

**UNIDAD ACADÉMICA:**  
OFICINA DE POSTGRADOS

**TEMA:**

**ESTRATEGIA *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM) PARA LA  
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA INDUPAC CÍA. LTDA.**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Gerencia, Planificación, Marketing

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Rafael Zurita Castro, Ing.

**Director:**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2020

Estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) para la fidelización de los clientes de la empresa INDUPAC Cía. Ltda.

Informe de Trabajo de Titulación presentado  
ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

Por

Rafael Zurita Castro

En cumplimiento parcial de los  
requisitos para el Grado de Magister  
en Administración de Empresas



**OFICINA DE POSTGRADOS**

Noviembre 2020

**Estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) para la fidelización de los clientes de la empresa INDUPAC Cía. Ltda.**

Aprobado por:



Padre Juan Carlos Acosta, Mg.  
Presidente del Comité Calificador  
Director Departamento Posgrados

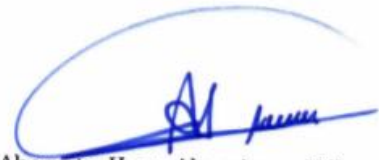
Escriba el texto aquí



Ing. Viviana Avellán Herrera, MBA.  
Miembro Calificador



Ing. Fredy Ibarra Sandoval, Mg.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto



Abogado, Hugo Altamirano Villarroel  
Secretario General



Ing. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Noviembre 2020

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Magister en Administración de Empresas

**Tema:** Estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) para la fidelización de los clientes de la empresa INDUPAC Cía. Ltda.

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Rafael Zurita Castro

**Director:** Ing. Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Secundaria:** Marketing

### **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo investigativo, se desarrolla en la industria papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. (INDUPAC), una empresa familiar dedicada a la fabricación, producción y diseño de cuadernos desde hace más de treinta años. La calidad en los productos y el servicio la han convertido en una de las empresas reconocidas en la producción de cuadernos en el Ecuador. Sin embargo, en los últimos años el empirismo con, que se conduce la empresa, relacionada con la administración y el manejo familiar, el cambio generacional en los altos mandos, las nuevas tecnologías y las necesidades del mercado, han provocado una desventaja competitiva en el negocio; esto, da paso a la competencia que busca posicionarse con los clientes que pertenecen a la empresa INDUPAC, con la consecuente pérdida de vínculos de fidelización con los mismos, además, de impedir la inclusión de nuevos clientes y mercados. En este marco, se presenta como objetivo del proyecto implementar una Estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) para la fidelización

de los clientes de la marca Escribe de la empresa INDUPAC Cía. Ltda., que permita un desarrollo positivo de la actividad comercial, y de esta manera, generar una relación de atención personalizada para satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo y cualitativo, junto con una mezcla de métodos como el inductivo, deductivo, analítico y sintético. Se planteó como propuesta un plan estratégico que permitió plantear la estrategia CRM para el área de comercialización y ventas, lo que, evidencia mayor satisfacción de los clientes actuales y fidelización con los productos, que se ofertan.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **RAFAEL ZURITA CASTRO**, con **CC. 180210528-6**, autor del trabajo de graduación intitulado: “*ESTRATEGIA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA INDUPAC CÍA. LTDA.*”, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, noviembre 2020



**RAFAEL ZURITA CASTRO**

**CC. 180210528-6**

## **Dedicatoria**

*Dedico el presente trabajo a:*

*Mi Esposa, a mis Hijos y a mis Padres*

*Con Todo Mi Amor.*

## **Reconocimientos**

Agradezco el apoyo, enseñanza y guía de mi Director de Tesis Ing. Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval y a todos los Docentes de la PUCESA por impartir sus conocimientos de una forma Magistral.

A la Empresa INDUPAC Cía. Ltda. y a sus Directivos por permitir y aportar para el desarrollo de este trabajo.

## Resumen

Las empresas gráficas abarcan mercados grandes con un gran potencial de crecimiento, lo que ha permitido el desarrollo de un sector competitivo. Dentro de este sector, se encuentran las productoras de cuadernos; las cuales, se han tecnificado y logran volúmenes de producción elevados, lo que satisface la demanda de un mercado cada vez más exigente y, por lo tanto, obliga a la dirección y empleados cuidar cada vez más a los clientes.

Por otro lado, la empresa “Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.” (INDUPAC), constituida como familiar, que se dedica a la fabricación, producción, diseño y comercialización de cuadernos desde hace más de treinta años, una de sus marcas más reconocidas Escribe ha perdido posicionamiento en el mercado, a pesar de que sus clientes reconocen la calidad de sus productos y servicios prestados, igual, el reconocimiento en la producción de cuadernos en el Ecuador.

En la actualidad existen tres grandes marcas que lideran el mercado de los cuadernos en el Ecuador: Norma, Estilo y Escribe. En este sentido, la investigación centra su estudio y análisis en la marca Escribe; dado que en la actualidad los clientes han disminuido, debido a la insuficiente gestión de su área de marketing y el modo de dirección empírico, aspectos que motivan al diagnóstico de necesidades para la implementación de una estrategia CRM para mejorar la fidelización de clientes.

En los últimos años, el manejo administrativo, organizacional y financiero de la empresa, ha sido empírico, al implementar limitadamente aspectos técnicos de la gestión de cliente; además, los cambios institucionales no responden demandas organizacionales, a las nuevas tecnologías y las necesidades del mercado, que ocasiona una desventaja competitiva en el negocio, lo que conduce a la pérdida de clientes y mercado. La competencia, se ha posicionado de manera agresiva al llevarse a varios clientes de la empresa, con la consecuente pérdida de vínculos de fidelización que pudieron existir en el pasado.

En este marco, se plantea como objetivo del proyecto el implementar una Estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) para conseguir la fidelización de los clientes y, que se identifiquen con la marca Escribe de la empresa INDUPAC Cía. Ltda., esto a su vez, permite un desarrollo positivo de la actividad comercial, y de esta manera, genera una relación de atención personalizada para satisfacer las necesidades de los clientes.

La propuesta consiste en el desarrollo y aplicación de los elementos de un CRM en la industria gráfica, que respondan a necesidades puntuales de los clientes, en otras palabras, contar con clientes satisfechos. Este planteamiento, se fundamenta en nuevos canales de interacción mediante la fuerza de ventas, de distribución, tecnologías de la información, y el centro de servicio al cliente que, mediante un mensaje homogéneo, involucre sus necesidades para un servicio personalizado.

El estudio es cuantitativo - cualitativo, se aplicaron métodos como el inductivo, deductivo, analítico y sintético, para el diseño de la estrategia, se inició con el diagnóstico de la realidad actual a través de la aplicación de encuestas a 44 clientes externos, los resultados determinan la necesidad de mejorar la gestión de clientes estratégicamente, al considerar, que se encuentran medianamente satisfechos con los servicios ofertados. El estudio refleja la necesidad de la estrategia CRM para el área de comercialización y ventas, con el diseño de un plan piloto para la implementación de los elementos conceptualizados del CRM, a corto y mediano plazo, para luego evaluar la estrategia CRM mediante encuestas a clientes para evidenciar los logros obtenidos en la fase inicial de ejecución de la propuesta.

## **Abstract**

This study is carried out at Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. (INDUPAC) which is a family run company dedicated to the manufacturing, production and design of notebooks for more than thirty years. The quality of its products and its service have made in one of the most important companies in the production of notebooks in Ecuador. However, in recent years different factors such as the empiricism in the company related to family administration and management, the generational change in senior management, new technologies, and market needs, have caused a competitive disadvantage in the company and an opportunity for other companies that are looking for clients that belong to the INDUPAC company affecting the links with the company and limiting the inclusion of new customers and markets. Therefore, the objective of the project is to implement a Customer Relationship Management (CRM) Strategy for customer loyalty of the “Escribe” brand at INDUPAC Cía. Ltda. Company that allows a positive development of the commercial activity, and generates a personalized attention relationship according to the needs of the customers. Then, a quantitative and qualitative approach was applied, and methods such as analytical and descriptive. As a proposal, the application of a CRM strategy framed in a management process for the area of marketing and sales is planned, with the integration of technological, strategic and integrating features that focuses series of marketing activities to contact and interact directly with customers. In conclusion, the implementation of the strategy identifies concrete actions such as improvement in the attitude of employees, direct communication with customers, and monitoring and personalized service.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>iii</b>
Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo .....	iii
Resumen Ejecutivo.....	iii
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>vi</b>
Reconocimientos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract .....	x
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>1</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1 Descripción del documento .....	1
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>3</b>
<b>Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>3</b>
2.1. Información técnica básica .....	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas .....	3
2.4. Formulación de meta .....	4
2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación .....	4
2.7. Objetivos .....	5
2.8. Delimitación funcional .....	5
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>7</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>7</b>
3.1. Definiciones y conceptos.....	7
3.1.1 Marketing relacional .....	7
3.1.2 Customer Relationship Management (CRM) .....	8
Principios básicos del CRM.....	11
3.1.3 Implantación del CRM .....	12
3.1.4 Segmentación para el diseño del CRM.....	14
3.1.5. Elementos del CRM .....	18
3.1.5.1. Elementos funcionales diferenciados del CRM .....	19
Objetivos del CRM analítico.....	19

CRM operacional.....	21
3.1.8 Estructura integral del CRM .....	25
3.1.9 Social CRM.....	26
3.1.10 Fidelización de clientes .....	29
3.1.11 Factores fundamentales para la fidelización .....	30
Elementos del servicio al cliente: .....	31
3.2. Estado del arte.....	34
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>37</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>37</b>
4.1. Diagnóstico .....	37
4.1.1 Diagnóstico en base a encuestas a clientes .....	38
4.2. Método(s) aplicado(s).....	67
4.3. Herramientas .....	68
4.4. Población.....	69
<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>74</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>74</b>
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	74
5.1.1. Datos Informativos.....	74
5.1.2. Justificación.....	74
5.1.3. Alcance .....	75
5.1.4. Objetivo .....	76
5.1.5. Estructura del Modelo CRM propuesto .....	76
5.2. Evaluación preliminar .....	93
Análisis de resultados.....	97
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
Recomendaciones.....	99
<b>Apéndice A - Encuesta .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice B - Encuesta de satisfacción .....</b>	<b>106</b>
<b>Apéndice C - Cuestionario de Entrevista.....</b>	<b>108</b>
<b>Apéndice D - Distribución Clientes Zona Norte .....</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice E - Entrevista de actividades que realiza la competencia.....</b>	<b>111</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1: Características del CRM .....	9
Tabla 2: Beneficios del CRM .....	16
Tabla 3: Objetivos del CRM analítico .....	20
Tabla 4: Procesos relevantes del CRM .....	24
Tabla 5: Servicio al cliente .....	32
Tabla 6: Operacionalización de variables.....	37
Tabla 7: Competencia.....	72
Tabla 8. Comparación con la competencia.....	73

## Lista de Figuras

Figura 1: Mapa de factores de la implementación del CRM.....	13
Figura 2: Criterios de segmentación .....	15
Figura 3: Cultura de fidelización.....	19
Figura 4: Componente del CRM Operacional.....	22
Figura 5: Automatización de los canales de CRM .....	24
Figura 6: Estructura organizacional de los elementos funcionales .....	25
Figura 7: Social CRM .....	27
Figura 8: Evolución del CRM hacia el Social CRM.....	28
Figura 9: Causas de la fidelidad.....	30
Figura 10: Ubicación.....	38
Figura 11: Género.....	39
Figura 12: Tiempo como cliente de la empresa.....	40
Figura 13: Frecuencia de adquisición de un producto.....	41
Figura 14: Nivel de satisfacción con los servicios .....	42
Figura 15: Adaptación necesidades del cliente.....	43
Figura 16: Atención individual y personalizada.....	44
Figura 17: Causas .....	45
Figura 18: Expectativas no cubiertas .....	46
Figura 19: Adquisición de un producto .....	47
Figura 20: Quejas y reclamos .....	48
Figura 21: Medios de comunicación .....	49
Figura 22: Medio de comunicación, que se considera más efectivo .....	50
Figura 23: Relación sólida de negocios.....	51
Figura 24: Motivación para la adquisición del producto en la empresa.....	52
Figura 25: Seguimiento a sus necesidades.....	53
Figura 26: Beneficios ha recibido de la competencia .....	54
Figura 27: Actividades de activación de marca .....	55
Figura 28: Actividades promocionales desarrolladas por la competencia .....	56
Figura 29: Factores que influyen en la adquisición productos .....	57
Figura 30: Producto .....	58

Figura 31: Atención en la recepción de su requerimiento .....	59
Figura 32: Atención personal del vendedor .....	60
Figura 33: Dudas o necesidades aclaradas .....	61
Figura 34: Facilidades para su pago.....	62
Figura 35: Despacho .....	63
Figura 36: Instalaciones .....	64
Figura 37: Nivel satisfacción de la gestión de la relación con los clientes.....	94
Figura 38: Canal de comunicación .....	95
Figura 39: Nivel de satisfacción con el seguimiento de sus necesidades.....	95
Figura 40: Éxito logrado con la estrategia.....	96
Figura 41: Continuar con la implementación de la estrategia CRM.....	97

# Capítulo 1

## Introducción

La globalización de mercados competitivos, los avances tecnológicos y las empresas más profesionales y especialistas en todo nivel, apuestan su permanencia en el mercado a través del cliente; razón fundamental para, que se aplique el *Customer Relationship Management* (CRM) como una estrategia de negocio dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para crecer el valor de la relación. Se trata de la retención de clientes, de crear una cultura que compromete a su gente en distintos puestos a lo largo de la organización, a mantener clientes e incrementar el ingreso de los mismos, al considerar no un destino sino un camino de aprendizaje continuo, para mejorar sus procesos y por ende sus relaciones.

Las empresas gráficas manejan un mercado muy amplio y con una abundante demanda de productos gráficos acorde a las necesidades del mercado actual; que, a su vez, incide en el aumento del número de empresas en el país orientadas a dar soluciones gráficas, al diseño, impresión y encuadernado, lo que, provoca que la competencia, entre las mismas, sea cada vez más fuerte.

En la actualidad existen tres grandes marcas que lideran el mercado de los cuadernos en el Ecuador: Norma, Estilo y Escribe. En este sentido, la investigación centra su estudio y análisis en la marca Escribe; dado que en la actualidad los clientes, se han reducido por la insuficiente gestión de su área de marketing y el modo de dirección empírico; que determina la necesidad de implementación de una estrategia CRM para mejorar su posicionamiento en el mercado.

### 1.1 Descripción del documento

En el capítulo uno, se realiza una presentación global del documento, contiene la introducción, la presentación de trabajo y la descripción del documento como tal. En el capítulo dos, se presenta el planteamiento de la propuesta de trabajo, misma que contiene la información técnica básica, la descripción del problema, las preguntas básicas y la

formulación de la meta, formulación de las preguntas de investigación los objetivos y la delimitación funcional. En el capítulo tres que corresponde al Marco Teórico, se presentan las definiciones que aportan al proyecto y el estado del arte. En el capítulo cuatro, se evidencia el diagnóstico y los métodos aplicados. En el capítulo cinco, se observa el producto final, la evaluación preliminar, y el análisis de resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones. Se incluyen Apéndices como entrevistas y encuestas respectivamente.

## Capítulo 2

### Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

#### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** “Estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) para la fidelización de los clientes de la empresa INDUPAC Cía. Ltda.”

**Tipo de trabajo:** Tesis.

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo.

#### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Gerencia, Planificación, Marketing.

**Secundaria:** Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

#### 2.2. Descripción del problema

El desarrollo empírico de la gestión en una empresa familiar dedicada a actividades industriales, generalmente crea falencias y problemas en los resultados económicos financieros de la organización. Asimismo, el cambio generacional en la dirección de la organización, conlleva en ocasiones a la pérdida de clientes que en un periodo determinado de tiempo fueron considerados como fidelizados, por ende, se presenta una caída del posicionamiento de los productos, que se ofertan en el mercado.

En base al planteamiento de la problemática, se propone como problema científico:

¿Cómo mejorar la gestión de los clientes de la marca Escribe?

#### 2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema, que se pretende solucionar?

Por la disminución en la cartera de clientes

### **¿Por qué se origina?**

Empirismo en la gestión de la empresa.

### **¿Dónde se origina?**

En el área de marketing y ventas de la empresa, donde requiere de un mayor fortalecimiento de la gestión del cliente.

### **¿Dónde se detecta?**

En la disminución de los clientes o mayor participación de la competencia en los mismos.

## **2.4. Formulación de meta**

Desarrollar una estrategia CRM para la fidelización de los clientes de la marca Escribe.

## **2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación**

Si logra satisfacer las necesidades de los clientes efectivamente, mediante un servicio personalizado que otorgue las respuestas adecuadas a las exigencias y demandas del mercado, se creará un vínculo de fidelidad comercial entre los clientes y la empresa.

### **Tipo de hipótesis de investigación**

Se establece una hipótesis con relaciones de causalidad, que busca comprobar que la fidelización de los clientes y nivel de satisfacción con los servicios y productos de la empresa INDUPAC mejoran por la implementación de la Estrategia el *Customer Relationship Management* (CRM).

## **2.6. Variable(s)**

- Variable independiente:

Aplicación de estrategia CRM.

- Variable dependiente:

Fidelización de los clientes.

## 2.7. Objetivos

### Objetivo general.

Diseñar una estrategia CRM para la fidelización de los clientes de la marca Escribe de la empresa INDUPAC Cía. Ltda.

### Objetivos específicos

1. Fundamentar bibliográficamente los conceptos y aportes extraídos de algunos autores nacionales y extranjeros, relacionados con el tema del proyecto de investigación y desarrollo.
2. Diagnosticar la gestión, que se lleva actualmente en relación con los clientes internos y externos en la Empresa INDUPAC mediante instrumentos de análisis para una propuesta de mejoras en esta área.
3. Analizar las actividades que realiza la competencia con los clientes en base a información accesible para la creación de valor agregado.
4. Construir una estrategia CRM para la fidelización de los clientes en base al fundamento científico analizado.

## 2.8. Delimitación funcional

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

La estrategia CRM contribuye como referente a las empresas gráficas para crecer en el mercado, al gestionar nuevos clientes, incursionar en un nuevo *target*, con el uso de la promoción como herramienta del *Marketing Mix*, con el logro de un posicionamiento importante en productos, precios y servicios.

Por medio de la estrategia CRM la empresa plantea ventajas competitivas en costes, calidad e innovación, integra en sus procesos el intercambio de información cliente-empresa a gran escala.

Un beneficio medular que brinda este modelo es la utilización de indicadores de gestión, de desempeño y resultados de promoción, para realizar el seguimiento de los factores que influyen en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Las empresas gráficas que sienten la necesidad de implementar la estrategia CRM requieren un cambio cultural, respaldado por cambios sistemáticos orientados al cliente, convirtiéndose en una nueva manera de hacer negocios, sin olvidar la responsabilidad social con el entorno.

## **Capítulo 3**

### **Marco Teórico**

#### **3.1. Definiciones y conceptos**

En este apartado, se describen las definiciones más importantes que permiten la conceptualización y comprensión del proyecto propuesto:

##### **3.1.1 Marketing relacional**

El marketing relacional, se constituye en un proceso estratégico, que se fundamenta en la identificación, captación y mantenimiento de relaciones, de los clientes, consumidores, como de otros agentes, que se constituyen en los grupos de interés de una empresa. La finalidad es crear vínculos de confianza, beneficio mutuo, de manera que los objetivos de todos los grupos, se logren mediante interacciones y contactos que generen valor a lo largo del tiempo (Reinares, 2017).

Según Somalo (2017) el término marketing relacional fue acuñado por Berry, quien consideró que para llegar a este concepto, se conceptualizan las transacciones con los clientes de forma independiente e individual, para enfatizar el establecimiento de las relaciones prolongadas y permanentes. Antes, en el año 1990 Reichheld & Sasser manifestaron el importante impacto del marketing relacional en la rentabilidad de las empresas y el incremento de las tasas de retención de clientes. Con esta base, se consolida la afirmación que es de bajo coste el retener a los clientes actuales, comparado con el costo de atraer nuevos.

##### **Finalidad del marketing relacional**

La finalidad de toda estrategia de marketing relacional es lograr que el cliente, se fidelice con la marca de la empresa, favorezca a repetir las transacciones y establecer vínculos, que se constituyan en duraderos (Reinares, 2017).

### **Objeto del marketing relacional**

Tiene como objeto relaciones con un conjunto integrado de agentes que va mucho más allá de los propios consumidores. Se constituye en marketing de relaciones en todas las direcciones. Se busca estrechar lazos comerciales, técnicos y económicos entre la empresa y los distintos agentes que configuran la cadena de valor como: proveedores, distribuidores y competidores, que contribuyan a relaciones de colaboración mutua y beneficiosa (Reinares, 2017).

La puesta en práctica del marketing relacional es toda una ciencia y a su vez un experimento, se descifra entre las teorías, principios y estrategias para acertar y tener claros los mitos, mentiras y verdades del marketing relacional (Reinares, 2017).

### **3.1.2 Customer Relationship Management (CRM)**

Para Reinares (2017) el *Customer Relationship Management* (CRM) conocido, también, como Gestión de la Relación con el Cliente, no es un concepto tecnológico sino, estratégico, el objetivo es optimizar la satisfacción de los clientes y partners, los ingresos y la eficacia empresarial, que ayuda a la construcción de consistentes, sólidas y fuertes relaciones.

El CRM define como estrategia de negocios que ayuda a la gestión y selección de forma individual a los clientes con la finalidad de aumentar el valor a largo de la empresa. No es simplemente la integración de un programa de software, sino de procesos para la gestión de clientes (Muñoz, 2005).

El concepto CRM, se encuentra estrechamente ligado con el concepto de marketing relacional o centrado en el cliente. La finalidad es, conseguir la satisfacción del cliente y lograr fidelizarlos. Hay que tener en cuenta que, a un cliente, que se le define como fiel, suele comprar con más frecuencia y estar dispuesto a pagar un precio que sea mayor al que brindan las otras empresas que son competidoras en el mercado.

Marketing relacional para Grönroos (2015), se define como el proceso de identificación, captación, satisfacción, retención y potenciación de relaciones beneficiosas con los clientes y otros colectivos, de manera, que se concreten y logren los objetivos de ambas partes (Valdivia, 2015).

El *Customer Relationship Management* (CRM), se define tanto a la estrategia de negocio, que se enfoca a la selección y gestión de la relación con los mejores clientes que optimicen su valor a largo plazo, también, a las aplicaciones concretas de software informático necesario para el procesamiento de la información de esos clientes y desarrollar esa relación. El concepto no acaba simplemente con una aplicación informática, un programa de puntos o una tarjeta de fidelización con unas recompensas extrínsecas a la transacción, sino que va más allá (Ortiz, 2013).

Garrido & Padilla (2012) mencionan a Berry quien define el marketing relacional como aquel que consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes, constituyéndose en un antecedente del origen del concepto del CRM. Muchos autores consideran al CRM como marketing relacional, a pesar de ello no hay consenso en la definición del CRM, su función, se determina en base a su carácter enfatizado en la tabla No. 1

**Tabla 1: Características del CRM**

<b>1. Carácter tecnológico</b>	Choy, Fan y Lo (2003, p.263)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías al trabajar conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela.
	Renart (2004, p. 6)	El CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su

		valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.
<b>2.</b>	Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente.
<b>Carácter estratégico</b>	Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar; recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes.
<b>3.</b>	Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR,2002,p.9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, al identificarlos, comprenderles y satisfacer sus necesidades.
<b>Enfoque integrador</b>	Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes.

Fuente: Adaptación propia en base al aporte de Garrido & Padilla (2012)

## **Objetivo de la estrategia CRM**

Para Sánchez (2012) el objetivo de la estrategia es tener una gran cantidad de datos sobre la clientela, de forma que siempre encuentre accesible la información, que se requiera sobre cualquier cliente, para atender sus necesidades de manera eficaz y rápida, y elaborar a partir de la misma una estrategia comercial.

## **Importancia del CRM**

Valenzo, Apolinar, & Galeana (2014) enfatizan que los elementos del CRM están integrados en la cadena de valor de la empresa – venta, marketing y servicio, que determinan que una administración eficaz de las relaciones con los clientes garantizará una fuente de ventaja competitiva. El CRM ayuda a la empresa a superar a sus competidores, pero sólo si establece una diferencia que está preservada y abre un área de importancia para definir diferencias competitivas de una empresa.

El fin del CRM es atraer y retener a los clientes, según De Negri (2009) de manera más exitosa a través de un proceso lógico soportado por tecnologías de la información. Como parte de esta filosofía, García (2014) expone que es la gestión de la atención al cliente consumidor, y toma como ejemplo que Mc Donald's, se centra en conocer los deseos y necesidades de sus clientes, basado en la gestión de relaciones con ellos, con una atención mucho más personalizada. Por ejemplo, incluyen productos típicos según la zona geográfica donde, se encuentran ubicados. Es por esto, que el principal factor de adopción del CRM en Latinoamérica es la globalización y regionalización del mundo, sobre todo los países latinos.

## **Principios básicos del CRM**

Los principios básicos del CRM según Muñoz (2005) son los siguientes:

- Organizar la estrategia corporativa alrededor de los clientes, en vez de los productos y los canales de distribución.
- Intercambiar información sobre los clientes a todos los niveles de la organización.

- Analizar la información alcanzada con la finalidad de comprender, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad a la empresa.

## **Pilares del CRM**

Reinares (2017) menciona los siguientes pilares fundamentales:

**Tecnología:** El CRM es capaz de la recolección de toda la información procedente de la relación con los clientes, independiente del canal en el, que se haya recogido.

**Procesos:** Suele ser necesario una transformación estructural, porque estos tienen que estar orientados a la satisfacción con la máxima rapidez de las necesidades de los clientes.

**Recursos humanos:** Aunque su aportación a una estrategia CRM, se infravalora, las personas son fundamentales en el éxito o fracaso, no implica obligarles a que apliquen procedimientos establecidos de orientación al cliente, sino implicarles haciéndoles comprender cuáles serán los resultados, también, los efectos de sus acciones para, que se consideren una pieza fundamental en el sistema de relaciones.

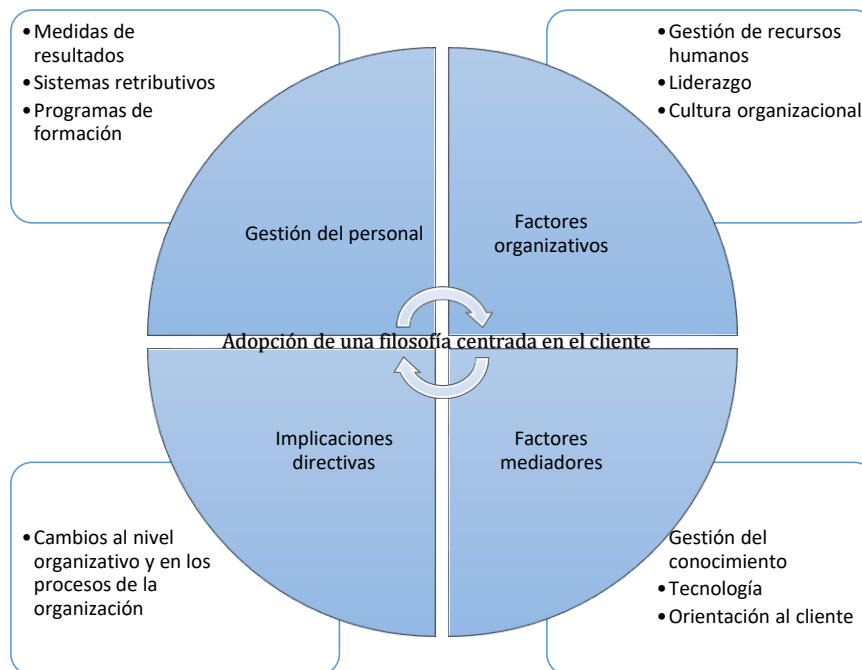
### **3.1.3 Implantación del CRM**

La implantación del CRM, se lleva a cabo un grupo multidisciplinario, con el respaldo de la alta dirección, que pueda plantear la transformación de aquellos procesos de la organización, que se estime necesario (Muñoz, 2005).

La estrategia CRM según Somalo (2017) considera, que se fundamenta en empresas que construyen sus acciones en base a las necesidades y el valor que aporta a los clientes, centradas en estos como base fundamental de su organización. Esta estrategia parte de una visión global del cliente, diseña soluciones a sus necesidades y problemas, en base a las capacidades y costes, pensado en crear valor para quien, se considere cliente. El siguiente paso es establecer cómo va a medir, como alcanzaron los objetivos de carácter cuantitativo y cualitativo, planteados en la estrategia, así como la rentabilidad. Se tendrá en cuenta los puntos de contacto con el cliente (o momentos de la verdad), al plantear

estrategias omnicanal y definir personas en lugar de segmentarlas de forma tradicional únicamente basado en perfiles (Ver Figura 1).

**Figura 1: Mapa de factores de la implementación del CRM**



Fuente: Elaboración propia basado en Garrido & Padilla (2012)

Garrido & Padilla (2012) analizan que la puesta en marcha del CRM requiere que la empresa adopte una filosofía centrada en el cliente, que cambie su estructura y procesos, a través de un liderazgo adecuado donde el personal participe en los objetivos de la empresa, se cumple con una serie de iniciativas relacionadas con la gestión del personal como: la participación del talento humano en su implantación a través de la capacitación, diseño de acciones de marketing relacional y ejecución de un proceso informativo para compartir las actividades del CRM. Sumado a eso, se sigue un enfoque centrado en los clientes, que permita trabajar con todos los departamentos en la satisfacción de los mismos. Los sistemas de información, se integra en varias áreas funcionales con información individual de cada cliente que esté disponible en todos los puntos de contacto. Los factores relacionados con la construcción de una estrategia CRM, se fundamentan en el clima organizativo, la orientación cliente – céntrica, unas capacidades avanzadas de gestión del conocimiento y la tecnología necesaria integrada en las

diferentes áreas funcionales, así el CRM obtendrá resultados esperados desde un enfoque financiero como de mercado.

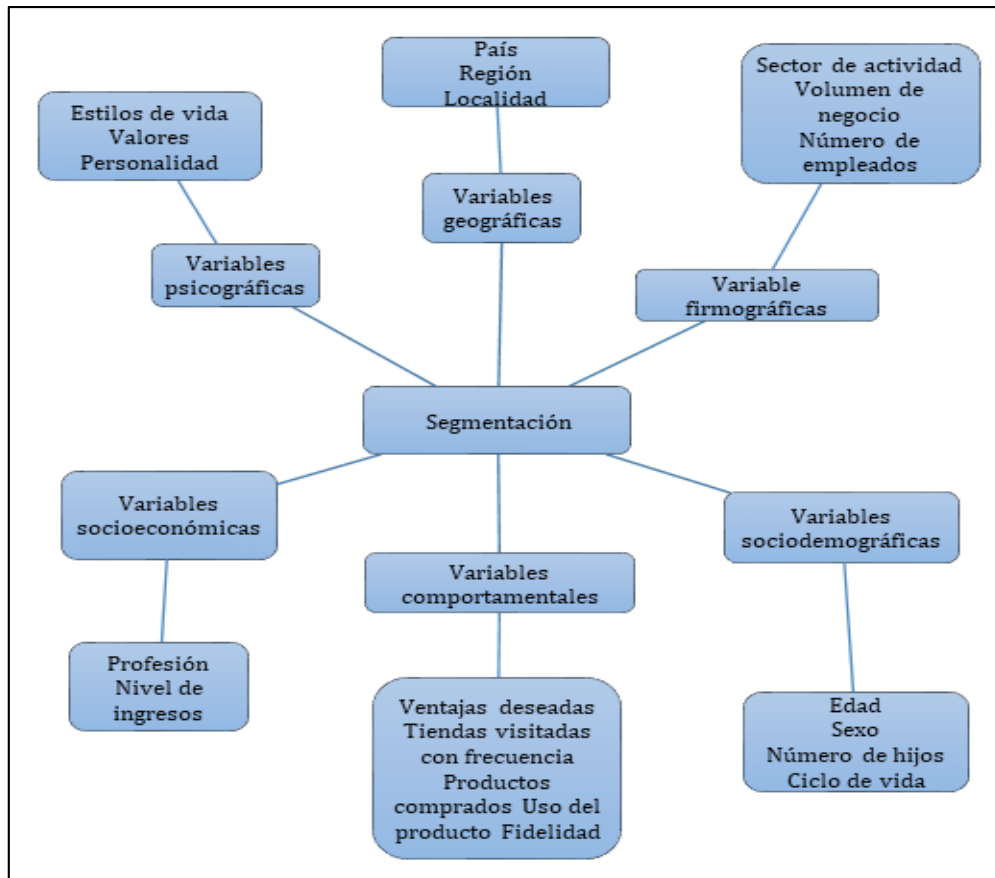
Hay que considerar que, en un departamento de marketing, hay que centrarse en un enfoque de mercado, con la finalidad de fidelizar los productos y servicios de la empresa de forma eficiente y eficaz, pero con resultados financieros positivos.

#### **3.1.4 Segmentación para el diseño del CRM**

Las relaciones con el cliente para Smith (2012) requieren un conocimiento profundo y personalizado de las necesidades y características del cliente. El marketing relacional, se centra en conseguir que todos los clientes suban la escalera de la fidelidad.

Para la Editorial 50 minutos (2017) la segmentación de los clientes o segmentación marketing, ayuda a la organización de los clientes potenciales o actuales en grupos homogéneos, diferentes, a los cuales, se les puede dirigir un mensaje hecho a medida y que sea eficaz. Hay que considerar que los consumidores de un mismo segmento, se presentan características comunes, convendrá seleccionar algunos tipos de criterios para efectuar la segmentación centrado en diferentes variables (ver Figura 2).

**Figura 2: Criterios de segmentación**



Fuente: Elaboración propia en base a los criterios propuestos por la Editorial 50 minutos (2017)

Cada grupo es único y no similar a otros segmentos. Se puede dirigir a cada miembro de un grupo y llegar a través de la difusión de un mensaje que sea único. El segmento tiene que poseer un tamaño suficiente para ser rentable y, se justifique el planteamiento estratégico específico. Otro aspecto indispensable es la medición, importante establecer el número de clientes y atribuir un tipo de cliente específico a un segmento dado y en base a este criterio ser definidos y descritos (Editorial 50 minutos, 2017).

### **Beneficios de la implantación del CRM**

Reinares (2017) enfatiza los siguientes beneficios mediante un planteamiento estratégico de tres elementos principales:

- Se modifica la definición de relación con los clientes con un enfoque de visión única e integrada tanto de los actuales como los potenciales, para el desarrollo de acciones inteligentes.
- Se gestionan las relaciones con los clientes de manera común, de manera independiente del canal de contacto usado. Los canales en la actualidad son complejos y múltiples como: teléfono, internet, redes sociales, fuerza de ventas, atención al cliente, entre otros.
- Se mejora la eficiencia y la eficacia de los procesos relacionados con los clientes.

La implantación del sistema CRM en la empresa aporta una serie de beneficios, que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Beneficios del CRM**

<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
Mayor conocimiento del cliente	Conocimiento de mercado Acceso a la información por parte de todo el talento humano Centralización de la información. Personalizar de manera más precisa Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	Disminución de los costos de las campañas de promoción de nuevos clientes Desarrollo de la relación. Aumento del grado de satisfacción de los clientes
Aumento de las ventas	Vender muchos más productos en un mismo momento de venta Aumentar el importe de la compra
Reducción costes de servicio	Menores costes de atención al cliente Menores costos de rotación de empleados

Fuente: Valdivia (2015)

## **Mayor conocimiento del cliente**

Para Valdivia (2015) uno de los aspectos que priman en la implantación de un sistema CRM establece que ayuda a la identificación y conocimiento de los clientes de la empresa, por lo tanto, se personalizan las ofertas y el trato recibido. También, permite reunir toda la información relacionada con un cliente, al facilitar su actualización y accesibilidad a todo el personal de la empresa que esté autorizado en su tratamiento y utilización. Adicionalmente ayuda a conocer el nivel de satisfacción del cliente, los productos que más consumen, las causales por las cuales dejan de comprar, con la información recogida las campañas, se personalizan.

## **Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes**

Valdivia (2015) menciona que la extensa información sobre los clientes ayuda a la personalización de las ofertas y al conocimiento detallado de los aspectos que satisfacen a los clientes y aquellos que generan rechazo. Como resultado, permite un mejor desarrollo de la relación, aumentar el grado de fidelización y de satisfacción de los clientes. Al crear una base de datos fiable, se reduce costes a la hora de atraer nuevos clientes y aumentar recursos para el mantenimiento de los existentes, a través de campañas de fidelización, el servicio al cliente y la formación de los empleados. Un cliente fidelizado recomienda a sus conocidos y amigos el producto o servicio que usa, es una promoción eficaz y gratuita, se considera una recomendación boca a boca de los beneficios que brinda la empresa a sus clientes.

## **Aumento de las ventas**

Una empresa incrementa el grado de conocimiento de sus clientes al brindar productos y servicios personalizados que satisfagan sus necesidades. Una mayor satisfacción del cliente repercute en la evolución y crecimiento de las ventas, que ayuda al aumento del importe de la compra y ayuda a la reducción de tiempo entre una compra y otra. Un cliente, que se encuentra satisfecho comprará más cantidad y de forma frecuente, e incluso podría pagar más por un producto ofertado, siempre que la empresa le ofrezca un valor agregado diferente de su competencia (Valdivia, 2015).

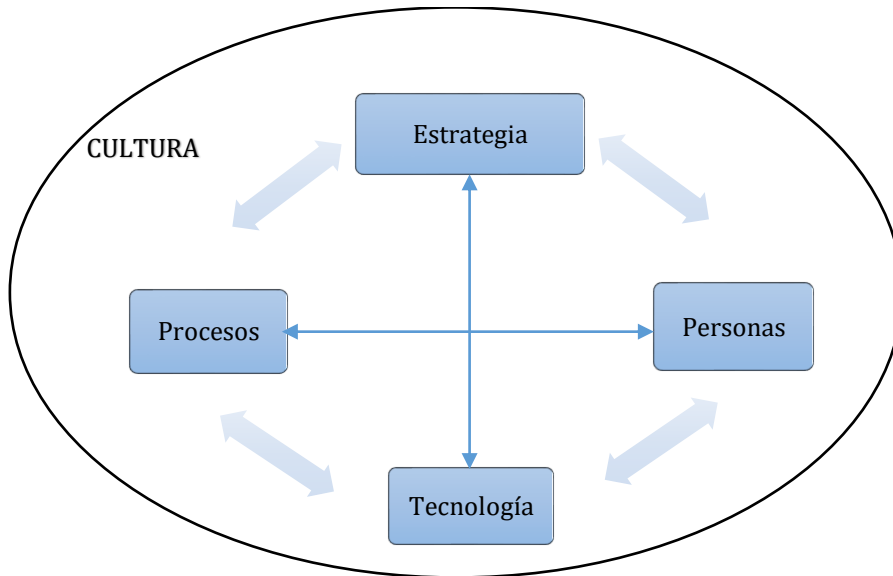
## **Reducción de los costes de servicio**

La implantación de un sistema CRM en la empresa ayuda a la reducción de costos de atención al cliente. Un cliente es leal a la empresa al comprar de forma habitual los productos o servicios, que se ofertan, con conocimiento de funciones, atributos y características, para ello necesita acudir al servicio de atención al cliente. Este punto propicia un mejor funcionamiento del servicio, puesto que, al disminuir las dudas o quejas, las que persisten, se podrán solucionar de manera eficaz, con un menor coste. También, los costos relacionados con la rotación del talento humano disminuyen, porque una base datos con toda la información importante, el plazo de adaptación de nuevo empleado es mínimo y reduce el costo de formación para la empresa (Valdivia, 2015).

### **3.1.5. Elementos del CRM**

Para Somalo (2017) el modelo diamante (Ver Figura 3), da una preferencia a los procesos, personas y tecnología, a través de la denominada estrategia empresarial y los objetivos organizacionales, de donde nacen los objetivos de fidelización, que son consistentes entre sí y con la perspectiva contingente. Los procesos operativos son aquellos relacionados con ventas, marketing, campañas, investigación, atención al cliente o servicio postventa, para ello, se cuenta con un equipo humano enfocado al cliente, capacitado y formado con habilidades para la orientación al servicio y capacidades técnicas para el manejo de equipos; finalmente, la tecnología brinda soporte a los procesos usados por el equipo humano para alcanzar los objetivos estratégicos de forma eficiente. Todos estos elementos, se encuentran envueltos en la denominada cultura empresarial centrada en el cliente; es necesario establecer, que no se fideliza sin talento humano enfocados y capacitado en las necesidades del cliente. La estrategia CRM impregna toda la organización, incluye áreas como finanzas y aspectos externos como los proveedores, que están ordenados y tener una cultura de fidelización que permita la gestión de las relaciones con el cliente.

**Figura 3: Cultura de fidelización**



Fuente: Somalo (2017)

### **3.1.5.1. Elementos funcionales diferenciados del CRM**

Reinares (2017) analiza que el CRM integra tres elementos funcionales diferenciados como:

- **CRM Analítico**
- CRM Operacional
- CRM Operativo

#### **CRM Analítico**

**CRM Analítico:** Reinares (2017) menciona, que se constituye el único CRM que ayuda hacer *Business Intelligence*, es una herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente. Permite el análisis de la información de clientes y su actividad, productos y campañas. Ayuda a la identificación del por qué suceden las cosas, además, de prever por qué ocurrirán. Los componentes del CRM analítico son:

1. *Data warehouse* (almacén central de datos)
2. *Data mining* (analiza y detecta patrones de comportamiento)

#### **Objetivos del CRM analítico**

Reinares (2017) menciona los siguientes objetivos:

**Tabla 3: Objetivos del CRM analítico**

<b>Retención de clientes</b>
Establecer del valor del cliente a lo largo del tiempo ( <i>LTV – Life time Value</i> )
Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
Construcción de modelos de propensión para la identificación de perfiles de clientes con riesgo de abandono.
<b>Adquisición de clientes</b>
Integración de datos de detalle de diferentes fuentes de información de clientes de la empresa de distintos fuentes y canales de información de los potenciales clientes.
Identificación de potenciales clientes con inclinación a comprar los productos y servicios ofertados.
Captura de las interacciones del cliente para la comunicación con el de una forma más efectiva y personalizada a través de diferentes canales.
Construcción de modelos de afinidad de compra como parte del perfil de los clientes potenciales, nuevos y actuales.
<b>Desarrollo del negocio con la base de clientes</b>
Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
Análisis de afinidades entre cliente, producto y acciones promocionales.
Gestión del <i>up selling</i> y <i>cross selling</i> por cliente.
Adecuación de la cartera de productos para la satisfacción de las necesidades de los mejores clientes.
<b>Productividad de marketing</b>
Automatización de las actividades de comunicación.
Gestión de eventos con valor añadido para cada grupo relacional
Mejora de la oportunidad o relevancia en el tiempo de las ofertas.

Fuente: Reinares (2017)

## **CRM operacional**

Reinares (2017) enfatiza que este tipo de CRM, se encuentra destinado a la integración y automatización de la información, que se encuentra generada en los procesos de negocio vía interacción con resto de los sistemas de la organización (*ERP – Enterprise Resource Planning o el SCM – Supply Chain Management*).

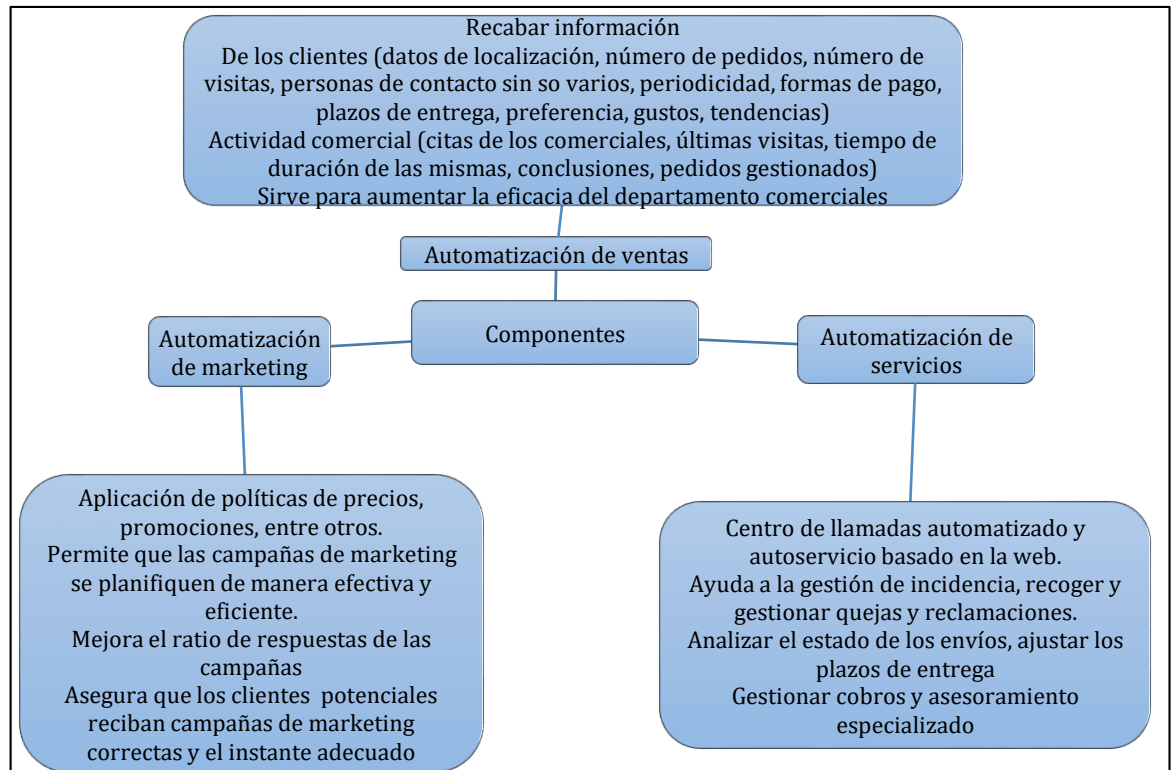
### **Objetivo**

El objetivo es la integración de información proveniente de los distintos departamentos y áreas de negocio, atención al cliente, finanzas, postventa, facturación, para lograr desarrollar interacciones en tiempo real relevantes y personales. El CRM operativo da soporte a los procesos principales de la empresa, que se encuentran relacionados con los clientes como: ventas, marketing y servicio al cliente (Reinares, 2017).

## Componentes del CRM Operacional

El CRM Operacional incluye los siguientes componentes

**Figura 4: Componente del CRM Operacional**



Fuente: Reinares (2017)

## CRM Colaborativo

Según Reinares (2017), se define como aquel que integra todos los recursos de personalización de comunicación. Ha encontrado su aplicación primaria en los *call contact centers*. Aporta de manera integral el conocimiento preciso de los patrones de comportamiento del cliente, que es la base para el diseño de la estrategia CRM. Este ayuda a alinear las fuentes de información para proveer a todos los departamentos una visión exacta del cliente para que cada uno de ellos sea más eficaz en su función. Al facilitar el autoservicio y la relación automatizada, se reduce el costo generado por las interacciones con los clientes.

## **Objetivo**

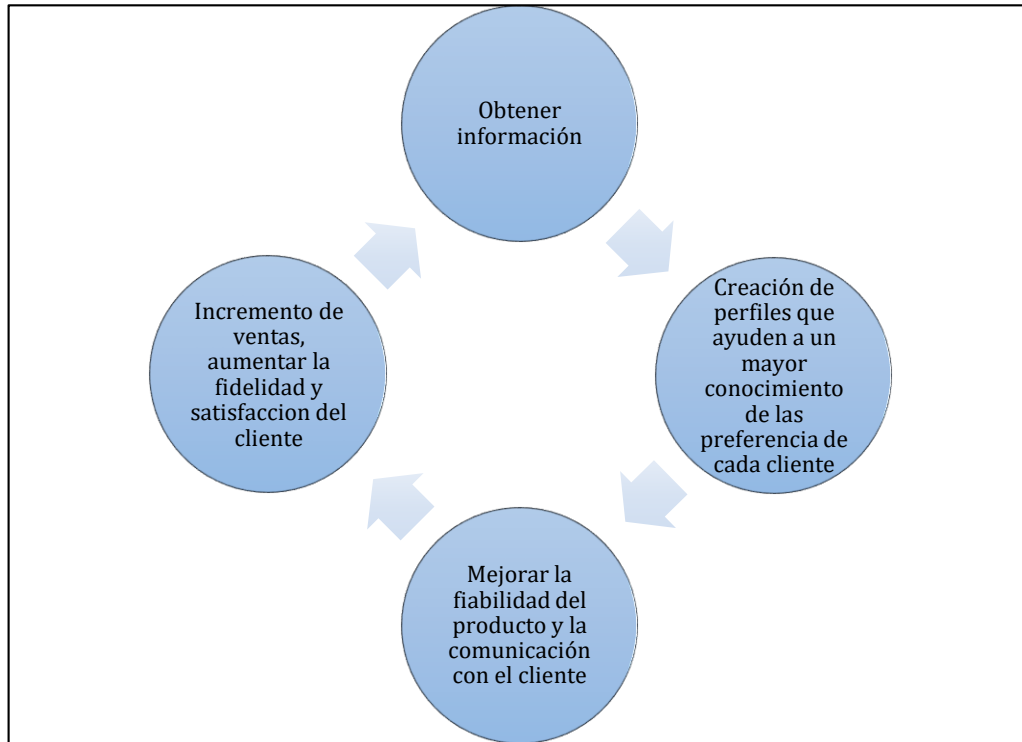
Para Reinares (2017), se constituye en el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora información denominada como bidireccional de todos los canales de comunicación con el cliente:

- Puntos de venta físicos
- Web corporativa
- *Call center*
- Redes sociales
- Fuerzas de ventas

## **Automatización de los canales de CRM**

Reinares (2017) menciona que la automatización de los canales que ayudan a los clientes a tener acceso en línea a la información en cualquier instante o lugar a través de medios como: Internet, intranet, portales de autoservicio, *contact center*, entre otros. También, la implementación de los servicios colaborativos a través de CRM como: *email*, conferencia web, *chat*, *conavengación*, solicitudes de llamada (*call me back o call me later*, entre otros), facilita las interacciones entre clientes y organizaciones entre los miembros de la organización que trabajan en función de la información del cliente, se orientan a mejorar la comunicación y coordinación para la disminución de los costos de los clientes y lograr el incremento de su fidelidad.

**Figura 5: Automatización de los canales de CRM**



Fuente: Reinares (2017)

**Tabla 4: Procesos relevantes del CRM**

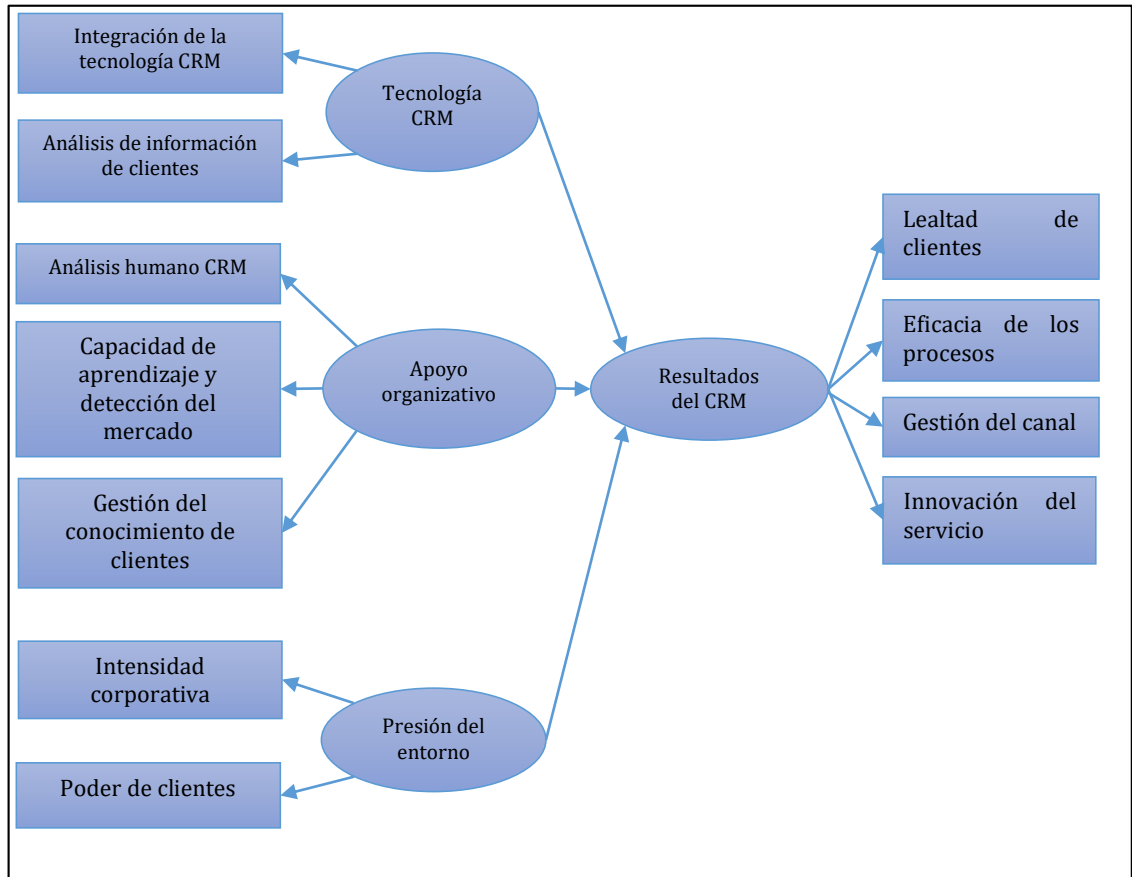
<b>Investigación de mercados</b>	<b>Campañas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Servicio al cliente</b>
Análisis de información sobre el mercado para actuar en consecuencia	Acciones tácticas para que la empresa, se dé a conocer entre los clientes o recordarles oportunidades o productos.	Gestión de la información clave de los clientes, contactos y oportunidades para el impulso del cierre de transacciones pero que ayuden al seguimiento de las actividades comerciales.	Gestión de reclamaciones, mejora de percepción de calidad y satisfacción, que impulsan nuevas ventas a partir de este punto.

Fuente: Somalo (2017)

### 3.1.8 Estructura integral del CRM

La figura 6 resume la estructura organizacional que sistematizan los distintos elementos funcionales del CRM:

**Figura 6: Estructura organizacional de los elementos funcionales**



Fuente: Reinares (2017)

Reinares (2017) enfatiza que el marketing relacional adecuadamente utilizado permite alcanzar una ventaja competitiva en diferenciación. El establecer relaciones con los clientes permite diferenciar el producto o servicio a través de una mejor adaptación de estos a las necesidades y gustos de los clientes, por ende, los clientes perciben y valoran de manera positivas las diferencias. La diferencia, se fundamenta en la forma en que la empresa, se relaciona con sus clientes. Solo la empresa que sea capaz de gestionar de manera eficaz y eficiente las individualidades y particularidades de sus clientes, con

un modelo de gestión propio y operativo de sus carteras de clientes, estará a disposición de lograr y mantener una ventaja competitiva.

### 3.1.9 Social CRM

El tema del CRM toma mayor auge en el siglo XXI, según el estudio de Muñiz (2014) al ampliarse las posibilidades de mejorar la gestión mediante las redes sociales. En este sentido Brunetta (2014) expone sus criterios basados en una referencia al “Social” CRM, que se ha convertido en una nueva tendencia en las grandes empresas al utilizar las redes sociales para gestionar la relación con sus clientes. Por ejemplo, en Movistar ampliaron su *contact center*, para poseer un *social contact center*, con ello, se resuelve problemas a través de Twitter o Facebook, dado que los usuarios ponen de manifiesto sus quejas sobre el servicio, que es resuelto de inmediato por la rapidez de la información. Otro ejemplo son los bancos, con sus servicios web, chats, quienes adoptan el concepto de *multicanalidad*, no sólo a través del teléfono, email, sino de las redes sociales y chats. Con estos tipos de servicios aparece, también, la empresa de Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) del Ecuador.

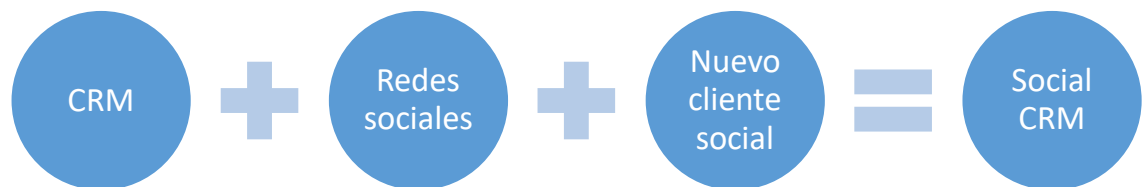
Las transformaciones que generan los avances tecnológicos, especialmente la digitalización y la movilidad, afectan tanto a los clientes como a las empresas. Villaseca (2014) menciona que centran en sus necesidades y sus deseos para Kotler (2010) en lugar de tratar al cliente como simple consumidor, se le da el enfoque de seres humanos dotados de valores, inteligencia, corazón y espíritu.

Valdivia (2015) menciona que el Social CRM conocido, también, como CRM 2.0 nace por la necesidad de recuperar y afianzar los vínculos personales de la empresa con sus clientes. Se le define como un conjunto de metodologías, procesos y técnicas, que se orientan a la integración de los medios sociales en la gestión de la relación con el cliente. Por medio del Social CRM, las empresas participan activamente y generan un valor agregado a través de las redes sociales y otros canales de social media, con el fin de fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, constituyéndose el Social CRM en una evolución del tradicional CRM, que posibilita el intercambio de ideas y que mejora la comunicación con el cliente. Se incluye el CRM tradicional en el cual el cliente como eje del centro de la estrategia de la compañía, facilita el conocimiento de las necesidades y

expectativas de los clientes a través de diversos canales de interacción de los que la empresa dispone como:

- Contacto personal
- Contacto telefónico
- Soporte vía chat
- Sitio web
- Blog
- Redes sociales

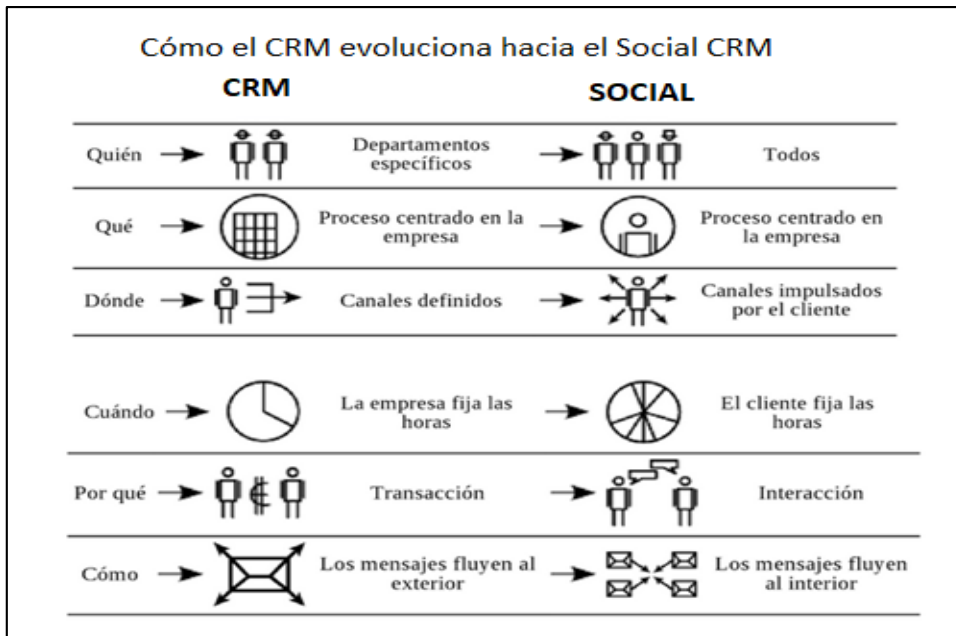
**Figura 7: Social CRM**



Fuente: Valdivia (2015)

El enfoque tecnológico determina la influencia de las redes sociales y del Internet que han cambiado la forma de relacionarse con los clientes habitualmente, se convive en un mundo de las TICs, dónde, se comparten contenidos, se intercambian, por ende, que mejor forma de relacionarse con sus clientes que la utilización de: Facebook, Twitter, Instagram, entre otros (Ver figura 7 y 8).

**Figura 8: Evolución del CRM hacia el Social CRM**



Fuente: Valdivia (2015)

### **Estrategias Social media.**

Valdivia (2015) menciona dos estrategias actualmente muy utilizadas por las redes sociales son el *Up-Selling* y *Cross-Selling*:

El *Up-Selling* es una técnica que intenta inducir al comprador a que elija un producto más caro que el que compra, de tal forma, que se pueda aumentar las ventas y por ende los beneficios. Por ejemplo, si un cliente selecciona un producto de un catálogo en línea o página web de compras, aparecerán otros como referencia de similares características de un precio superior. Esta estrategia le permite al cliente comprar y tener mayores posibilidades de elección, con mejores características que atraen y reemplaza el que quería originalmente comprar (Valdivia, 2015).

En cambio, la técnica del *Cross-Selling* o venta cruzada, muestra o informa al comprador de otros productos relacionados o que complementan al que quiere comprar. Ejemplo: Si un cliente selecciona un producto y de un catálogo en línea, se muestran algunos complementarios relacionados con el producto que desea comprar, así incentiva

al cliente a complementar su compra. Esta técnica o estrategia, se complementa con un correo posterior a la venta para recordarle los complementos que hacen de su primera venta, más satisfactoria. Para la utilización de estas estrategias son necesarias redes sociales o canales de información en línea, que proveen de amplia información a los clientes para seleccionar el producto que les interesa (Valdivia, 2015).

### **3.1.10 Fidelización de clientes**

Para Viciana (2011) la fidelización de clientes consiste en conseguir que un cliente, se convierta en un cliente fiel a los productos, marcas o servicios, es decir, que se convierta en un cliente frecuente.

Para la Editorial 50minutos.es (2017) considera que fidelizar un cliente costaría cinco veces menos que lograr nuevos, por ende, a una empresa le interesa cuidar bien a sus clientes más importantes, complementariamente la fidelización aumenta los beneficios y, además, consolidar su posicionamiento en el mercado.

Somalo (2017) define la fidelización de clientes como una parte vital del proceso de supervivencia de la empresa. En la cadena de valor esta la fidelización al final del proceso, pero desde, que se desarrolla la estrategia hay que enfocar la gestión de las relaciones con los clientes, con el diseño de un buen CRM.

Para Viciana (2011) el concepto de fidelidad implica que los consumidores adquieran o realicen la mayoría de sus compras de un tipo de producto en una misma empresa, de forma constante. Otro aspecto desde el enfoque del marketing es tratar de mantener como clientes a ciertos grupos, considerados como rentables, mientras que resulta conveniente desprenderse de otros poco rentables.

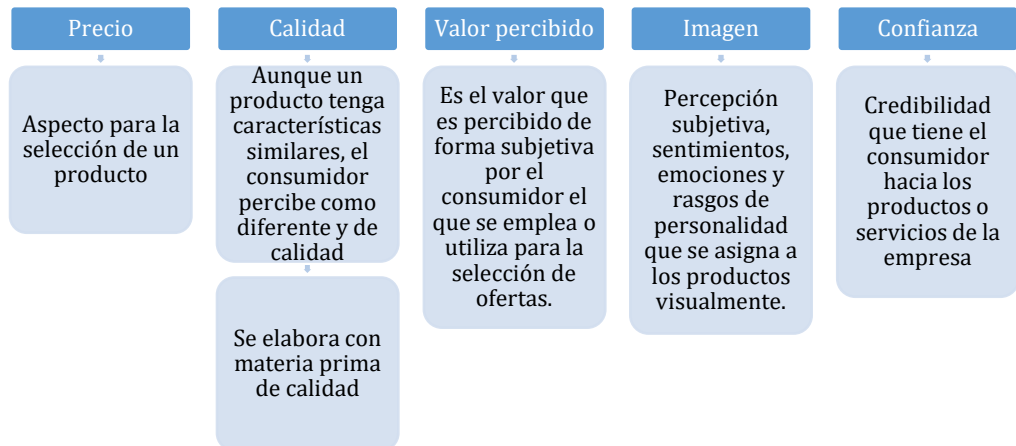
#### **Objetivo de la estrategia de fidelización**

El objetivo principal de la estrategia de fidelización para Somalo (2017) es construir las relaciones rentables a largo plazo con los clientes en las cuales, se constituya un valor para estos y para la empresa. Por ello es necesario la identificación de las necesidades y problemas de los compradores, además, de sus preferencias personales. En el proceso

para la fidelización, se requiere obtener y gestionar información sobre intereses y sus preferencias, además, de trabajar con distintos canales de comunicación. Al realizar una estrategia de fidelización es pensar y construir sobre el cliente, al enfocarse en resolver sus problemas y en la satisfacción de sus necesidades. Si no está en contacto continuo con el cliente será difícil conocerlos y elaborar actividades eficaces para el posicionamiento de la empresa.

### Causas de la fidelidad

**Figura 9: Causas de la fidelidad**



Fuente: Viciano (2011)

#### 3.1.11 Factores fundamentales para la fidelización

Para Bastos (2006) la fidelización, se logra de la mano de una correcta atención, que no se constituye en el único factor, porque un producto, en sí mismo que no tenga competencia, conduce igualmente al compromiso de la fidelidad porque no existe otras posibilidades para los clientes. A continuación, se describen los factores de la fidelización:

## **Factores fundamentales para la fidelización**

- El mantenimiento de una buena relación con los clientes.
- Una representación positiva de la empresa.
- El logro de transacciones completas.
- El acceso a la información necesaria.
- La atención de peticiones y reclamaciones.
- La resolución de conflictos.
- Acciones.
- La amabilidad y el buen trato.
- La comprensión (empatía).
- La honestidad.
- La soltura y manejo de la información.
- El interés por la persona.
- La creatividad para resolver.
- El grado de eficacia en la resolución de cuestiones.
- La cesión de un cierto control al cliente.
- La actitud positiva.
- La profesionalidad.

## **Elementos del servicio al cliente:**

Horovitz (1997, pág. 71), define el servicio al cliente como “todo el servicio que rodea a un producto y/o servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes,

constituyéndose en un valor agregado para el cliente”. El concepto indica que las empresas identifican las necesidades de los clientes, así como los servicios que prestan para darle solución a estas necesidades. El servicio al cliente de contener diferentes actividades antes, durante y después de la venta, como se describen en la tabla 5:

**Tabla 5: Servicio al cliente**

<b>ANTES DE LA VENTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información coherente y real de los servicios y/o productos ofrecidos.</li> <li>✓ Estructura en la organización que permita orientar las inquietudes del cliente.</li> <li>✓ Flexibilidad en los sistemas de información.</li> <li>✓ Servicios de gestión y apoyo a las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>DURANTE LA VENTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad de los productos ofrecidos.</li> <li>✓ Precisión en la información ofrecida al cliente.</li> <li>✓ Responsabilidad y garantía por los productos y/o servicios ofrecidos y vendidos.</li> <li>✓ Atención adecuada a los interrogantes y necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>DESPUES DE LA VENTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad para responder por los productos y/o servicios que no satisfagan las expectativas de los clientes.</li> <li>✓ Atención ante reclamaciones, quejas y devoluciones del cliente.</li> <li>✓ Sustitución, cambio o adecuación de los productos o servicios que no corresponda a las expectativas de los clientes.</li> <li>✓ Seguimiento post-venta y conocer inquietudes, satisfacción y necesidades de los clientes.</li> </ul>

Fuente: Gomes (2003)

### ***Rebate***

El *Rebate* para Enter to USA (2018), se define como un tipo de promoción, que se utiliza con mayor frecuencia en países como Estados Unidos que tiene como objetivo generar un incentivo a la venta de productos. El más común es el *mail – in- rebate*. Este consiste en que el comprador recibe el derecho de pedir un reembolso de una cantidad de dinero, después de haber enviado en forma y tiempo la información que el *Merchant* exige (Enter to USA , 2018).

La palabra rebate, se traduce en español como reembolso, que algunas tiendas o fabricantes envían a sus clientes después de realizar una compra, es decir, son devoluciones, que se efectúan por la adquisición de un tipo de producto específico, no es lo mismo que un descuento puesto que este, se constituye en una deducción antes de pagar, en cambio, el rebate es un dinero, que se devuelve después de pagar la compra (Lleve Gratis, 2018).

Think Creative Idea (2012) lo define como un reembolso constituyéndose en una cantidad pagada en concepto de devolución, reducción o reembolso de lo, que se ha pagado o aportado. Es un tipo de promoción de ventas en marketing usan incentivos o complemento a las ventas de productos. El más común para este autor en cambio, es el reembolso por correo un cupón, un recibo y código de barras con la finalidad de recibir un cheque con una cantidad determinada, depende del tiempo, el producto y con frecuencia el lugar de compra. Los reembolsos son ofrecidos a mayoristas o minoristas por parte del fabricante del producto elegido. Los grandes almacenes trabajan en conjunto con los fabricantes, requieren de dos o tres por separado por cada elemento. Los descuentos son válidos en una sola tienda. En algunos casos, el descuento está disponible de manera inmediata, se conoce como reembolso instantáneo (Think Creative Idea, 2012).

### **Activaciones de marca**

Las activaciones de marca son estrategias de marketing no masivas, que se desarrollan en lugares inesperados como: puntos de venta, eventos del lanzamiento, se encuentran dirigidas a segmentos específicos y son perfectamente combinables con acciones BTL (*Below The line*) con la finalidad de potenciar la emoción y la sorpresa en quien la vive (Malacara, 2015).

Las activaciones de marca son una variante de BTL, su finalidad es crear una estrategia de logre cautivar la atención de los clientes reales y potenciales, con el objetivo de que interactúen con la marca que ayude a su fidelización (Revista Roast Brief, 2015).

La activación es una técnica del marketing que consiste en la utilización de formas de comunicación segmentadas, pero no son masivas, creadas para la promoción de productos, mediante actividades que impresionen. Pero, se caracteriza por el uso de la creatividad y canales pocos explotados, algunos ejemplos, serían el *Street marketing* o el marketing de guerrilla. Las grandes empresas apuestan por este tipo de acciones, pero las Pymes lo hacen por su bajo coste, que adecuadamente seleccionadas tienen un alto retorno económico, para obtener nuevos clientes, menciones en medios de comunicación e incluso viralización de videos en redes sociales que ayuden al aumento de ventas (López, 2015).

### **Características**

Para Malacara (2015) las activaciones de marca son las siguientes:

- Empleo de alta dosis de creatividad.
- Sentido de oportunidad.
- Interacción que consiga que la marca al persuadir al consumidor cada vez más evasivo a través de experiencias que sean únicas, pero, también, que causen el deseo de ser experimentadas por otros

### **3.2. Estado del arte**

Para analizar la importancia del diseño de una estrategia CRM, se revisaron una serie de estudio que detallan los resultados obtenidos de su implantación, constituyéndose en antecedentes fundamentales para comprender su trascendencia en las empresas e industrias. Garrido & Padilla (2012) en su investigación trata información relevante para la comprensión de los requerimientos y aspectos, que se necesitan para comprender el CRM, se detalla que la gestión de relaciones con cliente (CRM) juega un papel trascendental en las empresas de servicios, al considerar que, el contacto con los clientes se constituye en intensivo y su fidelización, se configura en una ventaja competitiva. La recomendación del estudio menciona que los factores a los que hay que prestar mayor atención para el diseño de una estrategia CRM son de tipo organizativo, donde, se incluyen la formación del talento humano, la estructura organizativa, el liderazgo, las

finanzas y lo tecnológico, no se constituye sólo en una estrategia de marketing sino en camino de paradigma en el manejo de las relaciones con los clientes al priorizar sus necesidades adaptarlos a la metas y objetivos empresariales.

El CRM es un tema de gran relevancia. El estudio de Garrido & Padilla nuevamente aporta numerosas ventajas, pero se evidencia como problemática que , no se ha consolidado en las empresas, lo que sitúa las causas en los ámbitos de mercado, tecnológico y financiero, por ejemplo, los directivos no le dan protagonismo al ámbito tecnológico, no se tiene en cuenta aspectos relevantes como la gestión del conocimiento de clientes o el cambio al nivel organizativo que implica el CRM, con altos índices de fracaso. La visión de los autores permite establecer que para el diseño de una estrategia hay que considerar los ámbitos tecnológicos y de mercado para que interactúen conjuntamente en la fidelización de clientes, brinda las directrices para construir una estrategia CRM basada en un campo de paradigma que las empresas requieren para la consolidación del manejo de las relaciones con los clientes, constituyéndose en el enfoque del presente proyecto.

Durán, Garibay, & Urzúa (2015) en su investigación efectuada en la empresa Distribuidora de autos en la ZMG: Agencia Mazda, se enfatiza la necesidad de conocer el proceso de reestructuración de las industrias y las empresas, herramientas como el CRM son esenciales para la recopilación de información acerca del cliente y relevante para la empresa al buscar la satisfacción total, suma a la creación de un valor agregado la generación de lealtad al producto, mercado o empresa. En el estudio, se comprueban cuatro hipótesis fundamentales para comprender el ámbito de acción del CRM como a mayor atención por parte del personal, hay mayor lealtad en los clientes; a mayor porcentaje de seguimiento que el cliente para la resolución de una problemática hay mayor lealtad en los clientes; a mayor existencia en el servicio postventa, mayor lealtad de los clientes y a mayor satisfacción total de los clientes, mayor lealtad de los mismos. Los resultados que muestra son de gran utilidad para el proyecto puesto, que se definen aspectos esenciales que ayuden a la fidelización de cliente, como la atención del personal, el seguimiento y el servicio postventa, que se planifica como parte de la Estrategia CRM y, se consideraran en el diseño de actividades de marketing relacional.

Valenzo, Apolinar, & Galeana (2014) realiza un análisis de la Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) la principal contribución que brinda el estudio, se centra en la revisión teórica de concepto de CRM y su relación con la competitividad, considera al CRM como un proceso de creación de valor que busca la creación y mantenimiento de la relación con los clientes. Este nuevo concepto, se dirige a todas las perspectivas del negocio, en las, que se envuelve la necesidad de la relación directa con los clientes y los vendedores; es importante el mantenimiento de clientes, como la construcción de relación a largo plazo con los clientes que beneficia a las empresas en la economía actual.

Un estudio moderno de la Universidad de Paul que trata acerca de las mejores prácticas de la administración de ventas, proporciona información, pues, sólo el 50% de las empresas que llegaron a las ventas de más de un millón de dólares admitieron que llevaban a cabo las prácticas del CRM que ayudaron a determinar las relaciones con los clientes. Un 81% que logró ventas menores a 100 millones admitieron que adoptaron un programa de cómputo de CRM, reconocen su utilidad, mencionan que ayudaron positivamente a establecer relaciones con los clientes. La importancia del CRM de efectuar estos proyectos tiene importancia en todas las regiones del mundo, Latinoamérica no es la excepción, datos de Icon Group International, Inc (2011) dan información sobre las perspectivas del CRM de soporte y atención al cliente, se proporciona información del Potencial de Ganancias de la Industria, que se representa en millones de dólares, así como el porcentaje de participación de los países de la región manifiesta datos positivos, que determinan que ayudan a la mejora de las relaciones con sus clientes y a un creciente aumento de sus ventas. Los datos referidos son de utilidad para el proyecto para comprender el contexto del CRM a nivel mundial, brindan información que muestra los logros obtenidos por las grandes empresas, al incluir en su planificación el enfoque tecnológico y de marketing del CRM en sus departamentos de ventas para priorizar y fidelizar a sus clientes, donde, se fundamenta que, no se requieren campañas con una gran inversión en millones de dólares, sino convertir a los clientes potenciales en frecuentes y leales a las marcas, que se venden y ofertan en el mercado, es factible el diseño de una estrategia CRM para la empresa INDUPAC.

## Capítulo 4

### Metodología

#### 4.1. Diagnóstico

El diagnóstico responde a los objetivos dos y tres planteados en este trabajo; primero la obtención de la información interna de la organización, sobre la gestión, que se lleva actualmente la organización; el segundo, con información externa de las actividades que realiza la competencia con los clientes en base a información accesible para la creación de valor agregado. Para ello, se aplican dos instrumentos, una entrevista al presidente corporativo y una encuesta dirigida a los clientes, con cuestionarios elaborados a partir de la operacionalización de las variables, que corresponden con los objetivos citados, como, se observa en la tabla 6: La información de campo, se resume en algunos gráficos con su respectivo análisis.

**Tabla 6: Operacionalización de variables**

Objetivos	Categorías	Indicadores
Diagnosticar la gestión, que se lleva actualmente en relación con los clientes internos y externos en la Empresa INDUPAC mediante instrumentos de análisis para una propuesta de mejoras en esta área. Analizar las actividades que realiza la competencia con los clientes en base a información accesible para la creación de valor agregado.	1. Carácter tecnológico	Sitio web. Intranet – extranet. Sistema de apoyo telefónico. Contabilidad. Marketing. Ventas. Producción. Comunicación. Satisfacción.
	2. Carácter estratégico.	Estrategia corporativa. Información validada. Procesos. Retención de los clientes. Creación de experiencia. Recurso Humano.
	3. Enfoque integrador	Infraestructura. Construcción de relaciones a largo plazo. Necesidades del cliente. Servicio al cliente. Finanzas. Rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

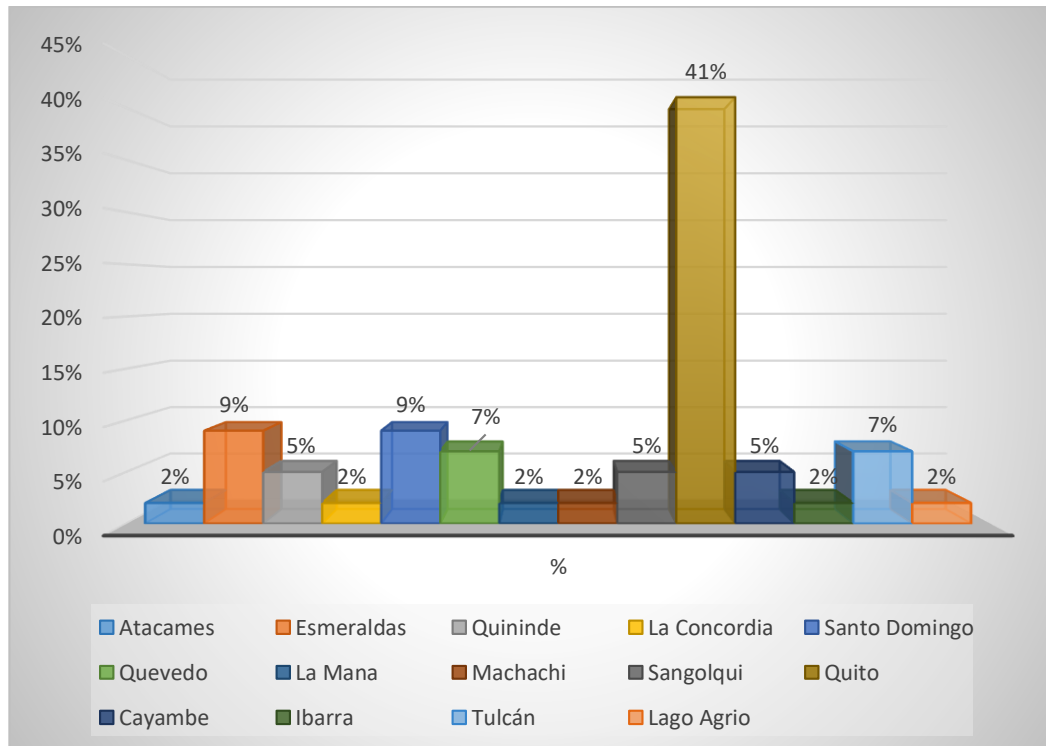
#### 4.1.1 Diagnóstico en base a encuestas a clientes

La empresa divide a sus clientes en 3 zonas a nivel nacional, de ellas, se elige la zona norte como piloto para el análisis de datos, en vista de las facilidades que presta la movilidad, el conocimiento de la misma y el tratar de minimizar costos, dado que, a nivel nacional, la geografía y la comunicación disminuirían la fidelidad de los datos. Las encuestas, se aplican a 44 clientes de donde, se obtiene la información que, a continuación, se resume:

#### 1. Datos generales de la población de estudio

##### a. Ubicación:

**Figura 10: Ubicación**

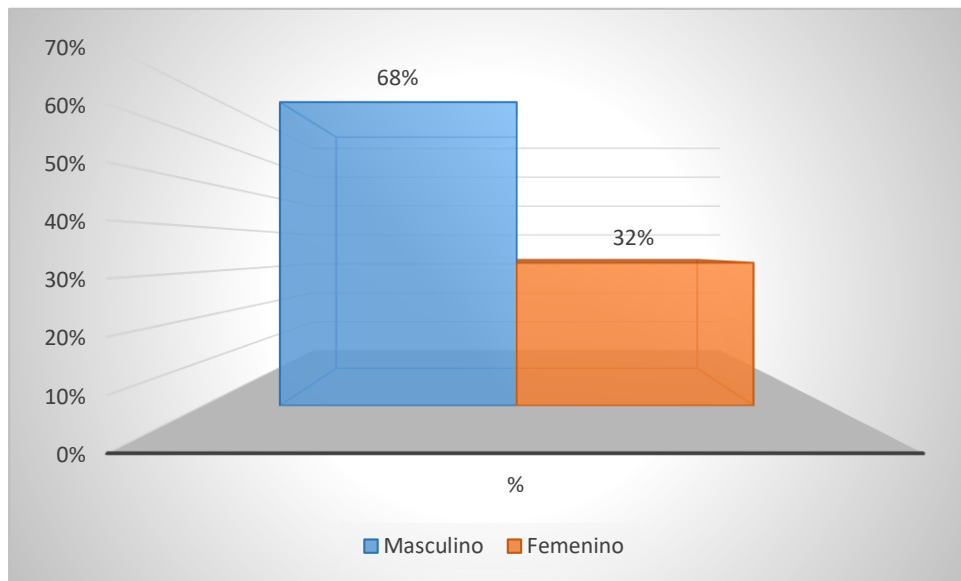


**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 10, se observa la ubicación de los clientes de la empresa, los datos evidencian que el 41% pertenece a la ciudad Quito, el grupo con mayor proporción y donde, se encuentran ubicados la mayor parte de clientes de la empresa en la actualidad, entre el 2% al 9% pertenecen a otros cantones de diferentes provincias que abarcan 11, de las regiones Costa, Sierra y Oriente.

**b. Género:**

**Figura 11: Género**



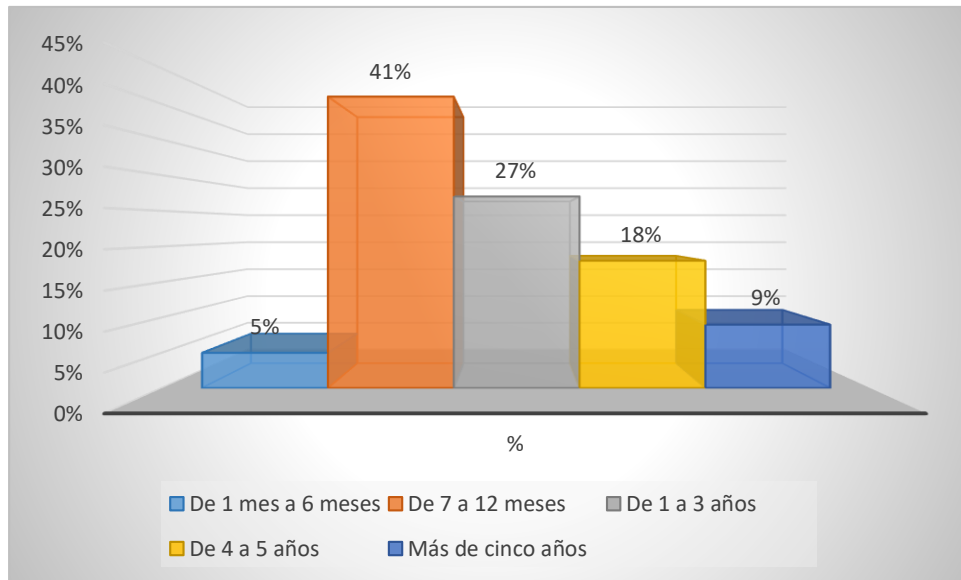
**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación de resultados**

En la figura 11, el 68% pertenece al sexo masculino constituyéndose en el grupo con mayor proporción y el 32% al femenino con porcentajes menores al 50%, Este dato evidencia que la Estrategia CRM, se diseña en función de las características sociodemográficas, que la estructura de los mensajes, se basan en parte en el género de los clientes que tienen intereses y gustos diferentes que los del sexo femenino.

## 1. ¿Qué tiempo es usted cliente de la empresa?

Figura 12: Tiempo como cliente de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

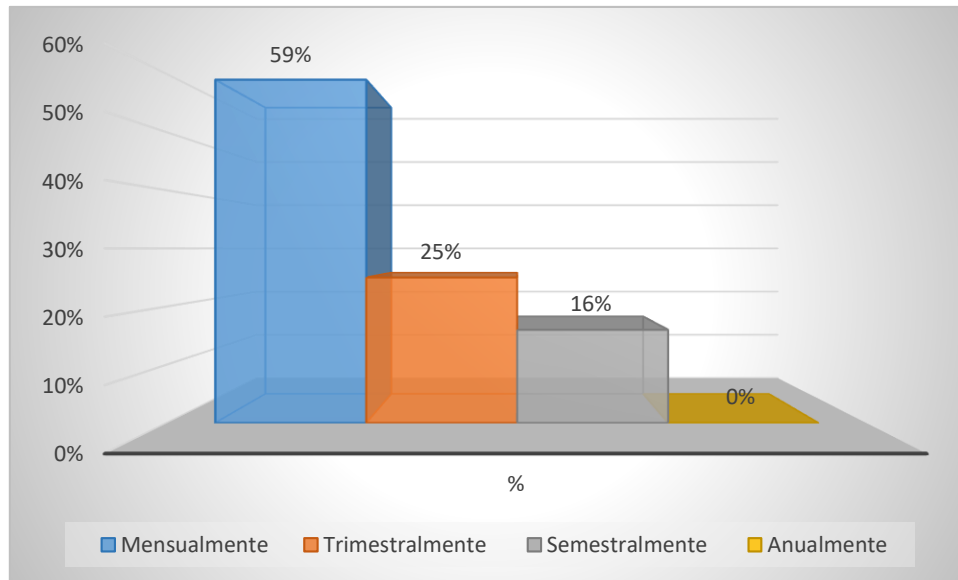
### Análisis e interpretación de resultados

De los datos obtenidos presentados en la figura 12, el 41% son clientes entre 7 a 12 meses, el 27% en cambio de 1 a 3 años, el 18% de 4 a 5 años, el 9% por más de cinco años, el 5% apenas de 1 a 6 meses.

La mayor parte son clientes, que se han fidelizado en el último, porque el mercado es mucho más competitivo en la actualidad y variable los gustos y necesidades de los consumidores, por ende, se mantiene un grupo de clientes regulares que son aceptables al considerar la variabilidad del mercado. En base a los resultados es necesario fidelizar aquellos que llevan poco tiempo y adquieren productos en INDUPAC, se considera, que se corre el riesgo que los clientes dejen de seguir la marca y comprar los productos, que se ofertan, son necesarias estrategias para su consolidación.

## 2. ¿Con que frecuencia adquiere usted productos de la empresa?

**Figura 13: Frecuencia de adquisición de un producto**



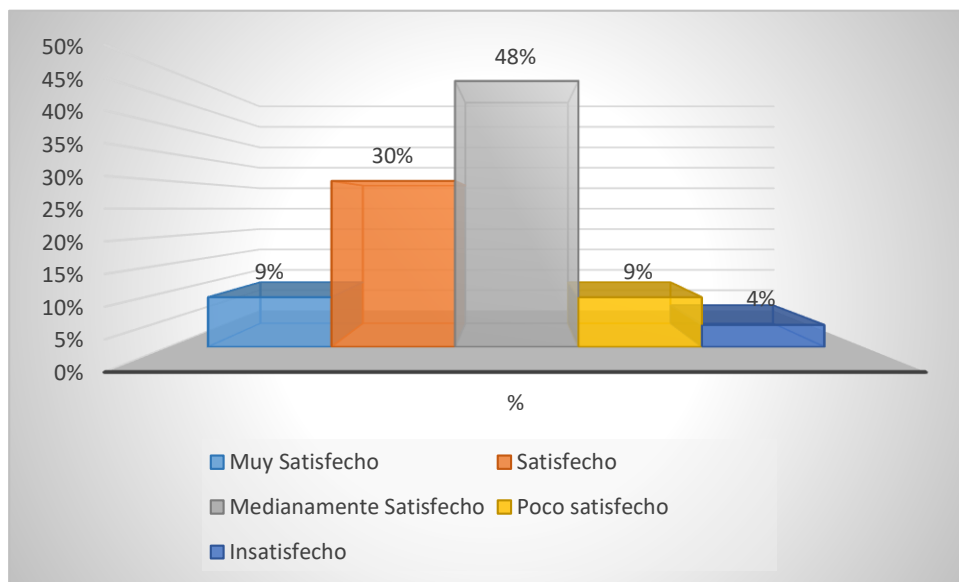
**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de clientes encuestados (ver figura 13), el 59% respondió que adquiere mensualmente los productos de la empresa, el 25% consideró que trimestralmente, el 16% lo hace mensualmente. Los datos son determinantes porque concluyen que la compra de los productos de INDUPAC por parte de los clientes es mensual, se sugiere continuidad con nuevos productos para ofertar en el mercado y renovación de su inventario, cada mes.

## 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios ofertados por la empresa?

Figura 14: Nivel de satisfacción con los servicios



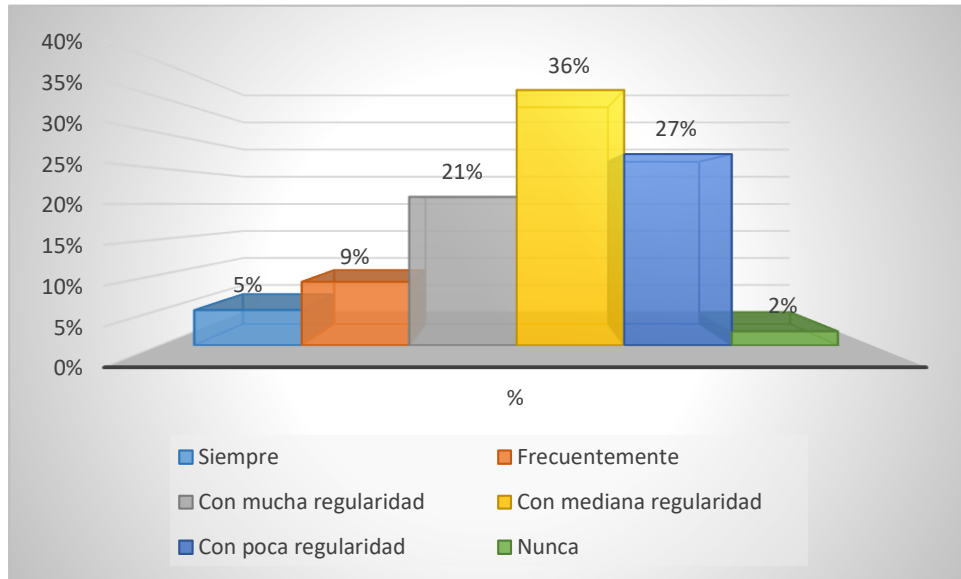
**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 14 el 48% respondió, que se encuentra medianamente satisfecho con los servicios ofertados por la empresa, el 30% consideró satisfecho, el 9% contestó muy satisfecho, el 9%, se siente poco satisfecho y solo el 4% insatisfecho. Es necesario la consolidación del nivel de satisfacción para mejorar la calidad de los servicios, que se constituye en la debilidad de la organización.

**4. ¿Los productos ofertados por la empresa, se adapta a la necesidad del cliente y del mercado?**

Figura 15: Adaptación necesidades del cliente



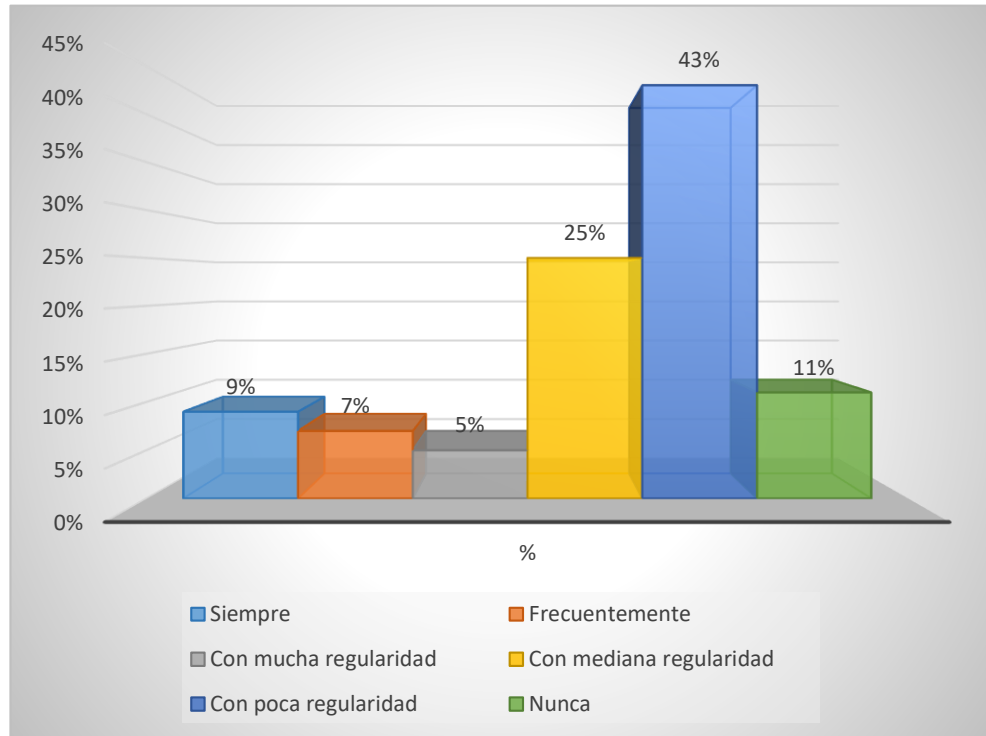
**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 15 el 36% consideró que los productos ofertados por las empresas, se adaptan con mediana regularidad a la necesidad del cliente y del mercado, el 27% contestó con poca regularidad, el 21% respondió con mucha regularidad, el 9% expresó frecuentemente, el 5% optó por siempre, el 2% en cambio manifestó que nunca. La mayor parte de personas encuestadas responden que con mediana regularidad a las necesidades de los clientes porque, no se fortalece la imagen de calidad de servicios y de productos, sumado a, que se requiere stock del producto variado previo a considerar los productos de preferencia por parte de los clientes regulares.

5. ¿La empresa le ofrece un atención individual y personalizada al momento de adquirir un producto?

Figura 16: Atención individual y personalizada



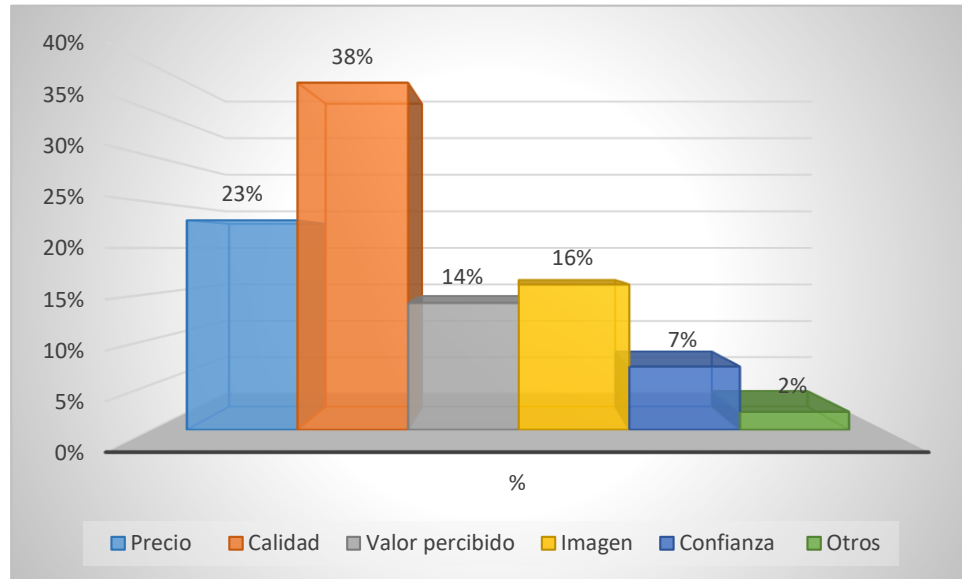
Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación de resultados**

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 16 el 43% consideró que la empresa con poca regularidad le ofrece un atención individual y personalizada al momento de adquirir un producto, el 25% contestó con mediana regularidad, el 11% respondió que nunca, el 9% expresó siempre, el 7% optó por frecuentemente, el 5% en cambio manifestó con mucha regularidad. La encuesta revela que la empresa no ofrece una atención que sea individual y personalizada adecuada a las necesidades de los clientes, porque, no se atienden sus necesidades y requerimientos que determinan fallas en la gestión de los clientes.

**6. De las siguientes causas seleccione la de mayor influencia por la cual prefiere trabajar con esta empresa:**

Figura 17: Causas



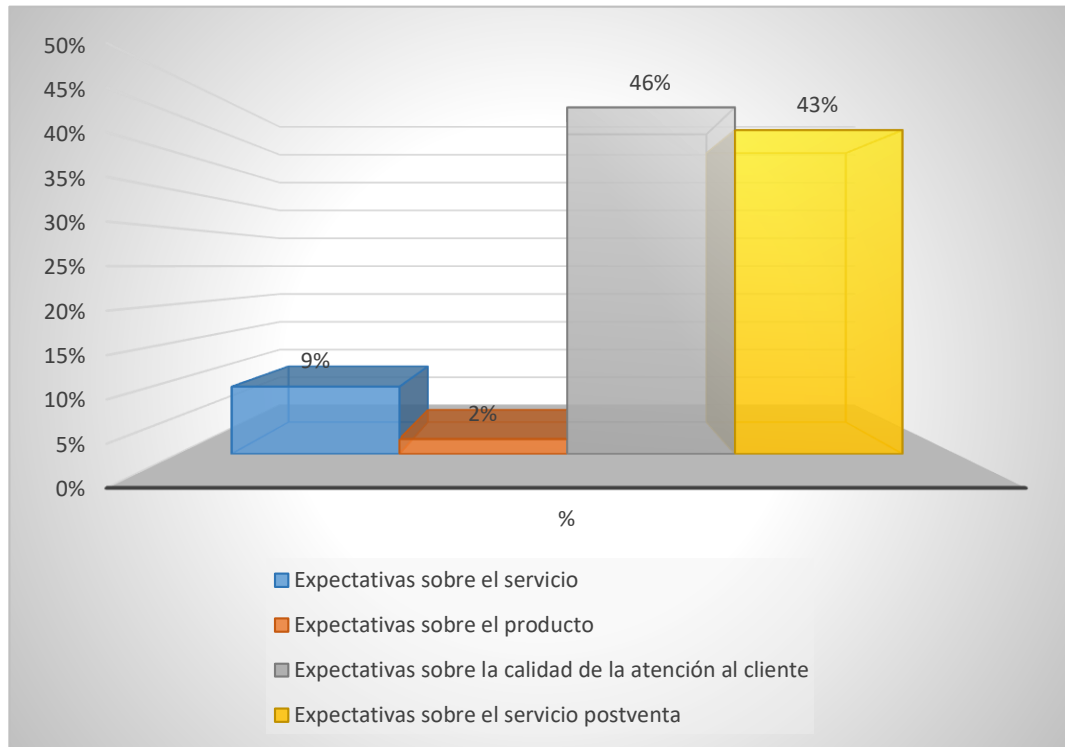
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 17 el 38% consideró que una de las causas que motiva a que prefiera trabajar con la empresa es la calidad, el 23% contestó el precio, el 16% expresó que la imagen, el 14% optó por el valor percibido, el 7% en cambio manifiesta la confianza, finalmente, el 2% menciona otros, al colocar opción como la atención personalizada al cliente.

La mayor parte de los clientes consideran que una de las causas que motiva a que trabajen con la empresa es la calidad de sus productos, esenciales para su selección, es decir, se enfocan al producto y no al servicio y atención al cliente.

## 7. De las siguientes expectativas ¿Cuáles no fueron cubiertas en su totalidad?

Figura 18: Expectativas no cubiertas



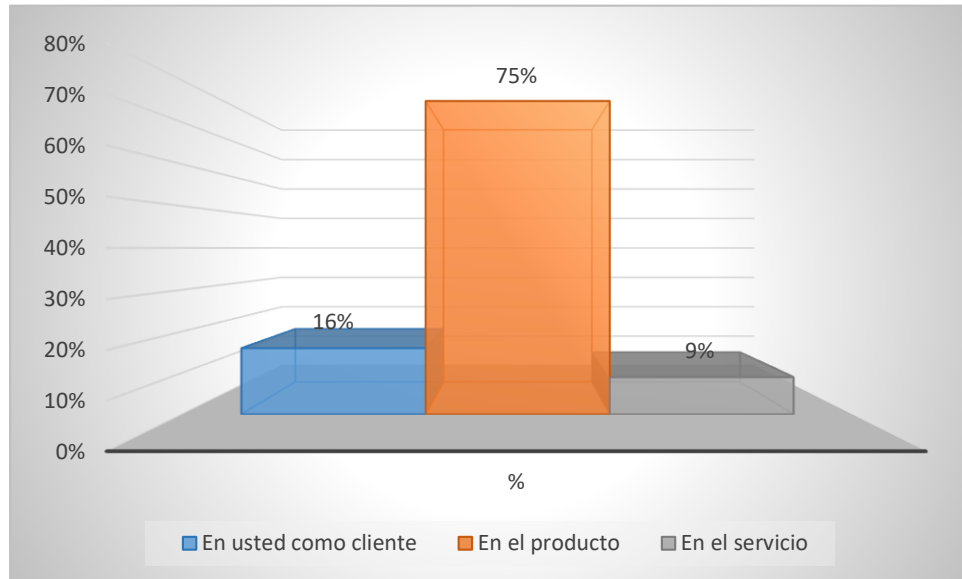
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 18 el 46% consideró que no fueron cubiertas por la empresa sus expectativas sobre la calidad de la atención al cliente, el 43% contestó las expectativas sobre el servicio postventa, el 9% respondió las expectativas sobre el servicio, el 2% expresó expectativas sobre el producto.

La mayor parte de los encuestados respondieron que, no se han cumplido las expectativas de la calidad de la atención al cliente, porque la empresa, se enfoca más al producto que a gestionar su relación con clientes, existe poca satisfacción con el servicio postventa.

**8. ¿La empresa en, que se enfocó al momento de la adquisición de un producto?**

**Figura 19: Adquisición de un producto**



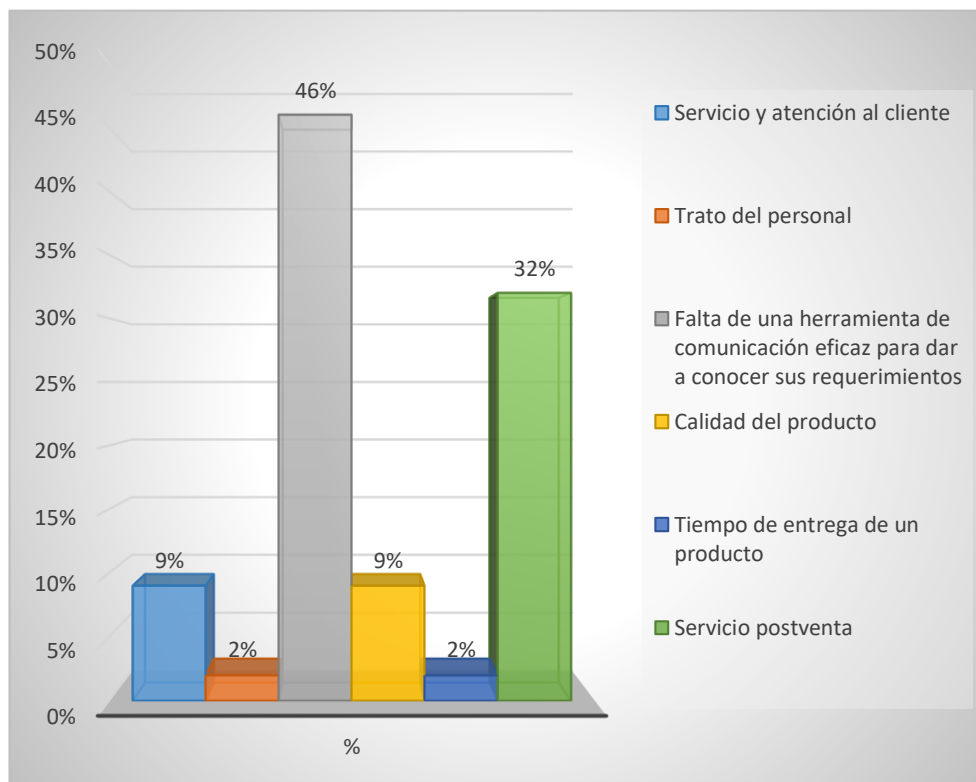
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados en la figura 19 el 75% consideró que la empresa, se enfocó al momento de la adquisición de un producto solo al mismo producto, el 16% contestó en ellos como clientes, el 9% respondió en el servicio al cliente.

La empresa, se enfoca solamente al producto, no en el diseño de estrategias dirigidas a mejorar la relación con clientes y fortalecer su fidelización en base a preocuparse por los requerimientos y necesidades del cliente.

## 9. ¿En qué aspectos ha tenido quejas y reclamos?

Figura 20: Quejas y reclamos

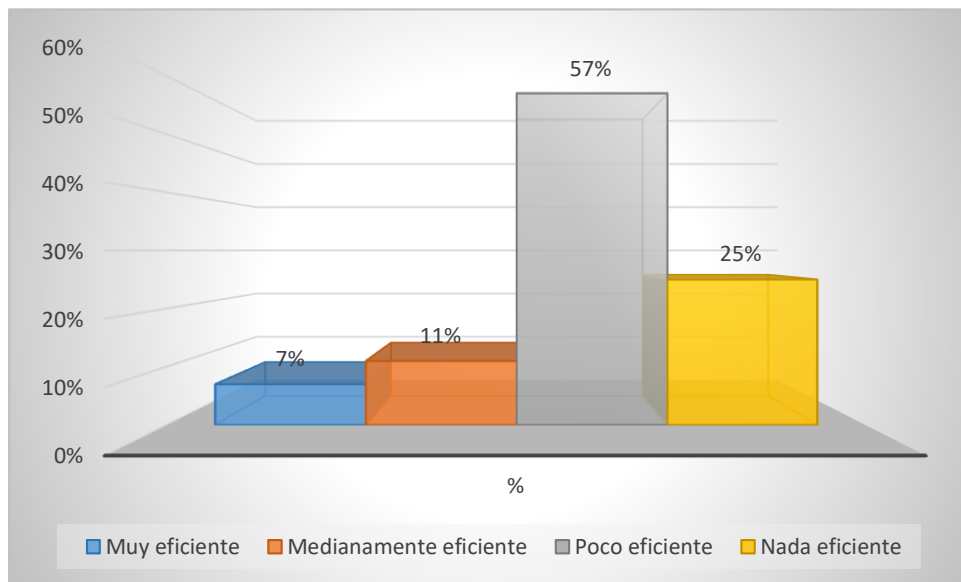


**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 20 el 46% consideró que ha tenido quejas y reclamos por la falta de una herramienta de comunicación eficaz para dar a conocer sus requerimientos, el 32% contestó servicio postventa, el 9% respondió servicio y atención al cliente, el 9% expresó calidad del producto, el 2% expresó tiempo de entrega de un producto, el 2% trato del personal. En la actualidad la empresa según los clientes no cuenta con herramienta de comunicación para dar a conocer sus requerimientos, por lo cual, es deficiente la forma de recibir quejas y reclamos que tienen al momento de adquirir un producto.

**10. ¿Los medios de comunicación que utiliza para contactarse con la empresa fueron?**

Figura 21: Medios de comunicación



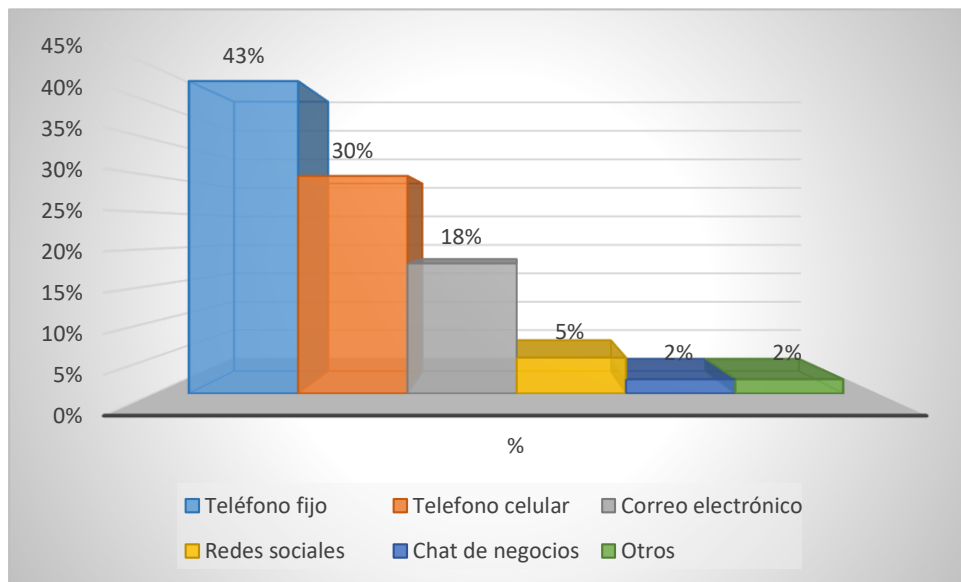
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 21 el 57% consideró que los medios de comunicación que utiliza para contactarse con la empresa fueron poco eficientes, el 25% contestó nada eficientes, el 11% respondió medianamente eficientes, el 7% expresó muy eficientes.

En la actualidad los medios de comunicación utilizados por las empresas son poco eficientes, por lo cual, no se ha logrado una buena gestión de la relación con los clientes de la empresa, y una débil forma de contactarse con ellos para conocer su opinión acerca de los productos y servicios prestados.

**11. ¿Cuál es el medio de comunicación que considera más efectivo y en la actualidad usted utiliza con esta u otras empresas?**

Figura 22: Medio de comunicación, que se considera más efectivo



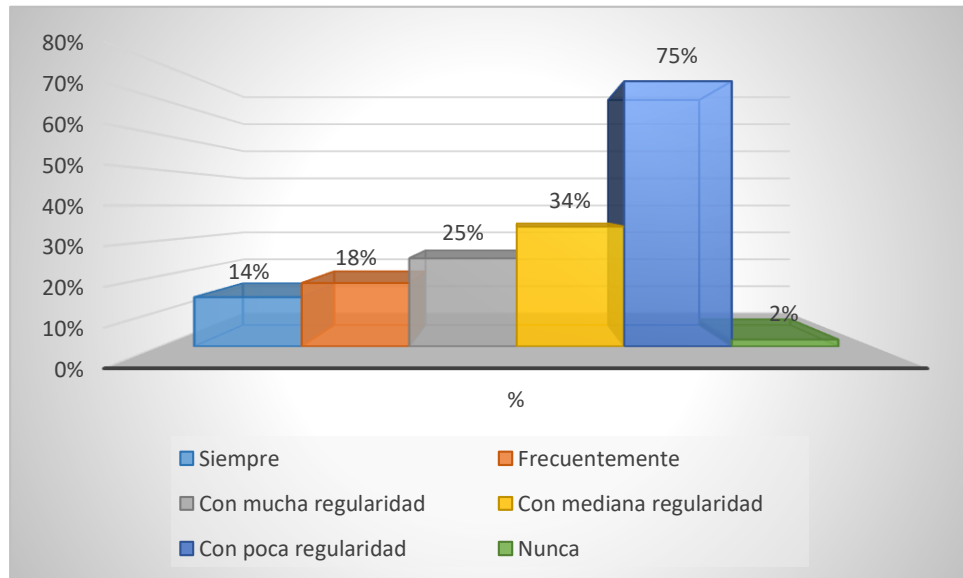
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 22 el 43% consideró que el medio de comunicación más efectivo que utiliza con la empresa y otras es el teléfono fijo, el 30% contestó teléfono celular, el 18% respondió ofertas, el 18% expresó correo electrónico, el 5% optó por redes sociales, el 2% en cambio manifestó chat de negocios, el 2% mencionó otros.

La mayor parte considera como efectivo el teléfono fijo porque garantiza la gestión de relaciones con los clientes de la empresa de manera directa, también, se constituye de mayor confianza, después, se tiene el teléfono celular por el cual, se comunica rápidamente con la empresa.

## 12. ¿Considera que usted tiene una relación sólida de negocios con la empresa?

**Figura 23: Relación sólida de negocios**



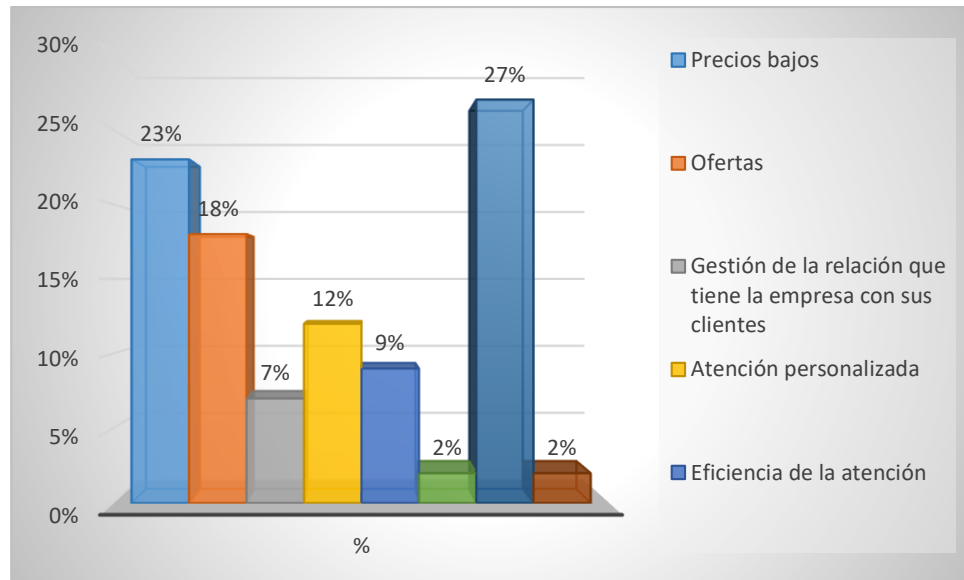
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 23, se observa que el 34% consideró que con mediana regularidad tiene una relación sólida de negocios con la empresa, el 25% contestó con mucha regularidad, el 18% respondió frecuentemente, el 14% expresó siempre, el 7% optó por poca regularidad, el 2% en cambio manifestó que nunca.

La relación con la empresa según la mayor parte de los clientes es medianamente regular, que determina que no es sólida, que motiva a que cambien de empresa o adquieran sus productos en otra.

### 13. ¿Qué le motiva a la adquisición del producto en la empresa?

Figura 24: Motivación para la adquisición del producto en la empresa



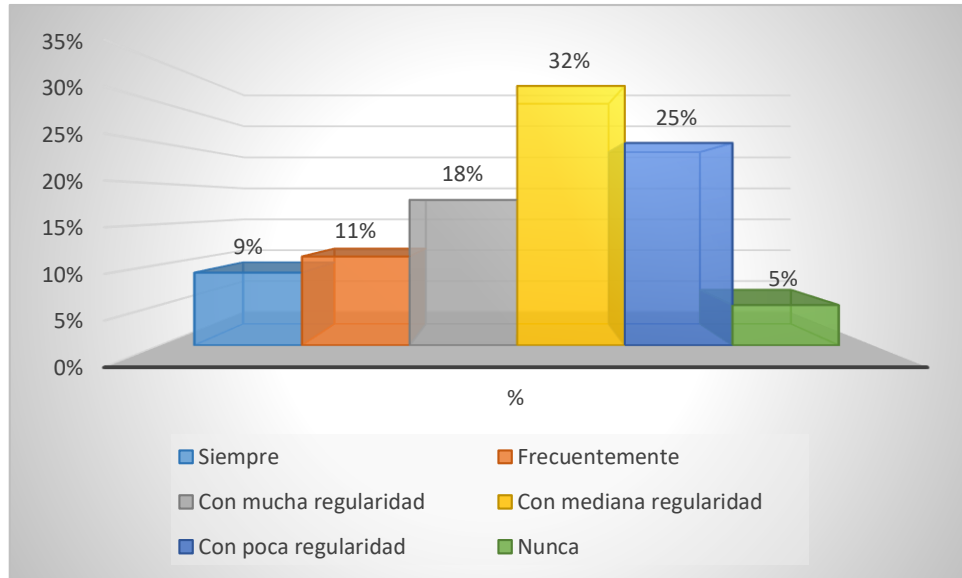
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, la figura 24 muestra que el 27% consideró que le motiva para la adquisición del producto es la calidad del producto, el 23% contestó precios bajos, el 18% respondió ofertas, el 12% expresó atención personalizada, el 9% optó por eficiencia en la atención, el 7% en cambio manifestó que la gestión de la relación que tiene la empresa con sus clientes, el 2% la rápida solución a los problemas del cliente.

Los clientes, se encuentran motivados para adquirir un producto por los precios bajos y la calidad del producto, no por la atención y la gestión de los clientes dentro de la empresa, que pueda ocasionar que no hay fidelidad a la organización sino a las marcas que venden.

#### 14. ¿Considera que la empresa da seguimiento a sus necesidades?

Figura 25: Seguimiento a sus necesidades



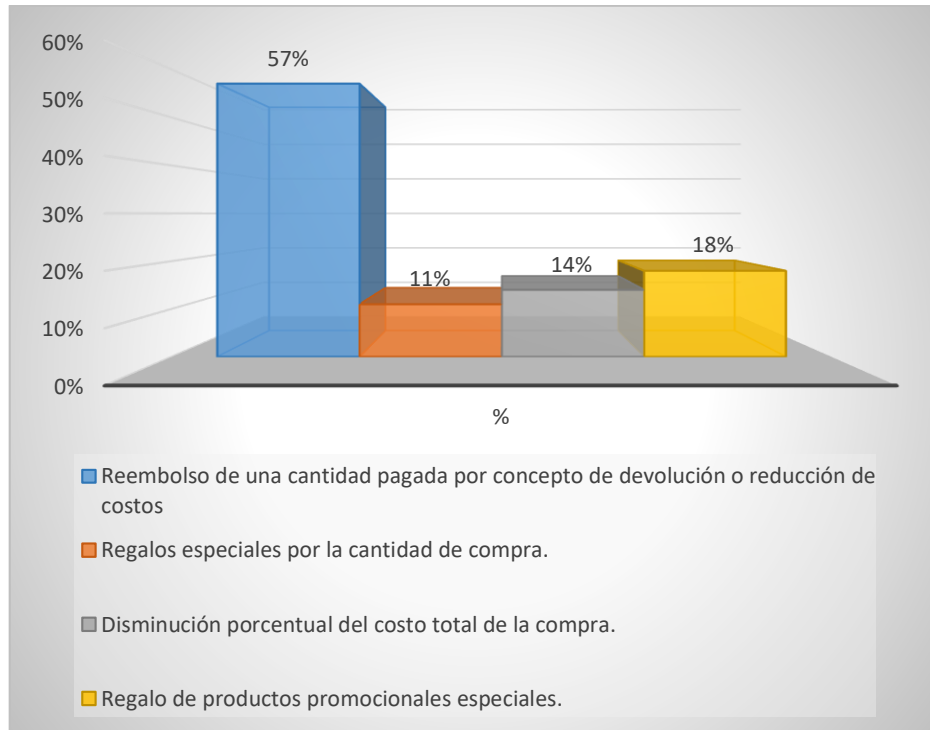
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, la figura 25 que el 32% consideró que con mediana regularidad la empresa da seguimiento a sus necesidades, el 25% contestó con poca regularidad, el 18% respondió con mucha regularidad, el 11% expresó frecuentemente, el 9% optó por siempre, el 5% en cambio manifestó que nunca (ver figura 25).

La mayor parte de los clientes encuestados respondieron que con mediana regularidad, se garantiza el seguimiento de sus necesidades y requerimientos por lo cual, no se gestiona y planifica adecuadamente este aspecto para garantizar una atención y servicio eficiente, que ocasionan no contar con información que ayude a la gestión de clientes, con datos sólidos que detallen el tipo de productos que necesitan mensualmente.

**15. ¿Qué beneficios ha recibido de la competencia que influya en su preferencia y adquisición de productos?**

Figura 26: Beneficios ha recibido de la competencia



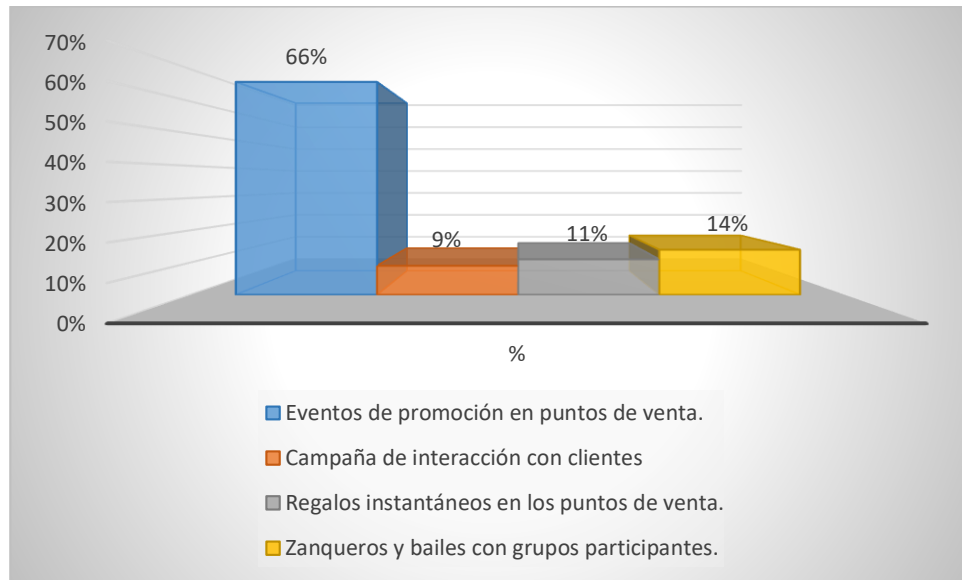
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, la figura 25 que el 32% considera que el beneficio recibido de la competencia influye en su preferencia y adquisición de productos es Reembolso de una cantidad pagada por concepto de devolución, reducción de costos, el 18% contestó regalo de productos promocionales especiales., el 14% respondió disminución porcentual del costo total de la compra., el 11% expresó regalos especiales por la cantidad de compra.

Los encuestados responden que han recibido como beneficio reembolso de una cantidad pagada por concepto de devolución, reducción de costos, se denomina como rebato, que se efectúa después de la compra, que se constituye en algo interesante para el cliente, que permite su fidelización y encontrarse en los primeros lugares en el mercado.

**16. ¿Qué actividades de activación de marca ha desarrollado la competencia para crear su interés en la adquisición de productos?**

**Figura 27:** Actividades de activación de marca



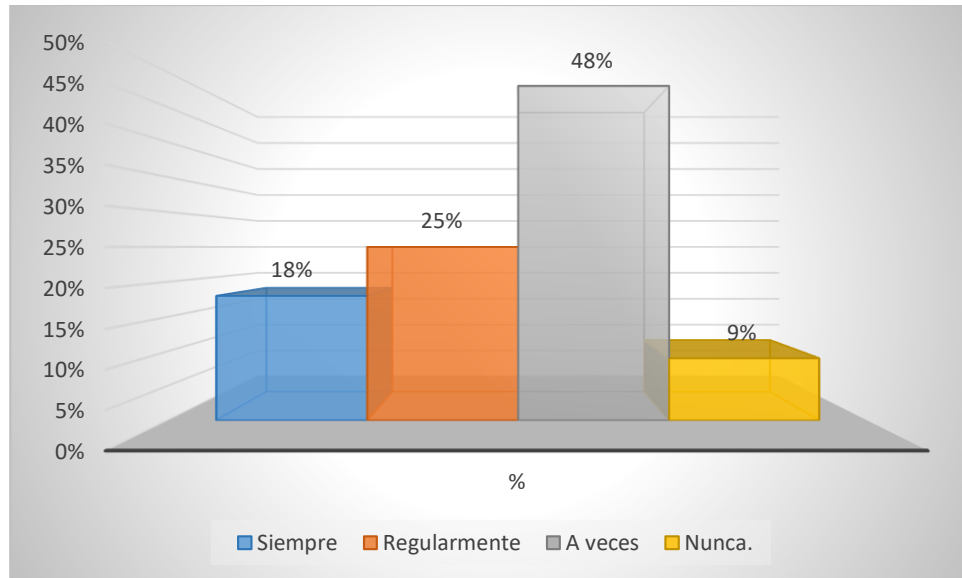
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, la figura 27 que el 66% consideró las actividades de activación de marca ha desarrollado la competencia para crear su interés en la adquisición de productos son eventos de promoción en puntos de venta, el 14% contestó zanqueros y bailes con grupos participantes, el 11% respondió regalos instantáneos en los puntos de venta, el 9% expresó campaña de interacción con clientes.

Por lo general, la competencia desarrolla eventos de promoción en los puntos de venta, que se constituyen en opciones para activar su marca, con la finalidad de dar a conocer sus productos en un segmento específico, como estudiantes y familias que tiene la necesidad de su adquisición sobre todo en inicio de clases.

**17. ¿Las actividades promocionales desarrolladas por la competencia influyen en su decisión de compra?**

Figura 28: Actividades promocionales desarrolladas por la competencia



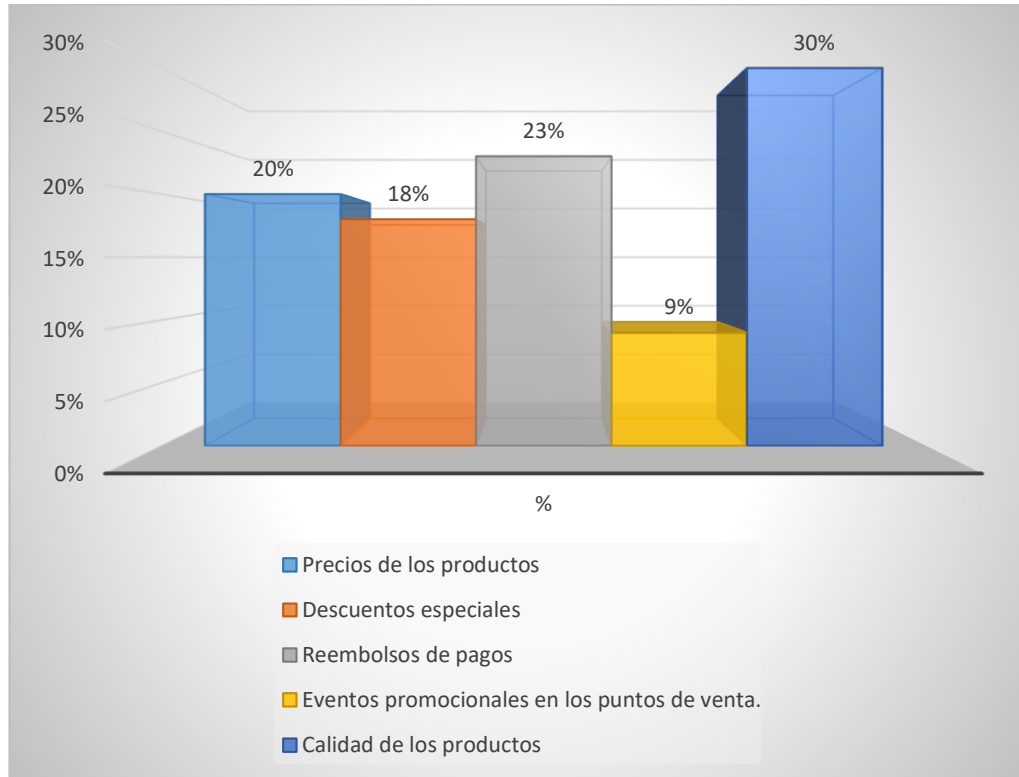
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, la figura 28 que el 48% consideró que a veces las actividades promocionales desarrolladas por la competencia influyen en su decisión de compra, el 25% contestó regularmente, el 18% respondió siempre, el 9% expresó nunca.

Se establece que la mayor parte considera que a veces las actividades promocionales influyen en su decisión de adquirir un producto específico, pero, también, depende de otros que le brinden beneficios para obtener ganancias y en rentabilidad que les evite tener pérdidas económicas.

**18. ¿Qué factores influyen para que usted preferiría adquirir productos en las empresas competidoras?**

Figura 29: Factores que influyen en la adquisición productos



**Fuente:** Elaboración propia

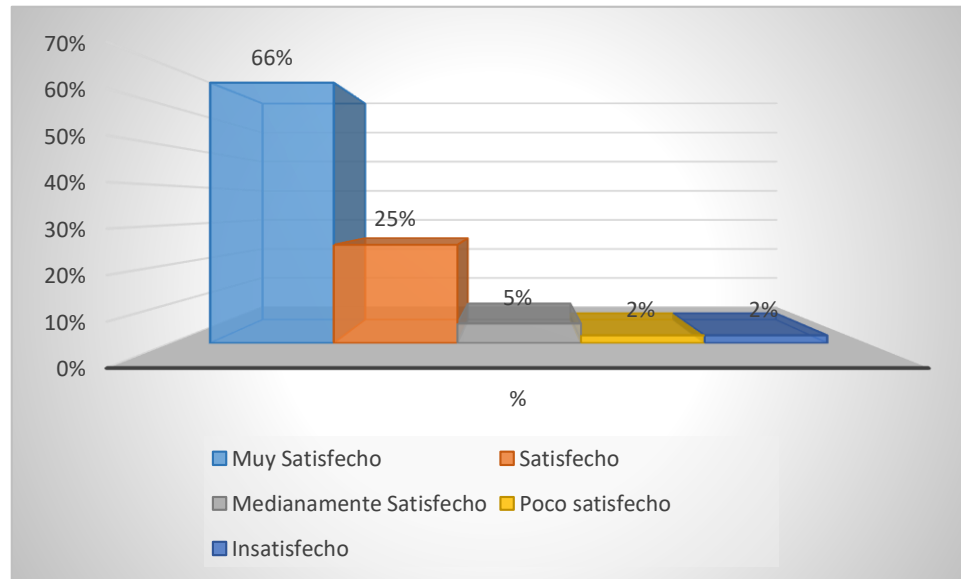
Del 100% de clientes encuestados, la figura 29 que el 30% consideró que el factor que influyen para que los clientes prefieran la adquisición productos en las empresas competidoras es la calidad de los productos, el 23% contestó reembolsos de pagos, el 20% respondió precios de los productos, el 18% expresó descuentos especiales, el 9% optó por eventos promocionales en los puntos de venta.

Hay dos factores que influyen en la adquisición de productos, primero buscan la calidad porque significa tener mayor número de consumidores satisfechos, también, es interesante el reembolso de pagos que les ayuda a tener opciones que les favorece a corto y mediano plazo.

## Resumen de la encuesta de satisfacción al cliente:

### 1. Producto

Figura 30: Producto



Fuente: Elaboración propia

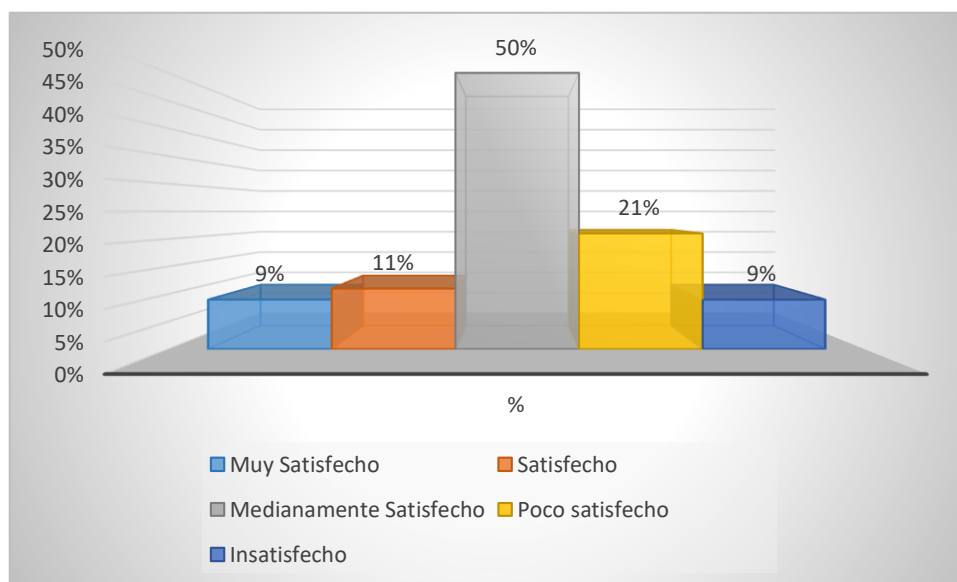
### Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de clientes encuestados, el 66% respondió, que se encuentra muy satisfechos con el producto, el 25% consideró que satisfechos, el 5% contestó medianamente satisfechos, el 2% en cambio mencionó, que se sienten poco satisfechos, el 2% insatisfechos (ver figura 26).

La mayor parte, se encuentran satisfechos con el producto que la empresa oferta al considerar que la calidad del producto es muy buena, por ende, prefieren comprar en la empresa porque les garantiza este aspecto esencial como uno de los esenciales al momento de realizar la compra.

## 2. Atención en la recepción de su requerimiento

**Figura 31: Atención en la recepción de su requerimiento**



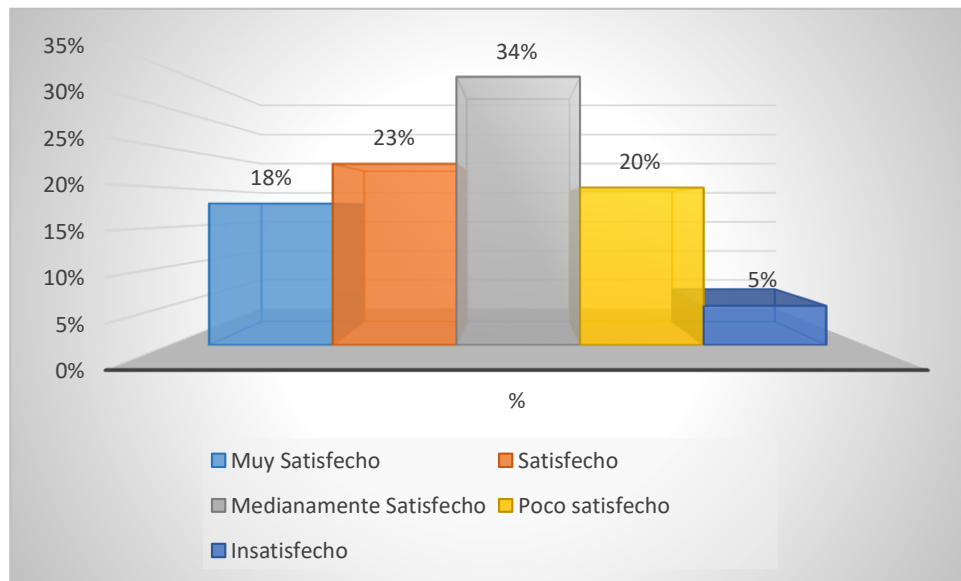
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 50% respondió, que se encuentra medianamente satisfechos con la Atención en la recepción de su requerimiento, el 21% consideró que poco satisfechos, el 11% contestó satisfechos, el 9% en cambio mencionó, que se sienten muy satisfechos, el 9% insatisfechos (ver figura 27).

Los datos de la encuesta revelan que es mediana la satisfacción con relación a la atención en la recepción de sus requerimientos, porque la empresa no cuenta con productos en stock que requieren los clientes a pesar de los compren repetitivamente y otros problemas que se configuran en la gestión de los clientes.

### 3. Atención personal del vendedor

Figura 32: Atención personal del vendedor



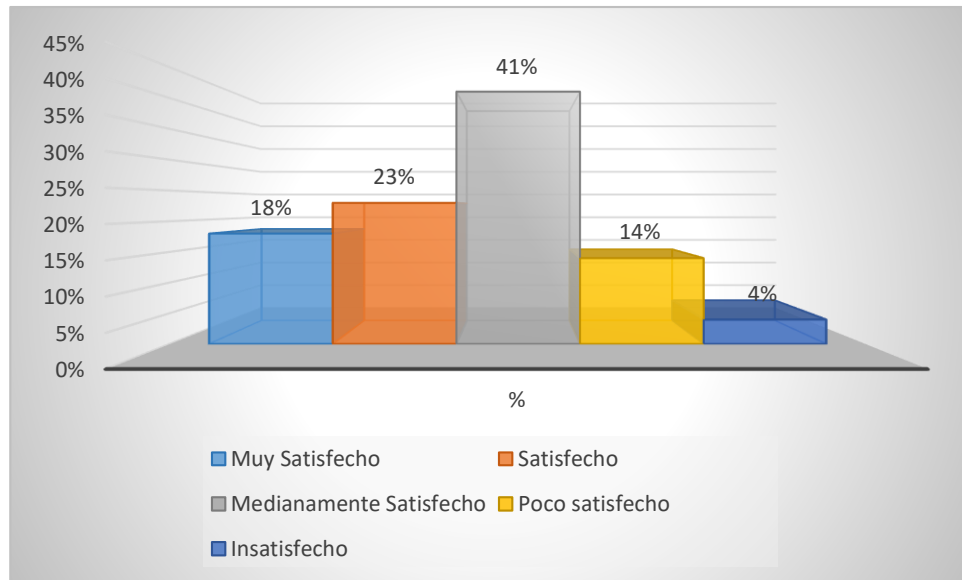
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 34% respondió, que se encuentra medianamente satisfechos con la atención personal del vendedor, el 23% consideró que satisfechos, el 18% contestó muy satisfechos, el 20% en cambio mencionó, que se sienten poco satisfechos, el 5% insatisfechos (ver figura 28).

Los datos revelan que el nivel de satisfacción con relación a la atención del vendedor, se ubica medianamente porque la misma no es personalizada, adecuada a las necesidades de cada cliente, por lo cual, se requiere implementar una mejor gestión de los clientes, que se comprenda sus requerimientos de manera individual.

#### 4. Dudas o necesidades aclaradas

Figura 33: Dudas o necesidades aclaradas



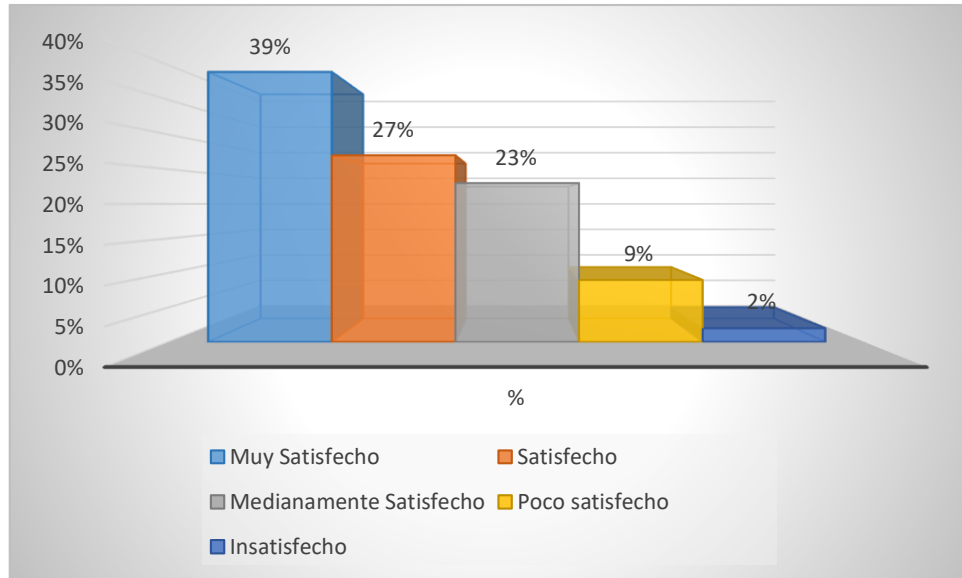
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 41% respondió, que se encuentra medianamente satisfechos con el punto de dudas o necesidades aclaradas, el 23% consideró que satisfechos, el 18% contestó muy satisfechos, el 14% en cambio mencionó, que se sienten poco satisfechos, el 4% insatisfechos (ver figura 29).

Los datos revelan que un gran porcentaje, se encuentran medianamente satisfechos porque la empresa presente ciertas dificultades para aclararle sus dudas por la gestión de clientes, que se brinda, es necesario fortalecer ese aspecto para el fortalecimiento del nivel de satisfacción.

## 5. Facilidades para su pago

Figura 34: Facilidades para su pago



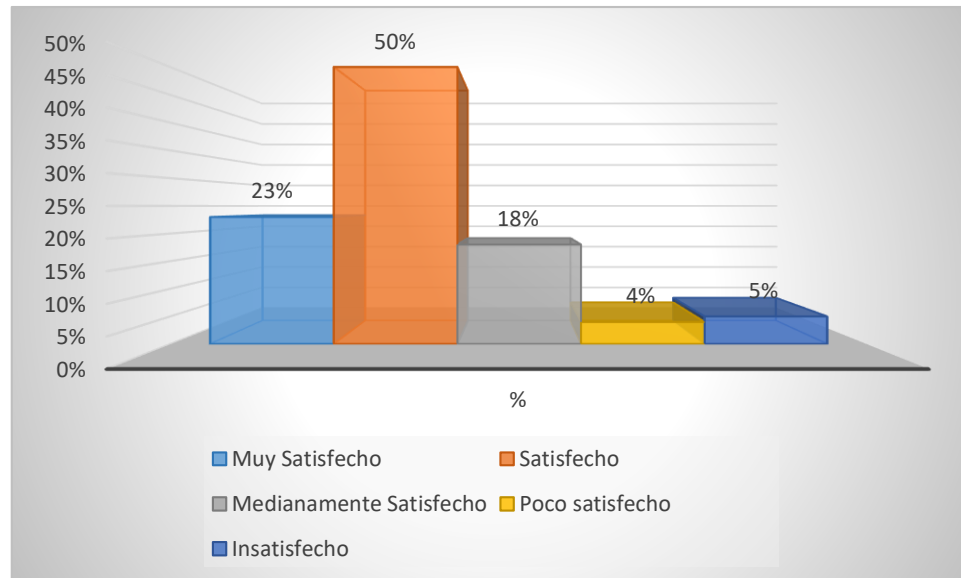
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 39% respondió, que se encuentra muy satisfechos con las facilidades para el pago, el 27% consideró que satisfechos, el 23% contestó medianamente satisfechos, el 9% en cambio mencionó, que se sienten poco satisfechos, el 2% insatisfechos (ver figura 30).

Los datos revelan que hay satisfacción con respecto a las facilidades de pago que brinda la empresa a los clientes, una de las fortalezas que ayudan a su preferencia por los clientes porque reciben la confianza para cancelar los productos de compra sin problemas de ningún tipo.

## 6. Despacho

Figura 35: Despacho



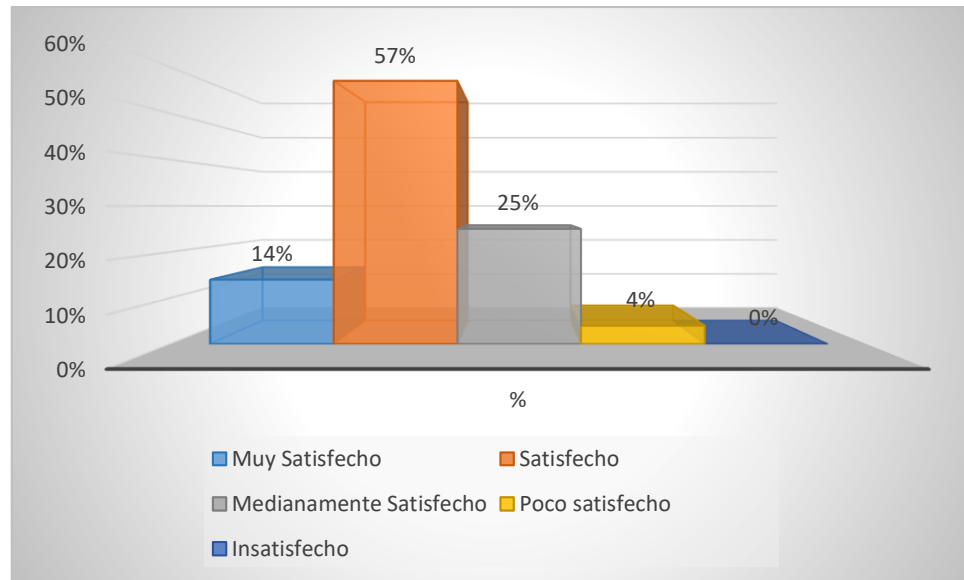
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 50% respondió, que se encuentra satisfechos con el despacho del producto, el 23% consideró muy satisfechos, el 18% contestó medianamente satisfechos, el 5% en cambio mencionó, que se sienten insatisfecho, finalmente, solo el 4%, se encuentran poco satisfechos (ver figura 31).

Los datos muestran un buen nivel de satisfacción en relación al despacho del producto, es decir, que por lo general no hay problemas en este proceso de la organización, por lo que, es fundamental para generar satisfacción en los clientes que reciben el producto.

## 7. Instalaciones

**Figura 36: Instalaciones**



**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 57% respondió, que se encuentra satisfechos con las instalaciones de la empresa, el 25% consideró medianamente satisfechos, el 14% contestó muy satisfechos, el 4% en cambio mencionó, que se sienten poco satisfechos (ver figura 32).

Los clientes en su gran mayoría, se encuentran satisfechos con las instalaciones de la empresa, puesto que hay buena organización y presenta una buena imagen que la ayuda a destacar entre las otras empresas.

#### **4.1.2 Entrevista**

En seguida, se sintetiza la entrevista aplicada al presidente de la Empresa INDUPAC, misma que es guiada con un cuestionario estructurado de 16 preguntas, divididas en dos partes: preguntas de conocimiento y guía general del CRM y la segunda, los aportes para el mismo, desde el punto de vista de la gerencia.

En cuanto a la situación de la empresa, señala: INDUPAC es una Empresa con una amplia trayectoria en el mercado, lo que demuestra su solidez. En la actualidad necesita mejorar su rentabilidad con estrategias que permitan el éxito total del negocio y adquirir un crecimiento en el posicionamiento en el mercado. En este mismo sentido, al referirse a los problemas urgentes que esta organización analiza, se considera que la rentabilidad, la comunicación interna y externa, y el acecho de la competencia, son principios fundamentales.

En la pregunta acerca de los aspectos y servicios, que se mantiene, mejora o cambia en la relación distribuidores – empresa, asume, que se conserva la filosofía de la calidad del producto y mejorar la atención al cliente.

Sobre el conocimiento y aportes que brinda un CRM a la organización, la imagina como aquella que desarrollaría una atención personalizada en el servicio y mejoraría la aceptación de los clientes.

Se preguntó la opinión sobre la fidelización de los clientes actuales, como afecta el perder un cliente, y si considera que alguno de los proveedores no aporta y, por el contrario, causa problemas; a lo que respondió que la fidelidad de los clientes, se ha visto amenazada por la competencia, el perder un cliente o participación en el mismo demuestra que algo, no se hace bien y es lo peor que le pasa a la Empresa, y el problema mayor, que se tiene con los proveedores en los despachos de la materia prima fundamental; como el papel, tiene demoras en las entregas.

En la segunda parte, sobre los aportes de la empresa y la disponibilidad de la dirección para la aplicación de un CRM, se cuestiona si considera que hay necesidades tecnológicas, que no se han explotado y aportan en la relación empresa – proveedores; a lo que está de

acuerdo: “Por supuesto. Se desarrolla un sistema para mejorar la comunicación interna y externa, el anterior no brindaba todas las soluciones que la Empresa necesita”. Precisamente es la comunicación uno de los pilares de la relación empresa – cliente, por lo, que se cuestiona, ¿cuál es el mejor medio de comunicación, por el que los clientes prefieren entablar relaciones o pedidos con la empresa? Desde su punto de vista considera que las visitas en persona, son un privilegio donde, se llegan a conocer las verdaderas necesidades del cliente y, se ofrece una atención personalizada.

También, se cuestiona si la empresa podría brindar un aporte a los proveedores para que exista fidelización de los clientes con la marca y los productos de la empresa. La respuesta resume que una de las formas es justamente con un trato personalizado donde el cliente, se sienta parte de la Empresa y, se constituya en su aliado estratégico. Al cuestionar sobre los incentivos que concretan, que no tenga la competencia, para fidelizar a los clientes, da a conocer, que se ha realizado un plan de incentivos donde, se premian los clientes con una visita a la Empresa con su familia y *staff*, donde el cliente y su equipo, se familiariza con el proceso productivo del producto y eso permite un mayor acercamiento a la marca y crea una relación emocional con la Empresa. Describe, además, que la empresa necesita un mejor manejo de la información para el desarrollo de sus colaboradores internos y clientes externos.

En cuanto a lo que hace la competencia, se mejora para ser más competitivos, asegura que afianzar la marca para posicionar a la empresa de una manera más efectiva en el mercado.

Es muy positivo a la hora de calificar la fidelización actual de los clientes y proveedores, con un 7/10. A pesar de reconocer que la empresa ofrece al cliente/distribuidor, atención individual y personalizada, únicamente al momento de adquirir un producto y básicamente por temporadas escolares. Está convencido que la mayor razón o causa por la que los clientes y proveedores prefieren los productos de INDUPAC son: precio, calidad, valor percibido, imagen, confianza, entre otras razones.

También, es consciente que las mayores razones que motivan a que los clientes o proveedores, se quejen, es el incumplimiento en los despachos, no existe un real seguimiento al proveedor antes, durante y después de la venta de un producto. Aunque

depende de algunos casos. A los pedidos grandes, se les da seguimiento y al resto prácticamente no. Se realiza en todos los pedidos.

#### **4.1.3 Análisis de las actividades que realiza la competencia**

De acuerdo a las encuestas, que se realizaron a diferentes clientes mayoristas en varios lugares de la zona norte (se evitan los nombre por sigilo interno de la empresa), quienes, no son exclusivos, adquieren sus productos a la competencia y accedieron a contestar algunas preguntas puntuales, para conocer las actividades y estrategias que manejan con sus clientes a diferencia de la marca en estudio, se obtienen los siguientes resultados:

Según entrevistas realizadas a clientes de la empresa, manifiestan y concuerdan en tres puntos que son los siguientes:

- El Rebate. - es una retribución en consumo de producto por montos de compra alcanzados o superados; dan así, como incentivo, una mejora en los precios iniciales de comercialización mediante una compensación en la adquisición de producto designado con descuento adicional.
- La Implementación en Ferias. - es el manejo de actividades adicionales en el impulso del producto en las ferias realizadas por los clientes como: zanqueros (animadores), caritas pintadas, inflables, puntos de alimentos y bebidas, payasos, entre otros.
- Exhibición en autoservicios y locales. - es el impacto visual de las exhibiciones mediante una presencia publicitaria de mayor impacto como letreros luminosos, exhibición temática, perchas móviles, arcos de globos, entre otros

#### **4.2. Método(s) aplicado(s)**

Para el estudio, se aplica un enfoque cuantitativo y cualitativo, el primero, por cuanto, se trabaja y considera datos estadísticos, numéricos y financieros; el segundo, con la percepción del cliente y del entrevistado. En cuanto a los métodos, permiten, que se estructuren los contenidos temáticos, con respuesta a la problemática y al diseño de una estrategia CRM. Se utilizaron los siguientes:

- **Método analítico:** Permite el análisis crítico de la problemática, de los datos particulares obtenidos de la investigación, establecimiento de la visión del CRM dentro del ámbito organizacional y el marketing relacional.
- **Método o tipo descriptivo correlacional:** En consideración con los aportes de Sampieri (1998, pág. 60) este trabajo detalla actuaciones, eventos y fenómenos específicos de las persona y grupos en dónde, se levantó información y permite investiga los factores que refuerzan la aplicación y construcción de una estrategia CRM.

### 4.3. Herramientas

#### Encuesta

La encuesta de 18 preguntas (véase apéndice A y B), se aplica a los clientes externos de la empresa, en base a una muestra seleccionada, la finalidad es el conocimiento de las experiencias, necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes para la construcción de la estrategia CRM basado en la gestión de los clientes.

Para su validación, se recurre a 3 profesionales, con base en el análisis de operacionalización de variables (véase tabla 6): el primer profesional, en conocimiento de estadística para validar la estructura, el orden y la prioridad de las preguntas. El segundo, con conocimiento profundo de la empresa con fin el fin de evitar sesgos en los temas de análisis; y el tercero, un profesional con experiencia en aplicaciones CRM en su empresa particular.

#### Entrevista

Se realiza una entrevista clave, aplicada al presidente de la corporación, con un cuestionario estructurado de 16 preguntas, como guía; de donde, se extraen los aportes más importantes (Ver apéndice C). Y una entrevista a cuatro clientes exclusivos para conocer la realidad de la competencia. El cuestionario es un completo a la información obtenida en la encuesta, pero con mayor profundidad, en donde, también, se abordan temas relacionados con el manejo de los clientes y la precepción interna de la empresa.

Para la validación del cuestionario para la entrevista, se tomó el mismo procedimiento de las encuestas, pero esta vez, únicamente con dos profesionales, la misma, se elaboró

posteriormente a la encuesta y con el fin de corroborar algunos temas entre las respuestas de las encuestas y de las entrevistas.

#### **4.4. Población**

Como había descrito desde el inicio, la población es finita, la comercialización de los productos se lo realiza por zonificación: tres vendedores para tres zonas: Como piloto para el levantamiento de la información, se tomó únicamente a la zona norte comprendida por 44 clientes, proveedores mayoristas. (Ver Apéndice D). En tales circunstancias, se aplica la encuesta al 100% de la población.

#### **Fuentes de recolección de información**

Para el presente proyecto, se utiliza información primaria, directamente de los clientes; y secundaria, por medio de libros y datos indirectos, aportes de información en artículos, documentos de información empresarial.

#### **Análisis FODA**

Fundamentado en la sugerencia de Muñoz (2005), para la implementación del CRM, se cuenta con equipos multidisciplinarios, quienes plantean la transformación de los procesos organizacionales, que se consideran necesarios, con el respaldo de la alta gerencia.

El CRM integra toda la información de los clientes, que ayuda a su análisis, parte de la segmentación a la optimización de recursos, para cumplir con los requerimientos y necesidades de los mismos. Por medio de esta estrategia no sólo, se mejoran las relaciones con los clientes, sino que, también, se optimizan los recursos de la empresa para la obtención de beneficios tanto de la imagen institucional como de carácter económico.

Para una buena implementación, se realiza previamente un diagnóstico situacional, interno y externo, con base en datos obtenidos en el diagnóstico, en el capítulo anterior:

#### **Fortalezas**

Organización comprometida con la mejora de sus metas y objetivos.

Las metas institucionales mejoran la gestión de relación con los clientes.

Personal comprometido con las mejoras institucionales.

Interés de los directivos de la empresa en la integración de estrategias de marketing.

### **Oportunidades**

El mercado ofrece una variedad de programas CRM a costos estándar y de fácil manejo para el personal de la organización.

El desarrollo tecnológico permite mayor eficiencia y rapidez en la producción.

Variedad de materiales e insumos para ofrecer diferentes productos a los clientes.

### **Debilidades**

Deficiente aplicación de las metas institucionales enfocadas a la gestión de los clientes.

Talento humano desactualizado en estrategias de gestión de los clientes.

Deficiente desarrollo tecnológico de la empresa.

Base de datos manejada empíricamente con herramientas tradicionales.

Clientes insatisfechos con la calidad de los servicios ofertados y prestados a los clientes.

Manejo empírico de la gestión de los clientes.

### **Amenazas**

Empresas con mayor variedad de productos como cuadernos y esferos.

Productos importados llegan a bajos precios.

Comercialización informal de productos similares.

Ingreso de productos similares por contrabando.

Limitado apoyo estatal a empresas nacionales.

### **Segmentación de clientes**

Se segmentaron a los clientes en base a categorías fundamentadas en la cantidad de pedidos que realizan en determinados meses o periodo de compra.

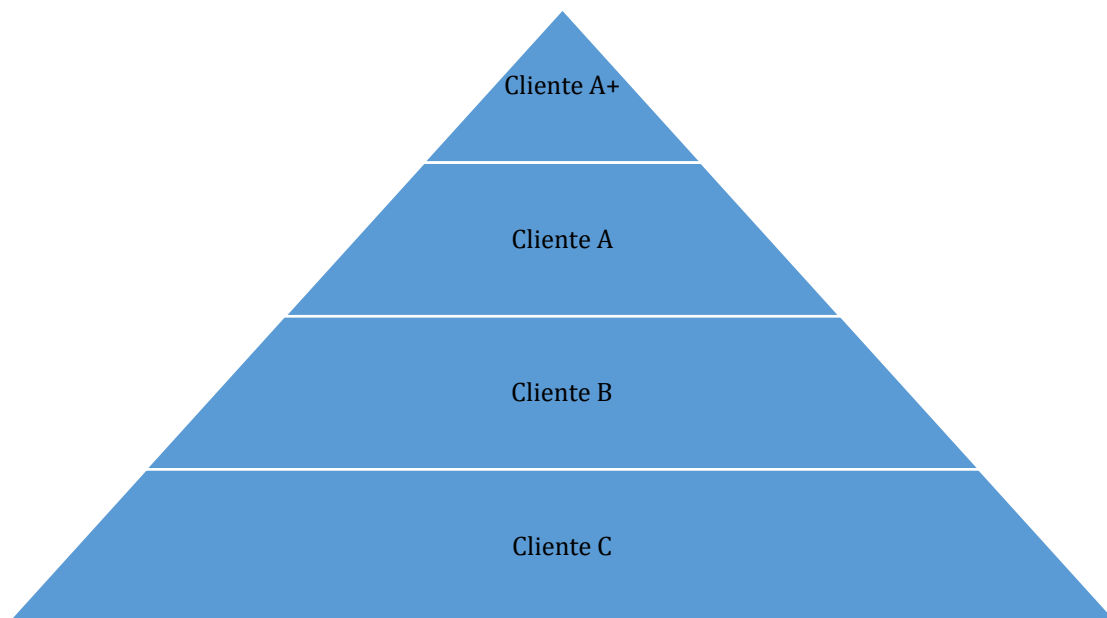
Cliente A +: Se le denomina como aquel cliente excelente, fidedigno, que pide el producto mensualmente con mayor volumen de compra.

Cliente A: Se le denomina como cliente bueno con pedido trimestral y mayor volumen de compra.

Cliente B: Será conocido como Regular como pedido trimestral, pero en menor volumen de compra.

Cliente C: Se considera al cliente esporádico con pedido semestral o anual de productos que no cumple con la cancelación de las facturas en un tiempo adecuado.

**Figura 38: Clasificación de los clientes empresa INDUPAC Cía. Ltda**



**Fuente:** Elaboración propia

## Análisis de la Competencia

Tabla 7: Descripción de la Competencia

Nombre	Historia	Tipo de producto	Categorización	Ubicación
Norma	Marca Colombiana con presencia en diferentes países, como Puerto rico, Ecuador, Panamá, Guatemala, Costa Rica, El Salvador y México.	Cuadernos norma	1	
Papelesa	<b>Nació en el año 1970</b> , inició un pequeño negocio de comercialización de papeles y cartulinas. Papelesa es la industria papelera más grande del país por su infraestructura y recurso humano	Cuadernos estilo	1	Dirección: San Gregorio OE1 - 20 y Av. 10 de agosto

## Comparación con la competencia

Tabla 8. Comparación con la competencia

Grupo	Subgrupo	Empresa	Competencia 1	Competencia 2
	Características			
	Calidad	9	9	9
	Garantía	9	9	9
	Facturación	7	8	8
Subtotal		25	26	26
Precio	Lista de precios	7	8	9
	Descuentos	7	8	9
	Periodos de pago	8	9	8
Subtotal		22	25	26
Promoción	Promoción de venta	7	10	9
	Publicidad	7	9	8
	Relaciones públicas	7	9	8
	Marketing directo	7	8	8
Subtotal		28	36	33
Distribución	Canales	8	9	9
	Localización	8	9	8
	Transporte	8	8	9
Subtotal		24	26	26
Otros	Proveedores	7	8	7
	Nivel de Tecnología	7	8	7
Subtotal		14	16	14
MEDIA		22,25	25,75	24,75

## **Capítulo 5**

### **Resultados**

#### **5.1. Producto final del proyecto de titulación**

##### **5.1.1. Datos Informativos**

**Título:**

Estrategia Customer Relationship Management (CRM) diseñada para la fidelización de los clientes de la Empresa Indupac Cía. Ltda.

**Beneficiarios**

- Clientes de la empresa
- Personal de ventas de la empresa
- Personal directivo y administrativo de la empresa

**Responsable**

Investigador

**Costo:**

\$4200,00

##### **5.1.2. Justificación**

La construcción de la estrategia CRM es un proceso que ayuda al diseño de acciones específicas dentro de la organización, se estructura para detallar el proceso, que se lleva a cabo con los recursos y las actividades, fundamentado en conocer las necesidades de la organización.

La ejecución de la estrategia CRM permite que la empresa ofrezca un servicio personalizado dirigido a la estrategia propuesta hacia la mejora de las relaciones con los clientes, el

conocimiento de los mismos, además, de fortalecer los procesos de los sistemas de información, haciéndoles más automatizados, con aportes al desarrollo organizacional.

El interés para la implementación de la estrategia CRM, se justifica por la mejora de la calidad del servicio al cliente, con ello, se consolida un recurso administrativo para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, a través del compromiso de todos los empleados, siempre en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El impacto, se centra en la inclusión de procesos estratégicos, que permiten que la empresa, se centre en el cliente y no solamente en el producto, para satisfacer sus necesidades, fortalecer la comunicación, promocionar adecuadamente sus productos o servicios, conocer su mercado o fidelizar a los clientes frecuentes, para que tengan preferencia hacia los productos de la empresa, pero al mismo tiempo, se sienten como parte integral de la misma.

La implementación de la estrategia CRM nace de la necesidad de responder a las necesidades más urgentes que la empresa tiene en el área de comercialización. Por esta razón, se considera que esta área de comercialización, se enmarca en el direccionamiento de la organización, en su visión, misión y objetivos generales, mismos que al carecer de ellos, se han construido y, se describen, a continuación:

### **5.1.3. Alcance**

La aplicación de la estrategia CRM contribuye a que la empresa obtenga los siguientes resultados:

- Mejora la gestión de los clientes
- Fortalecimiento de los medios de comunicación con los clientes.
- Desarrollo de un servicio post venta.

### **Misión**

La Empresa Indupac Cía. Ltda., es una organización privada, dedicada a la producción, diseño y comercialización de cuadernos con la marca Escribe, e implementos para oficina y papelería personalizada con procesos y productos de alta calidad y precios competitivos.

Cuenta con un equipo humano altamente calificado y comprometido en realizar sus labores de manera eficiente y eficaz con el fin de satisfacer sus necesidades.

### **Visión**

Para el año 2025, la Empresa Indupac Cía. Ltda., será reconocida a nivel nacional por sus excelentes productos en el mercado, servicio personalizado y trato preferencial con sus clientes para satisfacer la demanda del mercado nacional con productos y servicios de alta calidad.

#### **5.1.4. Objetivo**

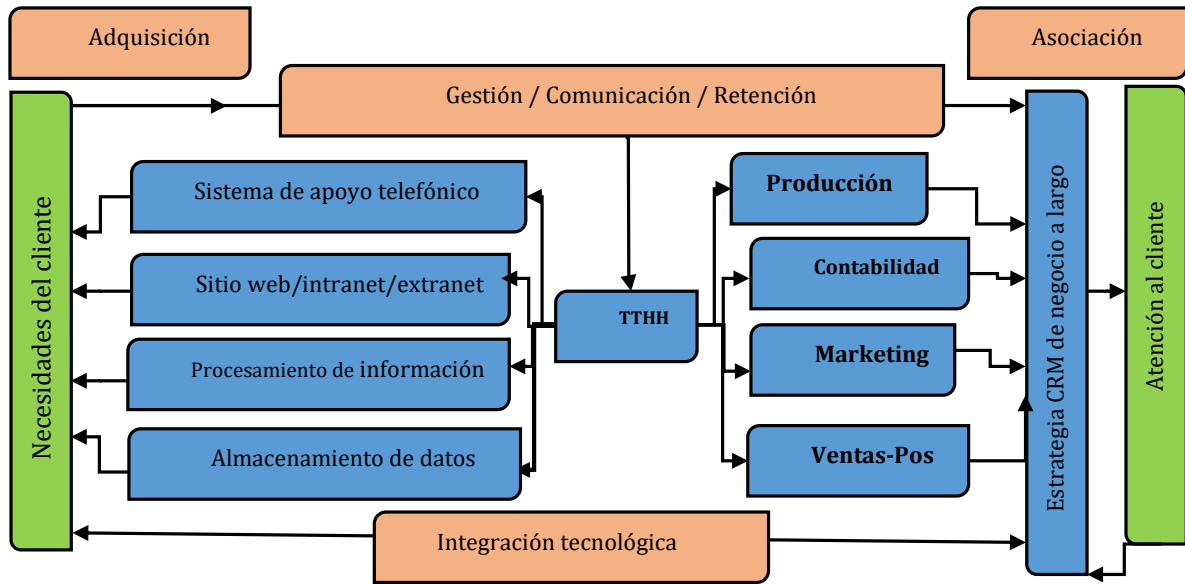
Construir una estrategia CRM para el incremento y fidelización de clientes.

#### **5.1.5. Estructura del Modelo CRM propuesto**

El modelo presentado en este trabajo investigativo tiene novedad en cuanto integra y recopila iniciativas de varios autores, así: Choy, Fan y Lo (2003), Renart (2004), Parvatiyar y Sheth (2001), Chen y Popovich (2003), para integrar características tecnológicas, estratégicas e integradoras; éste, se representa por fases procedimentales que aportan a la implementación de estrategias CRM en el área comercial de la empresa INDUPAC Cía. Ltda. La aplicación de la estrategia está fundamentada en una nueva visión empresarial.

En el centro del modelo, se ubican el Talento Humano (TTHH), sin el cual nada de lo, que se propone tiene movimiento y sentido alguno. Por lo tanto, su preparación, conocimiento, tanto para el trato personalizado (*face to face*), así como por medio de las herramientas tecnológicas de los clientes son básicos para entender sus necesidades, procesarlas de forma adecuada y entregar un servicio diferenciado en el, que se incluyan estrategias CRM centralizados en reportes de ventas, trámites, productividad, mercadeo, cartera y postventa.

**Figura 37: Modelo CRM para la empresa INDUPAC Cía. Ltda.**



**Fuente:**

Elaboración propia a partir de Choy, Fan y Lo (2003), Renart (2004), Parvatiyar y Sheth (2001), Chen y Popovich (2003) y otros.

**Talento humano:** Es el centro de la estrategia, integra todas las áreas de la empresa, incluye a los directivos y operativos, de la tal forma que, con una información global e integral, comprende, anticipa y satisface las necesidades de los clientes y logra su fidelidad. Para ello, incluye las mejoras en los procesos internos de la cadena de valor quienes le proporcionan valor superior a la estrategia CRM.

**Adquisición:** Conjunto de actividades que tienen la intención de buscar; recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización. Todo software que aporte al giro del negocio es considerado estratégico, con el objeto de recopilar información actualizada. Son software de contabilidad, marketing, ventas o producción (Sigala, 2005, Choy, Fan y Lo, 2003). Es de carácter tecnológico.

Sistema de apoyo telefónico.- La cercanía con el cliente no es solo presencial; hoy, el desarrollo de la tecnología permite eliminar barreras de distancia por medio del *smartphons* o incluso de los teléfonos fijos, entre otros aparatos tecnológicos. Por esta razón, su uso cada vez es más frecuente para contratar citas con los clientes de la compañía.

La empresa INDUPAC Cía. Ltda., provee de estos equipos con alta tecnología para servicio de sus vendedores y personal ejecutivo.

Sitio web/intranet/extranet.- De acuerdo al levantamiento de la información proporcionado por la empresa, ésta es una debilidad, en vista que, aunque cuenta con tecnología, una página web, no ha sido explotada para el servicio de los clientes; por esta situación, y como propuesta, se propone realizar algunos cambios: la web de la empresa es interactiva con uso de una webchat, con el uso de protocolo IRC, que significa Internet Relay Chat. El chat incluye un vídeo o audio.

La intranet en la empresa, se usa para comunicación interna y para compartir de forma segura la información generada durante sus procesos, misma que hasta el momento es eficiente. Sin embargo, se propone que la misma esté alojada en una nube, propiedad de la empresa, para mayor seguridad.

Cada uno de los ítems señalados en el área de adquisiciones confluyen en garantizar estrategias CRM centralizados en la adquisición de reportes de ventas y trámites eficientes.

**Gestión / Comunicación / Retención:** Tiene un enfoque integrador, son las estrategias de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes (Chen y Popovich, 2003).

**Asociación:** Tiene carácter estratégico, la información es utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas, relaciones personalizadas y duraderas con los clientes y sus necesidades. (Parvatiyar y Sheth, 2001).

Las estrategias, a continuación, propuestas, permiten tener mayor control del mercadeo, cartera y postventa.

### **Implementación del CRM.**

Para la implementación del CRM, se utilizarán los tres elementos funcionales diferenciados del CRM como: CRM Analítico, CRM Operacional y el CRM colaborativo.

### CRM de adquisición o analítico

Este elemento es esencial para el análisis de la información de cliente, por ende, se efectuarán las siguientes actividades en base a sus componentes:

Componentes	Actividades
<i>Data warehouse</i> (almacén central de datos)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Creación de una base de datos de clientes a través de la implementación de un programa para la gestión de cliente.</li><li>2. Implementación de un programa CRM para la gestión de clientes de la empresa.</li></ol>
<i>Data mining</i> (analiza y detecta patrones de comportamiento)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar una información histórica de compra de cada cliente, para determinar comportamientos, gustos y preferencias.</li></ol>

#### Actividad 1: Base de datos de clientes

La empresa maneja su base de datos en forma empírica a través de programas básicos como Excel donde, se sistematiza solo los nombres de clientes, datos de ubicación y teléfonos, pero no otros datos de relevancia.

#### Creación de una base de datos de clientes

En base a la base de datos actual, recolectar información de cada cliente de la zona con la finalidad de identificar a los mejores clientes, para diferenciarlos de manera oportuna, con la posibilidad de negociar con ellos de forma personalizada.

Datos de cliente	
Nombre completo	
E - mail	

Celular	
Red social	
Ciudad de origen	
Horario en el cual nos podemos comunicar con el cliente	
Petición especial	
Tipo de cliente	
Fecha de compra del producto	
Tipo de producto que compra	

**Fuente:** Elaboración propia

En la base de datos, se incluye información personal del cliente completa, donde figure: la fecha de su cumpleaños, número sexo y edades de sus hijos, fecha de su aniversario de matrimonio y de su negocio o empresa, dirección de su vivienda, hincha de que equipo de futbol es, gusto musical y cantante o grupo favorito, etc. Para tener detalles personalizados en fechas generales y propias del cliente.

**Actividad 2: Implementación de un programa CRM para la gestión de clientes de la empresa.**

La implementación de una herramienta tecnológica es esencial para la gestión efectiva de los clientes de la empresa, porque, se constituye en una solución de negocios que ayuda a la productividad de ventas y la eficacia del marketing, mediante conocimiento de redes sociales, administración de campaña y llamada inteligencia de negocios.

Uno de los beneficios es la reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad, que permiten la organización y automatización de los procesos de negocio que promueven la satisfacción y fidelidad del cliente en los ámbitos de servicio al cliente, marketing y ventas.

Se trabaja la estrategia para contar con información a la mano, para mejorar la calidad del servicio a los clientes.

**Actividad 3: Organización de la Información histórica de compra por cada cliente**

Se manejará en el departamento de ventas la información del histórico de compra por ítems, número de producto y tipo de producto, no solo por el monto de compra de cada cliente, para así encaminar la compra del cliente de acuerdo a la cantidad de producto adquirido en anteriores ocasiones; cronológicamente el pedido es; sino superior, el mismo, que se realizó en temporadas pasadas.

Ficha de base de datos histórico de compra

Cliente	Fecha de compra	Monto de compra \$	Número de productos adquiridos	Tipo de producto adquirido

**Fuente:** Elaboración propia

**CRM Operacional o de Gestión / Comunicación / Retención**

Componentes	Actividades
<b>Automatización de ventas</b>	1. Diagnóstico de los datos de clientes para recabar información específica.
<b>Automatización de servicios</b>	1. Líneas de atención al cliente

	<p>2. Implementación de un buzón de sugerencias a través de la página web, la red social o de forma física.</p>
<b>Automatización de marketing</b>	<p>1. Recompensas para clientes fieles</p> <p>1.2.1. Implementación de recompensas al cliente, que se ubica en la clasificación A+ y A</p> <p>1.2.2. Recompensas por pago a tiempo y descuentos especiales a las empresas fieles ubicadas en la clasificación A+, A y B</p>

### **Automatización de ventas**

1. Diagnóstico de los datos de clientes para recabar información específica.

La actividad busca ampliar los datos, que se obtuvieron para la construcción de una base de datos, por ende, tener información completa de sus necesidades:

<b>Cliente N°</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Datos de localización</b>	<p><b>Celular:</b></p> <p><b>Correo electrónico:</b></p>
<b>Número de pedidos</b>	
<b>Personas de contacto o referencia</b>	
<b>Periodicidad de Compra</b>	
<b>Forma de pago</b>	

<b>Preferencia y gustos en productos</b>	
<b>Actividad comercial</b>	
<b>Pedidos gestionados</b>	
<b>Número de citas con vendedores</b>	
<b>Número de visitas de los vendedores</b>	
<b>Últimos productos adquiridos</b>	

Cada vendedor cuenta con esta información al momento de gestionar los pedidos de cada cliente de forma personalizada.

### **Automatización de servicios**

#### **1. Líneas de atención al cliente**

La empresa tendrá una línea exclusiva de atención al cliente, donde un operador atenderá sus requerimientos, sus dudas, preguntas, reclamos. El cliente accederá con su número de cédula, se registrará cada acción que haya hecho el cliente.

2. Implementación de un buzón de sugerencias a través de la página web, la red social o de forma física.

### **Automatización de marketing**

#### **1. Recompensas para clientes fieles**

##### **1.1. Implementación de recompensas al cliente, que se ubica en la clasificación A+ y A**

La recompensa, se desarrollará con una visita a la fábrica con su familia y/o staff de ser el caso, para generar un vínculo más profundo con la marca y empresa, donde se trabaje el ámbito emocional, se abran las puertas de la empresa y deleiten con un recorrido por los diferentes procesos productivos que envuelven la elaboración de los

productos Escribe. Acompañado por una visita turística a lugares tradicionales de la ciudad y dar lugar al ocio y descanso con un paseo de dos días y una noche al mejor destino turístico de Tungurahua como es la hermosa ciudad de Baños de Agua Santa.

## **1.2. Recompensas por pago a tiempo y descuentos especiales a las empresas fieles ubicadas en la clasificación A+, A y B**

Se implementarán recompensas a los clientes con descuentos especiales, bonos al realizar sus pagos puntualmente. Descuento por pronto pago a toda la inversión que abone el 50% en la fecha designada.

### **CRM colaborativo o de asociación**

#### **1. Planificación de medios y canales de comunicación con los clientes**

Crear y mantener una relación de comunicación con los clientes con la finalidad de brindar información de productos, ofertas, servicios importantes, descuentos, nuevos productos y temas de interés para los clientes que ayuden a darle un valor agregado a los productos, que se distribuyen. A través de esta actividad, se busca conocer que esperan, que necesitan, que le gustaría más, que compren con mayor regularidad, así brindar soluciones rápidas a todos sus requerimientos.

Para el desarrollo de las estrategias, se implementaron una serie de actividades esenciales basadas en los puntos y aspectos del CRM.

**Página Web:** Se actualizará la página web con aspectos puntuales para que el cliente tenga mayor acceso a información de la empresa como catálogos en línea de los productos, que se venden.

**Correo electrónico:** Se enviarán boletines informativos trimestrales y semestrales a los clientes constantemente para, que se encuentren actualizados con productos, ofertas y promociones.

**Autoresponders:** Se implementará como herramienta que acompañe a las campañas de marketing, que ayuda a la automatización de envío de emails posteriores a la compra

de los productos, para abrir nuevas ventas, al felicitar al cliente por su compra y abrirle el espacio para enviar quejas, reclamos o requerimientos.

**Catálogos en línea:** Se actualizará la página web para incluir catálogos en líneas exclusivamente para clientes categorizados con A+ y A, a quienes, se les otorgará una clave para acceder al catálogo y adquirir el producto.

**Llamadas telefónicas:** Todas las actividades, que se realizan son confirmadas a través de llamada telefónica para ratificar la venta, también, se hará continuo contacto con el cliente para conocer sus necesidades, requerimientos, dudas o pedidos especiales.

## **2. Implementación de herramientas de atención al cliente:**

Para lograr esta actividad, se implementarán herramientas de atención al cliente como:

**Cuestionarios de satisfacción:** Se efectuará un cuestionario de satisfacción semestralmente, que se enviará de forma exclusiva al correo de los clientes registrados en la base de datos implementada.

**Llamadas telefónicas de atención al cliente:** Luego de la compra, se efectuará llamadas telefónicas a los clientes para conocer su opinión acerca de la atención prestada en la empresa.

**Correo electrónico de atención al cliente:** Se enviará catálogos exclusivos a los clientes que tengan la categoría A+ y A, por considerarse clientes rentables.

**Comunicación vía llamada telefónica con clientes, que se retiraron:** Los vendedores y el personal encargado de la implementación del CRM llamarán al cliente, que se retire para preguntarle las causas puntuales, en busca de una solución si el abandono, se debe a algún requerimiento mal atendido.

## **3. Mejora de la comunicación con el cliente interno**

### **3.1. Comunicación con los clientes internos a través de email y chat empresarial de la empresarial**

Se modificará la página web de la organización para incluir estas modalidades de comunicación, se considera que, si el pedido del cliente ingresa, no siempre, se dispone en stock el 100% del mismo, y, se despacha generalmente en un lapso de 48 horas lo, que se dispone en bodega, sin que esta información llegue al agente vendedor.

La información, se transmitirá al enviar un mail del vendedor con la copia del pedido original y la copia de factura, que se emite al cliente que detalla el despacho. Para, que se le pueda informar al cliente de la posible entrega de los pendientes; con una información interna de Producción de “cuando” estarían producidos los pendientes y en qué tiempo, se entregan los faltantes del despacho y así dar la información al cliente para que este decida si acepta la entrega del pendiente o anula el mismo y recurre u otro proveedor.

### **3.2. Implementación de una base de datos de producto en tiempo real**

Se actualizarán la base de datos de la empresa, para contar con información actualizada de stock de producto con la implementación de un software para manejo de inventarios.

Existe un detalle de stocks en Bodega en tiempo real, para poder transmitir al cliente de que productos, se dispone para entrega inmediata.

### **3.3. Implementar un canal de comunicación directo y a través de correo electrónico entre producción y ventas**

Se tiene una comunicación entre Producción y Ventas para saber, que se producirá en los siguientes 15 días mediante una Proyección de Producción; la misma que es variable, debido a pedidos personalizados o trabajos especiales de última hora. pero esto permitiría, que se le pueda entregar de antemano una información al cliente veraz, para que incluya en su pedido aquellos ítems que desea adquirir y, no se dispondrían en bodega al instante de la elaboración de su pedido.

### **3.4. Información para vendedores acerca del despacho de la mercadería**

Al generarse el despacho de los pedidos, se informará al agente vendedor si le llega la mercadería al cliente, no todos los pedidos son informados de fecha de entrega, solamente aquellos macro pedidos puntuales, y es muy pertinente que todos los despachos sean del conocimiento del vendedor para mantener informado al cliente en tiempo real.

### **3.5. Información para vendedores con información del stock**

El agente vendedor tiene la información del stock del cliente en productos “Escribe” para manejar de manera eficiente la cuenta del cliente, para que no exista déficit en el mismo; pero tampoco un stock saturado que termina por lo general en devoluciones no deseadas

#### **Planificación de los procesos CRM**

#### **Implementación del Procedimiento CRM en la empresa INDUPAC de clientes fidelizados**

Al considerar el denominado modelo Diamante en la planificación del CRM, se diseña un procedimiento fundamentado en las personas representados por los vendedores, la tecnología que integra el programa CRM y los procesos para la gestión del cliente. En base a los siguientes pasos:

##### **1. Ingreso de solicitudes de compra**

La solicitud, se recibe mediante los canales de comunicación implementados por el chat de la página web de la compañía, llamada telefónica o correo electrónico.

##### **2. Recolección de datos**

En el momento, que se ingresa la solicitud de compra, se efectúa preguntas intuitivas para establecer los datos de la compra que requiere los clientes con los cuales, se diseñará la cotización.

En este momento, se verifica los datos de cliente a través de una llamada telefónica, se procede a un compromiso de entrega en 24 horas máximo de la cotización, se genera, también, un compromiso de compra

##### **3. Verificación de disponibilidad**

En el momento, que se recolectan los datos, se procede a verificar la disponibilidad del producto solicitado, la cantidad requerida para cumplir con las necesidades que requiere el cliente.

#### **4. Organización y envío de propuestas o cotización**

Se organiza la cotización en base a los requerimientos del cliente, vía chat o mediante llamada telefónica, se verifica con el cliente si la información que solicitaron del producto es la correcta para evitar posibles errores. Luego de corregir posibles errores y contrastar con el cliente si los requerimientos son los solicitados, se envía la cotización.

#### **5. Seguimiento de cotización**

Se contacta nuevamente con el cliente para que haga sus observaciones acerca de la cotización para conocer sus dudas y a través de la misma que tomen una decisión y proceder el cierre de la venta o desarrollar una re-cotización del producto al no sentirse satisfechos con las opciones dadas para la venta.

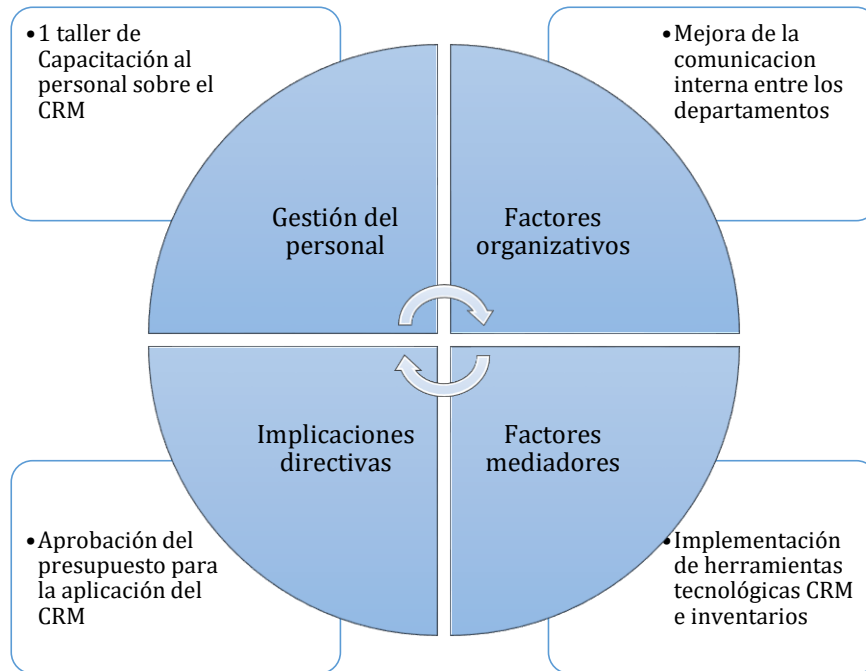
#### **6. Compra del producto**

El cliente en la toma de decisión, de aceptar las cotizaciones, que se le envía, genera la compra de producto a través de un formato de aceptación de los requisitos establecidos y otro de compra del producto, que se le enviará al correo electrónico para ser llenado, se pide que detallen las especificaciones establecidas y requerimientos del cliente.

#### **7. Servicio Post venta**

Una semana o quince días después de concretada la compra, se realiza una llamada a los clientes, para verificar su experiencia con la atención, el servicio y los productos de la empresa, con ello, se establecen los aspectos en los cuales, se requiere mejorar y, también, manifestar la opción del contacto continuo a través de las redes sociales, para solucionar problemas presentadas en el momento de atención al cliente y la compra del producto.

## Mapa de factores de la implementación del CRM en la empresa INDUPAC



**Fuente:** Elaboración propia

### Pasos para la implementación del CRM para la gestión del cliente

Pasos CRM	Proceso
Creación de una base de datos del cliente	Se registran datos del cliente de la información actual.  Se efectúa la actualización de datos en base a la ficha de actualización de datos de clientes a través de correo electrónico, chat y llamadas telefónicas.
Segmentación de clientes	Se establece el tipo de cliente en base a la simbología establecida en el presente plan

Identificación de clientes rentables	De acuerdo al número de compra y su periodicidad, se mide el nivel de rentabilidad del cliente para la empresa.
Identificación de clientes de mayor potencial	Verificar estados financieros de clientes que realizan compras poco recurrentes.
Información para el cliente	Implementación de canales de comunicación
Identificación de clientes insatisfechos	Implementación de una encuesta satisfacción semestralmente
Eventos y programas especiales	Organizar eventos semestrales para tener contacto directo con el cliente como presentaciones de productos.

**Fuente:** Elaboración propia

## Procesos de negocios en base al CRM



Fuente: Elaboración propia

### Plan de acción del CRM

Actividad	Costo	Tiempo aproximado	Fecha de inicio y fecha de finalización
<b>Actividad 1: Base de datos de clientes</b>			
<b>CRM Analítico</b>			
<b>Data warehouse (almacén central de datos)</b>			
<b>1. Creación de una base de datos de clientes</b>	\$200,00	4 meses	Enero 2019 a abril del 2020
<b>2. Implementación de un programa CRM para la gestión de clientes de la empresa.</b>	\$1.500,00	6 meses	Enero 2019 a julio del 2019
<b>Data mining (analiza y detecta patrones de comportamiento)</b>			
<b>1. Implementación de una base de datos de la información histórica de compra por cada cliente</b>	\$100,00	6 meses	Enero 2019 a junio del 2019
<b>CRM Operacional</b>			

<b>Automatización de ventas</b>			
<b>1. Diagnóstico de los datos de clientes para recabar información específica.</b>	\$200,00	6 meses	Enero 2019 a junio del 2019
<b>Automatización de servicios</b>			
<b>1. Líneas de atención al cliente</b>	\$100,00		
<b>2. Implementación de un buzón de sugerencias a través de la página web, la red social o de forma física.</b>	\$100,00		
<b>Automatización de marketing</b>			
<b>1. Recompensas para clientes fieles</b>			
<b>implementación de recompensas al cliente, que se ubica en la clasificación A+ y A</b>	-	12 meses	Enero 2019 a diciembre del 2019
<b>Recompensas por pago a tiempo y descuentos especiales a las empresas fieles ubicadas en la clasificación A+, A y B</b>	-	12 meses	Enero 2019 a diciembre del 2019
<b>CRM colaborativo.</b>			
<b>1. Planificación de medios y canales de comunicación con los clientes</b>			Enero 2019 a junio del 2019
<b>Página Web</b>	\$400,00	6 meses	Enero 2018 a junio del 2018
<b>Correo electrónico</b>	\$50,00	6 meses	Enero 2019 a junio del 2019
<b>Autoresponders</b>	\$100,00	6 meses	Enero 2019 a junio del 2019
<b>Catálogos en línea</b>	\$300,00	6 meses	Enero 2018 a junio del 2018
<b>Llamadas telefónicas</b>	\$200,00	6 meses	Enero 2019 a junio del 2019
<b>2. Implementación de herramientas de atención al cliente:</b>			
<b>Cuestionarios de satisfacción</b>	\$200,00	2 meses	Noviembre 2019 a diciembre del 2019
<b>Llamadas telefónicas de atención al cliente</b>	\$100,00	4 meses	Abril del 2019 a julio del 2019
<b>Correo electrónico de atención al cliente</b>	\$100,00	4 meses	Abril del 2019 a julio del 2019
<b>Comunicación vía llamada telefónica con clientes, que se retiraron</b>	\$100,00	4 meses	Abril del 2019 a julio del 2019
<b>3. Mejora de la comunicación con el cliente interno</b>			
<b>Comunicación con los clientes internos a través de email y chat empresarial de la empresarial</b>	\$100,00	2 meses	Marzo 2019 a abril del 2019

<b>Implementación de una base de datos de producto en tiempo real</b>	\$100,00	4 meses	Abril del 2019 a julio del 2019
<b>Implementar un canal de comunicación directo y a través de correo electrónico entre producción y ventas</b>	\$50,00	3 meses	Mayo del 2019 a junio del 2019
<b>Información para vendedores acerca del despacho de la mercadería</b>	\$100,00	3 meses	Junio del 2019 a agosto del 2019
<b>Información para vendedores con información del stock</b>	\$100,00	3 meses	Junio del 2019 a agosto del 2019

**Fuente:** Elaboración propia

### **Etapas 5: Control y evaluación**

Para el control de las actividades de la estrategia de CRM, se aplica un instrumento de control por cada actividad, que se implementa al dar un valor de logro, que se ubica entre Muy eficiente hasta deficiente.

Deficiente (1)

Medianamente (2)

Ni eficiente ni deficiente (3)

Eficiente (4)

Muy eficiente (5)

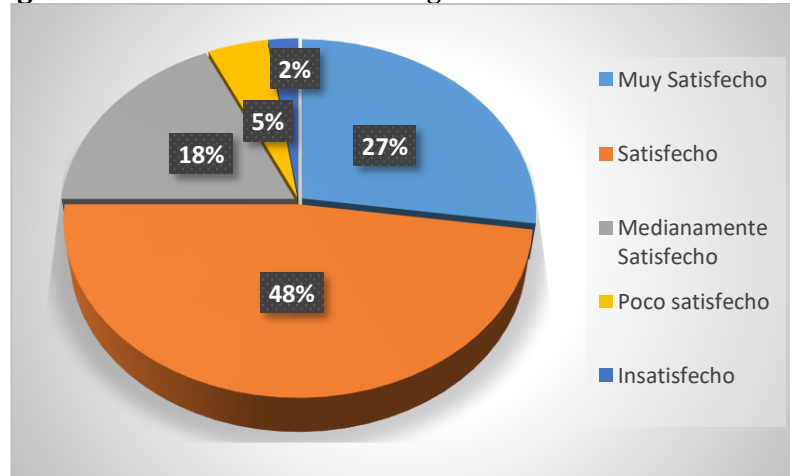
La escala propuesta mide el nivel de eficiencia de las actividades implementadas. En cambio, para la evaluación, se aplica una encuesta que determina el nivel de satisfacción de los clientes con la estrategia CRM.

#### **5.2. Evaluación preliminar**

La propuesta, como puede evidenciar en la tabla: 10, requiere de estrategias a corto, mediano y plago plazo, por lo que en este punto, se aplica una encuesta, en la que, se mide la satisfacción de los clientes, una vez considerados algunos factores de mejora a corto plazo, entre ellos: nivel de satisfacción del servicio, nivel de seguimiento de las necesidades, uso de los medios de comunicación con los clientes y las expectativas cumplidas con respecto al producto, servicio, calidad del servicio y atención postventa.

##### **1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la gestión de la relación con los clientes implementada?**

**Figura 37:** Nivel satisfacción de la gestión de la relación con los clientes

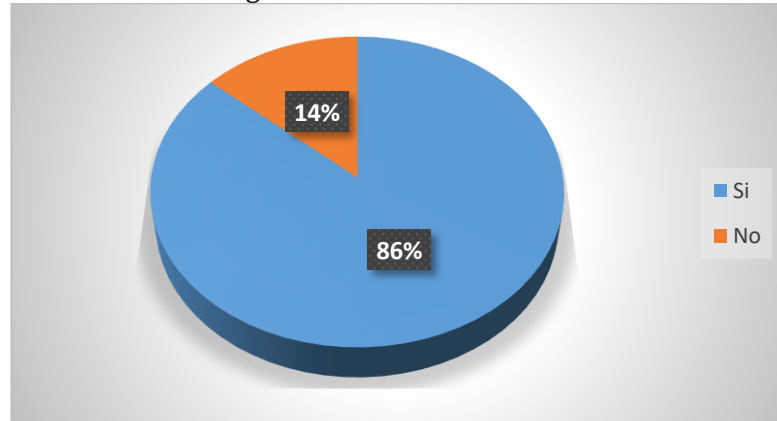


**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 33 el 48% responde, que se encuentran satisfechos con la gestión de la relación con los clientes implementada, el 27% considera que muy satisfechos, el 18% contesta, medianamente satisfechos, el 5% en cambio mencionan, que se sienten poco satisfechos, el 2% insatisfechos. Con el plan mejora la satisfacción del cliente, con las actividades iniciadas del CRM, brindan resultados positivos para la empresa INDUPAC.

**2. ¿El canal de comunicación implementado le ha permitido mejorar las relaciones con la empresa?**

Figura 38: Canal de comunicación

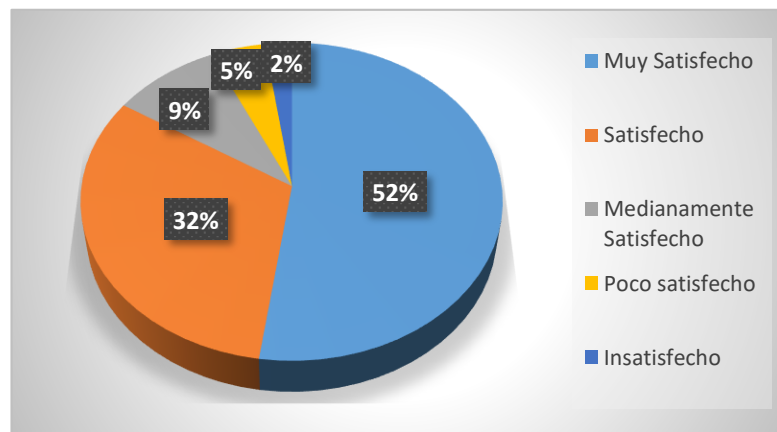


Fuente: Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, en la figura 34, se observa que el 86% responde que el canal de comunicación implementado permite mejorar las relaciones con la empresa, el 14% considera que no. Los canales de comunicación implementados, con el uso de las modernas tecnologías de la información ayudan a la mejora de relaciones de la empresa, porque tiene mayor efectividad al acercarse a los clientes a través de correo electrónico, la página web de la organización.

**3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el seguimiento de sus necesidades con la estrategia implementada?**

Figura 39: Nivel de satisfacción con el seguimiento de sus necesidades

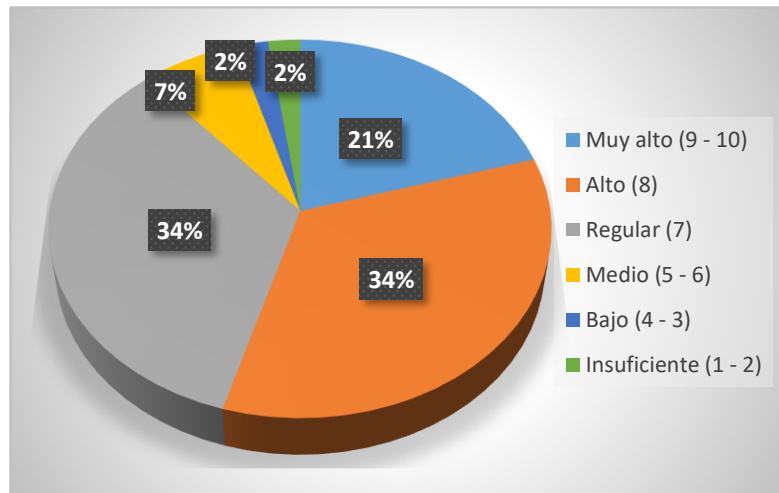


Fuente: Elaboración propia

Del 100% de clientes encuestados, el 52% responde, que se encuentra muy satisfechos con el seguimiento de sus necesidades con la estrategia implementada, el 32% considera que satisfechos, el 9% contesta medianamente satisfechos, el 5% en cambio menciona, que se sienten poco satisfechos, el 2% insatisfechos. La estrategia, como evidencia en la respuesta de los clientes encuestados brinda satisfacción porque la empresa cumple con mayor efectividad las necesidades de sus clientes, al gestionarse de forma más efectiva la relación con los mismos.

**4. ¿Cómo calificaría el éxito logrado con la estrategia implementada para la mejora de la relación de clientes?**

**Figura 40: Éxito logrado con la estrategia**

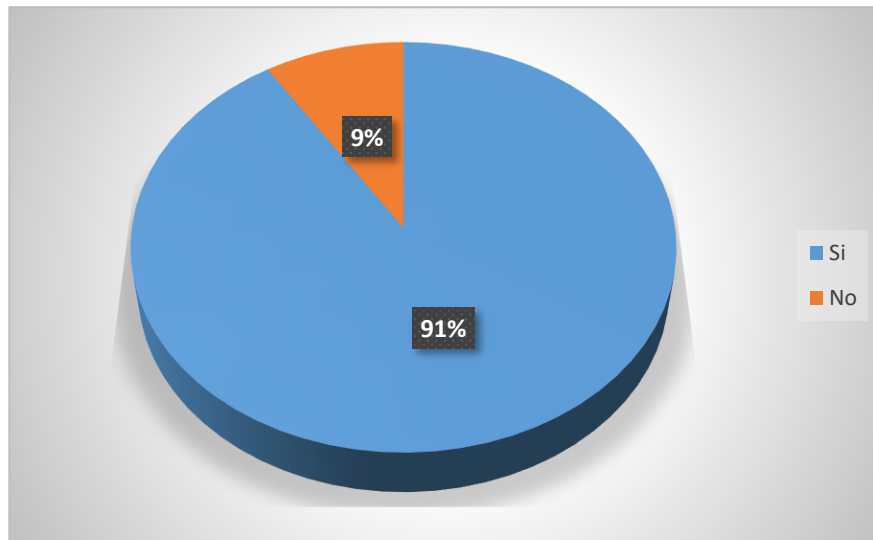


Del 100% de clientes encuestados, que se benefician de la estrategia CRM, el 34% responde que califican el éxito logrado con la estrategia implementada para la mejora de la relación de clientes como alta (8), el 34% considera regular (7), el 21% contesta muy alto (9 - 10), el 7% expresa medio (5- 6), el 2% menciona que bajo.

Los datos de la encuesta aplicada revelan a la mayoría satisfechos y, se mantiene entre regular y alto, porque en el periodo corto de su implementación, se han evidenciado beneficios en la fidelización de clientes de la empresa.

**5. ¿Considera usted, que se continúa con la implementación de la estrategia CRM para la fidelización de clientes?**

**Figura 41:** Continuar con la implementación de la estrategia CRM



Del 100% de clientes encuestados, que se beneficiaron de la estrategia CRM, el 91% responde que sí continúa con la implementación de la estrategia CRM para la fidelización de clientes, solo un 9% considera que no. Los datos revelan que la estrategia ha sido positiva porque, se personaliza de manera descriptiva el tipo de clientes que la empresa tiene, fundamenta las necesidades de los clientes, desarrolla una base de datos formal con toda la información, que se requiere de los clientes actuales.

**Análisis de resultados**

La evaluación de la estrategia de CRM implementada como piloto en el periodo de 2 meses determinan mejoras significativas en la organización, sobre todo en la fidelización, que demuestran, que se implementa periódicamente e invierte en las estrategias y en las herramientas tecnológicas que lo acompañen.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Los autores consultados permiten la identificación de estrategia Customer Relationship Management (CRM), se denomina como la gestión de las relaciones con el cliente, la finalidad es contar con información del cliente para la satisfacción de sus necesidades y requerimientos que ayuden a la implementación de actividades de marketing directo en búsqueda de la fidelización de clientes, engloba la estrategia de negocio acompañado de la implementación de la tecnología, como el software, que permite recolectar datos para conocer a los clientes, a través de los diferentes canales de comunicación. No consiste simplemente en la implementación de un software o herramientas de marketing directo, sino en comprender la cartera de clientes de manera más eficiente y su implicación en las metas de la empresa.

Los resultados obtenidos en el levantamiento de la información concluyen con el diagnóstico de la empresa, en dónde, pone mayor énfasis: en el producto, al relacionarse con los clientes, manteniéndose el nivel de satisfacción en un nivel medio en aspectos como la atención en la recepción de su requerimiento, la atención personal del vendedor y las dudas o necesidades aclaradas, pero es poco regular la atención individual y personalizada al momento de adquirir un producto, pues, se prioriza el precio y la calidad del producto. En el análisis, los clientes requieren atención más personalizada para que sean atendidos sus reclamos y quejas adecuadamente, que se cumplan sus expectativas sobre la calidad de la atención al cliente y el servicio postventa, implementación de una herramienta de comunicación eficaz para dar a conocer sus requerimientos, con mayor eficiencia en los medios de comunicación para relacionarse con los clientes.

Con el diseño de una estrategia CRM, se realiza la construcción de requerimientos e integra características tecnológicas, estratégicas e integradoras; éste, se representa por fases procedimentales que aportan a la implementación de estrategias en el área comercial de la empresa, que implemente un plan, que engloben una serie de actividades de marketing para contactarse y relacionarse directamente con los clientes, en base al diseño de una base de datos que ayuden al conocimiento integral de la Estrategia y permita el impulso, a diferencia de la competencia.

## **Recomendaciones**

Capacitar al personal sobre la implementación de la Estrategia Customer Relationship Management (CRM) basado en establecer los factores, elementos y acciones, que se necesitan para la aplicación de la misma, si busca la fidelización de los clientes, en función de sus objetivos y de los elementos funcionales diferenciales del CRM y los beneficios que otorga para un mayor conocimiento de los clientes, el aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes y de las ventas.

Incentivar que la empresa ponga mayor énfasis en la gestión de los clientes, al considerarlos como parte esencial de la misma, ya que, sin ellos la empresa no posiciona en el mercado local, a través del análisis de las necesidades y requerimientos para una mayor satisfacción del cliente con una atención personalizada y los servicios prestados,

Evaluar con mayor regularidad las necesidades de los clientes en base a la aplicación de encuestas semestrales sobre los aspectos que la empresa necesita mejorar para brindar una atención de calidad, fundamentada en comprenderlos y desarrollar una atención más personalizada que muestra preocupación, haciéndoles sentir como parte integral de la empresa.

Elaborar un plan marketing que incluya la implementación de una estrategia Customer Relationship Management (CRM) para la fidelización de los clientes de la Empresa Indupac Cía. Ltda., al mejorar las actividades en función de la competencia, la lealtad del cliente y los problemas, que se presentan para lograr clientes rentables, al fortalecer la base de datos de manera continua, con retroalimentación e información obtenida del histórico de compra y el programa informático CRM.

## Apéndice A - Encuesta



### UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

### CUESTIONARIO DE ENCUESTA CLIENTES

La presente encuesta tiene fines académicos y de importancia para la implementación de CRM en la empresa INDUPAC Cía. Ltda., por lo, que se le invita a contestar con la mayor objetividad el siguiente cuestionario:

**Instrucciones:** Marque con una X, la respuesta que considere correcta, en base a sus conocimientos y experiencias.

### Datos generales

- 1.- Edad: .....
- 2.- Ubicación: .....
- 3.- Género: Masculino ( ) femenino ( )
- 4.- Relación con la empresa: .....
- 5.- Tipo de negocio o servicio presta.....
- 6.- ¿Qué tiempo es usted cliente de la empresa?
- a) De 1 mes a 6 meses
  - b) De 7 a 12 meses
  - c) De 1 a 3 años
  - d) De 4 a 5 años
  - e) Más de cinco años

## Datos específicos

**1. ¿Con que frecuencia adquiere usted productos de la empresa?**

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente

**2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios ofertados por la empresa?**

- a) Muy Satisfecho
- b) Medianamente Satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Poco satisfecho
- e) Insatisfecho

**3. ¿Los productos ofertados por la empresa, se adapta a la necesidad del cliente y del mercado?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Con mucha regularidad
- d) Con mediana regularidad
- e) Con poca regularidad
- f) Nunca

**4. ¿La empresa le ofrece un atención individual y personalizada al momento de adquirir un producto?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Con mucha regularidad
- d) Con mediana regularidad
- e) Con poca regularidad
- f) Nunca

**5. De las siguientes causas seleccione la de mayor influencia por la cual prefiere trabajar con esta empresa:**

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Valor percibido
- d) Imagen
- e) Confianza
- f) Otros,  ¿cuáles?, describa .....
- .....

**6. ¿Cuál es el producto más importante que ha adquirido en la Empresa Indupac Cía. Ltda.?**

-----; ¿por qué es importante para el giro de su negocio? .....

.....

**7. De las siguientes expectativas ¿Cuáles no fueron cubiertas en su totalidad?**

- a) Expectativas sobre el servicio
- b) Expectativas sobre el producto
- c) Expectativas sobre la calidad de la atención al cliente
- d) Expectativas sobre el servicio postventa

**8. ¿La empresa en, que se enfocó al momento de la adquisición de un producto?**

- a) En usted como cliente
- b) En el producto
- c) En el servicio

**9. ¿En qué aspectos ha tenido quejas y reclamos?**

- a) Servicio y atención al cliente
- b) Trato del personal
- c) Falta de una herramienta de comunicación eficaz para dar a conocer sus requerimientos
- d) Calidad del producto
- e) Tiempo de entrega de un producto
- f) Servicio postventa

**10. ¿Los medios de comunicación que utiliza para contactarse con la empresa fueron?**

- a) Muy eficiente
- b) Medianamente eficiente
- c) Poco eficiente
- d) Nada eficiente

**11. ¿Cuál es el medio de comunicación que considera más efectivo y en la actualidad usted utiliza con esta u otras empresas?**

- a) Teléfono fijo
- b) Teléfono celular
- c) Correo electrónico
- d) Redes sociales
- e) Otros..... Especifique cuáles.....

**12. ¿Considera que usted tiene una relación sólida de negocios con la empresa?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Con mucha regularidad
- d) Con mediana regularidad
- e) Con poca regularidad
- f) Nunca

**13. ¿Qué le motiva a la adquisición del producto en la empresa?**

- a) Precios bajos
- b) Ofertas
- c) Gestión de la relación que tiene la empresa con sus clientes
- d) Atención personalizada
- e) Eficiencia de la atención
- f) Rápida solución a los problemas del cliente
- g) Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**14. ¿Considera que la empresa da seguimiento a sus necesidades?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Con mucha regularidad
- d) Con mediana regularidad
- e) Con poca regularidad
- f) Nunca

**15. ¿Qué beneficios ha recibido de la competencia que influyen en su preferencia y adquisición de productos?**

- a) Reembolso de una cantidad pagada por concepto de devolución, reducción o descuentos promocionales
- b) Regalos especiales por la cantidad de compra.
- c) Disminución porcentual del costo total de la compra.
- d) Regalo de productos promocionales especiales.

**16. ¿Qué actividades de activación de marca ha desarrollado la competencia para crear su interés en la adquisición de productos?**

- a) Eventos de promoción en puntos de venta.
- b) Campaña de interacción con clientes
- c) Regalos instantáneos en los puntos de venta.
- d) Zanqueros y bailes con grupos participantes.

**17. ¿Las actividades promocionales desarrolladas por la competencia influyen en su decisión de compra?**

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Nunca.

**18. ¿Qué factores influyen para que usted preferiría adquirir productos en las empresas competidoras?**

- a) Precios de los productos
- b) Descuentos especiales
- c) Reembolsos de pagos
- d) Eventos promocionales en los puntos de venta.
- e) Calidad de los productos

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

## Apéndice B – Encuesta de satisfacción



### UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO RECIBIDO

La presente encuesta tiene como finalidad realizar un seguimiento al servicio y producto/s, recibido/s por el cliente, con el fin de mejorar nuestra relación empresa – cliente, por lo, que se solicita sea muy objetivo en sus respuestas:

**Instrucciones:** Marque con una X, la respuesta que considere correcta, en base a sus conocimientos y experiencias.

#### Datos generales

- 1.- Edad: ..... 2.- Ubicación: .....
- 3.- Género: Masculino ( ) femenino ( )
- 4.- Producto comprado: .....
- 5.- Tipo de negocio que posee.....
6. Fecha de nacimiento ..... Correo electrónico: .....

#### Datos específicos:

Califique con una X la respuesta que considere correcta, entre uno y cinco, el producto y/o servicio que acaba de recibir: donde

1. Insatisfecho;
2. Poco satisfecho;
3. Satisfecho;
4. Medianamente satisfecho y
5. Muy satisfecho.

<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Producto					
Atención en la recepción de su requerimiento					
Atención personal del vendedor					
Dudas o necesidades aclaradas					
Facilidades para su pago					
Despacho					
Instalaciones					
Cualquier otra observación:					

## Apéndice C – Cuestionario de Entrevista



### UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO PARA ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo levantar información interna de los procesos que involucran elementos para la implementación de un CRM en la empresa INDUPAC Cía. Ltda., por lo, que se le invita a contestar con la mayor objetividad el siguiente cuestionario:

#### Datos generales

**Entrevista:** .....

**Cargo:** .....

**Entrevistador:** .....

**Fecha:** .....

Preguntas	Respuestas
<b>a. Conocimiento</b>	
1. ¿Cómo describe usted la situación actual de la empresa?	
2. ¿Cuáles cree que son los problemas urgentes que esta organización toma en cuenta?	
3. ¿Qué aspectos y servicios considera usted, se mantienen, mejoran o cambian en la relación distribuidores – empresa?	
4. ¿Conoce usted los aportes que un programa CRM brinda a la organización?	
5. ¿Qué opina sobre la fidelización de los clientes actuales, como afecta el perder un cliente, considera que alguno de los proveedores no aporta y, por el contrario, causa problemas?	

<b>b. Aportes</b>	
<b>6.</b> Considera que hay necesidades tecnológicas, que no han explotado y aportan en la relación empresa – proveedores.	
<b>7.</b> ¿Cuál es el mejor medio de comunicación, por el que los clientes prefieren entablar relaciones o pedidos con la empresa?	
<b>8.</b> ¿Cómo la empresa podría aportar a los proveedores para que exista fidelización de los clientes con la marca y nuestros productos?	
<b>9.</b> ¿Qué incentivos, se concretan, que no tenga la competencia, para fidelizar a nuestros proveedores?	
<b>10.</b> ¿Qué cambios organizativos considera necesita la empresa, que aporten al mejor desarrollo de nuestros colaboradores internos y proveedores?	
<b>11.</b> ¿Qué conoce que haga mejora la competencia, y que debamos mejorar, para ser más competitivos?	
<b>12.</b> Entre 1 y 10 ¿cómo calificaría la fidelización actual de nuestros clientes y proveedores?	
<b>13.</b> ¿Con qué frecuencia la empresa le ofrece al distribuidor atención individual y personalizada al momento de adquirir un producto?	
<b>14.</b> Según su experiencia ¿Cuál cree que es la mayor razón o causa por la que el cliente y el proveedor prefieren nuestros productos? Precio, calidad, Valor percibido, Imagen, Confianza, u otras razones.	
<b>15.</b> ¿Cuáles son las mayores razones por las que un cliente o proveedor, se queja?	
<b>16.</b> La empresa ¿realiza un seguimiento al proveedor antes, durante y después de la venta de un producto? En qué medida y que opinión merece esta realidad.	

## Apéndice D - Distribución Clientes Zona Norte

# CLIENTES ZONA NORTE

### **COSTA**

#### **ATACAMES**

1 Luis Ballesteros

#### **ESMERALDAS**

2 Roberto Lawndes

3 Studium

4 Isaías Cañizares

5 Rando Luna

#### **QUININDE**

6 Mirian Rivera

7 Letty Rodriguez

#### **LA CONCORDIA**

8 Marcelo Ormaza

#### **SANTO DOMINGO**

9 Super Dilipa

10 Mega Dilipa

11 Dilipa vía Quevedo

12 Betty Gomez

#### **QUEVEDO**

13 María Zambrano

14 Luis Tipantuña

15 Mundoffice

#### **LA MANA**

16 Manuel Tobar

### **SIERRA**

#### **MACHACHI**

17 Patricio Dominguez

#### **SANGOLQUI**

18 Judith Cárdenas

19 Edison Solís

#### **QUITO**

20 Edgar Palomino

21 Distribuidora Yanqui

22 Fernando Armijos

23 Monica Gordon

24 Reinaldo Zambrano

25 Manolo Piedra

26 Luis Silva

27 Sulay Guamingo

28 Cecilia Piedra

29 Tarquino Castillo

30 Joselito Chicaiza

31 Mariana Silva

32 Jaime Pozo

33 Fernanda Mullo

34 Gloria Moya

35 Dilipa

36 Dissanty

37 Alberto Vidal

#### **CAYAMBE**

38 Gladys Cachipundo

39 Eduardo Arcos

#### **IBARRA**

40 Sari Popular

#### **TULCAN**

41 Mariela Tapia

42 Álvaro Mantilla

43 Miroslava Pulles

### **ORIENTE**

#### **LAGO AGRIO**

44 Luis Borja

## Apéndice E – Entrevista de actividades que realiza la competencia



### UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

### ENTREVISTA DE ACTIVIDADES QUE REALIZA LA COMPETENCIA

La presente encuesta tiene como finalidad realizar un seguimiento al servicio y producto/s, recibido/s por el cliente, con el fin de mejorar nuestra relación empresa – cliente, por lo, que se solicita sea muy objetivo en sus respuestas:

#### Datos generales

- 1.- Edad: ..... 2.- Ubicación: .....
- 3.- Género: Masculino ( ) femenino ( )
- 4.- Producto comprado: .....
- 5.- Tipo de negocio que posee.....
6. Fecha de nacimiento ..... Correo electrónico: .....

#### Datos específicos:

- 1.- Determine cuáles son las actividades diferenciadoras que realiza la competencia?
- 2.- Qué beneficios diferenciadores brinda la competencia?
- 3.- Qué actividad sugiere usted adoptar la marca en estudio?

## Bibliografía

- Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones. (10 de 01 de 2015). Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, AITE . (10 de 12 de 2014). Obtenido de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/44-2014>
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2014). Rueda de negocios para el Sector Textil. *AITE*.
- Baquero, J. (2009). *Marketing Clientes*. Barcelona: Euro- Latin.
- Bastos, A. (2006). *Fidelización Del Cliente*. Vigo: Ideas propias Editorial.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid : Pearson Educación S. A.
- Bravo, J., & Cuzme, K. (2012). *Análisis sectorial de la industria textil ecuatoriana y diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa Modatex S.A.,*. Tesis de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.
- Brunetta, H. (2014). *El Social CRM en Latinoamérica*. Santiago de Chile: Todo Management.
- Cámara Nacional de Calzado. (02 de 03 de 2015). *CALTU*. Obtenido de <http://www.caltuecuador.com/socios.htm>
- De Negri, C. (2009). *CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional: Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Díaz, P. (2008). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción, se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Tesis , Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Drucker, T., & Levitt. (01 de 07 de 2014). *El Evangelio del CRM (Customer Relationship Management)*.
- Durán, A., Garibay, M., & Urzúa, J. (2015). Estrategias de Marketing Relacional CRM en Distribuidor de autos en la ZMG: Agencia Mazda. *Red Internacional de*

- Investigadores en Competitividad. Memoria del VIII Congreso*, 9(1). Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/7/7>
- Editorial 50 minutos. (2017). *La estrategia CRM: Las claves para aumentar y fidelizar a la clientela*. España: Editorial 50minutos.es.
- Enter to USA . (2018). *Rebate*. Obtenido de <http://www.enter2usa.com/box/contentAction.do?flagId=5>
- Erigh, H. (2013). *CRM, Fundamentos ara establecer una estrategia*. Redk.net.
- Galindo, L. (2011). *Planeación estratégica*. Mexico: Editorial Trillas.
- García, M. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor. (Google eBook)*. México: IC Editorial.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. CRM strategies in services companies: managerial recommendations for its implementation. *Dirección y Organización*(46).
- Heyzer, J., & Render, B. (2004). *Principios de la Administración de Operaciones* . México : Pearson Educación.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Madrid: LID Editorial.
- Lagos, C. (2008). *Propuesta de Implementación de un CRM para PYMES en el sector textil*. Tesis de grado, , Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Linz Textil. (14 de 01 de 2015). *Linz Textil*. Obtenido de [www.linz-textil.com/es/General-Terms-and-Conditions/Weaving](http://www.linz-textil.com/es/General-Terms-and-Conditions/Weaving)
- Lleve Gratis. (2018). Qué son los rebates en compras y diligenciarlos. *Lleve Gratis*. Obtenido de <https://www.llevegratis.com/rebates/>
- López, A. (2015). *¿Qué son y para qué utilizan las activaciones de marca?* Obtenido de <https://www.alvarolopezherrera.com/2015/08/activaciones-de-marca.html>
- Malacara, N. (2015). *¿Qué es una activación de marca? Revista InformaBTL*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/que-es-una-activacion-de-marca/>
- Muniz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI* . Madrid: Centro Estudios Financieros.

- Muñiz, L. (2004). *ERP Guía Práctica para la Selección e Implementación*. Barcelona: Rotapapel.
- Muñoz, A. (2005). *Logística y turismo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ortega, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. Mexico: McGraw Hill.
- Ortiz, E. (2013). *Atención Básica al cliente*. Instituto Mediterráneo de Publicaciones.
- Pina, J. (2014). *Curiosidades del Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide,.
- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones* (Tercera ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Renart, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Madrid: e-business Center Pricewaterhouse Coopers & IESE.
- Renart, L. (2004). *Tres estrategias de éxito*. Barcelona : IESE.
- Revista Roast Brief. (2015). La creatividad en las activaciones de marca. *Revista Roast Brief*.  
Obtenido de <https://www.roastbrief.com.mx/2015/03/la-creatividad-en-las-activaciones-de-marca/>
- Sánchez, P. (2012). *El cliente: un activo empresarial (Comunicación y atención al cliente): Ciclos Formativos*. Editex.
- Smith, M. (2012). *El Nuevo Marketing Relacional*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Somalo, I. (2017). *El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online* (Primera ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Swift, R. (2002). *CRM Como mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.
- Think Creative Idea. (2012). *Rebate (marketing)*. Obtenido de <https://thinkcreativeidea.net/2012/11/14/rebate-marketing/>
- Valdivia, J. (2015). *MF1790\_3: Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. ADGD0210*. Antequera, España: IC Editorial.
- Valenzo, M., Apolinar, M. J., & Galeana, E. (2014). Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) y la Competitividad en la Cadena de Suministro en el Sector Exportador Mexicano. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.

*Memoria del VIII Congreso, 8(1). Obtenido de*  
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1173/841>

Viciana, A. (2011). *UF0031: Técnicas de Venta*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.

Villaseca, D. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. Madrid: ESIC Editorial.

Wheelen, T., & Hunger, D. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson.