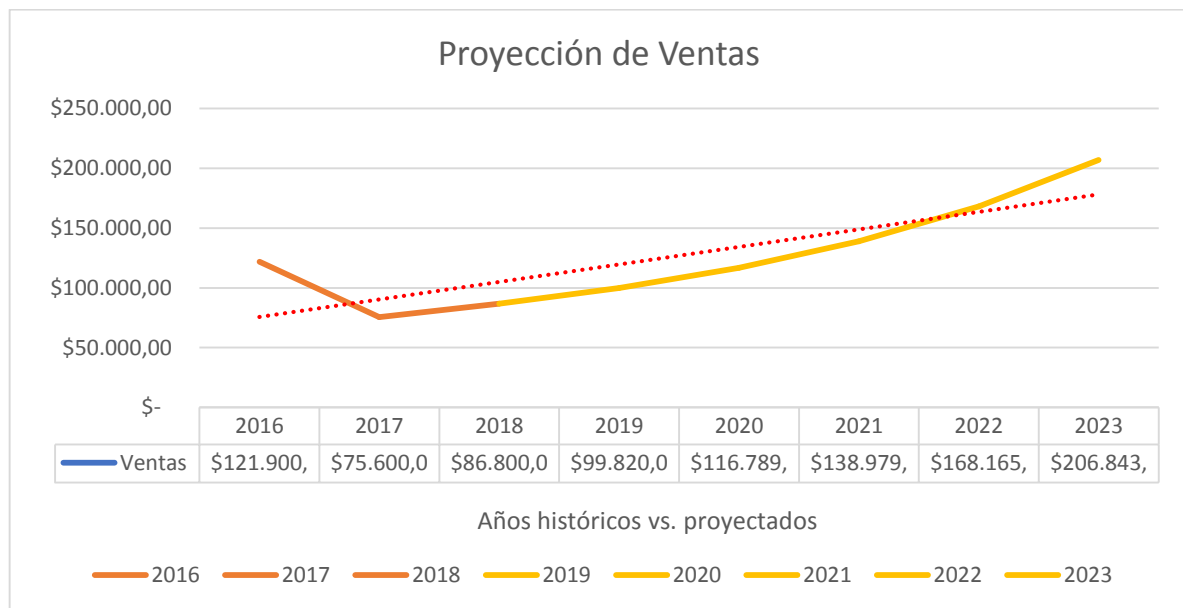
*Estado de Resultados Proyectado con implementación CRM*

Costo de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
II Mercaderías	\$ 8.000,00	\$ 8.400,00	\$ 8.820,00	\$ 9.261,00	\$ 9.724,05
Compras	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00	\$ 55.000,00
Mercadería Disponible	\$ 43.000,00	\$ 48.400,00	\$ 53.820,00	\$ 59.261,00	\$ 64.724,05
IF Mercaderías	\$ 8.400,00	\$ 8.820,00	\$ 9.261,00	\$ 9.724,05	\$ 10.210,25
Costo de Ventas	\$ 53.577,07	\$ 62.685,17	\$ 70.865,59	\$ 83.655,96	\$ 100.446,91

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se observa la integración de las estrategias proyectadas a cinco años en donde Granel Market tiene como meta planteada incrementar el 2% de ventas en cada año gracias a la implementación del modelo CRM, es decir para el año 2019, incrementar ventas al 15%, para el año 2020, el 17%, para el año 2021, el 19%, para el año 2022, el 21% y para el año 2023, el 23% (Ver Figura 52)

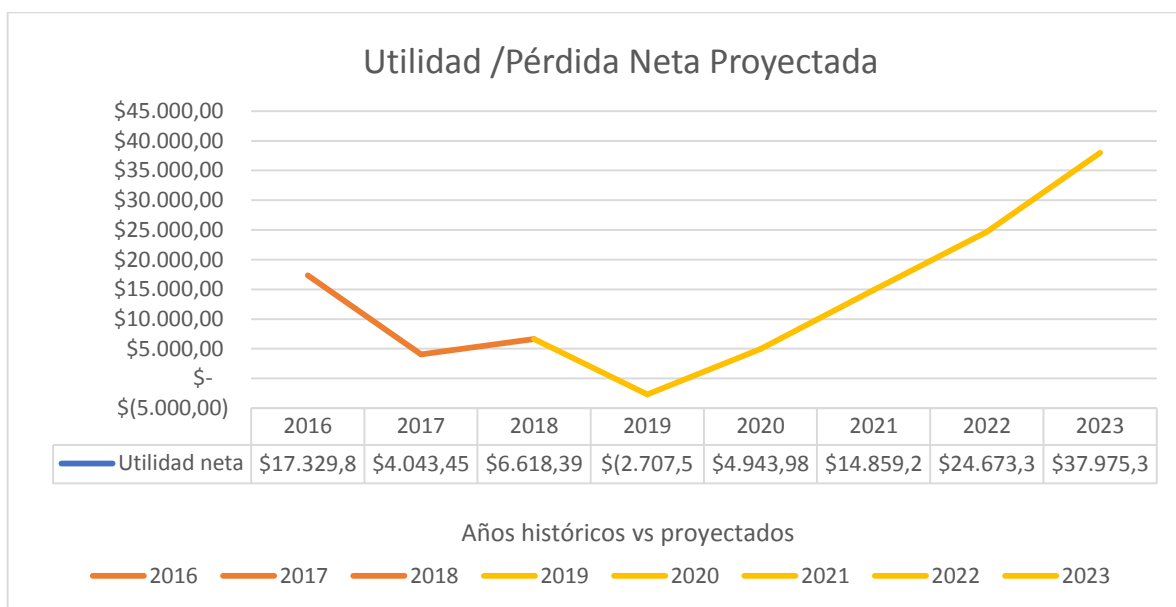


**Figura 52:** Proyección Ventas Granel Market.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se muestra que la implementación se realizaría en los 6 meses restantes del año 2019, en donde se tendría una pérdida de \$ 2.707,52 tomando en cuenta que el préstamo bancario que se realizó para iniciar la empresa de \$88.600,00 se terminaría de pagar en este mismo año y para los siguientes años se considera un incremento importante de la utilidad neta para los siguientes cuatro años. (2020- 2023) (Ver Figura 53)



**Figura 53:** Utilidad/Pérdida Neta con implementación de CRM.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

#### 4.4.8. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.

Conocidos los resultados del Estado de Resultados con la implementación de la estrategia CRM, se detalla el Estado de Flujo de Efectivo proyectados a cinco años para revisar el comportamiento del efectivo que tendría la empresa Granel Market. (Ver Tabla 85)

**Tabla 85:***Estado de Flujo de Efectivo Proyectado – Granel Market*

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidades Netas	\$ 6.618,39	\$ (2.707,52)	\$ 4.943,98	\$ 14.859,23	\$ 24.673,32	\$ 37.975,31
(+) Depreciaciones	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
(+/-) Variación del Activo Corriente	\$ (10.200,00)	\$ (13.420,00)	\$ (17.389,40)	\$ (22.630,99)	\$ (29.648,72)	\$ (39.164,17)
(+/-) Variación del Pasivo Corriente	\$ 2.664,18	\$ (1.363,40)	\$ 6.051,28	\$ 8.890,09	\$ 8.845,16	\$ 10.841,71
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 8.182,57</b>	<b>\$ (8.390,92)</b>	<b>\$ 2.705,86</b>	<b>\$ 10.218,33</b>	<b>\$ 12.969,76</b>	<b>\$ 18.752,85</b>
Adquisición de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSION</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Variación de Pasivos L/P	\$ (17.509,07)	\$ (19.536,62)	\$ (21.798,96)	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ (17.509,07)</b>	<b>\$ (19.536,62)</b>	<b>\$ (21.798,96)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
VARIACION DEL EFECTIVO	\$ (9.326,50)	\$ (27.927,54)	\$ (19.093,11)	\$ 10.218,33	\$ 12.969,76	\$ 18.752,85
Efectivo Inicial	\$ 59.717,19	\$ 50.390,70	\$ 22.463,15	\$ 3.370,05	\$ 13.588,38	\$ 26.558,14
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>\$ 50.390,70</b>	<b>\$ 22.463,15</b>	<b>\$ 3.370,05</b>	<b>\$ 13.588,38</b>	<b>\$ 26.558,14</b>	<b>\$ 45.311,00</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Allison Goyes

#### 4.4.9. Evaluación Financiera

Con la finalidad de determinar la proyección de la liquidez de la empresa Granel Market con la implementación del modelo CRM, se realiza el Flujo de Caja y para la valoración del proyecto y saber si es rentable, el Flujo de Caja descontado, VAN y TIR. (Ver Tabla 86)

**Tabla 86:**

*Flujo de Caja – Granel Market*

<b>FLUJO CAJA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad Neta		\$ (2.707,52)	\$ 4.943,98	\$ 14.859,23	\$ 24.673,32	\$ 37.975,31
Depreciaciones		\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>		<b>\$ 6.392,48</b>	<b>\$ 14.043,98</b>	<b>\$ 23.959,23</b>	<b>\$ 33.773,32</b>	<b>\$ 47.075,31</b>
Inversiones en Activos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Salvamento						\$ 38.700,00
<b>CAPEX Gasto de capital</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 38.700,00</b>
Capital de Trabajo	\$(118.027,30)					
Variación del Capital		\$ 13.144,14	\$ 7.754,99	\$(23.959,23)	\$(33.773,32)	\$(47.075,31)
Recuperación del Capital						\$ 201.936,03
Capital de Trabajo Requerido	\$(118.027,30)	\$ 13.144,14	\$ 7.754,99	\$(23.959,23)	\$(33.773,32)	\$ 154.860,72
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$(118.027,30)</b>	<b>\$ 19.536,62</b>	<b>\$ 21.798,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 240.636,03</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

Se realiza el cálculo del WACC para poder descontar el Flujo de Caja. (Ver Tabla 87)

**Tabla 87:**

*Cálculo del WACC – Granel Market*

<b>TASA DE DESCUENTO WACC</b>	
Tasa libre de riesgo	3,03%
Beta de industria	1,62
Rendimiento del mercado	12,53%
Riesgo país	5,63%
<b>CAPM</b>	<b>24,05%</b>
P/A	76,87%
D/A	23,13%
Kd	11,58%
Tc	36,25%
<b>WACC</b>	<b>20,19%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

Conocido el WACC, se realiza el Flujo de Caja Descontado. (Ver Tabla 88)

**Tabla 88:**

*Flujo de Caja Descontado – Granel Market*

<b>FLUJO CAJA DESCONTADO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Período</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo descontado	\$ 16.254,15	\$ 15.089,18	\$ -	\$ -	\$ 95.925,73

Total Flujos Descontados	\$ 127.269,06
Inversión Inicial	\$(118.027,30)

<b>VAN</b>	\$ 9.241,76
<b>TIR</b>	22,42%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Allison Goyes

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Concluida la investigación del siguiente trabajo, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la empresa Granel Market acerca de la propuesta de implementación del modelo CRM con sus respectivas estrategias, costos y análisis financieros.

### 5.1. Conclusiones

- El CRM es una estrategia de gestión de las relaciones con el cliente en donde muchas veces, se piensa que sólo es una herramienta informática como un software de gestión de ventas, pero esta estrategia en sí es una filosofía empresarial y un conjunto de estrategias de marketing relacional en las que una empresa pone por delante al cliente haciendo que se sienta a gusto y que tenga una asesoría personalizada.
- Si bien el CRM no es sólo una herramienta tecnológica, es muy importante implementar un software que permita crear automatización y mejora en los procesos de pre-venta, venta y post-venta de la empresa y que sea ajustable a las características que la empresa necesita.
- El éxito en una implementación exitosa está en crear una cultura organizacional en donde los colaboradores de la empresa se sientan a gusto, brinden un buen servicio y asesoría de calidad y seguridad al ofrecer un producto o servicio.
- Los errores más frecuentes al implementar un modelo CRM son pensar que el CRM solo es un software para grandes empresas, que la pérdida de un cliente no tiene impacto en la empresa, que un CRM es fácil manejar y no se necesita capacitación, entre otros.
- En un principio, Granel Market como competencia solo contaba con supermercados, bodegas distribuidoras y mercados populares de Quito, ahora con las nuevas tendencias y gustos de los clientes, existen tiendas gourmet que brindan servicio y

productos similares a los que oferta Granel Market, por lo que es importante siempre crecer y ofrecer mejores cosas que se han ofrecido en años anteriores.

- Se realizó la creación de un modelo compuesto por 8 Bloques de CRM para la empresa Granel Market ubicada en la ciudad de Quito, con el objetivo de lograr retención y fidelización de clientes, mejorar el volumen de ventas de la empresa y tener una mejor cultura organizacional.
- Durante el análisis realizado a Granel Market, se tomó en cuenta que existen dos tipos de clientes: clientes al por menor, que representan un 87% de la empresa y clientes al por mayor que representan un 13% de la empresa.
- Por medio de las entrevistas realizadas a expertos de CRM, se concluye que el CRM es una gran herramienta para una MIPYME y que una implementación para una empresa de cualquier tamaño siempre será exitosa dependiendo como se lo realice.
- Por medio de la entrevista al Gerente General de Granel Market, Sebastián Goyes, se conoce que estaría muy dispuesto a implementar una estrategia para el bien del crecimiento de la empresa.
- Se identificó a través de la investigación de mercados realizada que en general, el cliente está a gusto, se espera más atención personalizada, mejora en la entrega de productos, pero si existe un índice alto de clientes que recomendarían en general la empresa.
- Granel Market no se ha enfocado en realizar estrategias que permitan mayor crecimiento de la empresa en volumen de ventas, adquisición de más inventarios y crecimiento de clientes.
- Existen falencias en el proceso de pre-venta al no dar seguimiento a los posibles clientes al por mayor que a primera instancia no requerían de producto, en el proceso

de venta y post-venta no se tiene un control adecuado de cronogramas de entrega de producto, conocer la satisfacción del cliente frente al producto y al servicio brindado.

- Se ha determinado que Granel Market no maneja información adecuada ni suficiente de sus clientes lo que representa no poder dar un mayor seguimiento al cliente.
- Granel Market no cuenta con uniformes, nunca se han brindado capacitaciones a sus trabajadores y tampoco tienen muy claro la estructura organizacional ni las funciones que debe realizar cada uno, por lo que al momento de que tienen un nuevo cliente o pedidos por entregar se confunden en sus roles y no existe buena organización.
- Se ha realizado un análisis financiero en donde se determina que sí existe rentabilidad a cinco años en el proyecto de implementar las estrategias propuestas para el modelo CRM.
- Para determinar y medir como están funcionando las estrategias CRM, se ha implantado métricas para la detección de los mismos.
- Como se observa en el análisis financiero, por su capital y volumen de ventas, Granel Market desde el inicio de sus operaciones en 2016, no está obligado a llevar contabilidad, sin embargo, con la proyección realizada y con las estrategias CRM propuestas, para el año 2020 la empresa tendría un crecimiento a nivel de tener que llevar contabilidad y realizar declaraciones en el SRI.
- El principal reto que enfrenta Granel Market, concluida la presente investigación es saber si adoptar o no el modelo propuesto, claramente se debe tener el compromiso de los altos directivos en cumplir lo propuesto y dar a conocer al personal tal cual las estrategias, los cambios que se realizarán para beneficio de cada uno y generar nuevas expectativas y metas a cada uno de los colaboradores.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda invertir en el modelo CRM propuesto, ya que, a corto plazo, se podrá administrar de mejor manera la información de los clientes, prospectos y posibles referidos que lleguen a Granel Market.
- Granel Market debe entender que es un negocio que está apuntado al éxito y al crecimiento, por lo que se recomienda adoptar todas las estrategias propuestas para aumentar, retener y generar más clientes brindando un servicio que sea diferenciado al de la competencia.
- Se recomienda seguir el cronograma de implementación establecido con el fin de que no existan apuros ni falencias en la implementación, recordando que lo importante es una implementación bien realizada y que sea implementada por completo en este año 2019 para cumplir con la proyección generada financieramente.
- Es recomendable que Granel Market cree un plan de prospección de clientes al por mayor para lograr los objetivos de ventas y distribución con la finalidad de ser preferencia para los clientes.
- Es importante tener en cuenta que con el crecimiento que va a tener Granel Market en estos cinco años, se necesitará proveer de un lugar más grande para almacenar mercadería en incluso, luego de estabilizarse las ventas con el modelo CRM, se podría pensar incluso en buscar otra alternativa para la distribución de sus productos y que no solo lleguen a sectores cercanos a la tienda sino, cumplir con más clientes de diferentes lugares de Quito.
- Es recomendable tener las capacitaciones propuestas al personal, uniformes, generar en si la cultura organizacional propuesta en el modelo con el fin de crecer como empresa y no solo como tienda o negocio de barrio.

- Es recomendable utilizar el sistema informático propuesto *SumaCRM* por su bajo costo de mensualidad y todas las herramientas que posee este sistema con la finalidad de tener un mejor manejo de información.
- Por último, se sugiere la integración total de sus respaldos en el sistema contable que están actualmente implementando con el fin de tener la información clara año a año ya que están próximos a ser una empresa que requiere por ley, llevar contabilidad.
- Se aconseja llevar un registro de la aplicación de los 8 bloques propuestos para llevar continuidad y revisar que cada una de las estrategias se cumplan a cabalidad y tener un responsable que se encargue de la supervisión del mismo.
- Se han realizado métricas para la medición de resultados de la implementación del modelo CRM, por lo que se recomienda realizar una medición trimestral para analizar el avance y el resultado que ha tenido el CRM y poder detectar posibles mejoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ariza, Y. (20 de enero de 2017). *BlogSpot*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de <http://yesidariza.blogspot.com/2017/01/tipos-y-modelos-de-crm.html>
- Blacutt, M. (2013). *El Desarrollo Local Complementario*. Málaga, España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Camacho, A. (18 de septiembre de 2015). *Cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Obtenido de Estadística: <http://estadistica-andi-chan.blogspot.com/2015/09/calculo-de-la-muestra-poblaciones.html>
- Cavazos, J., & Giuliani, A. (2008). *El Concepto de Marketing Bajo el Paradigma Relacional. Una Agenda para Latinoamérica* (Vol. 11). Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management- People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 672-688.
- De Negri, C. C. (2009). *CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.
- Egas, M. (28 de Junio de 2017). *El 95% de las empresas en el país son mipymes*. Obtenido de El Telégrafo: <http://tinyurl.com/ybzufvyt>
- Gartner Group. (2014). *Slideshare*. Obtenido de 8 bloques conceptuales en la implementación de CRM: <https://es.slideshare.net/nestormgs/implementacion-8bloques>
- Herrera, C. (20 de junio de 2005). *CRM: Gestión de las Relaciones con Clientes*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (04 de abril de 2019). *Boletín Técnico IPC NO. 03-2019*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin\\_tecnico\\_03-2019-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (Marzo de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin\\_mar2019.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf)

- Intellia Technology. (01 de agosto de 2014). *Desarrollo y diseño para uso empresarial en internet*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.intellia.com.mx/index.php>
- ISDI Education. (22 de agosto de 2017). *Los 7 mejores CRM del momento*. Recuperado el 04 de mayo de 2019, de ISDI Education: <https://www.isdi.education/es/isdigital-now/7-mejores-crm-momento>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Label Grup Networks. (22 de agosto de 2017). *CRM para Pymes*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de Si eres una Pyme no renuncies a tener un CRM: <https://www.labelgrup.com/crm-para-pymes>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing* (Octava ed.). México: Thomson.
- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Obtenido de ESPAE Graduate School of Management - ESPOL: <http://espaespol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- Lastra, E. (19 de septiembre de 2017). *ARTYCO Customer Database Marketing*. Recuperado el 07 de mayo de 2019, de Métricas y KPI's para fidelización de clientes: <https://artyco.com/metricas-y-kpis-para-fidelizacion-de-clientes/>
- McKenna, R. (1995). *Marketing de Relaciones: Como Crear y Mantener un Vínculo Permanente entre la Empresa*. Madrid, España: Paidós Iberica.
- McKenzie, R. (2002). *La empresa basada en las relaciones*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Monterroso, E. (Agosto de 2002). *La Gestión de Abastecimiento (Inbound Logistic)*. Obtenido de <http://www.opes20156.unlu.edu.ar/pdf/abastecimiento.pdf>
- Morgan, R., & Hunt, S. (Julio de 1994). The Journal of Marketing. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, 58, págs. 20-38.
- Reinares, P. (2017). *Los Cien Errores del CRM* (Tercera ed.). ESIC.
- Reinares, P. (2017). *Los Cien Errores del CRM* (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

- Restrepo, T. (1999). *Mercadeo Relacional: Hable Directo con su Cliente*. Colombia: Rapp Collins.
- Revista Líderes. (2014). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>.
- Salazar, M. (29 de Enero de 2016). *10 razones de peso para comprar productos a granel*. Obtenido de Gastronomósfera: <http://www.gastronosfera.com/es/tendencias/10-razones-de-peso-para-comprar-productos-a-granel>
- SumaCRM. (15 de septiembre de 2015). *SumaCRM*. Recuperado el 04 de diciembre de 2018, de <https://www.sumacrm.com/soporte/>
- Tu Voz Contact Center. (7 de Abril de 2015). *Slideshare*. Obtenido de La experiencia del cliente, el valor de tu empresa: [https://es.slideshare.net/TuVoz\\_CC/tu-voz-contact-center-la-experiencia-del-cliente-el-valor-de-tu-empresa](https://es.slideshare.net/TuVoz_CC/tu-voz-contact-center-la-experiencia-del-cliente-el-valor-de-tu-empresa)
- Valenzuela, L., García de Madariaga, J., & Blasco, M. F. (2006). Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada al valor del Cliente: Revisión y Análisis. *Theoría*, 15(2), 99-105.
- Vega, M. D. (2003). *Customer Relationship Management (CRM): Administración de las relaciones con el cliente*. Monterrey, México. Obtenido de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824\\_03.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824_03.pdf)
- Xu, Y., Yen, D., & Chou, D. (2002). *Adopting customer relationship management technology* (Vol. 22).

# ANEXOS

## ENTREVISTA A EXPERTOS DE CRM

**Nombre del entrevistado:** Ing. Elena Ojeda

**Empresa:** Produbanco

*Pregunta 1.*

**¿Qué es un modelo CRM?**

*Respuesta 1.* CRM es un modelo o estrategia de un negocio mediante el cual se puede interactuar o mejorar las relaciones con sus mismos clientes.

*Pregunta 2.*

**¿Qué se necesita para poder crear un modelo CRM?**

*Respuesta 2.* Para crear un modelo CRM se requiere recolectar información de los clientes; comercial, financiera, demográfica entre otros datos que permitan segmentar la cartera comercial del negocio.

*Pregunta 3.*

**En su opinión, ¿Un modelo CRM se puede aplicar en una microempresa?**

*Respuesta 3.* Este modelo sí se puede implementar en una microempresa siempre y cuando se obtenga la información precisa y adecuada. Este modelo de hecho puede aplicarse a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

***Pregunta 4.***

**¿Qué beneficios tiene la implementación de un modelo CRM?**

***Respuesta 4.*** Lo que permite este modelo es una segmentación correcta de los clientes para conocer sus necesidades y brindar los productos de acuerdo a cada uno de ellos, así como también ayudará a fidelizar a los clientes, quienes a su vez pueden referir a más clientes y traerá beneficios para la empresa.

***Pregunta 5.***

**¿Qué se recomienda para tener resultados positivos después de la implementación del modelo CRM?**

***Respuesta 5.*** Se recomienda un constante entrenamiento de las personas pertenecientes a la empresa, establecer un sitio web amigable para tomar contacto adecuado con los clientes, una línea de contacto para solventar sus requerimientos y una constante evaluación del modelo implementado para estudiar cambios y mejoras.

***Pregunta 6.***

**¿Cuáles son los errores más comunes que las empresas suelen tener al no saber implementar de manera correcta el modelo CRM?**

***Respuesta 6.*** Los errores más comunes en una implementación son; no realizar mediciones de los resultados obtenidos, tomar pocos indicadores para segmentación de los clientes, no contar con la preparación necesaria antes de la implementación y usar softwares complicados.

***Pregunta 7.***

**¿Cómo cree que deba ser la herramienta de mejora de relación con el cliente al ser una microempresa?**

***Respuesta 7.*** Debe ser un software fácil de manejar, dinámico para que lo manejen todas las personas de la empresa. Se debe contar con la asesoría necesaria y la preparación antes de implementarlo para no tener inconvenientes futuros. Por último, se debe escoger un módulo de CRM con las características básicas si se trata de una microempresa y manejar indicadores para medir resultados alcanzados.

## ENTREVISTA A EXPERTOS DE CRM

**Nombre del entrevistado:** Mba. Daniel Tamayo

**Empresa:** AltioraCorp

*Pregunta 1.*

**¿Qué es un modelo CRM?**

*Respuesta 1.* El CRM es una herramienta de gestión colaborativa, que tiene comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa como el de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente.

*Pregunta 2.*

**¿Qué se necesita para poder crear un modelo CRM?**

*Respuesta 2.* Para poder crear e implementar este modelo primero se necesita un levantamiento de los procesos de la empresa y conocer la situación actual de la misma para saber que partes son las que desea mejorar, adicional a esto es importante si la empresa cuenta con un ERP, será de mayor funcionalidad el CRM ya que la información se puede integrar de mejor manera.

*Pregunta 3.*

**En su opinión, ¿Un modelo CRM se puede aplicar en una microempresa?**

*Respuesta 3.* Este modelo se puede crear, implementar y aplicar en cualquier tipo de empresa, ya que todas tienen un fin común y es satisfacer a sus clientes, tener mayor reconocimiento y crecer en el mercado competitivo.

***Pregunta 4.***

**¿Qué beneficios tiene la implementación de un modelo CRM?**

***Respuesta 4.*** Permite tener una visión 360° del cliente que le da paso a una mejor relación y se abre una puerta a la fidelización, en la cual se crea una relación no solo de ventas sino comercial, de contacto, de abrir nuevas oportunidades, en realidad, el CRM permite poder conocer al cliente.

Por ejemplo, el CRM de Microsoft Dynamics 365, permite incluso ver sentimientos a través de las redes sociales con hashtags de la competencia y llegar a contactar a ese cliente insatisfecho con la finalidad de ofrecer el producto o servicio proporcionado por la empresa.

***Pregunta 5.***

**¿Qué se recomienda para tener resultados positivos después de la implementación del modelo CRM?**

***Respuesta 5.*** Se recomienda tener clara la información de la empresa y el levantamiento de los procesos bien realizados antes de implementar un modelo CRM, sobre todo para poder adaptarlo con funciones que le sirvan a la empresa.

Si se piensa en implementarlo con software, los mayores fabricantes de CRM a nivel mundial es Microsoft Dynamics y Salesforce.

Básicamente un CRM ya no se vende como un programa para instalar, sino más bien como un servicio que se puede adquirir como una nube en donde se guarda la información, por lo que ya no es necesario el servidor.

***Pregunta 6.***

**¿Cuáles son los errores más comunes que las empresas suelen tener al no saber implementar de manera correcta el modelo CRM?**

***Respuesta 6.*** Comprar sistemas o programas de alto costo que no tienen las funciones que necesita la empresa, pagar instalaciones y membresías que suelen ser mensuales. Otro error es pensar que el CRM se maneja solo y que el programa hará que el cliente se fidelice mientras que si no se logra primero una cultura en la organización con cada uno de los empleados esto simplemente no funciona.

***Pregunta 7.***

**¿Cómo cree que deba ser la herramienta de mejora de relación con el cliente al ser una microempresa?**

***Respuesta 7.*** La herramienta debe ser básica y sencilla, adaptable al tipo de empresa que vaya a utilizarse, con pocos usuarios, manejo de indicadores, reportes y que su costo no sea muy elevado.

## ENTREVISTA A EXPERTOS DE CRM

**Nombre del entrevistado:** Mba. Francisco Jarrín

**Empresa:** PoliElektric

### *Pregunta 1.*

**¿Qué es un modelo CRM?**

*Respuesta 1.* Las siglas CRM provienen de las siglas en inglés "Customer Relationship Management" que en su traducción se interpreta como el Correcto Manejo de las Relaciones con el cliente. Este concepto se puede implementar dentro de una empresa bien estructurada tanto horizontal como verticalmente (Manual de organización y funciones - MFO); gracias al efectivo mantenimiento de una base de datos que recopile todas las interacciones entre la empresa y sus clientes.

A su vez este modelo está enfocado a la aplicación de estrategias orientadas a la completa satisfacción de los clientes anteponiendo las necesidades de los mismos con el objetivo de generar una debida satisfacción y fidelización, es decir, mantención de ventas recurrentes o incluso cruzadas (productos complementarios).

### *Pregunta 2.*

**¿Qué se necesita para poder crear un modelo CRM?**

*Respuesta 2.* Hoy en día al encontrarnos en la era de negociación digital o E-Commerce tanto en empresas B2B, B2C, C2C, B2G, etc, la recopilación de datos de manera instantánea por el uso de perfiles tanto públicos como empresariales en redes sociales, nos permiten la recopilación de data de mejor manera en forma válida y efectiva evitando el sesgo de información no cualificada para una debida implementación de Modelos CRM.

Inicialmente lo que se necesita es el área de Planificación de los Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning), que por lo general está inmerso en el departamento de Marketing; que se encarga de delimitar la información recopilada de mis clientes con la cual se pretende gestionar estrategias comerciales enfocadas hacia el cliente con el fin de tomar decisiones acertadas o planteamiento de campañas de marketing y fidelización.

***Pregunta 3.***

**En su opinión, ¿Un modelo CRM se puede aplicar en una microempresa?**

***Respuesta 3.*** Por supuesto, ya que en la actualidad y hablando en el caso específico de Ecuador podemos tomar como referencia el tema de facturación electrónica con el cual mi base de clientes se puede filtrar por nivel de compras, productos, número de facturas (tiempo), e incluso tipo de negocio; todo gracias a una correcta alimentación y recaudo de información tomando en cuenta desde el aspecto más básico que es un correo electrónico ya sea personal o corporativo.

A su vez gracias a la globalización y la presión de la era digital, podemos entrelazar o cruzar información tomando datos como un teléfono móvil hasta una cuenta de red social, tomando esto como recursos básicos requeridos vigentes para trabajar a tan solo un clic de distancia.

***Pregunta 4.***

**¿Qué beneficios tiene la implementación de un modelo CRM?**

***Respuesta 4.*** Entre las principales ventajas de implementar un modelo CRM están el mantener una base de datos de mis clientes actualizada, la misma que me permitirá analizar mi información para la correcta toma de decisiones.

Realizar una segmentación de clientes a efectos de diferentes premisas como se mencionó en la pregunta anterior, y sobre todo buscar oportunidades que me permitan controlar el ciclo de vida de mi cliente.

***Pregunta 5.***

**¿Qué se recomienda para tener resultados positivos después de la implementación del modelo CRM?**

***Respuesta 5.*** Siempre el primer paso ante un cambio es la "adaptabilidad", para lo cual se debe capacitar a todas las áreas comprometidas que mantienen mayor contacto con mis clientes, partiendo del hecho de mantener no solo un buen servicio sino un servicio de calidad, con el objetivo de que mi cliente perciba mi preocupación por su completa satisfacción.

***Pregunta 6.***

**¿Cuáles son los errores más comunes que las empresas suelen tener al no saber implementar de manera correcta el modelo CRM?**

***Respuesta 6.*** En la antigüedad uno de los principales errores de implementación del modelo CRM era que se lo aplicaba únicamente una sola vez al año por así decirlo, y esto se enfocaba únicamente a promoción por fecha de cumpleaños lo que, por falta de información, se dejaba de lado una pretensión de fidelización o captación de mi cliente. Esto también se traduce en el hecho de que puedo tener mucha información sobre mi cliente, pero no conozco su necesidad como tal, lo que al final de cuentas no me permite poder ofrecerle una solución o incluso anteponerme a su necesidad, dejando un potencial cliente en el libre albedrío asediado por la competencia. En conclusión, o que viene a ser una pérdida de mi cuota de mercado.

***Pregunta 7.***

**¿Cómo cree que deba ser la herramienta de mejora de relación con el cliente al ser una microempresa?**

***Respuesta 7.*** Hoy por hoy gracias a los avances tecnológicos, existen software que se encargan de la debida captación y filtro de información (información efectiva) acerca de mis clientes con los que hacer el uso debido de KPI'S (Key Performance Indicators), al estilo de un cuadro de mando en el cual me permita desarrollar estrategias diferenciadas por cliente y por segmento de una forma personalizada, y uno de las herramientas que se consideran como objetivas en su uso es la herramienta de Email Marketing, que le permiten de una forma rápida mantenernos en la mente del cliente con información actualizada de nuestra empresa ya sea con productos o servicios.

## ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL

**Nombre del entrevistado:** Mba. Sebastián Goyes

**Empresa:** Granel Market

### *Pregunta 1.*

**Granel Market maneja dos líneas de negocio diferentes, la una enfocada en clientes de negocios e industria y la otra enfocada en minoristas, ¿Cómo es el trato con el cliente y que políticas maneja con cada uno?**

*Respuesta 1.* Para los clientes mayoristas se manejan ciertas políticas como; solicitar pedidos con una cierta anticipación de 48 horas, si la factura sobrepasa \$150,00 se realiza la entrega a domicilio, con algunos de estos clientes se maneja acuerdos de crédito, desde 7 a 15 días como máximo a los cuales se les da la opción de trabajar con cheque posfechado o pagos con transferencia bancaria.

Para los clientes minoristas que son los que van a la tienda, se les ofrece una venta de producto al su alcance y personalizando su peso al gusto.

### *Pregunta 2.*

**¿Granel Market ofrece un servicio de diferenciación con respecto a la competencia con la finalidad de cumplir las expectativas del cliente?**

*Respuesta 2.* La empresa siempre trata de ofrecer productos en la mejor condición posible, verificando que los proveedores tengan un producto fresco y ellos mantenerlo en las condiciones óptimas para q el producto ser adquirido de esa misma forma, otro factor diferenciador es la poca manipulación que tienen los productos al no están expuestos a condiciones de ambiente, humedad ni calor, otro factor es la atención que

se le brinda al cliente brindando la mayor cantidad de información posible de los productos y cuáles son los usos que pueden dar al mismo.

***Pregunta 3.***

**¿Realiza actualmente Granel Market, un seguimiento post-venta y si es así como se lleva a cabo?**

***Respuesta 3.*** El servicio posventa que la empresa maneja en este caso para los clientes mayoristas es siempre hacer un seguimiento de si el producto llegó en hora puntual, en buenas condiciones, en el día que ellos solicitaron y en caso de que no haya sido así hacemos la reposición de este, siempre y cuando el producto haya sido devuelto en las condiciones que se han entregado.

Con respecto a los clientes que van a la tienda, se realiza una especie de consulta de manera informal al consumidor la siguiente vez que va a la tienda, si el producto estuvo dentro de los parámetros de calidad que ellos querían, si estuvo en buenas condiciones o si quisiera probar uno nuevo

***Pregunta 4.***

**¿De qué manera Granel Market administra base de datos de clientes? ¿Cuenta con algún sistema o mediante qué herramienta lo maneja?**

***Respuesta 4.*** La empresa utiliza un sistema contable que maneja al igual que la base de datos, asuntos de inventarios, ventas, compras.

La base de datos de clientes la manejan con un control adicional para los clientes mayoristas, se maneja un respaldo en Excel, el cual ayuda a tener más información con respecto a posibles fechas de pagos, etc.

**Pregunta 5.**

**¿Cómo puede describir la importancia que tienen los clientes en Granel Market?**

**Respuesta 5.** La empresa aclara que los clientes son fundamentales ya que es el eje del negocio, sin clientes se podría crecer. “en realidad y parte muy importante para nosotros son los clientes por mayor ya que esos son los negocios que en realidad le inyectan mucho al flujo de negocio y por su regularidad de compra representan bastante para nosotros ya que son pedidos que se hacen de manera semanal y que obviamente son cantidades fijas en las que nosotros podemos incluso realizar un cierto presupuesto dada la regularidad de sus consumos, pero en todo caso nosotros intentamos siempre darle esa importancia al cliente a través de un buen servicio y eso es lo que hace que regresen tanto los por mayor como los minoristas.”

**Pregunta 6.**

**Dada la importancia que menciona anteriormente de sus clientes, ¿Estaría dispuesto a implementar una herramienta que tenga como finalidad mejorar las relaciones con el cliente?**

**Respuesta 6.** Todo lo que sea en beneficio de la empresa es indispensable implementar y sería sobre todo importante con los clientes mayoristas.

**Pregunta 7.**

**¿Cómo cree que deba ser la herramienta de mejora de relación con el cliente al ser una microempresa?**

**Respuesta 7.** La herramienta debería proporcionar una información base necesaria que permita conocer más a profundidad a cada cliente y conocer de mejor manera a las personas con las que se tiene relaciones, como puede ser un Gerente de Compras, Producción o incluso dueños de negocios.

**ENCUESTA**  
**CLIENTES AL POR MENOR**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los clientes al por menor con respecto a los productos, el servicio y la calidad de atención al cliente que ofrece la empresa Granel Market.

**1. ¿Alrededor de cuánto tiempo es usted cliente de Granel Market?**

- De uno a seis meses
- De siete meses a un año
- De un año a un año y medio
- De un año y medio a dos años
- Mayor a dos años

**2. ¿Cómo conoció Granel Market?**

- Recomendación de otras personas
- Redes sociales (Facebook / Instagram)
- Visita de un asesor comercial
- Visita en la tienda
- TV / Prensa

**3. ¿Qué es lo que más llamó su atención al momento de comprar en la tienda de Granel Market?**

- Forma de atención y servicio al cliente
- Precios y promociones
- Calidad del producto y servicio
- Cercanía del lugar
- Productos novedosos

**4. ¿Cuál es su frecuencia de compra en Granel Market?**

- Más de una vez al mes
- Una vez por mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Una vez por año

**5. ¿Por qué medio desearía recibir información acerca de las promociones o los diferentes productos que ofrece Granel Market?**

- Redes Sociales
- Correo electrónico
- SMS
- TV
- Prensa escrita

**6. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de Granel Market?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**7. ¿Qué aspectos del servicio brindado por parte de Granel Market cree que podrían mejorarse?**

- Mejor asesoría de los productos
- Seguimiento post-venta
- Horarios de atención en la tienda
- Acuerdos de pago
- Ubicación de la tienda

**8. ¿Considera que la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarle en sus requerimientos oportunamente?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

**9. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

**10. ¿Con qué probabilidad usted recomendaría en general la empresa Granel Market?**

- Muy probable
- Probable
- Algo probable
- Poco Probable
- Nada Probable

**ENCUESTA**  
**CLIENTES AL POR MAYOR**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los clientes al por mayor con respecto a los productos, el servicio y la calidad de atención al cliente que ofrece la empresa Granel Market.

**1. Según su criterio ¿Qué parámetro es más importante para elegir distribuidores de sus insumos?**

- Precio
- Calidad
- Acuerdos de pago
- Cercanía del lugar
- Cobertura de mercado

**2. ¿Alrededor de cuánto tiempo es usted cliente de Granel Market?**

- De uno a seis meses
- De siete meses a un año
- De un año a un año y medio
- De un año y medio a dos años
- Mayor a dos años

**3. ¿Cómo conoció Granel Market?**

- Recomendación de otras personas
- Redes sociales (Facebook / Instagram)
- Visita de un asesor comercial
- Visita en la tienda
- TV / Prensa

**4. ¿Qué es lo que más llamó su atención al momento de formar una relación comercial con Granel Market?**

- Forma de atención y servicio al cliente
- Precios y acuerdos de pago
- Calidad del producto y servicio
- Cercanía del lugar
- Entrega a tiempo de pedidos

**5. ¿Cuál es su frecuencia de compra en Granel Market?**

- Más de una vez al mes
- Una vez por mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Una vez por año

**6. ¿Por qué medio desearía recibir información acerca de las promociones o los diferentes productos que ofrece Granel Market?**

- Redes Sociales
- Correo electrónico
- SMS
- TV
- Prensa escrita

**7. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de Granel Market?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**8. ¿Qué aspectos del servicio brindado por parte de Granel Market cree que podrían mejorarse?**

- Mejor asesoría de los productos
- Seguimiento post-venta
- Entrega de pedidos
- Acuerdos de pago
- Ubicación de la tienda

**9. ¿Considera que la gente que trabaja en Granel Market está siempre dispuesta a ayudarle en sus requerimientos oportunamente?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

**10. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

**11. ¿Con qué probabilidad usted recomendaría en general la empresa Granel Market?**

- Muy probable
- Probable
- Algo probable
- Poco Probable
- Nada Probable