

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Unidad de Estudios de Postgrado

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

Análisis de la contribución que ofrece el CRM, a las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las TIC.

Autora: Ing. Alba Elena Coba Cevallos

Director: Ing. Nelson Cerda P., MBA

Quito, Junio 2013

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Alba Elena Coba Cevallos**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal y que he consultado las referencias bibliográficas descritas.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Alba Elena Coba Cevallos

DEDICATORIA

Esta tesis de grado se la dedico a mi hermosa familia, colmada de seres maravillosos a quienes amo mucho, son mi inspiración constante. Pero en especial, como símbolo de esfuerzo y superación se la dedico a mis preciosas hijas y como símbolo de logro y satisfacción a mi cariñosa madre.

Alba Elena Coba Cevallos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los profesores de la maestría, a la Universidad y a sus autoridades en general, los conocimientos impartidos por muchos de ellos de alguna forma se han plasmado en esta tesis de grado, hoy concluida. Mi mayor gratitud, es para con el Ing. Nelson Cerda. MBA, director de tesis, su apoyo constante siempre estuvo cargado de claridad y acierto, profesor y director de tesis, de altísimo nivel, a quien siempre guardaré gratitud y consideración. No puedo dejar de mencionar y agradecer al Ing. Patricio Velasco. MSc, Coordinador de Postgrados de la Universidad, y lector de la tesis, su apoyo y motivación en apurar el paso de culminación, fueron cruciales para la consecución oportuna de esta meta.

Alba Elena Coba Cevallos

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
SIGLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	4
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	4
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	4
CAPÍTULO I	
1. FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA ESTRATEGIA CRM.....	5
1.1.DEBATE CONCEPTUAL.....	6
1.1.1. TENDENCIAS TEÓRICAS SOBRE EL CRM.....	6
1.1.1.1.Aportes teóricos de inicio, año 2000 al 2003.....	8
1.1.1.2.Aportes teóricos de evolución, año 2004 al 2009.....	11
1.1.1.3.Aportes teóricos de actualidad, año 2010 en adelante.....	13
1.2. ENFOQUE TEÓRICO.....	16
1.2.1. ACTUALIDAD EN LOS MERCADOS DE CONSUMO.....	16
1.2.1.1.El mercado de consumo y relaciones.....	16
1.2.1.2.Cambios del comportamiento del consumidor.....	18
1.2.1.3.Impacto de la masificación de las TIC.....	19
1.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL CRM DE OTROS TÉRMINOS TIC... ..	22
1.2.3. DEFINICIÓN DEL CRM.....	27
1.2.4. UTILIZACION DEL CRM.....	29
1.2.5. BARRERAS DE IMPLEMENTACIONES CRM.....	30
1.2.6. TIPOS DE CRM.....	31
1.2.6.1.Colaborativo.....	33
1.2.6.2.Operacional.....	35
1.2.6.3.Analítico.....	36
1.2.7. COMPONENTES DEL CRM.....	37
1.2.7.1.Portal.....	40
1.2.7.2.Funcionalidad específica áreas.....	41
1.2.7.3.Repositorio de datos.....	42
1.2.7.4.Facilidades de integración.....	43
1.2.7.5.Analítico.....	44
1.2.8. EL CRM EN LA GESTION EMPRESARIAL.....	44
1.2.8.1.Áreas de gestión frente al cliente.....	45
1.2.8.1.1. Servicio al cliente.....	46
1.2.8.1.2. Marketing.....	51
1.2.8.1.3. Ventas.....	52
1.2.8.2.Áreas de apoyo.....	55
1.2.8.3.Inteligencia de Negocios.....	55
1.2.8.4.Centro de Contacto.....	56

CAPÍTULO II	
2. ESTUDIO DE MERCADO DE CRM EN LAS PYMES DE COMERCIO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE QUITO.....	60
2.1.CONTEXTO DE ESTUDIO.....	60
2.1.1. POBLACIÓN TOTAL.....	61
2.1.2. ESTRATIFICACIÓN.....	61
2.1.3. UBICACIÓN.....	63
2.1.4. FOCALIZACIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO.....	63
2.2.DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	64
2.2.1. MÉTODO DE DETERMINACIÓN.....	65
2.2.2. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	65
2.3.INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	66
2.3.1. FASE CUALITATIVA.....	66
2.3.1.1.Entrevistas cualitativas.....	67
2.3.1.2.Determinación de la estructura y aplicación de la encuesta....	69
2.3.2. FASE CUANTITATIVA.....	71
2.3.2.1.Aplicación de la encuesta.....	72
2.4.INFORME DE RESULTADOS.....	73
2.4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	73
CAPÍTULO III	
3. PROPUESTA DEL CRM PARA LAS PYMES DE COMERCIO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE QUITO.....	101
3.1.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	101
3.2.PROPOSICIÓN DEL CRM COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL.....	107
3.2.1. METODOLOGIA PARA LA APLICACIÓN DE CRM EXITOSO.....	108
3.2.1.1.Definición de objetivos y visión del Proyecto CRM.....	108
3.2.1.2.Definir la estrategia CRM.....	109
3.2.1.2.1. Cambios organizacionales, en los procesos y las personas.....	110
3.2.1.2.2. Información.....	111
3.2.1.2.3. Tecnología.....	111
3.2.1.2.4. Seguimiento y control.....	112
3.2.1.3.Lo que debe contener un software.....	112
3.3.CLAVES DE ÉXITO PARA IMPLEMENTAR CRM.....	114
CAPÍTULO IV	
4. CONCLUSIONES.....	117
GLOSARIO.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ENTREVISTAS.....	129
ANEXOS.....	130

SIGLAS

CRM:	Customer Relationship Management (Gestión de la Relación con los Consumidores)
TIC:	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
PYME:	Pequeñas y Medianas Empresas
EULAC:	Asociación de Editores Universitarios de América Latina y el Caribe

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Tipos de Comunicaciones Electrónicas.....	24
Gráfico 2:	Interactuación de CRM y ERP.....	25
Gráfico 3:	Interactuación Múltiple de Aplicaciones Empresariales.....	26
Gráfico 4:	Tipos de CRM.....	32
Gráfico 5:	Componentes del CRM.....	39
Gráfico 6:	Data Warehouse.....	43
Gráfico 7:	El CRM en la gestión empresarial.....	44
Gráfico 8:	Administración CRM del Servicio al Cliente.....	48
Gráfico 9:	CRM Contact Center – INBOUND – OUTBOUND.....	57
Gráfico 10:	Relación tamaño de muestra y tamaño de población.....	65
Gráfico 11:	Pregunta 1 - Rangos de tiempo de Funcionamiento de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	74
Gráfico 12:	Pregunta 2 - Nivel de instrucción formal de la alta dirección de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	75
Gráfico 13:	Pregunta 3 - Áreas y estructura existente en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	77
Gráfico 14:	Pregunta 4 - Requisición de clientes de comunicación a través de las TIC.....	78
Gráfico 15:	Pregunta 5 - Presencia en internet o página web de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	79
Gráfico 16:	Pregunta 6 - Valoración de beneficios de la presencia en internet o página web de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	80
Gráfico 17:	Pregunta 7 - Actuales canales de contacto de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	82
Gráfico 18:	Pregunta 8 - Actuales actividades y transacciones con clientes.....	84
Gráfico 19:	Pregunta 9 - Uso actual de sistemas CRM en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	85
Gráfico 20:	Pregunta 10 - Actuales actividades y transacciones con clientes.....	88
Gráfico 21:	Pregunta 11 – Aportes del CRM a las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	89
Gráfico 22:	Pregunta 12 – Intensión de implementación de CRM en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	95
Gráfico 23:	Pregunta 13 – Barreras de implementación de CRM a las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito.....	97
Gráfico 24:	Características de una aplicación CRM.....	113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Número de empresas y facturación anual del País y de Quito.....	62
Cuadro 2:	Categorización de Sectores del Macro sector de Comercio de las empresas de Quito y del País.....	64
Cuadro 3:	Niveles de requerimiento de los aportes de contribución del CRM, entre las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito.....	104
Cuadro 4:	Barreras de implementación CRM y porcentajes de oposición en las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito.....	106

RESUMEN

Esta tesis contribuye a las *Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)* del sector del comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, con un análisis del *CRM - Customer Relationship Management*, herramienta empresarial dirigida a la administración de la relación con los clientes, identificando la contribución que esta herramienta pudiera ofrecerles, para su desenvolvimiento en el actual mercado de masificación de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)*.

Los cambios palpables dados en el desenvolverse de las sociedades, a causa de la masificación de las *TIC*, plantean nuevos retos para las empresas productoras y proveedoras de bienes y servicios. Hoy los consumidores están más informados que antes, interconectados a través del internet, desde cualquier ubicación geográfica, a cualquier hora de cualquier día, a través de múltiples dispositivos inteligentes y canales de contacto. Para una empresa no estar presente a través de estos medios, podría significar quedar fuera de mercado. Surgiendo la preocupación de que las empresas ecuatorianas y en especial las *PYMES* del contexto de estudio, no están preparadas para enfrentar estos nuevos retos.

A través de investigación bibliográfica se logró realizar una clarificación conceptual sobre lo que es el *CRM*, para qué se utiliza, cómo funciona y qué aportes contribuye a la gestión empresarial. A través del estudio de mercado aplicado a las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, se identificó la influencia actual de la masificación de las *TIC* en su desempeño, el nivel de necesidades de *CRM* y demás información situacional a mayo del 2013, de estas empresas. Para finalmente en base a lo investigado proponer al *CRM* como herramienta empresarial para su desempeño. Esta tesis es un aporte también para el resto de *PYMES* y grandes empresas del país, o cualquier lector o nuevo investigador de *CRM*, que tenga acceso.

ABSTRACT

This thesis contributes to Small and Medium Enterprises (*SMEs*) engaged in the appliances trade of the city of Quito, with an analysis of *CRM - Customer Relationship Management*, business tool aimed at managing the relationship with customers, identifying the contribution that this tool could offer, for its development in the current massification market of Information and Communication Technologies (*ICT*).

Given tangible changes in the societies development, because of the massification of *ICT*, pose new challenges for companies that produce and provide of goods and services. Now the consumers are more informed than before, interconnected through the Internet from any location, at any hour of any day through multiple smart devices and communication channels. For a company not being present across these media, could mean being out of market. Springing concern that Ecuadorian businesses and especially *SMEs* in the context of study, are not prepared to face these new challenges.

Through bibliographic research was achieved establishing a conceptual clarification about what is *CRM*, what it is used, how it works and what inputs contributes to business management. Through market research applied to *SMEs* in the appliance trade sector of the city of Quito, identified the current influence of the massification of *ICT* in its performance, the level of *CRM* and other needs of situational information to May 2013 of these companies. To finally, based in the investigation, propose to *CRM* as a business tool for their performance. This thesis is a contribution also for all other of *SMEs* and large businesses in the country, or any reader or new investigator of *CRM*, who can have access.

INTRODUCCIÓN

Está transcurriendo el año 2013 y son ineludibles los cambios que se están dando en los mercados de consumo, debido a la masificación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (*TIC*). Esta era digital de explosión mundial de los medios de comunicación evidenciada con gran fuerza en los últimos años, ha generado un mercado globalizado donde los consumidores tienen a su disposición una multiplicidad de canales de contacto. Las empresas hoy tienen la presión de estar donde sus clientes están, ya no es suficiente brindar la convencional atención a través de los canales tradicionales como son los puntos de venta, las oficinas y los centros de atención. Las empresas requieren la inserción inmediata de nuevos canales de contacto bidireccionales con sus clientes, ahora bien informados, muchos de ellos en movimiento y desde cualquier ubicación geográfica.

Si una empresa no tiene presencia a través de estos canales, sus competidores si lo tendrán, es decir el no hacerlo simplemente significa quedar fuera del mercado, porque además de limitar sus posibilidades de conseguir nuevos clientes, se estará poniendo en bandeja a los actuales, para que sean captados fácilmente por las empresas competidoras que tomen estas iniciativas. Pero la sola inclusión de nuevos canales de contacto no es suficiente, es necesario que se acompañe de una gestión de interacción con clientes; para las empresas es importante saber: quién es su cliente, cómo ubicarlo, qué idioma habla, qué productos y bajo qué modalidad consume, que canales de contacto utiliza, qué información y cómo se le puede enviar para incentivar su consumo, sin ir en contra de su privacidad o bombardearlo con comunicaciones repetidas o que no sean de su agrado. En fin todo esto, es una malla gigante de acciones y gestiones a tomar, que constituyen un verdadero problema en la administración de las empresas, un reto grande de asumir.

Dimensionando el fenómeno de masificación de las *TIC*, tenemos que según los últimos datos disponibles a junio 2012 se contaba con 2.405,5 millones de usuarios de internet alrededor del mundo, significando una penetración del 34.3% de la población del planeta, del 2000 al 2012 se ha dado una acelerada inserción de usuarios, el incremento mundial fue del 666,38%, y en Latinoamérica y el Caribe de un increíble 1.410,80% (Marketing Group, 2012). Un estudio publicado el pasado 10/06/2012 en el diario El

Comercio de nuestro país, asegura que para el 2017 el 85% de la población del mundo navegará con internet (Ericsson, 2012). En el Ecuador a junio del 2012 existían más de 6,6 millones de usuarios de internet o sea una penetración del 43,8% de su población (Marketing Group, 2012). Pichincha representa el 41,68% de los usuarios del Ecuador (INEC, 2012). Es decir que el fenómeno mundial se repercute en nuestro país, siendo Pichincha y Quito, la región que tiene mayor representación en este sentido.

Ahora, si revisamos las cifras de la población de empresas a las cuales aborda este fenómeno en el Ecuador, según la última información disponible a diciembre 2011 se tiene 40.743 empresas legalmente constituidas, con una facturación anual de 74.500 millones de dólares; que según la RESOLUCION No. SC.Q.ICI. CPAIFRS.11.01 del 12/01/2011, 1.932 se estratifican como grandes empresas que equivalen a un 4,77% que factura 57.000 millones de dólares; mientras que 38.541 son pequeñas y medianas empresas (*PYMES*), es decir un 95,23% que factura 17.500 millones de dólares (Superintendencia de Compañías, 2012). Pese a que las cifras reflejan que las *PYMES* aportan significativamente en el desarrollo social y económico del país, lamentablemente por sus limitaciones de capital e inversión, no tienen el mismo acceso la asesoría y adquisición de herramientas de gestión, como lo tienen las grandes empresas.

Surge entonces la preocupación de que nuestras *PYMES*, no estén preparadas para abordar el gran desafío que significa la era digital y los mercados de consumo actuales. Por lo que considerado la disponibilidad de recursos de la investigadora, y del tiempo de conclusión de un aporte investigativo en este sentido, se ha realizado un profundo análisis de selección del contexto de estudio idóneo, que permita plantear y elaborar un buen trabajo de investigación. Determinándose como contexto a las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, que corresponden ser un universo de 37 empresas (Superintendencia de Compañías, 2012).

Existe una estrategia que está dirigida a la administración de la relación con clientes mediante el manejo de información, es el *CRM 'Customer Relationship Management'*, que en español significa *Gestión de la Relación con los Consumidores*. Surgió como software en los Estados Unidos en el año 2000, desde su inicio contó con sólidos fundamentos conceptuales del marketing uno a uno, y una visión futurista orientada a la era digital; sin

embargo no todas sus aplicaciones fueron exitosas. Ya en el año 2001 se publicaron estudios con cifras desalentadoras, se aseguraba que del 55 al 75 % de los proyectos *CRM* no alcanzaron sus objetivos (Meta Group citado en Páez, 2007), incluso hubo opiniones prematuras de que el *CRM* estaba predestinado al desuso. Sin embargo en los últimos años, debido a la acelerada masificación de las *TIC*, hoy es otro el panorama del entorno para el *CRM*, que quizá tuvo un nacimiento prematuro, hace 12 años no existía la cantidad actual de usuarios de las *TIC*.

El *CRM* está migrando de ser una herramienta sofisticada de lujo, utilizada por las empresas para ostentar tecnología, a convertirse en una herramienta necesaria para la subsistencia de las empresas. Ahora es de vital importancia lograr proyectos exitosos de *CRM* y evitar que esta estrategia sea abordada de manera simplista, tal como adquirir software e ingresar datos, pensando que es vasta para cambiar la relación con los clientes, o creer que es una cuestión solo del área comercial o de marketing. Son precisamente las concepciones limitadas las que han llevado al *CRM*, y a otras poderosas estrategias empresariales al fracaso. Las empresas deben ser orientadas a hacer bien las cosas, y según se describió en líneas anteriores, es aquí donde el acceso es limitado para las *PYMES*.

En tal sentido, el presente trabajo investigativo está orientado a analizar e identificar la contribución empresarial que ofrece el *CRM* en los actuales mercados de masificación de las *TIC*, para luego investigar en las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, las necesidades existentes de *CRM*, para finalmente vincular y proponer al *CRM* como una herramienta que cubra sus requerimientos. Constituyéndose así en una gran contribución para este contexto de estudio, y representado también un valioso aporte en general para administración de las empresas, su contribución investigativa podrá ser aprovechada por el resto de *PYMES* y grandes empresas del país, o cualquier lector o nuevo investigador nacional o internacional que tenga acceso.

Entonces, la presente investigación busca determinar la contribución que pueda brindar la estrategia del *CRM*, a la situación de un 'sector de empresas', en este caso las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, en busca de solventar un problema o necesidad de la administración de empresas, a causa de los cambios dados en los mercados de consumo causado por el fenómeno mundial de la masificación de las *TIC*.

OBJETIVOS

General:

- Analizar la contribución que ofrece el CRM, a las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las TIC.

Específicos:

- Fundamentar teóricamente al CRM, para identificar la contribución que ofrece a las empresas en los actuales mercados de masificación de las TIC.
- Levantar información de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, para determinar sus necesidades de CRM en el actual mercado de masificación de las TIC.
- Proponer al CRM como herramienta empresarial a las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las TIC.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿La contribución que ofrece el CRM, puede cubrir las necesidades que han surgido por la actual masificación de las TIC, en las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito?

HIPÓTESIS DE INVESTGACIÓN

La contribución que ofrece el CRM, cubre las necesidades que han surgido por la actual masificación de las TIC, en las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA ESTRATEGIA CRM

Las siglas *CRM* corresponden a la frase en inglés *Customer Relationship Management*, que en español significa: *Gestión de la Relación con los Consumidores*, palabras que por sí solas develan un significado, y que han sido asignadas como nombre a una herramienta o estrategia empresarial dirigida al gerenciamiento de la relación con clientes, mediante el manejo de información.

El presente capítulo tiene por objetivo: *Fundamentar teóricamente al CRM, para identificar la contribución que ofrece a las empresas en los actuales mercados de masificación de las TIC.* A través de la investigación bibliográfica, primeramente se identificará las principales corrientes teóricas y debates conceptuales sobre *CRM*. Para luego de manera amplia y clara cumplir con el sustento teórico y el objetivo propuesto.

Para el desarrollo de este capítulo se ha destinado tiempo y esfuerzo, en el análisis y comprensión de los aportes teóricos de varios autores. Lo que ha permitido se realice una clara exposición sobre el *CRM*, asegurando un aporte de clarificación conceptual. Así también, se han incluido esquemas gráficos de alta explicites e ilustración de los conceptos y teorías.

Adicionalmente, buscando una mayor comprensión sobre los aportes del *CRM*, se ha incluido el sustento teórico de algunos temas complementarios e introductorios, tales como la masificación, cierta terminología de las tecnologías de la información, e impacto en los mercados de consumo.

La redacción utilizada es de fácil comprensión, se orienta a la lectura de empresarios, alumnos universitarios, o docentes, que no necesariamente tengan dominio en temas comerciales y de marketing, o de sistemas y de tecnología. En los casos que se ha utilizado siglas o términos técnicos, se ha tenido la precaución de ponerlos entre comillas simples, letra cursiva, explicarlos al pie de página la primera vez que se los utiliza, y luego incluirles en orden alfabético en el glosario de siglas y términos de la tesis.

1.3.DEBATE CONCEPTUAL

1.3.1. TENDENCIAS TEÓRICAS SOBRE EL CRM

Sobre *CRM* se ha dicho mucho, existe realmente una infinidad de aportes teóricos, donde la visión interpretativa y aplicativa del autor, es independiente de su lugar de origen, país, región, y otras características o *variables demográficas*¹, *variables psicográficas*² o, *variables socioeconómicas*³, quizá cierto nivel de influencia podría tener la orientación profesional del autor. Pero más bien la diversidad de opiniones tiene relación con el tiempo o la contemporaneidad de su emisión, como se podrá apreciar en el despliegue y análisis de aportes teóricos considerados para el desarrollo de éste subtítulo.

Se atribuye como precursores del *CRM* a *Don Peppers* y *Martha Rogers*, consultores empresariales norteamericanos, que en 1993 conceptualizaron el *Marketing Relacional*, a través de la publicación del libro *One to One Future*, cuyo contenido es considerado como las bases fundamentales del *CRM*. Pero es en el año 2000, cuando sale a la luz la sigla *CRM*, como el nombre de un software.

Su nombre tuvo una rápida y abrumadora acogida, ejecutivos empresariales alrededor del mundo, hablaban de *CRM*. En medio de esta avalanchada fama, varias empresas deslumbradas por la promesa de beneficios, decidieron adquirir software, hubo proyectos exitosos que generaron grandes beneficios, pero un gran número de ellos no alcanzaron los resultados deseados, fracasaron. Ya en el 2001, se publicaron cifras desalentadoras, incluso hubo opiniones de que el *CRM* era una moda pasajera predestinada al desuso:

- *Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).*

¹ *variables demográficas*. Variables de segmentación para estudios de mercado por: edad, sexo, nacionalidad.

² *variables psicográficas*. Variables de segmentación según: personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores.

³ *variables socioeconómicas*. Variables de segmentación según: ingreso, ocupación, educación, nivel socioeconómico.

- Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos.
- En ese mismo año Gartner Group afirmaba que, un 65% de los proyectos CRM fallaban y ese porcentaje crecería hasta el 80% en el año 2003.
- Según Gartner, en los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.
- En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM. (Páez, 2007)

A partir de esto, surgieron nuevos autores buscando aclarar si el *¿El CRM es un héroe o un villano?*, al haber tenido un surgimiento tan prometedor y controversial a la vez, a la hora de hacer realidad el cambio a la empresa centrada en cliente. Por su parte Peppers y Rogers, en subsiguientes libros y aportes resaltaban que lo más importante del CRM era su componente estratégico y no la tecnología utilizada. Gestándose así una turbulencia conceptual en la que muchos expertos emprendieron en nuevos aportes.

De inicio se dio una alta contraposición de criterios sobre CRM, pero a medida que ha avanzado la tecnología, que las sociedades de consumo han evolucionado, y que en general los entornos han cambiado, paralelamente la diversidad de criterios ha evolucionado con una tendencia a unificarse. Y aunque se ha dado toda una evolución conceptual, ésta ha sido rápida en el tiempo, porque es producto de una acelerada época de cambios, de apenas una década.

Con la finalidad de abordar las tendencias teóricas que se han dado sobre CRM y seleccionar aquella o aquellas que mejor aporten al desarrollo de este trabajo investigativo, se ha considerado categorizar en tres etapas la contemporaneidad de los aportes teóricos:

- Aportes teóricos de inicio, año 2000 al 2003
- Aportes teóricos de evolución, año 2004 al 2009
- Aportes teóricos de actualidad, año 2010 en adelante

Dentro de cada categoría, se citará moderadamente los autores y aportes teóricos estrictamente necesarios para plasmar las tendencias conceptuales. Caso contrario, por la disponibilidad de un gran universo de aportes, este análisis se alargaría demasiado.

1.3.1.1. Aportes teóricos de inicio, año 2000 al 2003

En estos años teníamos que el *CRM* acabada de surgir, los temas tecnológicos deslumbraban a todos, el internet prometía cada vez un mundo globalizado. En contraste a esto, se tenía que el *CRM* de manera tan rápida como ganó fama, tuvo cifras desalentadoras sobre implementaciones fallidas; como también que ejecutivos y expertos tenían buena experiencia en manejar a través de hojas de cálculo e incluso manualmente, análisis de ventas, proyecciones presupuestarias, 'Análisis Pareto'⁴ de clientes, de productos, etc.; además que el internet hallaba auge en el uso empresarial, pero con una orientación al mercado internacional.

En este período hubo aportes teóricos que coincidían y defendían la visión de que el componente estratégico del *CRM* es lo más importante, sin ignorar la necesidad de manejarlo a través de la tecnología. En contraposición, había otros autores que nulificaban totalmente el manejo automatizado, o minimizaban el alcance estratégico concibiendo como *CRM*, cualquier actividad que tenga que ver con administrar la relación con clientes.

Con el fin de sustentar bibliográficamente las tendencias teóricas de esta primera fase de contemporaneidad, se referirá algunas citas de varios autores. Se parte con el norteamericano *Ronald S. Swift*, quien en el 2002 publicó el libro '*CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*', del cual presentamos algunas citas textuales que se considera focalizan su perspectiva:

El CRM es un proceso interactivo, gracias al cual la información sobre el cliente se transforma en provechosas relaciones con éste. La tecnología, mediante avanzadas técnicas de conversión de datos y presentación gráfica, acelera la toma de decisiones administrativas y aumenta la utilidad de estas. (Ronald, 2002, pág. 13)

Hay empresas que definitivamente no están muy bien informadas sobre lo que es en realidad el CRM; afirman que usan el CRM, pero en realidad no están orientadas al cliente. (Ronald, 2002, pág. 14)

⁴'Análisis Pareto'. Análisis de la curva 80-20, cuyo principio afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

Los problemas no tecnológicos superan siete veces las probabilidades de ser la causa de las fallas de CRM (Ronald, 2002, pág. 406)

Con una visión similar se señala esta vez al autor de origen español, *Ignacio García Valcárcel*, quien en el 2001 publicó su libro *‘CRM Gestión de la Relación con Clientes’*, igualmente referimos varias citas textuales:

Estamos asistiendo al declive del marketing de masas como medio efectivo de lanzar campañas de publicidad y al renacer del marketing directo por vía de la gestión de la relación con el cliente (CRM). (García Valcárcel, 2001, pág. 22)

Es un concepto que requiere un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos front y back office. La coordinación estos procesos asegurarán una mayor satisfacción del cliente en su interacción con la empresa. (García Valcárcel, 2001, pág. 24)

CRM es toda una estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos. (García Valcárcel, 2001, pág. 25)

Se podría continuar citando otros autores de diferentes nacionalidades, con similar tendencia, pero el afán no es alargar este análisis, sino más bien lograr mostrar las tendencias conceptuales que existieron. Por lo se pasa a citar opiniones en contraposición, donde de *D. F. Nettleton*, autor nacido en Inglaterra y residente en Barcelona España, se toman citas de su libro *‘Análisis de datos Comerciales’* publicado en el año 2003:

El CRM ha traído mucho hype, y muchas empresas consumidores de soluciones informáticas que han gastado ya cantidades considerables de dinero en implementar sistemas CRM [...] Sin embargo, lo que se debería tener presente es que el CRM se trata de algo básicamente sencillo, basado en el sentido común, y que se puede llevar a cabo con nada más que una simple hoja de cálculo y una modesta base de datos. (Nettleton, 2003, pág. 121)

Cualquier buen comerciante en su pequeña tienda siempre ha tenido en cuenta dos o tres datos sobre los clientes de su negocio. Quien viene más veces a su tienda y quien vino recientemente (Nettleton, 2003, pág. 121)

Estamos hablando de dos conceptos que son 'la madre del cordero' del CRM [...]: frecuencia y latencia. Podemos acumular datos 'históricos' respecto a nuestros clientes, relacionando número de cliente con producto/servicio [...] Por otra parte, se supone que ya disponemos de una tabla de clientes [...] y una tabla de productos/servicios [...] Usando estas tres tablas extraeremos los datos que nos interesan. (Nettleton, 2003, pág. 122)

Con otra perspectiva, pero también en oposición, se toman algunas citas del libro 'CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes' del año 2002, de los autores americanos Jay Curry y Adam Curry, padre e hijo respectivamente:

Customer Relationship Management, o CRM, es una vieja cuestión que se ha convertido en un tema candente. (Curry & Curry, 2002, pág. 9)

Una pirámide del clientes es una herramienta útil que le ayudará a visualizar, analizar y mejorar el comportamiento de la rentabilidad de sus clientes. (Curry & Curry, 2002, pág. 19)

La creación de su primera pirámide de clientes es una verificación de la realidad. (Curry & Curry, 2002, pág. 119)

La clave está en preguntarle a sus clientes que quieren, como los puede hacer ascender dentro de su pirámide de clientes y luego, transformar todo eso en rentabilidad. (Curry & Curry, 2002, pág. 224)

Hasta aquí las citas de este primer período de aportes, pudiéndose concluir que de hecho existía variedad de tendencias, pudiéndose agruparles en dos corrientes conceptuales. La primera, se alinea con la mayoría de expertos y teóricos de la época, y es la visión conceptual de los dos primeros autores citados, donde se da relevancia al contenido estratégico del CRM, sin dejar de lado el soporte requerido en herramientas de tecnología. La segunda corriente conceptual, es de contraposición, donde otros autores calificaban de imagen agrandada al CRM, reducían totalmente su alcance estratégico y proponían alternativas no automáticas, o bien que bajo el paraguas del nombre de CRM, se proponían otras estrategias relacionadas con manejo de clientes, como el de la pirámide de clientes de la que trata todo el libro de los autores Curry, reduciendo el nombre CRM a una manera de estratificar clientes.

1.3.1.2. Aportes teóricos de evolución, año 2004 al 2009

Para estos años, la aceptación del *CRM* ya no era turbulenta como en la fase anterior, aunque seguían dándose proyectos fallidos de *CRM*, se iban sumando también empresas que habían logrado implementaciones exitosas. Así también los usuarios de internet se incrementaban aceleradamente, ahora los consumidores contaban incluso con unidades móviles inteligentes, miles de clientes estaban tomando participación en la producción de los bienes o de los servicios que requerían. Este entorno daba lugar a nuevos intereses empresariales y las tendencias conceptuales se unificaban, los autores de nuevos libros ya no incluían concepciones cuestionado su implementación sin utilizar herramientas de tecnología.

Para este período se arranca citando al autor español *Ignasi Vidal I Diez*, con citas de su libro '*Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*', publicado en el 2004:

Hoy en día ningún ejército se plantea la guerra convencional sin tecnología, el combate en el mercado localizado en la conquista de la mente del consumidor y la derrota de los competidores, tampoco se podrá plantear sin el uso eficaz de las tecnologías. (Vidal I Diez, 2004, pág. 14)

e-CRM (CRM telemático) La presencia de las nuevas tecnologías y la evolución de las comunicaciones permitirán integrar al cliente de la empresa en la propia organización informática de la empresa. (Vidal I Diez, 2004, pág. 316)

[...] CRM facultará a la empresa a un salto decidido hacia adelante, hacia la competitividad, en definitiva, hacia la pervivencia. Y lo que es peor, que quien no esté dispuesto a dar este paso adelante se verá, con toda seguridad, superado por sus competidores. Es pues, una decisión obligada pero sin lugar a dudas gratificante. (Vidal I Diez, 2004, pág. 29)

Se continúa ahora tomando citas del libro '*Creando valor en la relación con sus clientes*' del autor argentino *Horacio I. Croxatto*, publicado en el 2005:

En la siguiente etapa de desarrollo del CRM, a las ideas fuerza anteriores se suma la de crecer y obtener el 'mayor valor del cliente'. Aparecen los conceptos de 'cross-sell': ofrecer al cliente productos complementarios [...] y 'up-sell': pasar a un producto de mayor nivel (y valor) [...] (Croxatto, 2005, pág. 53)

La ventaja que introducen las soluciones CRM es que brindan funcionalidad específica para soporte de cada uno de los canales [...] Se asegura de esta forma que cuando un cliente decida utilizar distintos canales por distintas circunstancias, no percibirá diferencias en el resultado final. (Croxatto, 2005, pág. 80)

Citamos un tercer libro 'Estrategia: de la visión a la acción' del español Juan Carrión Maroto, de la segunda edición publicado en el 2007:

La estrategia CRM permite diferenciar la propuesta de valor de la empresa, mejorando su capacidad para satisfacer [...] Pero además la estrategia CRM puede facilitar la innovación (diferenciación) y la mejora de calidad de los procesos. (Carrión Maroto, 2007, pág. 236)

La tecnología CRM, se agrupa en torno a dos grandes áreas. El CRM analítico y el CRM operativo. El CRM analítico lo forman las aplicaciones informáticas orientadas a extraer el conocimiento [...] de los clientes. Por otro lado, las aplicaciones de CRM operativo facilitan los procesos de interacción con los clientes [...] sea cual sea el canal de comunicación por el que se produce el contacto. (Carrión Maroto, 2007, pág. 353)

Finalmente referimos a Philip Kotler, profesor estadounidense, considerado el padre del marketing moderno, quien en el libro de Laura Mazur y Louella Miles titulado como 'Conversaciones con los grandes del marketing' publicado en el 2007, responde a una pregunta referente a que si el CRM es útil o es una moda pasajera:

El CRM no es una moda pasajera. [...] El CRM no funcionó bien en todas las empresas que lo adoptaron [...] se trata de las compañías que no estaban preparadas para utilizarlo [...] compraron esa herramienta prometedora, porque sus competidoras también la compraban, pero como no eran compañías lo suficientemente orientadas al cliente, no utilizaron la herramienta de forma adecuada. Ahora el CRM está en una segunda fase, en la que los vendedores y los compradores son más sofisticados. El CRM lo compran de forma más sensata [...] con el fin de obtener una ventaja competitiva, a través de un conocimiento relativamente profundo de sus clientes. (Kotler, Conversaciones con los grandes del Marketing, 2007, págs. 26, 27)

Hasta aquí las citas bibliográficas de este período de evolución, donde se puede concluir que definitivamente el *CRM* había tomado lugar como herramienta para el manejo de las relaciones con los clientes, ya no se cuestionaba el uso de herramientas tecnológicas, para su implementación. El internet, la tecnología y los medios de comunicación avanzaban aceleradamente, cada vez eran más los consumidores usando internet, celulares y demás dispositivos móviles e inteligentes de comunicación, para ingresar a portales web de empresas que ofrecían posibilidad de negociar y comunicarse por estas nuevas vías, desde cualquier lugar, a cualquier hora y sin la necesidad de movilizarse hasta un punto de venta o de atención, o llamarles por teléfono.

Acorde a esta evolución, los autores habían iniciado a incluir temas como la '*competitividad*⁵, el análisis de información, '*cross sell*⁶, '*up sell*⁷, entre otros. Debido a que con el nuevo entorno habían surgido nuevas preocupaciones y frentes empresariales. Refieren además que el no tomar una iniciativa *CRM* puede significar desventaja ante sus competidores, y resaltan la importancia de analizar la información disponible; conceptualizándose gestiones analíticas y gestiones operativas de *CRM*.

1.3.1.3. Aportes teóricos de actualidad, año 2010 en adelante

Según estadísticas del año 2000 al 2012 se ha dado un incremento del 666,38 % de usuarios de internet, pudiéndose hablar entonces de una masificación de las *TIC* con una penetración de usuarios del 34,3% de la población mundial. (Marketing Group, 2012). Esta acelerada tendencia de crecimiento sigue en aumento, en tal razón los actuales aportes de autores y expertos, aseguran que el *CRM* es ahora una herramienta de supervivencia, en conciencia clara de los cambios del entorno de consumo por la masificación de las *TIC*. Así lo sustentan los autores cuyas citas se han tomado como referencia para este período.

⁵ '*competitividad*'. Capacidad de una empresa de participar y tomar ventaja con otras empresas que ofrecer los mismos o similares productos o servicios.

⁶ '*cross sell*'. Palabras en inglés, que representan la gestión cruzada de ventas, es decir en la venta de productos/servicios, ofrecer productos/servicios complementarios o adicionales.

⁷ '*up sell*'. Palabras en inglés, que representa la gestión de elevar las ventas ofreciendo mejores productos/servicios o de mayor costo

Del autor italiano *Cósimo Chiesa de Negri*, que vive en España, de su libro *‘CRM Las cinco pirámides del Marketing Relacional’* publicado a finales del 2009, se ha tomado la siguiente cita:

En cada una de las épocas que nos han precedido, el fenómeno del cambio ha sido una constante que ha condicionado drásticamente todo el entorno económico, social, demográfico y empresarial. Sin embargo, el cambio que se está produciendo en nuestra época, y sobre todo en los últimos años, tiene una connotación mucho más peligrosa porque se ha acelerado gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. (Chiesa De Negri, 2009, pág. 20)

Incluso para expertos de tecnología, la perspectiva del *CRM* no es solo de software, si no que su visión es la de la supervivencia empresarial. Según sustenta la cita tomada del libro *‘Organización y transformación de los sistemas de información e la empresa’*, publicado en España en el 2012 y que corresponde a varios autores: *Carmen de Pablos Heredero, José Joaquín López Hermoso Agius, Santiago Martín-Romo Romero, Sonia Medina Salgado*:

Desde un punto de vista estratégico, el CRM constituye una filosofía de negocio que considera que los clientes son un activo estratégico a mantener y explotar en el largo plazo. [...] Desde una perspectiva tecnológica, el CRM es el conjunto de herramientas TIC principalmente software. (de Pablos H., López H., Agius, Romero, & Medina S., 2012, págs. 158, 159)

Volviendo a sus progenitores *Don Peppers* y *Martha Rogers*, considerados hasta la actualidad los máximos *‘gurú’*⁸ en *CRM*, en sus nuevas ediciones de libros atienden y reconocen a los cambios que se han dado desde que emitieron sus primeros conceptos. Se ha traducido textualmente algunas citas de su libro *‘Managing Customer Relationships’* publicado a finales del año 2010:

Desde nuestra primera edición del libro, la marcha constante de la tecnología ha ido cambiando el entorno empresarial, [...] influencia de los medios sociales [...] Facebook, MySpace, LinkedIn, YouTube [...] creciente proliferación de dispositivos móviles y servicios interactivos para ellos [...] un bien para que navegar por la web, mantenga su calendario, ofrecer películas y realizar un seguimiento de su ubicación, también. (Peppers & Rogers, 2010, pág. s/p traducción de la autora)

⁸ *‘gurú’*. Autoridad intelectual

CRM no es un paquete de software. No es una base de datos. No es un centro de atención telefónica o un sitio web. No es un programa de lealtad, un programa de servicio al cliente, un programa de adquisición de clientes, o un programa de devolución de ganancias. CRM es una filosofía completa. (Peppers & Rogers, 2010, pág. s/p traducción de la autora)

En definitiva, vemos que los aportes actuales coinciden en que el *CRM* ha migrado de ser una herramienta sofisticada utilizada por las empresas como un lujo para ostentar tecnología, a convertirse en una herramienta necesaria para la subsistencia de las empresas, en los mercados de consumo actuales de masificación de las *TIC*.

Aunque para los expertos y autores actuales, las tendencias conceptuales sobre *CRM* han tomado un solo cause, hoy los novatos o quienes desean consultar sobre *CRM*, afrontan dificultades. Ya sea por adquirir información desactualizada, porque un libro publicado hace 10 años, en cualquier otro tipo de tema sigue siendo actual, mientras que para *CRM* es en este corto período de tiempo que se ha dado su evolución conceptual, y también porque por su perfil tecnológico, el *CRM* está sujeto a continuidad de mejoras y actualizaciones, a la par de la constante de cambio del entorno actual.

Por otro lado tenemos que a través del internet existen difracciones de información, a causa de los contenidos comerciales de portales de casas productoras de software o de empresas consultoras. Por cuanto en la actualidad debido a la masificación de las *TIC*, el internet es quizá la principal fuente de obtención de conceptos e información académica y de todo tipo. Pudiéndose encontrar enfoques volcados a una descripción vendedora de beneficios, antes que a características, que realmente permitan un análisis y concepción sobre el tema. O bien se acceda a trabajos académicos ya realizados, que pueden estar desactualizados o cargados de verbalizaciones y conceptos de marketing, o con mucha terminología informática, sin que se logre entender concisamente sobre *CRM*.

1.4. ENFOQUE TEÓRICO

1.4.1. ACTUALIDAD EN LOS MERCADOS DE CONSUMO

1.4.1.1.El mercado de consumo y relaciones

“Cuando se habla de mercado, necesariamente se está pensando en el juego simultáneo de la oferta y la demanda” (Larroulet & Mochón, 1996, pág. 57). Es decir que por un lado están los ofertantes, que constituyen ser las empresas o entidades productoras de bienes y servicios y por el otro lado los demandantes o consumidores que satisfacen sus necesidades con los bienes y servicios producidos.

El actuar simultaneo de estos actores consecuentemente propicia un mercado de producción y consumo, el cual se concibe como un sistema económico que puede definirse como *“[...] el conjunto de relaciones básicas, técnicas e institucionales que caracterizan la organización económica de una sociedad [...]”* (Larroulet & Mochón, 1996, pág. 57). En tal sentido, entendemos que la interactuación de ofertantes y demandantes son un manejo constante de sus relaciones, que dan como resultado una actividad económica de consumo.

La relación de mercado entre ofertantes y demandantes es antigua, surgió con la interrelación social de la humanidad y ha venido evolucionando al compás del desarrollo de la actividad humana, pasando por diferentes fases y orientaciones. El reconocido consultor y conferencista internacional *Rafael Melo* en su participación en el *Congreso Mundial de TIC para CRM*, celebrado el 20/01/2010 en Quito, hizo un breve recuento histórico, refirió desde los primeros intercambios fenicios, el ágora griego, el comercio romano, alemán, franco, hasta llegar al comercio moderno del año 1500, que siguió evolucionando, a inicios del siglo 20 entre 1930 surgió el marketing moderno, las empresas se orientaban a la producción, en 1950 era optimizar la producción para producir y vender más, en 1970 iniciaron los esfuerzos de incentivación de consumo a través del marketing masivo, es en la década de 1990 y 2000 que el cliente empieza a tomar lugar, los esfuerzos son ahora hacia el marketing uno a uno. (Melo, 2010)

Ciertamente, sobre esta evolución existe gran compendio de libros y trabajos de diferentes autores e historiadores. Donde de hecho, los actores económicos han tenido que venir modificando sus actividades de acuerdo a los cambios en el mercado. Más sin embargo, ya en lo que se refiere al marketing moderno hay dos orientaciones marcadas, que dan un quiebre en la gestión empresarial, estas son el *‘producto centrismo’*⁹ y el *‘cliente centrismo’*¹⁰.

El *‘producto centrismo’* es la relación entre ofertantes y demandantes centrada en la producción, representada quizá con la época de la revolución industrial, donde la gente estaba ansiosa por comprar, recordemos la conocida frase: *“Henry Ford solía decir que la gente podía comprar automóviles del color que quisiera siempre y cuando este fuera negro”* (Pope, 2002, pág. 9). Aquí, el centro era el producto, las empresas fabricaban, su orientación era el optimizar y ampliar su capacidad productiva para cubrir la demanda. Esta filosofía funcionaba bien y predominó los negocios, las técnicas de marketing se diseñaban en base a las exigencia del producto, no en las de la clientela. Sin embargo los mercados de consumo fueron evolucionando a una nueva economía centrada en el cliente.

“[...] los roles del comprador y del proveedor o productor se invirtieron: los clientes dejaron de ser considerados como una ‘presa de casa’. Se les empezó a dar trato especial, a ‘cultivarlos’. Anteriormente, los proveedores eran ‘los cazadores’” (Ronald, 2002, pág. 2). Esta nueva economía de consumo se le conoce como *‘cliente centrismo’*, aquí el cliente es el centro, este requiere que los productores tengan flexibilidad, sensibilidad, creatividad y disponibilidad para cubrir sus necesidades cambiantes.

“[...] se necesitan nuevas técnicas para descubrir estos atributos para que las organizaciones tengan éxito en un mundo cuya constante es el cambio en demandas, preferencias, comportamientos y lealtad de los clientes” (Ronald, 2002, pág. 2). Efectivamente en el entorno actual, para que las empresas puedan tener éxito en el nuevo mercado de consumo y relaciones, requieren herramientas para entender cómo actúan los consumidores, y sobre todo herramientas que le permitan administrar o manejar exitosamente la relación de consumo con ellos.

⁹ *‘producto centrismo’*. Gestión empresarial centrada en el producto y la producción

¹⁰ *‘clientes centrismo’*. Gestión empresarial centrada en los clientes

1.4.1.2. Cambios del comportamiento del consumidor

“Definimos el comportamiento del consumidor como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades” (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010, pág. 5).

Se entiende entonces que el comportamiento del consumidor representa ser la manera como los consumidores toman las decisiones concernientes con el consumo de bienes y servicios. Estas decisiones de hecho son un vasto conjunto de consideraciones, referente a: qué compran, cuándo, dónde y con qué frecuencia lo compran, cómo lo utilizan, cómo lo evalúan, y el efecto sobre compras futuras, cómo lo desechan, entre muchos otros cuestionamientos.

En el universo de los consumidores, estamos todos, ya sea como ente individual, o bien como miembro de un hogar, de una familia, organización, sociedad, país o grupo humano. Y si bien es cierto que todos los consumidores comparten la constante de necesitar alimentos, ropa, vivienda, transporte, educación, vacaciones, lujos, servicios e incluso ideas; cada consumidor en sí, es único y diferente. Representando que la malla de decisiones de consumo depende de un entorno y estímulos propios para cada tipo de consumidor.

“Con la explosión mundial del uso de los medios de comunicación social, las empresas están sintiendo una presión extrema para estar donde están sus clientes” (IBM, 2011). Hoy se sabe, que la influencia del entorno actual se caracterizan por generar cambios constantes en el comportamiento del consumo de los clientes, estos cambios están marcados principalmente por la creciente disponibilidad de opciones de los medios de comunicación, ya no basta con identificar los segmentos meta de clientes, ahora entra en juego el saber dónde y cómo llegar a ellos.

“Para tener éxito en cualquier negocio, y especialmente en el mercado dinámico y rápidamente evolutivo de la actualidad, los mercadólogos tienen que saber cuánto puedan acerca de los consumidores [...]” (Schiffman & Lazar Kanuk, 2010, pág. 5). Así también, en la actualidad ha surgido la necesidad, de que las empresas obtengan la mayor cantidad posible de información de sus clientes, pero esto no se reduce solo a información básica como nombres, cédula de identidad, teléfonos u otros; este conocimiento va más allá, es entender su comportamiento de consumo, a través del análisis de cuantas perspectivas y variables sea factible desprender de la información recogida en el desenvolver transaccional, comercial y de servicio que históricamente se haya dado con el cliente.

Todo esto representa que el desafío para las empresas es de acción, no pueden darse el lujo de esperar, deben asumir oportunamente el reto de ser competitivos y abordar a los actuales consumidores, más informados, desde su hogar o desde cualquier ubicación geográfica, porque hoy gozan de nuevas modalidades y canales de comunicación. *“La época que nos ha tocado vivir no es sólo una época de cambio, sino más bien de cambio acelerado. En esta época habrá dos tipos de directivos: los rápidos y los muertos.”* (Kotler citado en Melo, 2010, pág. 57). Para una empresa, el no estar presente en estos nuevos canales de contacto con el cliente, simplemente le significará quedarse fuera del mercado.

1.4.1.3. Impacto de la masificación de las TIC

“Por TIC, entendemos el conjunto de tecnologías y recursos asociados a los sistemas de información y comunicación. Esto es, el conjunto de tecnologías que nos aseguran la gestión eficiente de la información” (Scoane Balado, 2005, pág. 2). A nivel de enunciado o concepto, las TIC pareciesen referirse a un neto manejo de información, más sin embargo, constituyen ser una parte inherente y entrelazada al desenvolver de cualquier tipo de actividad.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están presentes en todos los niveles de nuestra sociedad, actual, desde las más grandes corporaciones multinacionales, a las PYMES, gobiernos, administraciones, universidades, centros educativos, organizaciones socioeconómicas y asociaciones, profesionales y particulares. (Scoane Balado, 2005, pág. 2).

De hecho, en la actualidad las *TIC* han logrado articularse a todo nivel y en todo tipo de actividad de las sociedades alrededor del mundo, generándose continuamente una inserción acelerada de nuevos usuarios, lo que se conoce como el fenómeno de la *Masificación de las TIC*.

Este fenómeno de crecimiento progresivo o de masificación, se evidencia con las cifras y estadísticas disponibles en cuanto a usuarios de internet alrededor del mundo existen, a junio del 2012 se tuvo un total de 2.405,5 millones de usuarios, que en relación con la población mundial representa una penetración del 34,3%, así también en relación con la cantidad de usuarios que existían en el año 2000 representa un crecimiento mundial del 666,38%. El crecimiento de usuarios para América Latina y el Caribe entre el año 2000 y 2012 fue del 1.410,80%. (Marketing Group, 2012)

El fenómeno de las *Masificación de las TIC*, se va ha intensificado cada vez, los años recientes son de mayor crecimiento, entre diciembre del 2011 a junio del 2012 se dio un incremento mundial de 138 millones de usuarios, lo que representa que en apenas un semestre la penetración de usuarios mundial subió de un 32,7% a un 34.3% (Marketing Group, 2012). En el Ecuador este hecho es aún más acelerado, en diciembre 2011 existían 3,3 millones de usuarios con una penetración del 22,5% de su población; a junio del 2012 los usuarios subieron a 6,6 millones de usuarios y a una penetración del 43,8% (Marketing Group, 2012).

Aparte del asombro que puedan causar las cifras estadísticas, el impacto de la masificación de las *TIC*, sin duda es una realidad palpable para todos los seres humanos alrededor del planeta, porque es como un aluvión incontenible de influencia, que modifica el desenvolverse de las sociedades y de las personas. Justamente ahora, mientras cursa el año 2013, día a día surgen un sinnúmero de nuevas alternativas de dispositivos tecnológicos, celulares inteligentes, androides, tablets, computadoras portátiles, televisores digitales, kits de entretenimiento virtual, reproductores de música y video, en fin un conjunto infinito de opciones; y paso sobre paso, cada vez mejoras y nuevas versiones. Así también los noticieros, diarios, revistas y medios de comunicación están colmados de información sobre los avances y nuevas ofertas tecnológicas.

Bajo esta luz ineludible de impacto universal y creciente influencia, pareciese ser que todos los seres humanos del planeta estamos predestinados a interactuar a través de las TIC. Su masificación sigue en marcha aceleradamente, un estudio publicado el 10/06/2012 en el diario El Comercio de nuestro país, asegura que para el 2017 el 85% de la población del mundo navegará con internet (Ericsson, 2012).

Consecuentemente, el comportamiento de los mercados de consumo, tanto de los ofertantes como de los demandantes está en constante modificación. Desde la perspectiva de la demanda el cambio está marcado principalmente por la creciente disponibilidad de medios de comunicación, esto representa que los consumidores ahora *‘tienen más poder que antes’*, seguidamente se enuncia algunas consideraciones:

- Los consumidores pueden utilizar agentes inteligentes para encontrar los mejores precios para los productos y servicios
- Participar simultáneamente en diferentes opciones de ofertas de los productos y servicios que desea consumir
- Comparar bienes alrededor del mundo desde la comodidad de su hogar, las 24 horas del día, los 365 días del año
- Tener movilidad, es decir realizar sus compras sin importar donde se encuentre
- Obtener mayor información de los que ven y escuchan del mercado
- Descargar información visible y audible del bien o servicio
- Ponerse de manera fácil en contacto con otros consumidores, acerca de las experiencias y evaluaciones de lo que se está pensando adquirir
- Tomar decisiones mejor informadas
- Evitar intermediarios

Ahora bien, desde la perspectiva de los ofertantes o productores, la masificación de las TIC, le proporciona una *‘mezcla de poder y de desafíos a la vez’*. Siendo quizá lo más representativo la posibilidad de adquirir fácilmente una vasta información de los clientes, pero paralelamente a este poder, está el desafío de implementación procesos o sistemas de administración y uso de esta información. Seguidamente algunas consideraciones de este mix de poder y desafíos:

- Posibilita el acceso a mayor información de clientes
- Surge la necesidad de contar con estrategias y herramientas que permitan la administración de la información con clientes
- Hace posible que los mercadólogos personalicen considerablemente sus productos, servicios y mensajes promocionales
- Las empresas deben asegurarse que sus productos y servicios provean los beneficios y valor correctos
- Asegurarse el estar eficazmente posicionados para llegar a los consumidores adecuados
- Ofrecer productos con precios más competitivos y con las mejores opciones
- Suministrar mayor información a sus clientes
- Re direccionar sus gastos de publicidad a través de los nuevos medios de comunicación
- Los comerciantes pueden y deben ofrecer más servicios y productos que antes
- Aumento en los intercambios instantáneos entre vendedores y consumidores
- Contar con mayor información de los consumidores, de forma rápida y fácil
- Asegurar su subsistencia teniendo cobertura o presencia donde están los clientes actuales gracias las *TIC*, hoy están presentes.

1.4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CRM DE OTROS TÉRMINOS TIC

Contemporáneamente a la aparición del nombre *CRM*, surgió un aluvión de términos tecnológicos y siglas de aplicaciones empresariales, causando que las personas en general usualmente tengan una variedad de ideas referentes a lo que puede ser *CRM*. A esto se suma, que por la creciente masificación de las *TIC*, cotidianamente se esté escuchando sin saber su significado, una multiplicidad de términos de tecnología.

Con el objeto de identificar y aclarar lo que es el *CRM*, seguidamente se incluye un resumen de fácil comprensión e identificación de los términos usuales en cuanto a *TIC* se refiere.

Se inicia con *'e-Commerce'*¹¹ y *'e-Business'*¹². El *'e-Commerce'* es *'Comercio Electrónico'* surgió primero y se refiere a comprar, vender, comercializar, informar y dar servicio de productos/servicios por internet y otros canales electrónicos como la web, celulares, tablets, etc.

El *'e-Business'* es *'Negocio Electrónico'* y tiene un alcance más amplio, usa la red, tecnologías y formas de comunicación electrónica para cualquier actividad del negocio, integrado a todos sus actores como son los clientes, la empresa, los socios, los distribuidores, los proveedores, los empleados, etc.

Asimismo en el ámbito de la educación, se pronuncia frecuentemente el *'e-Learning'*¹³ que es *'Aprendizaje Electrónico'*. Del mismo modo aunque no muy popular como los anteriores, existe el *'e-Government'*¹⁴ es *'Gobierno Electrónico'* y se refiere a la manera de dirigir electrónicamente.

Comúnmente también escuchamos breviaros como *'B2B'*¹⁵, *'B2C'*¹⁶, *'C2B'*¹⁷, *'C2C'*¹⁸; estos términos no son sino abreviaturas de las relaciones electrónicas que se dan entre los consumidores y las empresas. El *Gráfico 1* esquematiza este tipo de relaciones y su nomenclatura que se desprenden de los nombres en inglés: *'Business'*, *'Consumer'* y *'To'*

Entonces si por ejemplo *'B2B'* representa la relación electrónica de empresas a empresas y *'C2B'* de consumidores a empresas; bajo este mismo tipo de nomenclatura están otras como *'B2E'*¹⁹ que viene de *'Business to Employee'* y se refiere a la relación entre la empresa y sus empleados.

¹¹ *'e-Commerce'*. Abreviación de comercio electrónico.

¹² *'e-Business'*. Abreviación de negocio electrónico.

¹³ *'e-Learning'*. Abreviación de aprendizaje electrónico.

¹⁴ *'e-Government'*. Abreviación de gobierno electrónico.

¹⁵ *'B2B'*. Abreviación de la relación electrónica de empresas (business) a empresas (business)

¹⁶ *'B2C'*. Abreviación de la relación electrónica de empresas (business) a consumidores (consumer)

¹⁷ *'C2B'*. Abreviación de la relación electrónica de consumidores (consumer) y negocios (business)

¹⁸ *'C2C'*. Abreviación de la relación electrónica de consumidores (consumer) a consumidores (consumer)

¹⁹ *'B2E'*. Abreviación de la relación electrónica de empresas (business) a empleados (employee)

Gráfico 1: Tipos de Comunicaciones Electrónicas



Realizado por: La Autora
Fuente: desarrollo de la autora

También se escucha 'A2B'²⁰, 'A2C'²¹, 'A2A'²² que provienen de 'Administration to Business/Consumer/Administration', o relación de la administración a los negocios, a los consumidores o bien con la misma administración. U otros como 'P2P'²³ que es 'Peer to Peer' y que abrevia la relación entre pares.

Ahora en cuanto al nombre del CRM, sabemos que surgió como el de una aplicación o software empresarial, y este puede confundirse con otras siglas de nombres de aplicaciones empresariales contemporáneas como: 'ERP'²⁴, 'PRM'²⁵, 'SMC'²⁶ y 'KM'²⁷. Todas estas aplicaciones responden a una arquitectura de los componentes y estructura de una empresa en cuanto a clientes, proveedores, socios y empleados. Cada una de ellas pretende cubrir determinada parte de la estructura empresarial. En el Gráfico 2 se ilustra como el CRM y 'ERP' se complementan como 'Front Office'²⁸ y 'Back Office'²⁹ respectivamente, para una gestión coordinada ante los clientes.

²⁰ 'A2B'. Abreviación de la relación electrónica de la administración (administration) a empresas (business)
²¹ 'A2C'. Abreviación de la relación electrónica de la administración (administration) a consumidores (consumer)
²² 'A2A'. Abreviación de la relación electrónica de la administración (administration) a la administración (administration)
²³ 'P2P'. Abreviación de la relación electrónica de par (peer) a par (peer)
²⁴ 'ERP'. Abreviación de Enterprise Resource Planning o Planificación de los recursos Empresariales
²⁵ 'PRM'. Abreviación de Partner Relationship Management, es español es: Administración de la Relación con los Socios
²⁶ 'SMC'. Abreviación de Supply Chain Management, es español Administración de la Cadena de Suministro
²⁷ 'KM'. Abreviación Knowledge Management o Administración de Conocimiento
²⁸ 'Front Office'. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a la gestión de cara ante los clientes.

Gráfico 2: Interactuación de CRM y ERP



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

Describiendo el *Gráfico 2*, se tiene que en la actualidad de los mercados de consumo, los clientes están dotados de diferentes dispositivos y opciones de comunicación tanto convencionales, como inteligentes. La empresa debe contar con una amplia variedad de canales de contacto, para manejar la comunicación con los clientes y el mercado. La empresa que cuenta con *CRM* atiende esta comunicación, través del *Centro de Contacto*, luego direcciona a la correspondiente área de gestión '*Front Office*', o de cara al cliente, siendo *Ventas, Servicio y Marketing*. Cada cliente será atendido de acuerdo al canal de acceso, requerimientos y conjunto de preferencias específicas. También se ilustra como las gestiones del '*Back Office*' o de soporte como son: producción, facturación, cobranzas, contabilidad, etc., pueden administrarse a través de sistemas '*ERP*' e interconectarse al *CRM*, con el fin de brindar a los clientes, una gestión empresarial coordinada.

²⁹ '*Back Office*'. Palabras en inglés, que se utilizan para nombrar la gestión de soporte o que no están a la vista de los clientes.

Considerando que una empresa además de interactuación con clientes, mantiene interactuación con sus empleados, proveedores, y socios, en el *Gráfico 3* se ha buscado esquematizar como pueden integrarse a interactuar las aplicaciones 'PRM', 'SMC' y 'KM'. La gestión coordinada de todos estos sistemas, pretende mantener una interrelación de todos los involucrados en una empresa, como son los clientes, los empleados, los socios y los proveedores.

Gráfico 3: Interactuación Múltiple de Aplicaciones Empresariales



*Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora*

Describiendo el *Gráfico 3*, se tiene que además de la interacción de la empresa con los clientes, en la que opera el *CRM* como *'Front Office'* y el *'ERP'* en el *'Back Office'*; podrán entrar en juego los demás actores del desempeño empresarial, a través de sistemas adicionales. El *'PRM'* permitirá manejar la relación con los socios de la empresa, receptando sus requerimientos y proporcionando información, generando una relación agradable, y correspondiente histórico de atenciones. Un sistema *'SMC'* permitirá incluir a los proveedores o cadena de abastecimiento, a la cadena de producción de bienes/servicios, o la cadena de gestión empresarial en general. Y un sistema *'KM'* permitirá administrar el conocimiento o *'know how'*³⁰ empresarial, buscando mantener al personal de la empresa capacitado y actualizado.

Los diseñadores de estrategias y aplicaciones empresariales, ofrecen para la adquisición de las empresas un sin número de paquetes, como piezas de un rompecabezas para ir construyendo la empresa ideal. Sin embargo el éxito de cualquier iniciativa no es solamente el adquirir la aplicación e ingresar datos. *“Tecnologías nuevas para una organización difícilmente van a ofrecer buenos resultados sobre procesos antiguos”* (de Pablos H., López H., Agius, Romero, & Medina S., 2012, pág. 215). De hecho para cada iniciativa se requiere todo un proceso de análisis, reestructuración y cambios.

1.4.3. DEFINICIÓN DEL CRM

Una vez identificado el término *CRM* de otros nombres tecnológicos contemporáneos, es preciso revisar su concepto. Al respecto, existen numerosas definiciones, de múltiples autores, seguidamente se citan cinco de ellas, que se consideran que mejor enfocan lo que es el *CRM*. Más sin embargo en el caso que lectores de este trabajo de investigación deseen ampliar su lectura, en el *Anexo I* se incluyen varias definiciones adicionales de reconocidos autores.

CRM es la herramienta que permite poner al cliente efectivamente al centro de la empresa, integrado a partir de este concepto las funciones de ventas, marketing, y servicio a clientes. (Croxatto, 2005, pág. 37)

³⁰ *'know how'*. Capacidades y conocimientos que posee una empresa en la producción de sus bienes/servicios o en el desarrollo de sus actividades

CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos. (García Valcárcel, 2001, pág. 26)

La administración de las relaciones con clientes (CRM con sus siglas en inglés) consiste en software y herramientas analíticas sofisticadas que integran la información de los clientes proveniente de todas las fuentes, la analizan a fondo y aplican los resultados para crear relaciones más sólidas con los clientes. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003, pág. 175)

[...] ejecutivos confunden el software de CRM con una estrategia de marketing. No lo es. El software de CRM ayuda, pero solo después de que se ha diseñado y ejecutado la estrategia de los clientes.” (Hoffman, y otros, 2007, pág. 215)

CRM no es un paquete de software. No es una base de datos. No es un centro de atención telefónica o un sitio web. No es un programa de lealtad, un programa de servicio al cliente, un programa de adquisición de clientes, o un programa de devolución de ganancias. CRM es una filosofía completa. (Peppers & Rogers, 2010, pág. s/p traducción de la autora)

Se debe entender entonces que el núcleo fundamental del CRM no es la tecnología, sino su componente estratégico, seguidamente se enuncia un concepto propio:

CRM es una herramienta de componentes estratégico y tecnológico, vital para el desenvolverse empresarial actual. Posibilita la interacción con clientes a través de múltiples canales, convencionales y virtuales hoy disponibles. Automatiza e integra la actividad y esfuerzo empresarial, facilitando culturas de servicio en torno al cliente. Permite administrar la información generada, convirtiéndola en información inteligente para planificación, mejora y toma de decisiones. Después de que el componente estratégico esté claro y bien diseñado, el software será el medio para lograr la operación exitosa de la herramienta.

Así también, para una mayor comprensión, es importante identificar lo que NO es el CRM:

- No es una moda
- No es solamente un paquete de software
- No es una base de datos

- No es un centro de atención telefónica o *'Call Center'*³¹
- No es un sitio web
- No es un programa de lealtad
- No es un programa de servicio al cliente
- No es un producto
- No es un proceso

1.4.4. UTILIZACION DEL CRM

El *CRM* sirve para administrar las relaciones entre la empresa y sus clientes. Por el lado de la empresa le permite coordinar e integrar todas sus actividades de cara con el cliente o de *'Front Office'*, siendo primero el *Contacto con el Cliente*, y luego la gestión de las áreas de *Servicio, Ventas y Marketing*. Por el lado de los clientes, les permite que desde cualquier ubicación geográfica, a cualquier hora o día, a través de los múltiples medios de comunicación y tecnología disponibles, puedan contactarse e interactuar con la empresa, visualizándola con un solo rostro empresarial.

El *CRM* como herramienta de administración de las relaciones con clientes, en el entorno actual de masificación de las *TIC* y cambios constantes de los mercados de consumo, significa grandes beneficios para las empresas, entre los que se cita:

- Migrar a una cultura de servicio, permitiendo poner al cliente efectivamente en el centro de la gestión la empresa
- Adquirir nuevos clientes e incrementar la participación de mercado
- Mejorar la satisfacción, lealtad y fidelización de clientes
- Incrementar las ventas
- Estar accesible para los clientes las 24 horas los 365 días de año y poder interactuar con ellos en línea, sin importar del lugar donde se encuentren
- Minimizar costos de cobertura y operativos

³¹ *'Call Center'*. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a los centros de llamadas, o área de una empresa que realiza llamadas telefónicas a clientes, proveedores, etc.

- Rentabilizar los clientes actuales a través de la venta cruzada o *'cross sell'*
- Integrar la información de clientes proveniente de todas las fuentes y contar con bases de datos completas y actuales
- Administrar la información de clientes, para fortalecer la relación con ellos y obtener insumos para la toma acertada de decisiones empresariales
- Fortalecer su imagen y marcas ante sus clientes y mercado en general
- Segmentar sus clientes actuales y potenciales a través de patrones de consumo y comportamiento
- Enfocar y optimizar los gastos de publicidad y marketing
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Efectuar gestión de recuperación de clientes perdidos o que han bajado su consumo
- Organizar y estandarizar la gestión y procesos de sus áreas *'Front Office'*
- Formalizar y estandarizar la atención de reclamos y respaldo postventa
- Contar con herramientas para la proyección y pronósticos de ventas, como también herramientas de constante evaluación y cumplimiento
- Estructurar y administrar indicadores de gestión de ventas, servicio al cliente y en general de todos los frentes de gestión empresarial.

1.4.5. BARRERAS DE IMPLEMENTACIONES CRM

Se ha revisado cifras de cómo históricamente las implementaciones de *CRM* no han dado los resultados deseados, esto porque su implementación no es fácil, porque aunque el *CRM* se ha convertido en la cúspide de las tendencias tecnológicas actuales, el momento de integrarlo a una empresa se presentan un gran número de dificultades.

Realizando un extracto de las causales consideradas como más comunes por algunos autores, que pueden significar fallo, o que no se llegue a los resultados deseados en las implementaciones de *CRM*, se apunta las siguientes:

- Alta dirección y gerencia no comprometidas con el proceso de cambio
- Desconocimiento sobre *Marketing Relacional* y *CRM*
- Sobre venta de los proveedores de soluciones *CRM*

- Fallas en la formulación de la estrategia
- Objetivos demasiado ambiciosos
- Problemas de procesos y de calidad de información
- Cultura empresarial centrada en el producto
- Políticas de compensación basadas únicamente en la adquisición de clientes
- Políticas instituidas de la empresa, que establecen que se debe tratar a todos los clientes por igual sin excepciones (inflexibles)
- No aceptación al cambio por parte de los colaboradores
- Actitud reactiva donde se presta más atención a los competidores que a los clientes
- Dificultad de integración con otros sistemas de la empresa

Para diagnosticar en qué nivel, estas barreras de implementaciones *CRM*, afectan a nuestras empresas, en el subsiguiente capítulo destinado a la *investigación de campo*, se recogió información propia para el segmento de empresas estudiadas, que son las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito.

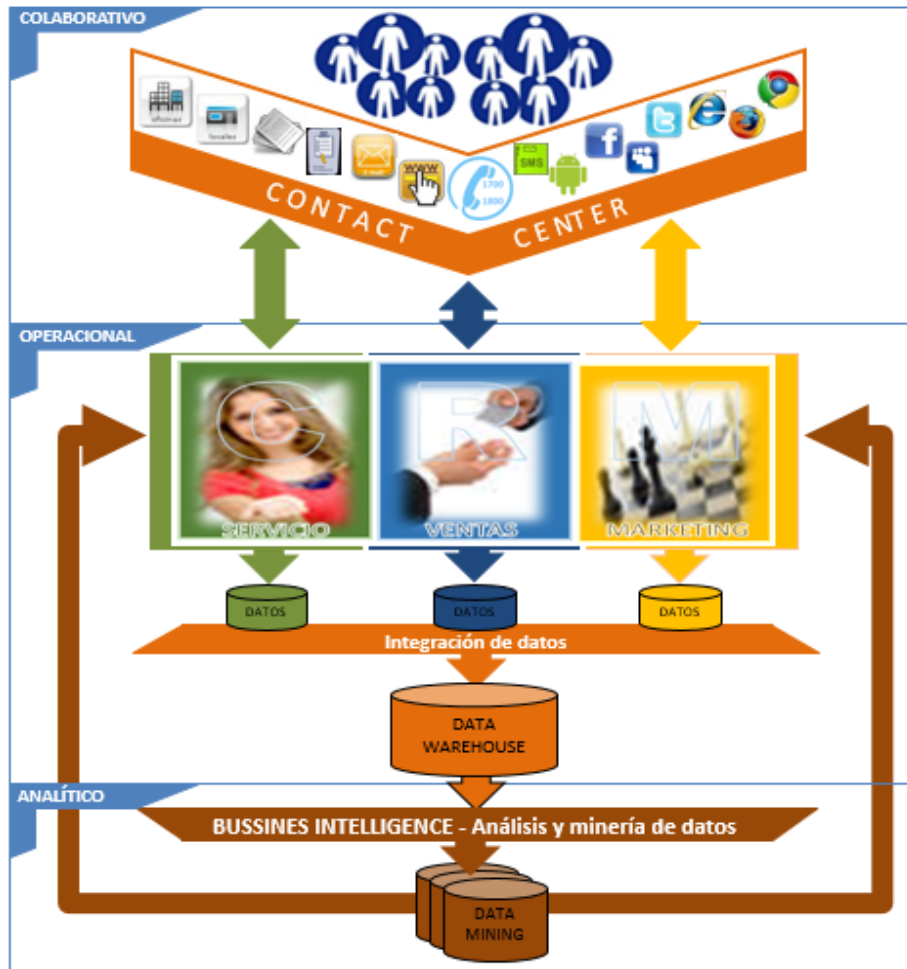
1.4.6. TIPOS DE CRM

La siguiente es una tipificación por funcionalidad considera por el autor argentino *Horacio I. Croxatto*, en su libro *‘Creando valor en la relación con sus clientes’* publicado en el 2005. A través de la cual se busca explicar cómo opera el *CRM*, agrupando sus actividades constitutivas por la naturaleza de lo que cada una hace. Tenemos:

- *CRM Operacional*
- *CRM Analítico*
- *CRM Colaborativo*

En el *Gráfico 4* la autora de esta tesis ha buscado ilustrar la funcionalidad de cada tipo de *CRM* y la integración entre sí.

Gráfico 4: Tipos de CRM



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

Esta ilustración indica que los clientes por múltiples canales comunican sus necesidades y requerimientos al 'Contact Center'³² a través del CRM Colaborativo. En el CRM Operacional, se atienden estos requerimientos a través de sus módulos de gestión de Servicio al Cliente, Ventas, o Marketing, cuya operación genera datos de interacción o de relación con clientes, los cuales a través de un proceso de integración son enviados al almacén de datos o 'Data Warehouse'³³. Finalmente el CRM Analítico toma la información del 'Data Warehouse', para a través de procesos de minería de datos, o 'Data Mining'³⁴, los fragmenta y agrupa en información útil para el CRM Operacional.

³² 'Contact Center'. Diferente de un Call Center, no solo maneja llamadas telefónicas, si no todo tipo de contacto con el cliente, a través de cualquier canal de comunicación.

³³ 'Data Warehouse'. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a un almacén de datos, alimentado por los sistemas automatizados de una empresa.

³⁴ 'Data Mining'. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a sub-bases o fragmentos de bases datos desprendidas a través de análisis y procesos de minería de datos de un Data Warehouse.

La estrategia *CRM* contempla a todos los tipos de *CRM*, no se puede concebir como *CRM* si se ha excluido a alguna de sus tres tipificaciones funcionales, caso contrario constituirán ser solamente iniciativas descoordinadas sin una estructura estratégica, ni metodológica, con resultados limitados.

Al igual que una empresa adopta un metodología o estrategia de cualquier tipo, o cuando un ejecutivo o persona en general toma una decisión, para tener éxito, debe hacerlo bien y de manera completa, con todo lo que implican la implementación de su iniciativa. Por citar un ejemplo:

Si una empresa para su gestión contable decidiera incluir la metodología de costos 'ABC o Costeo Basado en Actividades'³⁵, utilizando la herramienta solo en el reparto y registro contable de los costos. La herramienta dará resultados limitados, y no apoyará en nada a la gestión gerencial, si la información y resultados no son analizados para la toma de decisiones.

Así también en una iniciativa *CRM* es necesario incluir todas sus partes estratégicas. Se hace énfasis en esto, porque visiones reducidas pueden dar desmerito a los resultados del *CRM*. O también confunden como *CRM*, a cualquier actividad automatizada o no de comunicación con clientes, como por ejemplo: enviar mails o comunicación personalizada a clientes, campañas *'BTL'*³⁶, estratificaciones de categorías de clientes, poner personas a atender telefónicamente y registrar su trabajo en hojas de cálculo, etc. A continuación se complementa la información de la funcionalidad de cada tipo de *CRM*.

1.4.6.1. Colaborativo

“El CRM Colaborativo es el que está relacionado con las nuevas tecnologías [...] Los clientes disponen de multiplicidad de canales” (Croxatto, 2005, pág. 39). El *CRM Colaborativo* es el que sustenta que la empresa muestre un solo rostro empresarial a través de un *'Contact Center'* multicanal, permite la atención o interacción de clientes a través de una multiplicidad de canales de contacto.

³⁵ *'ABC o Costeo Basado en Actividades'*. Herramienta empresarial del área contable y administrativa, utilizada para realizar distribución de los costos indirectos, gastos y de más recursos de una compañía de acuerdo al análisis de sus actividades.

³⁶ *'BTL'*. Abreviatura de las palabras en inglés “below the line” que en español significa “bajo la línea”, utilizada para nombrar una técnica publicitaria que consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos.

Esta integración de canales abarcará desde las tradicionales atenciones en puntos de venta, en oficinas, o telefónicamente, hasta la interacción con los procesos y sistemas de la empresa, a través de un PC, una tablet, un celular, o cualquier tipo de dispositivo inteligente que esté a disposición de los consumidores, lo que se conoce como '*Comunicación Multicanal*'³⁷. Esta comunicación asegurará que cuando un cliente decida utilizar distintos canales por distintas circunstancias, no perciba diferencias en el resultado final. Algunos autores llaman a la comunicación multicanal del CRM, como '*e-CRM*' o '*CRM Telemático*'.

A continuación se enuncia algunas de las bondades más importantes del *CRM Colaborativo*:

- Permite crear una interacción compleja que va más allá del simple intercambio de información, permitiendo configurar el pedido de acuerdo a preferencias individuales
- El cliente podrá participar en la prestación o confección de los servicio o productos a adquirir
- Facilita la interacción a través de múltiples canales de contacto, ofreciendo versatilidad y comodidad a los clientes, para comprar y comunicarse desde cualquier ubicación geográfica, a cualquier hora y cualquier día
- Facilidad de inclusión de los nuevos canales de contacto, que vayan surgiendo por el avance progresivo de la tecnología y masificación de las *TIC*
- Permite satisfacer los nuevos estándares de servicio que surjan a medida que el uso de los nuevos canales de contacto se hagan habituales
- Dependiendo del nivel de automatización e integración con otros sistemas como el '*ERP*', '*SCM*', '*PRM*', '*KM*', los esquemas colaborativos podrán exceder los límites de la empresa, permitiendo la interacción de todos los que participan en el proceso hasta llegar al producto final en manos del cliente

³⁷ '*Comunicación Multicanal*'. Es la actividad de comunicación a través de múltiples medios de comunicación convencional e inteligente.

1.4.6.2. Operacional

“El CRM Operacional es el corazón del CRM” (Croxatto, 2005, pág. 39). El CRM Operacional es en sí el motor del CRM y gestión ‘Front Office’, es el que comanda y ejecuta todo lo que los clientes piden y reciben de la empresa.

Describiendo su funcionabilidad, tenemos que el CRM Operacional recibe del CRM Colaborativo los requerimientos e información de los clientes, para gestar la correspondiente atención y procesamiento, a través del respectivo módulo o módulos de gestión ‘Front Office’ que son Ventas, Servicio al Cliente y Marketing. Incluso si el requerimiento necesita se interactuará con procesos del ‘Back Office’ como son contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc., (que pueden estar o no automatizados a través de sistemas ‘ERP’). Las respuestas a emitir, también son controladas y administradas por el CRM Operacional. Toda la información de lo recibido, procesado y emitido, es clasificada y almacenada en el ‘Data Warehouse’. Así también, el CRM Operacional genera requerimientos de ‘Data Mining’ o de información segmentada a tomarse del ‘Data Warehouse’, para alimentar sus procesos de gestión.

En definitiva el CRM Operacional, es responsable de la gestión de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente, además de la integración con otros sistemas existentes. A continuación se enuncia algunas de sus bondades:

- El CRM Operacional faculta los procesos de interacción con los clientes, generando atención y proceso de todo lo que los clientes piden y reciben
- El CRM Operacional permite gestionar y automatizar los procesos relacionados con Marketing, Ventas y Servicio al Cliente
- Permite capturar todos los datos de clientes disponibles y alimentar al almacén de datos o ‘Data Warehouse’, que servirá de suministro para el CRM Analítico
- Por lo general la mayoría de empresas empiezan a implementar por el CRM Operacional, mejorando la atención al cliente, luego optimiza la fuerza de ventas, e integración de diferentes canales de contacto
- Mejora los procesos, es interno a la empresa, la mejoría en la relación con el cliente se da como consecuencia

1.4.6.3. Analítico

“La esencia del CRM Analítico es medir y entender las interacciones de los clientes y sus reacciones a distintas situaciones.” (Croxatto, 2005, pág. 39). Se podría decir que el CRM Analítico es el que se dedica a conocer realmente a los clientes, es la parte inteligente o de análisis.

La gestión del CRM Analítico es lo que se conoce como *‘Business Intelligence’*³⁸ o inteligencia de negocios, que consiste en recolectar, transformar y poner a disposición información relevante de los clientes.

El CRM Analítico está formado por aplicaciones informáticas orientadas a extraer conocimiento mediante técnicas de interpretación de tendencias para volúmenes de datos, como también de identificación de patrones de comportamientos, similitudes de perfil o de preferencias de consumo. Sin embargo las herramientas de análisis, pueden ir desde simples informes, hasta un alto nivel de complejidad.

El CRM Analítico trabaja apartado del calor de la actividad diaria del CRM Operacional y del CRM Colaborativo, sus procesos se ejecutan con fechas de corte, que permiten analizar a manera de fotografías secuenciales de una película, las tendencias e interpretar resultados, prever situaciones y, en general conocimiento a partir de la información disponible. Se parte de la información remanente en el *‘Data Warehouse’*, y el proceso analítico del CRM Analítico conocido también como minería de datos, generará sub bases de datos que se conocen como *‘Data Mining’*.

A continuación se enuncia algunas de sus bondades:

- Mediante el análisis de datos se buscará determinar patrones o conductas que permitan generar acciones comerciales y de marketing
- Medir campañas de marketing
- Medir la eficiencia de la fuerza de ventas

³⁸ *‘Business Intelligence’*. Palabras en inglés que significan inteligencia de negocios, que se refiere a la gestión empresarial de utilizar la información disponible, para facultar acciones y decisiones inteligentes a una empresa.

- Consecuencias del accionar competitivo
- Niveles de servicio e índices de satisfacción de clientes
- Canales de contacto preferidos por cada cliente o grupo de ellos
- Crear información estructurada a partir de simples datos
- Interpretar y realizar predicciones sobre comportamientos y tendencias
- Ofrecer perfiles, modelos y *'record scoring'*³⁹ sobre clientes
- Disponer de diversos tipos de información como por ejemplo productos a ofrecer, valor del cliente en la empresa, etc.
- Permite personalizar la relación con el cliente en base a conocerle

1.4.7. COMPONENTES DEL CRM

Una vez culminada la explicación de cómo opera un *CRM*, a través de la tipificación de funcionalidad. Es importante que desde la perspectiva de usuarios de la herramienta, se provea a los empresarios o lectores de esta investigación, una visión que les permita tener criterio tanto en la parte tecnológica, para evaluar las diferentes aplicaciones disponibles en el mercado, o sistemas desarrollados para una empresa o industria determinada. Como también criterio en la parte estratégica, para que les permita visualizar un camino a seguir, y lograr implementaciones exitosas.

Para esto, es importante partir reconociendo que usuarios del *CRM* no solo son los clientes, sino que también son los empleados de la empresa, los operadores de *'Contact Center'*, los vendedores, los jefes de producto, los responsables de marketing, los ejecutivos, los accionistas, los analistas de información, e incluso en algunos casos los distribuidores y hasta los proveedores. A cada usuario sea cliente, vendedor, operador o demás involucrados, se les asignará un grupo de información y atribuciones de acuerdo a las funciones o rol que desempeñen. En la herramienta de software esto se traduce a que cada usuario tendrá un *'Perfil de Usuario'*, y por cuestiones de privacidad y seguridad una clave de acceso o *'Password'*⁴⁰.

³⁹ *'record scoring'*. Palabras en inglés utilizadas para nombrar escalas de valoración o de calificaciones.

⁴⁰ *'Password'*. Palabra en inglés que significa contraseña, se utiliza generalmente para restringir el acceso de usuarios en aplicaciones de tecnología.

Tenemos entonces, que según el tipo o grupo de usuarios, el *CRM* puede administrar y poner a disposición un conjunto de bondades y opciones individuales, que es importante sean entendidas, como opciones agrupadas para cumplir un determinado rol dentro de una estrategia. Porque no todos los usuarios tendrán acceso a toda la información y opciones de la aplicación. Cáigase en cuenta que la parte estratégica del *CRM*, justamente se viabiliza a través de la posibilidad de administrar perfiles de usuarios e involucrados en los procesos de la empresa. Esto es un criterio de asignación, que debe desprenderse de un plan o estrategia *CRM* empresarial, administración que no es software, si no, que netamente son las instrucciones o *'setting'*⁴¹ para ajustar el software y que la herramienta informática opere.

Por lo tanto, para que una empresa u organización que emprenda en un proyecto *CRM*, tenga éxito, es necesario que previamente se dote de criterio, tanto en la parte estratégica, como en la tecnológica. Desde la perspectiva de usuarios de la herramienta, tenemos los siguientes componentes:

- *Portal*
- *Funcionalidad específica de áreas*
- *Repositorio de datos*
- *Analítico*
- *Facilidades de integración*

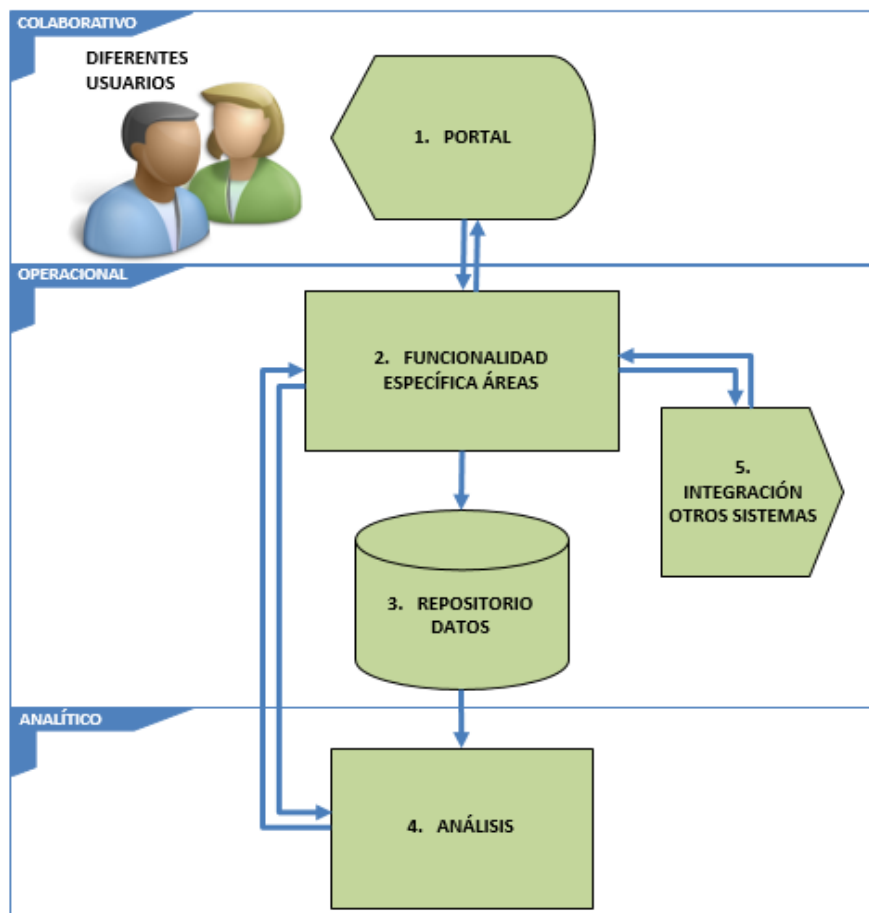
Estas partes, no se deben considerar como estructurales de construcción, o de programación de software. “*Esta clasificación [...] no pretende reflejar la arquitectura técnica de la solución.*” (Croxatto, 2005, pág. 40).

El *Gráfico 5* esquematiza el desempeño de los componentes del *CRM*, resumidamente este gráfico indica que los diferentes usuarios acceden al *CRM* a través de un *Portal*, el cual pone a disposición el grupo de opciones permitido para cada usuario, su acceso es multicanal, aquí se desarrolla el *CRM Colaborativo*. La *Funcionabilidad Específica de las Áreas* es parte del *CRM Operacional*, y se refiere a las opciones de

⁴¹ *'setting'*. Palabra en inglés utilizada para indicar la labor de ajuste generalmente de software

operación de las actividades de *Servicio al Cliente*, *Ventas* y *Marketing*. El *Repositorio de Datos* forma parte también del *CRM Operacional* y constituye ser procesos automáticos de administración y almacenaje de la información de clientes. La *Integración con otros Sistemas*, también es parte del *CRM Operacional* y lo constituyen las opciones de anclaje y acción coordinada con otros sistemas automatizados de la empresa. Finalmente está el componente de *Análisis*, que es la parte inteligente del *CRM* y complete a la función del *CRM Analítico*.

Gráfico 5: Componentes del CRM



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

A continuación se realiza un detalle más completo de cada uno de los componentes del CRM.

1.4.7.1.Portal

El *Portal* constituye ser la puerta de acceso al *CRM*, cada tipo de usuario o grupo de usuarios tendrá un *Portal* específico, y a través del *CRM Colaborativo* su acceso podrá ser multicanal.

El *Portal* permite presentar a cada usuario las opciones y facilidades, como también el contenido permitido, e interacción entre usuarios, de acuerdo a las limitaciones de acceso que se hayan predefinido para cada uno de ellos. Habrán *Portales* definidos para: clientes individuales, clientes cooperativos, vendedores, operadores de 'Contact Center', sub-distribuidores, responsable de marketing, gerente comercial, etc.

Así también el *Portal* definirá que el acceso sea posible desde la empresa, la casa del cliente, el distribuidor, o desde otro tipo de dispositivo inteligente. Es decir permitirá integrar todos los canales de contacto disponibles para cada tipo de usuario de acuerdo a su perfil predefinido.

Razónese entonces, que en el componente *Portal* estarán definidas las diferentes opciones e información que forman los demás componentes del *CRM*, y accesibles para cada tipo de usuario. Como también que en el *Portal* se definirán los canales de contacto autorizados para cada tipo de usuario. Por ejemplo:

Contrastando los perfiles de usuario de un operador de 'Contact Center' y de un representante de ventas de la empresa, tenemos que el vendedor tendrá opciones del módulo de ventas, pero no dispondrá de las opciones específicas del módulo de 'Contact Center' de un operador de llamadas telefónicas. El vendedor podrá acceder a su Portal desde las instalaciones de la empresa, o remotamente, desde las oficinas de algún cliente, o mientras se moviliza de un lugar a otro, y lo podrá hacer desde un PC, una tablet o cualquier otro dispositivo inteligente. Mientras que el operador de 'Contact Center' operará solamente en su estación de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.

1.4.7.2. Funcionalidad específica áreas

Este componente de *Funcionabilidad Específica para cada Área*, es el que soporta los procesos que constituyen el *CRM Operacional*. Permite automatizar los procesos de las áreas '*Front Office*' de *Marketing, Ventas y Servicio al Cliente*, como también la gestión de *Contacto con el Cliente*. Cada área tendrá a su disposición una serie de bondades y opciones, que le permitan maximizar los resultados de su gestión.

Este componente está constituido por un gran conjunto de procesos automáticos y opciones operativas. Conjunto que podrá ser administrado para asignar subconjuntos de opciones y procesos, a los diferentes usuarios de cada área, de acuerdo al rol de gestión que desempeñen dentro de la empresa.

Internamente existirá una trazabilidad para cada opción y proceso inmerso. Los proveedores y desarrolladores de soluciones *CRM* ofrecen funcionalidad específica y parametrizable para cada área '*Front Office*', esto puede ser de manera genérica o adaptada a una industria en particular. Como también desarrollarse de manera expresa y a la medida para una empresa en especial.

La trazabilidad vinculará a los distintos participantes de un proceso determinado, controlando parámetros de ejecución como por ejemplo el tiempo, activando alarmas de retraso cuando alguna parte del proceso no se cumpla oportunamente, o bien parámetros de decisión y cupos, escalando a otros niveles de responsabilidad o autorización.

Dentro de la trazabilidad de los procesos del componente de *Funcionabilidad específica de las áreas*, también pueden estar consideradas acciones pertenecientes a los otros dos componentes operativos, el de *Repositorio de datos* y de *Facilidades de integración*, ya que se pueden incluir el almacenaje e integración de los datos de los clientes en el repositorio de datos '*Data Warehouse*'. O bien, si el proceso lo requiere y la empresa cuenta con la automatización de otros procedimientos, la trazabilidad incluirá la facilidad de interactuar con el '*Back office*', los proveedores, u otros a través de integrarse con los sistemas '*ERP*', '*SCM*', '*PRM*' o '*KM*'.

1.4.7.3.Repositorio de datos

El componente *Repositorio de Datos*, forma parte también del *CRM Operacional*, y se puede concebir como el componente donde llega y reside la toda la información de clientes. Estará formado por una serie de procesos automáticos, necesarios para la construcción del '*Data Warehouse*', es decir procesos de manejo y almacenaje de la información recogida a través de los diferentes canales de contacto e interacción con los clientes a través de los módulos colaborativos y operativos de funcionalidad específica.

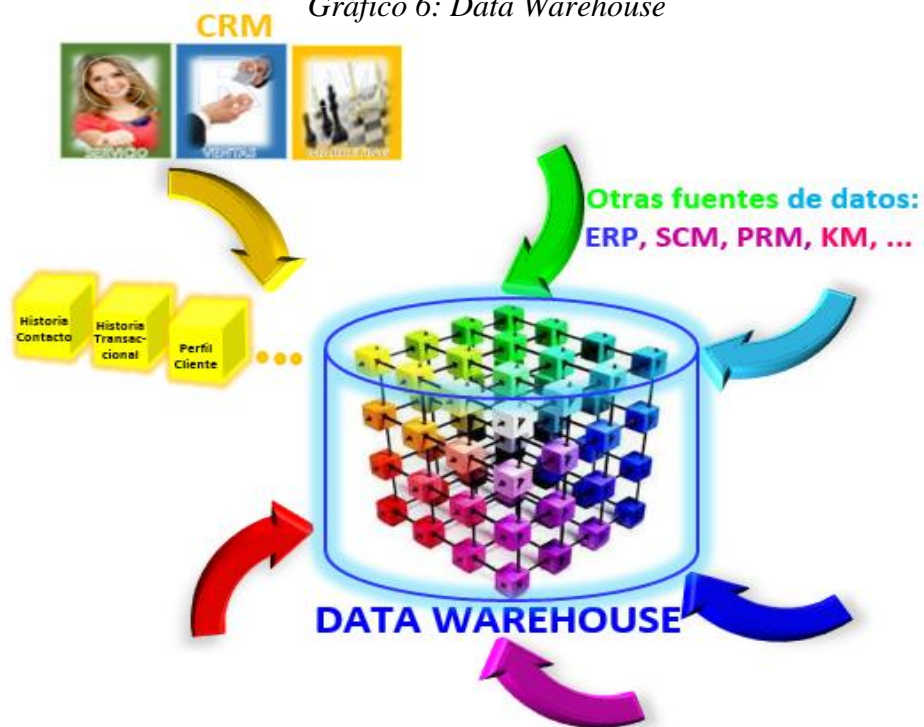
Generalmente estos procesos automáticos se ejecutarán sin necesidad de estar atados al perfil o ejecución de algún usuario en específico. La administración del sistema intervendrá en la parte inicial de definir el perfil de la información, o los campos de datos a ser enviados a almacenaje.

Los criterios para definir el perfil de la información a almacenar, se desprenderán del plan o estrategia *CRM* empresarial. En este sentido, será importante tener en cuenta que: "*El CRM lo que busca es la visibilidad completa de la información, que hace a la relación del cliente con la empresa*" (Croxatto, 2005, pág. 43).

El lugar de almacenamiento de datos es el '*Data Warehouse*', al que se le representa también como un cubo de datos, por estar estructurado de información de varias áreas o dimensiones empresariales. Es así que dependiendo de los sistemas informáticos que posea la empresa se almacenará información financiera, contable, facturación, recursos humanos, proveedores, socios, accionistas, etc.

En el *Gráfico 6* se ha buscado plasmar que dentro de la información de clientes a almacenar del *CRM* en el '*Data Warehouse*', se podría considerar el histórico de atenciones procesadas del módulo de servicio, el histórico transaccional del módulo de ventas, el perfil de cliente del módulo de marketing, etc., cada fuente de datos se almacenará con los campos y datos que la empresa considere necesarios. Adicionalmente el '*Data Warehouse*' se podrá alimentar de información proveniente de los demás sistemas automatizados con los que cuente la empresa.

Gráfico 6: Data Warehouse



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

1.4.7.4. Facilidades de integración

Este componente también es parte del *CRM Operacional*. Las *Facilidades de Integración* permiten vincular a la solución *CRM* con otras aplicaciones. Tomará mayor importancia a medida que mayor sea la automatización de la empresa, es decir a mayor cantidad de aplicaciones vinculadas.

Este componente está constituido por opciones de anclaje, ingreso/salida de datos, conversión/protocolos de comunicación, etc. De tal manera que hacen posible que los módulos operativos de *Funcionalidad Específica de Áreas*, puedan llevar control y administración del envío de requerimientos y respuesta a los clientes, incluyendo los procesos llevados en otras aplicaciones automáticas de la empresa y anclados al *CRM* a través del módulo de *Facilidades de Integración*. En este mismo capítulo, en el *Gráfico 3* de la página 27, se representó gráficamente la interacción del *CRM* con otros sistemas como el '*ERP*', '*PRM*', '*SMC*' y '*KM*'. , con el objetivo de integrar a todos los actores del desarrollar empresarial, clientes, empleados, proveedores, y socios.

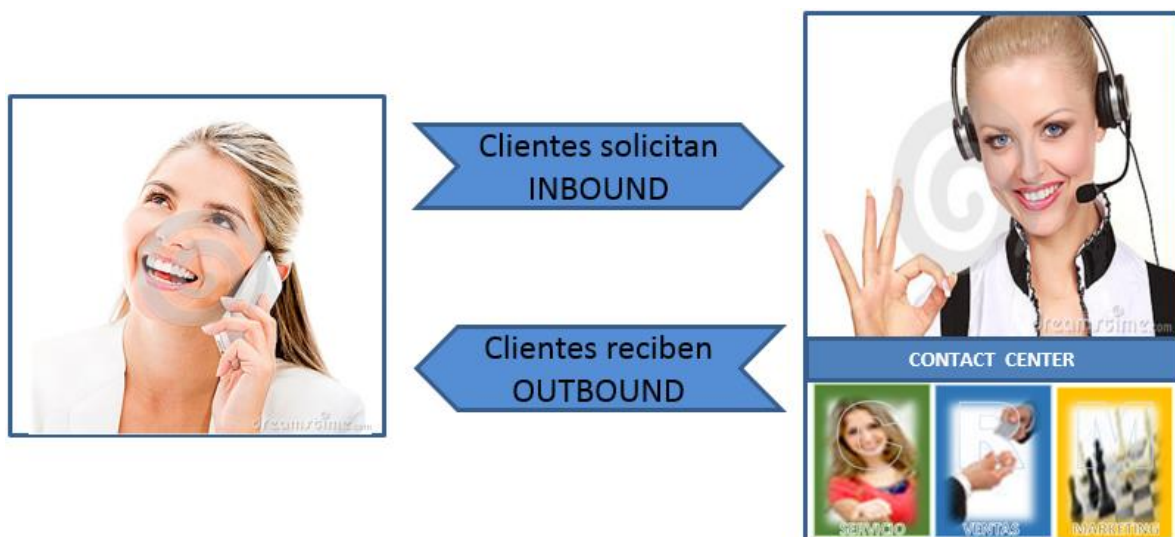
1.4.7.5. Analítico

El componente *Analítico* es en el que se realiza el análisis de la información que fluye en la aplicación *CRM*, consecuentemente constituye lo que es el *CRM Analítico* y *'Business Intelligence'*. Su operatividad es paralela a las áreas funcionales y esta aparte del trajín diario.

Realizará procesos de minería de datos, que consiste en tomar información del *'Data Warehouse'* para analizarla y entregar como información de orientación de gestión y de toma de decisiones, valiosa tanto para las áreas funcionales de *'Front Office'*, como para las áreas de dirección, e incluso para las áreas del *'Back Office'*. Su proceso de minería de datos generará varios *'Data Mining'* o sub-almacenes de datos, que son enviados a las diferentes áreas requerentes.

1.4.8. EL CRM EN LA GESTION EMPRESARIAL

Gráfico 7: El CRM en la gestión empresarial



*Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora*

El *CRM* dentro de la gestión empresarial busca cubrir con todo lo que la empresa y los clientes requieren, para el manejo de sus relaciones. De tal manera que el cliente no sienta discontinuidad en la atención, indiferentemente del canal de contacto, o personal de la empresa que le esté atendiendo. Y la empresa pueda contar con los insumos e

información requerida para atender todos los requerimientos de los clientes, y lograr así su total satisfacción.

De los clientes fluirá un cúmulo de información de sus peticiones y requerimientos; del lado de las empresas fluirá un cúmulo de información de procesos, actividades, resultados y respuestas. En fin será un ir y venir de datos, acciones, procesos, e información en general, que desde la perspectiva de atención al cliente o de cara al cliente se agrupan en '*clientes solicitan*' y '*clientes reciben*'. Y en el caso que la empresa cuente con *CRM*, se agrupan en '*Inbound*'⁴² y '*Outbound*'⁴³ respectivamente.

Con el afán de identificar y especificar claramente las contribuciones que el *CRM* puede ofrecer, a las empresas que decidan implementarlo. Se incluye una amplia descripción para cada área de gestión '*Front Office*': *Servicio al Cliente, Marketing y Ventas*. Seguidamente se incluye un detalle de la interrelación y efectos con las áreas del '*Back Office*'. Se ha considerado también identificar los aportes del *CRM* en cuanto a *Inteligencia de Negocios* o gestión de '*Business Intelligence*'. Y finalmente se realiza una descripción conclusiva del *Centro de Contacto* o '*Contact Center*', que es la cara de la empresa ante los clientes, y es la que exterioriza sus resultados tanto en la recepción como en la entrega de información y requerimientos.

1.4.8.1. Áreas de gestión frente al cliente

Las áreas de gestión frente al cliente o '*Front Office*' como se ha venido mencionado, son la cara empresarial, es decir lo que los clientes pueden ver de la empresa. Los clientes adquieren productos o servicios, piden información, formularán reclamos, o bien recibirán contestaciones, correos, ofertas de la empresa. El *CRM* permitirá administrar toda esta interacción entre clientes y empresa, integrando todos los canales de contacto, y los esfuerzos de las áreas '*Front Office*' de la empresa.

Todo lo que recibe un cliente de la empresa, debe mostrarse como si fuera de un sólo ente emisor. Para el cliente no es importante, ni debe saber de cuál de las áreas de la empresa

⁴² '*Inbound*'. Palabra en inglés utilizada para indicar las actividades entrantes a la empresa

⁴³ '*Outbound*'. Palabra en inglés utilizada para indicar las actividades salientes de la empresa

proviene lo que recibe. El *CRM* permite que todos los esfuerzos y gestiones *'Front Office'* se conjuguen y muestren un solo rostro empresarial, propiciando la operación de un Centro de Contacto o *'Contact Center'*.

Las áreas *'Front Office'* son:

- *Servicio al cliente*
- *Marketing*
- *Ventas*

1.4.8.1.1. Servicio al cliente

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio” (Escudero Serrano, 2011, pág. 215). La relación entre la empresa y sus clientes no se reduce netamente a entregar/recibir el bien o servicio objeto de una transacción comercial. En el servicio al cliente, se incluyen un sinnúmero de atributos adicionales, que el cliente tiene como expectativa recibir, al adquirir un determinado bien o servicio de una empresa o determinado proveedor. Por citar un ejemplo:

Una persona a la que le gusta el Sushi, en la ciudad de Quito puede ir a varios lugares, pero en específico puede ir a locales de la cadena de restaurantes NOE, o a la de KOBE. Aunque estas dos marcas son de un mismo dueño la expectativa de servicio en NOE, es diferente a la de KOBE, porque el precio de las especialidades de NOE en promedio son al doble que en KOBE. Aunque existen algunas especialidades exclusivas para cada marca, en NOE los platos son más sofisticados, son servidos en fina vajilla, los locales son elegantes, existe personal de servicio para atender los pedidos de cierto grupo de mesas, la cuenta es pagada al final y desde la mesa. En KOBE, los locales están ubicados en el área común de los patios de comidas de los centros comerciales, el pedido se paga previamente, se utiliza vajilla desechable y el cliente retira sus alimentos y los lleva a su mesa.

En el ejemplo citado claramente se puede razonar que las expectativas de servicio de los clientes dependen de las características percibidas del producto, el precio y el proveedor en general. La *Satisfacción del Cliente* dependerá netamente, de la capacidad del proveedor en cubrir las expectativas de los clientes. Hay tres estados de satisfacción en los clientes:

1. Si el servicio recibido es igual a la expectativa del cliente, el cliente quedará satisfecho.
2. Si el servicio recibido es inferior a la expectativa del cliente, el cliente quedará insatisfecho.
3. Si el servicio recibido es superior a la expectativa del cliente, el cliente quedará sobre satisfecho, que es el estado de satisfacción ideal.

En este sentido, la *Administración del Servicio al Cliente* se presenta con dos frentes, que son la *Creación de las Expectativas en los Clientes* y la *Prestación de Servicio*. Aparece un tercer frente de acción, cuando se causa insatisfacción en los clientes, porque las expectativas superan al servicio recibido, este tercer frente es el de *Recuperación de Servicio*. En estos tres frentes, toman participación todas las áreas de gestión de la empresa tanto de *'Front Office'* como de *'Back Office'*, puesto que en un ambiente *CRM*, todo el embarque empresarial gira en torno al cliente.

El *Gráfico 8* esquematiza la *Administración CRM del Servicio al Cliente*, reflejando que en esto, participan todas las áreas *'Front Office'*, e incluso el *'Back Office'* y sistemas *'ERP'*. La ilustración compete a nivel de macro actividades, sin entrar en minuciosidad de detalles en cuanto a funciones y procedimientos de las áreas involucradas.

Realizando una descripción un poco más amplia de este gráfico, se tiene que en la *Administración del Servicio al Cliente* bajo un ambiente *CRM*, la *Expectativa del Cliente* es plasmada a través de la gestión de los módulos de *Ventas* y de *Marketing*. *Ventas* debe ofrecer a los clientes lo que se puede cumplir, evitando sobrevender. *Marketing* acciona las estrategias de comunicación para que los clientes conozcan de los productos, la empresa, las marcas, la calidad, en fin todo el conocimiento que forja lo que los clientes esperan de un determinado producto o servicio, de una determinada empresa, marca, o proveedor. La *Prestación del Servicio* será cubierta por el módulo de *Servicio*, cuyo fin es el de estar en capacidad de cubrir las expectativas creadas en los clientes. Cuando el servicio no cubre las expectativas, el cliente quedará insatisfecho. Entonces a través del módulo de *Servicio* se deberá realizar la gestión de *Recuperación de Servicio* y *Atención de Reclamos*.

Gráfico 8: Administración CRM del Servicio al Cliente



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

Con este análisis, queda claro que en el *Servicio al Cliente* están inmersos dos frentes de gestión, por la que solución *CRM* que cualquier empresa decidiera adoptar, dentro del módulo de *Servicio al Cliente*, deberá ofrecer el manejo de estos dos frentes de gestión:

- *Prestación de Servicios*
- *Recuperación de Servicio y Atención de Reclamos*

Prestación de Servicios

El objetivo de la *Prestación de Servicios*, es cumplir con la oferta de bienes/servicios, es decir cubrir las expectativas de los clientes. Para cumplir esto, en el *CRM* se deberán definir los flujos o trazabilidad de cada uno de los procesos, pasos, personas y áreas involucradas en la ejecución de cada requerimiento y necesidad de los clientes; con el fin de automatizar esta gestión. Esto significará valiosos aportes para las empresas que desean abordar los mercados actuales de masificación de la *TIC*, citamos algunos:

- La automatización de la *Prestación de Servicios*, significará mejora en sus procesos, que dará como resultado una mejora en la relación entre la empresa y el cliente
- Estar a disposición de los clientes las 24 horas del día, los 360 días del año
- Ofrecer movilidad a los clientes, podrán contactarse con la empresa desde cualquier ubicación geográfica, a través de cualquier dispositivo móvil inteligente
- Proporcionar mayor información a los clientes sobre los bienes y/o servicios que ofrece la empresa, con la posibilidad incluso de acceder y bajar catálogos e información técnica en línea
- Posibilidad de ofrecer información de características de bienes y/o servicios e información técnica en general de manera visible o audible
- Reducción del tiempo dedicado a administración de servicio al cliente
- Administrar encuestas y demás herramientas de levantamiento de información e indicadores de satisfacción de clientes
- Monitorización del rendimiento del servicio en tiempo real
- Posibilidad de que la empresa se asegure que sus productos y servicios provean los beneficios y valor correctos
- Asegurar la subsistencia de la empresa a través de contar con cobertura o presencia donde los clientes actuales gracias las *TIC*, hoy están presentes

Recuperación de Servicio y Atención de Reclamos

La gestión de *Recuperación de Servicio y Atención de Reclamos*, se aplica cuando los clientes muestran niveles de insatisfacción. Esta gestión dependiendo de la estrategia empresarial, podrá tener tres fuentes de información para focalizar los clientes a ser recuperados. La primera, son los reclamos realizados por los clientes. La segunda, son los fragmentos de base de datos o *'Data Mining'* provenientes del *CRM Analítico* con información de clientes que han dejado de consumir, o han bajado sus niveles de consumo. Y la tercera, fuente son los resultados de las encuestas e indicadores de satisfacción de servicio.

Igualmente el *CRM* para administrar la gestión de *Recuperación de Servicio y Atención de Reclamos*, internamente deberá contar la correspondiente trazabilidad de los procesos inmensos.

Entre los beneficios y aportes empresariales que representan la implementación de la gestión de *Recuperación de Servicio y Atención de Reclamos*, se anotan algunos:

- Facilidad en la para el manejo, administración y medición de la gestión de reclamos
- Resolver los inconvenientes, y desmerito en los bienes/servicios entregados a los clientes
- Recuperar la confianza y consumo de los clientes insatisfechos, o que nos abandonaron o empezaron a consumir menos
- Plasmar en los clientes los fines organizaciones de seriedad y formalidad ante sus clientes
- Compensar a los clientes por las molestias e inconvenientes causados, tratando de recuperar su preferencia y fidelidad
- Manejo de indicadores de niveles de reclamos y solución

1.4.8.1.2. Marketing

“*El Marketing de relaciones implica que la empresa debe concentrarse en administrar sus clientes además de sus productos.*” (Kotler & Amstrong, Fundamentos de Marketing, 2003, pág. 14).

La gestión de *Marketing* comprende el análisis, la planificación, la ejecución y el control de campañas o programas de comunicación identificados como necesarios. Es quizá la gestión empresarial con mayor componente estratégico, requiere de constante análisis de resultados, tendencias, del mercado, de la competencia, del entorno en general, para ir canalizando sus actividades. Constituyéndose dentro del *CRM* en el principal usuario de la gestión ‘*Business Intelligence*’ o del *CRM Analítico*.

La gestión de *Marketing* es la gestora de la imagen y expectativa de productos y servicios en el mercado, de aquí parten las iniciativas comunicacionales. El *CRM* permitirá planificar, gestionar y ejecutar campañas de marketing fácilmente y sobre todo de manera más focalizada y eficiente, que aseguren mejores resultados.

Es precisamente aquí donde se da lugar al *Marketing Relacional* o uno a uno, porque a través de la gestión ‘*Business Intelligence*’ del *CRM Analítico*, se podrá obtener información real de conocimiento sobre el comportamiento de los clientes y disponer de ‘*Data Mining*’ focalizados, es decir fragmentos de base de datos de clientes de determinadas características. Facultando a la empresa a cumplir con la visión de los progenitores del *CRM* (Don Peppers y Martha Rogers) que es “*Tratar a los clientes de manera diferente porque son diferentes*” (Peppers & Rogers, 2010, pág. 38).

Resumiendo algunos aportes de la automatización de la gestión de *Marketing*, tenemos:

- Contar con mayor información acerca de los consumidores, de forma rápida y fácil
- Dirigir las campañas de marketing focalizadas, eficientes y con mejores resultados

- Logra la operatividad del *Marketing Relacional*
- Visualizar nuevas posibilidades de negocio, productos y ofertas
- Realizar seguimiento a la ejecución y rendimiento de las campañas de *Marketing* que se manejen.
- Definición de listas de clientes para marketing, muy dirigidas a través de múltiples criterios
- Posibilitar que la influencia hacia los consumidores sea más allá de una conexión por internet
- Hace posible que los mercadólogos personalicen considerablemente sus productos, servicios y mensajes promocionales
- Información del comportamiento del mercado, de los consumidores y de la competencia, con el fin de asegurarse el estar eficazmente posicionados para llegar a los consumidores adecuados
- Ofrecer productos con precios más competitivos y con las mejores opciones
- Ejecución comunicación multicanal, y enfocar los gastos de publicidad hacia los medios de comunicación más efectivos, o preferidos por los clientes
- Segmentación de clientes, identificación de índices de éxito y posibilidades de 'cross sell' y el 'up sell', alimentado de información a la gestión de *Ventas*.
- Manejo de indicadores de *Marketing*.

1.4.8.1.3. Ventas

“Por todos es sabido que una de las premisas más importantes para que una empresa logre beneficios es que obtenga ingresos y esto sólo es posible si se venden sus productos. [...] La función de ventas es una de las partes más importantes dentro de una empresa” (García Arca, y otros, 2010, pág. 55) Más de un autor coincide en que las ventas son cruciales para la existencia y subsistencia empresarial.

Dentro de lo que corresponde a la gestión de *Ventas*, está tanto lo que concierne a la dirección de las ventas, como lo que es la ejecución de las ventas propiamente dichas. El *CRM* ofrece las opciones y facilidades para la ejecución de estos dos roles de gestión en ventas.

La dirección de ventas podrá por ejemplo, enfocar una diversidad de estrategias 'cross sell' y 'up sell' para incrementar las ventas, para esto dispondrá de sub bases de datos e información procesada y analizada a través de la minería de datos del *CRM Analítico*. Como también bases de clientes que nos han abandonado, para reconquistarlos. O bien a través del *CRM Analítico* se podrán analizar bases externas, y encontrar perfiles de consumo idóneos para proporcionar a los vendedores carteras frescas de potenciales clientes, en fin optar por una diversidad de iniciativas y estrategias.

Así también, la dirección de ventas podrá contar con herramientas de presupuestación y control de cumplimiento, se contará con información histórica de ventas y herramientas de proyección y presupuestación por producto, por local, por vendedor, etc. Como también tendrá opciones de evaluación de resultados obtenidos igualmente por vendedor, por producto, por perfil de clientes, por canal de ventas, por producto, por familia de productos, etc., permitiendo hacer un verdadero seguimiento de la gestión realizada y resultados.

En lo que es la ejecución de ventas, el *CRM* pondrá a disposición toda la información y facilidades requeridas, para que el vendedor pueda prospectar, cotizar, ejecutar y cerrar ventas y/o negocios. A través del *CRM Operacional* se podrá automatizar la gestión, considerando múltiples canales de venta a través del *CRM Colaborativo*, es decir que sea factible la integración de los tipos de canales de venta que requiera una empresa, tales como:

- Vendedores de punto de venta
- Vendedores externos
- Vendedores de campo
- Vendedores desde el 'Contact Center'
- Corredores, agentes o subdistribuidores

Entre los aportes de automatizar con *CRM* la gestión de *Ventas*, se mencionan los siguientes:

Para la *Dirección de Ventas*:

- Evaluar las tendencias del mercado y los requerimientos
- Evaluar el potencial de los clientes e identificar las principales oportunidades
- Generación de iniciativas de ventas automatizadas
- Seguimiento de las ventas por territorios y por vendedor
- Creación de pronósticos por equipos o individuales
- Seguimiento y cálculo del rendimiento de la fuerza de ventas
- Desarrollar equipos de ventas más efectivos
- Acceso en tiempo real al rendimiento comercial
- Minimización de la administración de ventas y maximizar la productividad del equipo de ventas
- Optimización de la fuerza de ventas sobre las oportunidades de alto potencial
- Análisis del rendimiento de ventas por múltiples criterios
- Reporte exhaustivo de la gestión comercial

Para *Vender*:

- Gestión de la cartera de clientes y prospectos
- Gestión de la agenda comercial personal
- Acceder instantáneamente a la información actualizada del cliente
- Realizar el seguimiento de cuentas y prospectos u oportunidades
- Revisar las metas, objetivos e inventarios
- Identificar las mejores oportunidades para focalizar su trabajo, tanto de clientes nuevos como de *'cross sell'* y *'up sell'* de los actuales
- Generar ofertas y órdenes, e incremento de los intercambios instantáneos entre vendedores y consumidores
- Reducir el tiempo de gestión

1.4.8.2.Áreas de apoyo

Las áreas de apoyo como finanzas, recursos humanos, administración de activos, proveeduría, limpieza, mantenimiento de edificios, y demás que no están consideradas dentro del accionar del *CRM*, podrán ser automatizadas a través de sistemas 'ERP'. Sin embargo, independientemente de que estén automatizadas o no, como áreas de soporte tendrán un eco proveniente de la operatividad del *CRM*. Porque recibirán exigencias de cumplimiento oportuno de procesos, que se crucen con ofrecimientos de solución o requerimientos de clientes, por ejemplo:

Se necesita realizar un cheque de devolución de valores a un cliente a causa de un reclamo de un producto defectuoso. Aquí el departamento financiero deberá ajustarse a los tiempos de solución ofrecidos al cliente y registrados en el CRM. Si no existe un 'ERP', la petición de este cumplimiento irá por mail, memo u otros canales tradicionales de comunicación interna, y lo hará un ejecutivo de las áreas 'Front Office', el mismo que ejercerá presión para obtener a tiempo la emisión del cheque solicitado y lograr quedar bien con el cliente.

Con este ejemplo es claro evidenciar, el apoyo que el *CRM* y áreas 'Front Office' requieren del resto de estructura de la organización, por esto es que múltiples autores sostienen que en un proyecto *CRM* debe involucrarse toda la empresa, partiendo desde la alta gerencia. En definitiva lo que el *CRM* propiciará es que toda la empresa gire en torno al cliente, logrando así una verdadera filosofía de servicio al cliente.

1.4.8.3.Inteligencia de Negocios

"Business Intelligence (BI) – un conjunto de conceptos y metodologías que, haciendo uso de acontecimientos (hechos) y sistemas sustentadas en los mismos, apoya la toma de decisiones en los negocios" (Briera Braga, Ortíz valencia, & Ramirez Carvajal, 2009, pág. 19)

La *Inteligencia de Negocios* o 'Business Intelligence', en la práctica empresarial es una actividad relacionada con la planeación y estrategia comercial que requiere cualquier empresa.

La *Inteligencia de Negocios* se refiere a la utilización de los datos e información disponible, para facilitar la toma de decisiones, a través de analizar y comprender la realidad de sus clientes, sus procesos, proveedores, competencia, en general toda la información de su desenvolverse empresarial.

En *CRM*, el proceso de *Inteligencia de Negocios*, se desarrolla a través de lo que se conoce como *Minería de Datos*, que se realiza dentro del *CRM Analítico*, que consiste en tomar información del '*Data Warehouse*', analizarla y generar sub bases de datos o '*Data Mining*', que serán enviados como suministro para la toma de decisiones y la gestión en sí, de las áreas específicas.

Dentro del *CRM* el '*Business Intelligence*' está estructurado por aplicaciones informáticas orientadas a extraer conocimiento mediante técnicas de interpretación de tendencias y comportamientos para volúmenes de datos, como también de identificación de patrones de comportamientos, similitudes de perfil o de preferencias de consumo.

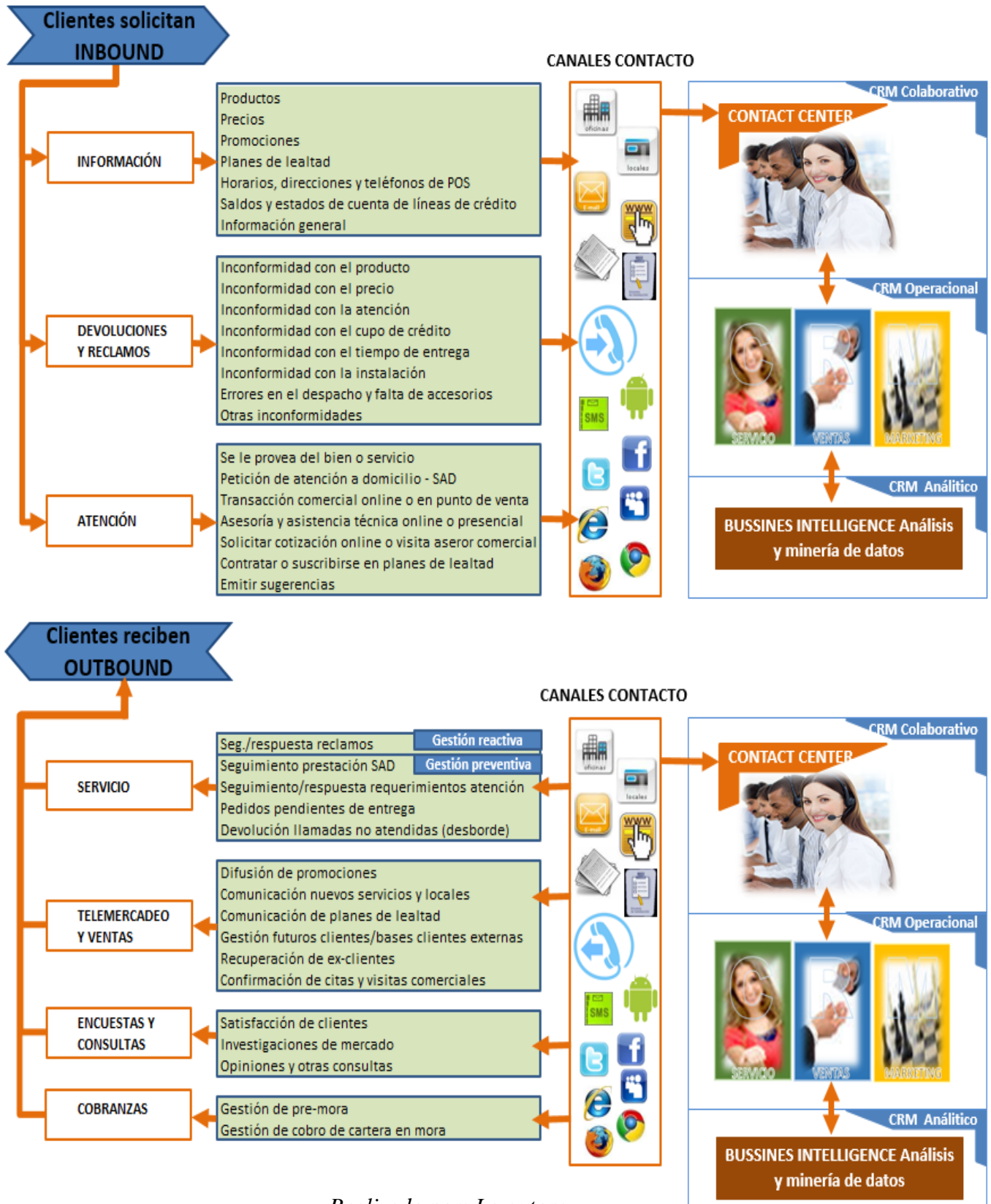
1.4.8.4. Centro de Contacto

El *Centro de Contacto* o '*Contact Center*' es donde se condensan todos los esfuerzos de las áreas '*Front Office*' y de la empresa en sí. Es la gestión más importante en el manejo de las relaciones con los clientes, que es aquí donde se canaliza todo lo que es y hace la empresa, es donde se entabla la relación con el cliente.

Es donde mayormente se refleja la utilidad del *CRM*. Se ejecuta a través del componente *Colaborativo*, integrando múltiples canales de contacto, pero también interviene los componentes *Operativo* y *Analítico*, todo entra en juego porque es la parte crucial, el desenlace de todos los esfuerzos, es el "*contacto con el cliente*".

Generalmente como '*Contact Center*' se visualiza a un grupo de personas de atención a clientes dentro de unas instalaciones específicas, sin embargo el *CRM* a través de su componente *Operacional*, permitirá que se administre no necesariamente en una misma área física, los operadores podrán estar dispersos, su funcionabilidad dentro del *CRM* depende del perfil de usuario que se le asigne.

Gráfico 9: CRM Contact Center – INBOUND – OUTBOUND



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

El conjunto de actividades que cada empresa realice, depende de su giro de negocio específico, en el *Gráfico 9* se esquematiza como a un *'Contact Center'* convergen el gran conjunto de actividades de las áreas de *Ventas, Marketing* y *Servicio al Cliente*, tanto en lo que se refiere a que lo que los *'clientes solicitan'* o *'Inbound'* y a los *'clientes reciben'* o *'Outbound'*. Donde además se puede ver que las actividades están agrupadas en relación a lo que representan para el cliente y no por área de la empresa.

El operador de *'Contact Center'* deberá disponer de toda la información de clientes necesaria, tal como el perfil de cliente, quien es, sus niveles y modalidades de consumo, los canales de comunicación preferidos, un historio de conversaciones y atenciones anteriores, histórico transaccional, etc., en fin toda la información que permita ofrecer continuidad comunicacional con el cliente y en cada contacto con la empresa sea factible tratarle con mayor afinidad y de la mejor manera. La información a manejar es propia de cada empresa y de echo deberá desprenderse de un plan o estrategia *CRM* empresarial.

El *CRM* pondrá a la mano de los representantes de atención, información completa y actualizada del cliente, para que les sea factible manejar situaciones concretas, para dar respuesta o atención a todos los requerimientos y actividades de comunicación con los clientes.

Resumiendo, entre las bondades que ofrece el *CRM*, para que una empresa maneje la gestión de contacto con los clientes, se anotan:

- Manejo de comunicación multicanal, las 24 horas los 360 días del año
- Mostrar un solo rostro empresarial ante los clientes
- Viabilizar hacia los clientes la gestión y atención de las áreas *'Front Office'* y *'Back Office'*, y en sí de toda la empresa.
- Visión 360 grados del cliente, para generar experiencias agradables, en todo contacto que se maneje con el cliente
- Proveer de toda la información actual e histórica del cliente, para que el personal de atención pueda cubrir con cualquier pregunta o requerimiento de los clientes

- Solventar los requerimientos de los clientes que pueden ser atendidos ese momento, y los que requieren el proceso de otras áreas, canalizarlos al trámite respectivo
- Contar con toda la información de la atención brindada, para usar y referenciar atenciones futuras.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO DE CRM EN LAS PYMES DE COMERCIO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE QUITO

El desarrollo de este capítulo comprende ser la *investigación de campo*, el *objetivo específico* es el de: *Levantar información de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, para determinar sus necesidades de CRM en el actual mercado de masificación de las TIC.*

Las fuentes de información son de origen *primario*, desarrolladas en fase cualitativa y cuantitativa. La fase cualitativa se apoyó en entrevistas a consultores empresariales de *CRM* y empresarios *PYMES* del contexto de aplicación; el propósito fue el de alinear el enfoque y amplitud de la *encuesta*, a aplicarse en la fase cuantitativa o de recopilación de datos. La fase cuantitativa constituyó la esencia del trabajo de campo, recogió las respuestas requeridas en la *encuesta*. Finalmente la información obtenida fue cuantificada y analizada, sus resultados se presentan en este capítulo.

El trabajo realizado constituyó ser una verdadera *investigación de campo*, porque estuvo dirigida a un sector de empresarial, no se ejecutó dentro de una empresa u organización en específico, por cuanto este trabajo no es la aplicación o implementación de un determinado proyecto, sino que pretende ser un aporte investigativo al ámbito de la administración de empresas. Con el propósito reflejar el desarrollo de obtención y validez de los datos presentados, se irá describiendo paso a paso como se realizó el presente estudio de mercado.

2.1.CONTEXTO DE ESTUDIO

La determinación del *contexto de estudio* o escenario de investigación, representa en sí el éxito o el fracaso de una investigación. Por lo que esta determinación obedeció a un razonado análisis de selección de un segmento empresarial de nuestro país, que permita analizar con datos reales la problemática planteada, dentro del tiempo planificado y recursos disponibles.

2.1.1. POBLACIÓN TOTAL

En el capítulo anterior se expuso estadísticas sobre la influencia del fenómeno de masificación de las *TIC* a la población empresarial mundial. En el Ecuador, según los últimos datos disponibles a diciembre 2011, información que fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías mediante medio magnético, otorgado expresamente para el desarrollo de este trabajo de investigación. Se registraron 40.743 empresas legalmente constituidas, con una facturación anual de 74.500 millones de dólares. (Superintendencia de Compañías, 2012).

El medio magnético proporcionado por la Superintendencia de Compañías, contiene información de la cantidad de empresas y facturación anual, a través de cifras nacionales, provinciales y cantonales, por macro sector y sector de empresas. Adicionalmente incluye un directorio de contactos y direcciones de las *PYMES* de Quito.

2.1.2. ESTRATIFICACIÓN

La población nacional de empresas, es factible de estratificar en varios subgrupos a través de los datos proporcionados. Sin embargo es menester partir con la estratificación entre empresas grandes y *PYMES* (agrupa a medianas, pequeñas y micro empresas), considerada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, según RESOLUCION No. SC.Q.ICI. CPAIFRS.11.01, emitida el 12/01/2011, donde 1.932 empresas que equivalen a un 4,77% corresponden ser grandes empresas, las cuales facturan 57.000 millones de dólares; mientras que 38.541 son *PYMES*, es decir un 95,23% que factura 17.500 millones de dólares (Superintendencia de Compañías, 2012).

Así también, es factible estratificar empresas según el macro sector y sector al que pertenecen, en el Ecuador existen 7 macro sectores y alrededor de 5.000 sectores. Con los datos facilitados, se ha construido el *Cuadro 1*, en el que se muestran las cifras de la cantidad de empresas y su facturación anual a nivel nacional y de la ciudad de Quito, agrupadas por tamaño y por macro sector. No es factible presentar cifras hasta el nivel de detalle de sector, debido a que existen alrededor de 5.000 sectores, se considera innecesario y el cuadro sería muy extenso.

Cuadro 1: Número de empresas y facturación anual del País y de Quito

NACIONAL					QUITO				
GRANDES					GRANDES UIO/INAC: 45,28%				
MACRO SECTOR	No. EMPRESAS	%	FACTURACIÓN ANUAL	%	MACRO SECTOR	No. EMPRESAS	%	FACTURACIÓN ANUAL	%
COMERCIO	794	41,10%	25.915.721.620,53	45,43%	COMERCIO	307	41,54%	10.749.518.040,35	41,61%
INDUSTRIA	301	15,58%	11.663.926.289,56	20,45%	INDUSTRIA	140	18,94%	6.299.952.376,10	24,39%
SERVICIOS	422	21,84%	8.572.121.954,99	15,03%	SERVICIOS	175	23,68%	3.807.118.090,77	14,74%
CONSTRUCCION	109	5,64%	2.055.402.734,83	3,60%	CONSTRUCCION	47	6,36%	1.335.524.251,21	5,17%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	138	7,14%	2.248.112.772,34	3,94%	AGRO Y AGROINDUSTRIA	18	2,44%	321.489.931,07	1,24%
ALIMENTOS	134	6,94%	6.261.555.831,35	10,98%	ALIMENTOS	34	4,60%	3.100.036.115,41	12,00%
HOTELES Y RESTAURANTES	34	1,76%	327.196.958,04	0,57%	HOTELES Y RESTAURANTES	18	2,44%	217.859.368,75	0,84%
TOTAL	1.932	100,00%	57.044.038.161,64	100,00%	TOTAL	739	100,00%	25.831.498.173,66	100,00%
	4,77%		76,52%			6,14%		80,44%	

PYMES					PYMES UIO/INAC: 35,88%				
MACRO SECTOR	No. EMPRESAS	%	FACTURACIÓN ANUAL	%	MACRO SECTOR	No. EMPRESAS	%	FACTURACIÓN ANUAL	%
COMERCIO	10.085	26,17%	7.215.419.373,43	41,23%	COMERCIO	3.211	28,44%	2.413.791.803,88	38,44%
INDUSTRIA	2.413	6,26%	1.723.054.357,67	9,85%	INDUSTRIA	959	8,49%	700.262.805,31	11,15%
SERVICIOS	18.871	48,96%	4.980.268.108,28	28,46%	SERVICIOS	5.704	50,52%	2.346.236.133,74	37,36%
CONSTRUCCION	3.140	8,15%	1.092.238.178,02	6,24%	CONSTRUCCION	726	6,43%	351.557.739,95	5,60%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	2.664	6,91%	1.555.261.689,13	8,89%	AGRO Y AGROINDUSTRIA	246	2,18%	134.716.423,25	2,15%
ALIMENTOS	545	1,41%	533.093.338,25	3,05%	ALIMENTOS	152	1,35%	150.372.997,26	2,39%
HOTELES Y RESTAURANTES	823	2,14%	401.414.749,73	2,29%	HOTELES Y RESTAURANTES	292	2,59%	182.960.992,00	2,91%
TOTAL	38.541	100,00%	17.500.749.794,51	100,00%	TOTAL	11.290	100,00%	6.279.898.895,39	100,00%
	95,23%		23,48%			93,86%		19,56%	

TODAS LAS EMPRESAS					TODAS LAS EMPRESAS UIO/INAC: 43,07%				
MACRO SECTOR	No. EMPRESAS	%	FACTURACIÓN ANUAL	%	MACRO SECTOR	No. EMPRESAS	%	FACTURACIÓN ANUAL	%
COMERCIO	10.879	26,88%	33.131.140.993,96	44,44%	COMERCIO	3.518	29,25%	13.163.309.844,23	40,99%
INDUSTRIA	2.714	6,71%	13.386.980.647,23	17,96%	INDUSTRIA	1.099	9,14%	7.000.215.181,41	21,80%
SERVICIOS	19.293	47,67%	13.552.390.063,27	18,18%	SERVICIOS	5.879	48,87%	6.153.354.224,51	19,16%
CONSTRUCCION	3.249	8,03%	3.147.640.912,85	4,22%	CONSTRUCCION	773	6,43%	1.687.081.991,16	5,25%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	2.802	6,92%	3.803.374.461,47	5,10%	AGRO Y AGROINDUSTRIA	264	2,19%	456.206.354,32	1,42%
ALIMENTOS	679	1,68%	6.794.649.169,60	9,11%	ALIMENTOS	186	1,55%	3.250.409.112,67	10,12%
HOTELES Y RESTAURANTES	857	2,12%	728.611.707,77	0,98%	HOTELES Y RESTAURANTES	310	2,58%	400.820.360,75	1,25%
TOTAL	40.473	100,00%	74.544.787.956,15	100,00%	TOTAL	12.029	100,00%	32.111.397.069,05	100,00%
	100,00%		100,00%			100,00%		100,00%	

Realizado por: La Autora

Fuente: Información Financiera 2011 (Superintendencia de Compañías, 2012)

Leyendo algunas de las cifras expuestas en el Cuadro 1, se tiene que a nivel nacional dentro de las PYMES, los macro sectores de servicio y de comercio son los que se llevan las participaciones más altas 48,96% y 26,17% respectivamente. A Quito le corresponden 11.290 de PYMES es decir el 35,88% del total nacional, de las cuales igualmente las mayores participaciones son para los macro sectores de servicio y de comercio, con porcentajes del 50,52% y 28,44% respectivamente.

2.1.3. UBICACIÓN

La ubicación de la investigación es la ciudad de Quito, considerando que tiene a nivel nacional el mayor número de participación de empresas.

2.1.4. FOCALIZACIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO

Se cuenta con varias premisas para la focalización del contexto de estudio, partiendo que la ubicación es en la ciudad de Quito, otro parámetro de focalización es que la investigación debe orientarse hacia las *PYMES*, debido a las consideraciones desplegadas en la problemática expuesta en la *Introducción* de la tesis y porque este trabajo de investigación se motiva en la preocupación de que las *PYMES*, no estén preparadas para abordar el gran desafío que significa la era digital y los mercados de consumo actuales, a causa de la masificación de las *TIC*. También, está el factor tiempo que es decisivo, este aporte investigativo constituye ser una tesis de grado, sujeta a cronogramas y plazos de culminación o entrega.

De los datos facilitados por la Superintendencia de Compañías, se conoce que existen entre 5.000 sectores empresariales, los cuales, en la página 17 de la revista “*Ekos PYMES 2010*” que proporcionó la misma Superintendencia de Compañías, en los acercamientos realizados para obtener la base de datos empresariales, se agrupan y presentan a través de categorías dentro de cada macro sector. Bajo este criterio de categorización, y considerando encarrilarnos a estudiar un segmento de empresas del macro sector de Comercio, se ha preparado el *Cuadro 2*, donde los 185 sectores de empresas de este macro, se presentan en 6 categorías, con cifras por cantidad de empresas y facturación anual de Quito y del País.

Donde, atendiendo el tipo de empresas consideradas dentro de cada categoría de las empresas del macro sector de Comercio, y de acuerdo a las premisas de focalización ya mencionadas, se llegó a la conclusión que era idóneo trabajar con la categoría de *Electrodomésticos*, que en la ciudad de Quito constituyen ser un universo de 37 *PYMES*. Por tanto el contexto de estudio corresponde ser: *las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito*.

Cuadro 2: Categorización de Sectores del Macro sector de Comercio de las empresas de Quito y del País

QUITO SOLO COMERCIO AGRUPACIÓN SECTORES	GRANDE		PYME	
	No.	FACTURACIÓN	No.	FACTURACIÓN
COMERCIO AL POR MAYOR	158	4.567.012.743,24	1.634	1.280.796.741,64
COMERCIO AL POR MAYOR (CONSTRUCCION)	25	528.292.702,26	203	186.811.577,84
COMERCIO AL POR MAYOR (AUTOMOTRIZ)	50	2.215.548.221,97	284	206.405.606,46
COMERCIO AL POR MENOR	40	1.209.700.121,10	642	428.490.582,13
SUPERMERCADOS	27	2.066.120.419,30	411	285.310.050,42
ELECTRODOMÉSTICOS	7	162.843.832,48	37	25.977.245,39
TOTAL	307	10.749.518.040,35	3.211	2.413.791.803,88

NACIONAL SOLO COMERCIO AGRUPACIÓN SECTORES	GRANDE		PYME	
	No.	FACTURACIÓN	No.	FACTURACIÓN
COMERCIO AL POR MAYOR	401	11.391.776.187,05	5.283	3.928.056.900,13
COMERCIO AL POR MAYOR (CONSTRUCCION)	74	1.946.612.277,03	798	601.842.991,96
COMERCIO AL POR MAYOR (AUTOMOTRIZ)	134	4.513.012.764,49	931	539.731.858,22
COMERCIO AL POR MENOR	87	2.032.863.965,22	1.858	1.225.514.458,14
SUPERMERCADOS	67	4.446.086.132,45	971	777.391.794,92
ELECTRODOMÉSTICOS	31	1.585.370.294,29	244	142.881.370,06
TOTAL	794	25.915.721.620,53	10.085	7.215.419.373,43

Realizado por: La Autora

Fuente: Información Financiera 2011 (Superintendencia de Compañías, 2012)

2.2.DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

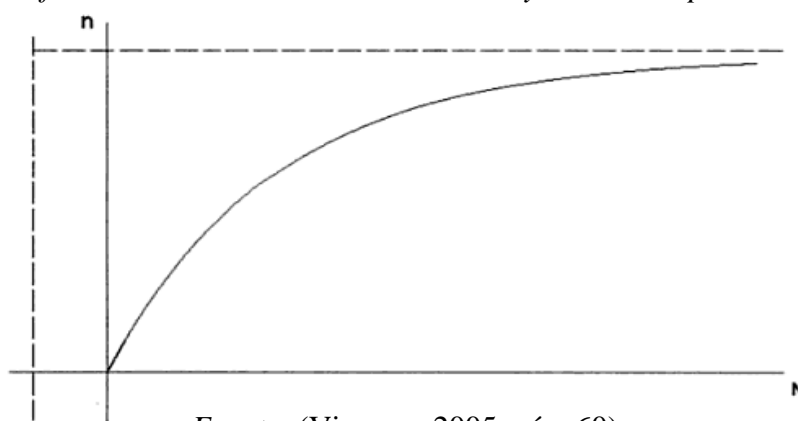
“El tamaño de la muestra es uno de los problemas que preocupan más al investigador.” (Tamayo, 2005, pág. 180)

En la mayoría de las investigaciones la determinación del *tamaño de la muestra* es un dilema a resolver, porque generalmente no hay una relación directa entre el *tamaño de la población* y el *tamaño de la muestra*, además que ciertas muestras pueden estar sujetas a ajustes.

2.2.1. MÉTODO DE DETERMINACIÓN

Para la presente investigación la *muestra* debería ser igual a la *población total*, y esto no solo se debe a la decisión de que como la población es pequeña se debe levantar información de todos sus elementos. Si no porque existe sustento teórico, que se fundamenta en el análisis de la forma de la curva representada en el *Gráfico 10*, que resulta de aplicar la fórmula para el cálculo de tamaños de muestra.

Gráfico 10: Relación tamaño de muestra y tamaño de población



Fuente: (Vivanco, 2005, pág. 60)

En el *Gráfico 10* fácilmente puede observarse que para poblaciones N cercanas a *ceros*, la muestra n es tendiente a ser igual en tamaño a la muestra N . Esta tendencia va variando a medida la población N va creciendo, el tamaño de la muestra n se va incrementando pero en menor proporción, resultando que el tamaño de N es mayor al de n . Y nótese también que a partir de cierta proporción de la curva, los incrementos en n van minimizándose, incluso tendientes a *ceros*.

2.2.2. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

“En poblaciones pequeñas es necesario muestrear una parte importante de la población para obtener la precisión deseada. Normalmente es preferible realizar un censo poblacional.” (Vivanco, 2005, pág. 61). Para el presente trabajo, la *investigación de campo* se aplicará a todos los miembros de la *población*, aspirando que la *muestra lograda* sea igual, o una parte importante del total de la *población*.

Se dice un aparte importante de la *población*, porque para cumplir con un determinado número de elementos de la *muestra*, el investigador enfrenta problemas prácticos de aplicación, dando lugar a nuevos dilemas como el de cuántas unidades de *muestra* se necesitarán para cumplir con un determinado *tamaño de muestra*. En este sentido al no existir más elementos de la *población* a quien aplicar, el investigador deberá esforzarse para alcanzar el máximo de participantes en la *muestra*, tratando de acercarse al *total de la población*.

2.3.INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Una vez culminada la determinación del contexto de estudio para la problemática planteada, se realizó la *investigación de campo* propiamente dicha.

“La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio.” (Muñoz Razo, 1998, pág. 207) Ciertamente, es a través de la *investigación de campo* aplicada en las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, que buscó obtener la información para determinar sus necesidades de *CRM*.

En esta *investigación de campo* primero se realizó una fase *cualitativa* con el propósito, de alinear el enfoque y amplitud de la *encuesta*, que luego se aplicó en la segunda fase, la *cuantitativa* o de recopilación de datos.

2.3.1. FASE CUALITATIVA

La investigación cualitativa supone la recogida, el análisis y la interpretación de datos que no son objetivamente mesurables, es decir, no pueden sintetizarse en forma de números. [...] El análisis de los datos se restringe a procedimientos muy subjetivos, interpretativos o semióticos de contenidos, pero esto no implica una falta de objetividad de los resultados obtenidos. [...] Los resultados logran una descripción de los hechos y sus porqués de manera profunda y rica.” (Garía Sánchez, 2008, pág. 180)

Como la *investigación cualitativa* es aquella que recoge datos de carácter atributivos o calificativos, información que tiene como objetivo el interpretar o dar sentido a realidades u ocurrencia de hechos. En esta primera fase de la *investigación de campo*, se realizaron contactos de sondeo con en el *contexto de estudio*, buscando comprender la realidad de la problemática planteada, y determinar qué información recoger y cómo hacerlo.

En definitiva en la *fase cualitativa* se estructuró la *encuesta*, y se determinó cómo aplicarla. Esto fue a través acercamientos a manera de *entrevistas cualitativas*, con gerentes de PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, y consultores empresariales en CRM.

2.3.1.1. Entrevistas cualitativas

Efectivamente, el acercamiento realizado a manera de exploración, fue a través de *entrevistas cualitativas, o entrevistas en profundidad* (denominación otros autores).

La entrevista cualitativa es una entrevista individual, cara a cara, no estandarizada. Las preguntas, las indicaciones para las repuestas y el orden de las cuestiones no se encuentran fijados en un cuestionario; más bien se van desarrollando en base a un guion previo de forma flexible durante la conversación, dependiendo de las respuestas obtenidas, de la disposición para facilitar información y de la competencia cultural de las personas entrevistadas. (Heinemann, 2003, pág. 125).

Estas entrevistas se manejaron a modo de conversación, cuidando el abordar todos los temas previstos, los cuales paralelamente a otros relacionados que mencionaron los entrevistados, fueron surgiendo naturalmente sin un orden preestablecido durante la plática mantenida.

Para no perder la perspectiva de recoger información que aporte al cumplimiento de *objetivos* y posterior comprobación de *hipótesis*, se elaboró una guía de temas a tratar, a través de un corto listado, cuyo contenido es el siguiente:

- Comentar sobre la masificación de las TIC y cambio de los mercados de consumo
- El nuevo reto empresarial que ha surgido
- Manejo de las relaciones con los clientes, efectuando lo que a cada uno le agrada
- Indagar sobre su conocimiento de CRM o herramientas empresariales
- Uso actual de las TIC en su empresa y otras PYMES
- Abordar sobre las necesidades de utilización de CRM
- En una *PYME* quien está en capacidad de manejar todo este tipo de información

Se realizó las *entrevistas cualitativas* a dos gerentes de PYMES del segmento de comercio de electrodomésticos de Quito, y a dos consultoras empresariales de *CRM*. Los nombres e información de los entrevistados constan al final de la tesis. Se presenta un resumen de los criterios que se obtuvo de estas *entrevistas cualitativas*, para la estructuración de la *encuesta*:

- Dentro de una *PYME* es el gerente, administrador, o persona que maneje el negocio, quien tiene disponibilidad de información relevante para el tema de estudio y estaría facultado para responder la *encuesta*
- Generalmente a los empresarios *PYME* les entusiasman los temas tecnológicos, tanto por su perfil de emprendedores, como que por su entorno, sus hijos, familiares, amigos, y ellos mismo están dotados de tablets, celulares y dispositivos inteligentes móviles en general, interconectados a través del internet
- En cuanto a su predisposición de iniciar proyectos *CRM*, se tendrá una combinación de motivaciones contrapuestas, por un lado su aspiración de que su empresa avance con visión futuro a la par de los avances tecnológicos y tendencias de mercado actuales. Y por el otro, el reto de contar con herramientas adecuadas, disponer de asesoría técnica confiable, enfrentar los cambios administrativos o estructurales que signifique en su empresa y el monto de inversión que esto represente, en fin tendrán presentes una serie de barreras
- Una gran proporción de las *PYMES* seguramente están incursionado en algunas actividades apoyadas en las *TIC*, tal como página web y envío de cotizaciones y comunicación con sus clientes vía mail

- El tiempo de operación de la empresa, su tamaño o estructura organizativa, y el nivel de instrucción del propietario, gerente, o persona que dirija el negocio; tienen cierto nivel de influencia en cuanto a la aceptación y adopción de herramientas de estrategias innovadoras o de tecnología
- El *CRM* no está difundido en nuestro medio, como herramienta para desenvolvimiento empresarial en los actuales mercados de consumo. Al mencionar la herramienta, algunos de los empresarios que no han escuchado antes sobre *CRM*, de vergüenza a quedar mal, empezarán a evadir y querer terminar con la conversación. Otros en cambio confundirán el haber enviado mails personalizados, o haber hecho alguna campañas de difusión vía teléfono, es haber utilizado *CRM*
- Consecuentemente, para obtener información de las necesidades de *CRM* de una determinada *PYME*, es recomendable no incluir las siglas *CRM* en las preguntas

2.3.1.2. Determinación de la estructura y aplicación de la encuesta

Con enfoque al cumplimiento del *objetivo específico* de este capítulo, la posterior comprobación de *hipótesis* e información cualitativa que se obtuvo en las entrevistas, se realizó un banco de preguntas. Este fue mejorado a través de varias reuniones de consenso con el director de tesis, se seleccionaron, se fusionaron preguntas, se reformuló su redacción, y se conformó un cuestionario de *preguntas cerradas*⁴⁴, de *alternativa constante*⁴⁵, de *escala de Likert*⁴⁶ y de *opciones múltiples*⁴⁷. En el cuestionario se combinó también con *preguntas semiabiertas*⁴⁸, porque se creyó conveniente recoger información del porqué de su elección de determinadas opciones de respuestas, o también en el caso que en el cuestionario no se hayan incluido todas las opciones de respuesta requeridas por todos los encuestados.

⁴⁴ *preguntas cerradas*. Son preguntas rápidas de contestar, el encuestado elige opciones preestablecidas (Jany, 2000)

⁴⁵ *preguntas de alternativa constante*. Son preguntas que se responden Si / No, o Verdadero / Falso (Jany, 2000)

⁴⁶ *preguntas de escala de Likert*. Preguntas para quienes respondan manifiesten su acuerdo o desacuerdo (Jany, 2000)

⁴⁷ *preguntas de opciones múltiples*. Preguntas que proponen opciones posibles (Jany, 2000)

⁴⁸ *preguntas semiabiertas*. Son preguntas cerradas en las cuales se prevé la posibilidad de no haber contemplado todas las respuestas posibles con lo que se deja una última abierta. (Jany, 2000)

La *encuesta* definitiva cerró en 13 preguntas, en el *Anexo 2* se incluye el cuestionario de *encuesta* definitivo. Resumiendo el propósito y contenido del cuestionario de la *encuesta*, se tiene:

- La *encuesta* recoge información de los años de experiencia de la *PYME*, el nivel de instrucción de su propietario, gerente o persona que la dirige, y de su estructura organizacional
- Consulta a las *PYMES*, si sus clientes les solicitan presencia en el internet, a través de página web, o comunicación vía mail
- Pregunta a la *PYMES*, si disponen de página web, o presencia a través del internet y sobre su percepción de beneficios al respecto
- Se pregunta sobre los canales de contacto utilizados, que actividades con clientes se maneja y si utilizan alguna herramienta como el *CRM*
- Incluyen preguntas para medir niveles de necesidad de *CRM*, tratando de que las preguntas no contengan las siglas del *CRM*, debido a la falta de difusión y conocimiento que se percibió en las *entrevistas cualitativas*
- Existen dos preguntas cruciales a través de las cuales se busca medir el nivel de necesidad de los empresarios *PYMES* en disponer información de clientes factible de lograr a través de un *CRM*, y su nivel de necesidad en cuanto a los aportes que el *CRM* ofrece.
- Finalmente las dos últimas preguntas consultan sobre la predisposición de implementación y barreras que visualizan las *PYMES* en emprender proyectos *CRM*.

“Definido el cuestionario, es necesario realizar una prueba de éste con el objetivo de conocer su adecuación a los objetivos de la investigación; proceso conocido con el nombre ‘pretest’ o ‘prueba piloto’.” (Díaz de Rada, 2009, pág. 23) Seguidamente se realizó una prueba del cuestionario durante 3 días, se consiguió contacto únicamente con 3 empresas, una por día. De esta prueba, se obtuvo ciertas pautas la aplicación de esta *encuesta* y específicamente para esta *investigación de campo*:

- No es factible aplicar la *encuesta* telefónicamente, debe ser de manera presencial

- Se requiere contar con una carta de respaldo de la Universidad, identificando al maestrante que está realizando la investigación, e informado que la información a levantar será utilizada en el desarrollo de la correspondiente tesis de grado, por tanto se mantendrá confidencialidad y reserva de información. En el *Anexo 3* se incluye el texto de la carta de respaldo otorgada por la Universidad.
- Conviene visitar a la *PYME* sin previa cita, porque resulta imposible conseguirla al teléfono, por este medio no se puede explicar a recepcionistas, secretarias, diferentes ejecutivos y gerentes, sobre las motivaciones de la investigación y demás aclaraciones
- Para que exista la posibilidad y apertura de que le atiendan, en la visita presencial, es importante la imagen y seguridad que el investigador pueda impresionar en la *PYME*
- Una vez que se posibilita la escucha del gerente o director de la empresa, serán cruciales las primeras frases de apertura de la conversación
- En la aplicación de la *encuesta* se deberá tratar de sincronizar con la predisposición del empresario, es decir realizarla pausadamente o de manera rápida, según se el encuestado desee
- En ocasiones el empresario además de responder la *encuesta* generará conversaciones de temas relacionados o no, el encuestador deberá estar en la capacidad de llevar solventemente la conversación, y regresar en cuanto le sea posible al cauce de consecución de respuestas a la *encuesta*
- En ocasiones el dueño o gerente de la empresa, no dispondrá de tiempo para responder, en ese caso es mejor solicitar se delegue responder la *encuesta* algún ejecutivo que administre o dirija la gestión comercial de la *PYME*.

2.3.2. FASE CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa destaca primordialmente porque utiliza preguntas formales, normalizadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios o encuestas aplicadas [...] pretende cuantificar los resultados a partir de muestras que representan a la población. (Garía Sánchez, 2008, pág. 179)

Efectivamente la fase *cuantitativa* se refiere a recoger de la *población o muestra* de ella, información que permita cuantificar y tener estadísticas en cuanto a la ocurrencia de los determinados fenómenos o novedades concernientes a un determinado estudio. En este caso, la fase *cuantitativa* corresponderá ser la aplicación de la *encuesta* a las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito.

2.3.2.1. Aplicación de la encuesta

En la aplicación de la encuesta se utilizó las recomendaciones y pautas de realización obtenidas en la fase *cualitativa*, se trabajó con toda la base de *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, tomando la información del directorio de direcciones y contactos facilitado por la Superintendencia de Compañías.

El lograr una encuesta en ocasiones tomaba todo un día, esperando o tratando de ubicar al gerente o líder de la empresa, en los días de mayor resultado se lograron hasta 3 encuestas, algunas direcciones estaban desactualizadas y no correspondían. Después de un mes de ininterrumpido esfuerzo, se consiguió la encuesta de 24 de las 37 *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de Quito.

Esta fase de la investigación fue muy enriquecedora, porque además de la formalidad de llenar la encuesta predefinida, se daban conversaciones con los empresarios, que permitieron obtener un breve extracto de su giro de negocio, historia, ideales, problemáticas, un conocimiento general de cada *PYME*. Como también que a muchos de ellos, les gustó varios de los tópicos de la *encuesta* y en sí de los temas de la problemática de estudio, como es el cambio paulatino de los mercados de consumo y las estrategias de gestión existentes que podrían apoyar a su empresa.

Fue una buena experiencia, en este acercamiento encontrarse con marcas muy conocidas en el mercado, como las ollas ROYAL PRETIGE, las secadoras de pelo MONTERO, y los calefones o calentadores de agua YANG, cuyas empresas aún siguen en el rango de *PYMES*, pero creciendo a pasos agigantados, perfilándose en el corto plazo pasar al rango de grandes empresas.

2.4.INFORME DE RESULTADOS

Para el registro y análisis de la información, se utilizó el *Excel*, de cada pregunta se ha preparado un gráfico estadístico que nos permite cuantificar y analizar cada una de las interrogantes planteadas en el cuestionario de investigación.

2.4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

PREGUNTA 1

Pregunta *cerrada* de *opción múltiple*:

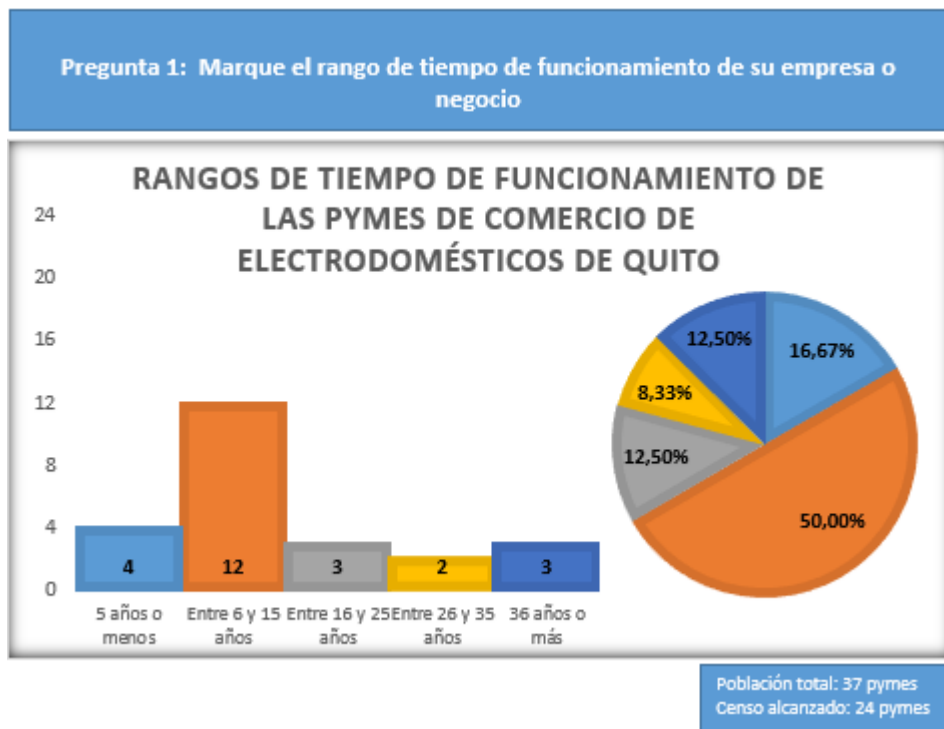
1. Marque el rango de tiempo de funcionamiento de su empresa o negocio
- | | | |
|--|---|--|
| <input type="radio"/> 5 años o menos | <input type="radio"/> Entre 6 y 15 años | <input type="radio"/> Entre 16 y 25 años |
| <input type="radio"/> Entre 26 y 35 años | <input type="radio"/> 36 años o más | |

Esta pregunta se orienta a levantar información sobre los años de experiencia en el negocio, lo cual es información situacional, que busca brindar un entendimiento integral del contexto empresarial al que se pretende proponer el *CRM* como herramienta de gestión. La pregunta es *cerrada* de *opción múltiple*, donde el encuestado puede seleccionar entre los siguientes rangos de tiempo de funcionamiento: '*5 años o menos*', '*Entre 6 y 15 años*', '*Entre 16 y 25 años*', '*Entre 26 y 35 años*' y '*36 años o más*'.

En el *Gráfico 11* se puede constatar la cantidad de *PYMES* concentradas en cada rango de tiempo de funcionamiento, como también el porcentaje de participación que esto representa. Así pues se verifica una mayor concentración de *PYMES* jóvenes, en orden de porcentualidad de respuestas se tiene: 12 *PYMES* que es el 50% tiene '*Entre 6 y 15 años*' de funcionamiento, 4 que representan un 16,67% tienen '*5 años o menos*', 3 que representan el 12,50% tienen '*Entre 16 y 25 años*', 2 que significan el 8,33% cuentan '*Entre 26 y 35 años*' y 3 empresa o sea el 12,50% son de '*36 años o más*'.

En el acercamiento que se realizó a las empresas encuestadas se pudo observar que en las empresas nuevas, hay una mayor aceptación en cuanto a temas de *TIC* se refiere.

Gráfico 11: Pregunta 1 - Rangos de tiempo de Funcionamiento de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

PREGUNTA 2

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*:

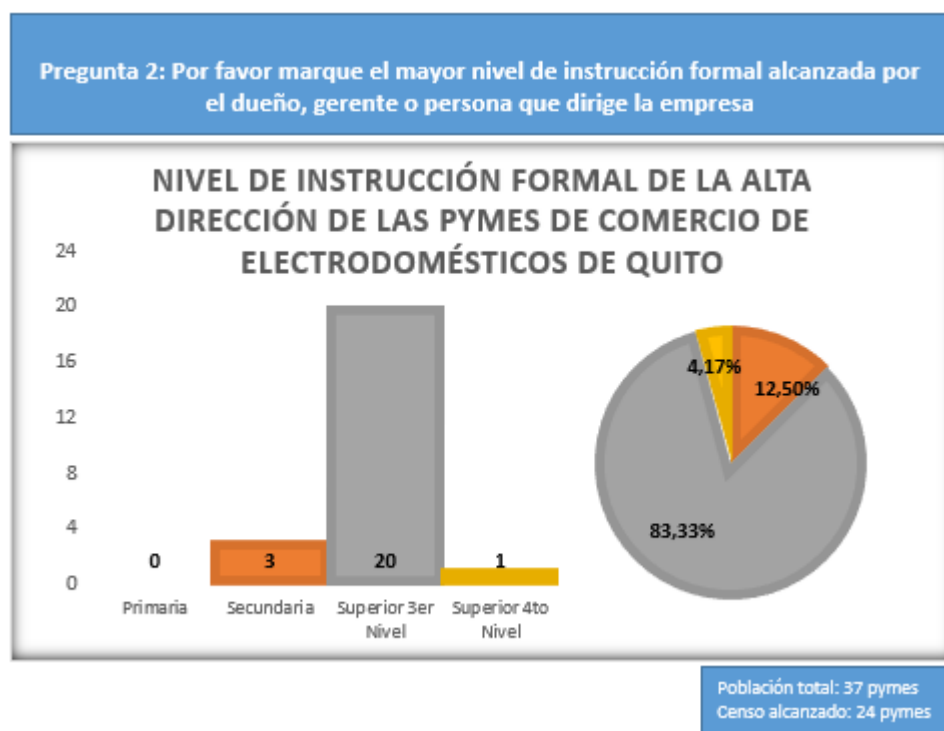
2. Por favor marque el mayor nivel de instrucción formal alcanzada por el dueño, gerente o persona que dirige la empresa
- | | |
|--|----------------------|
| <input type="radio"/> Primaria | Especialización..... |
| <input type="radio"/> Secundaria | Título obtenido..... |
| <input type="radio"/> Superior 3er Nivel | Título obtenido..... |
| <input type="radio"/> Superior 4to Nivel | |

Esta es una pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*, que consulta sobre el nivel máximo de instrucción formal alcanzada por los empresarios *PYMES*. El encuestado podrá marcar un nivel de instrucción que sea el máximo al que llegó en su formación académica, las opciones de selección para el encuestado son: 'Primaria', 'Secundaria' con opción a ingresar su especialización, 'Superior 3er Nivel' con opción a registrar el título obtenido y 'Superior 4to Nivel' también con la opción a registrar el título obtenido.

Igualmente esta información es situacional, que busca de un entendimiento integral del contexto empresarial al que se pretende proponer el *CRM* como herramienta de gestión.

En el *Gráfico 12* se presenta la concentración de empresarios para cada nivel de instrucción y el correspondiente porcentaje de participación que esto representa. Donde se puede verificar que la mayoría de empresarios esto es 20 de 24 que representan un 83,33%, tienen instrucción *'Superior 3er Nivel'*, 3 empresarios que equivalen a un 12,50% poseen instrucción *'Secundaria'*, 1 empresario que equivale a un 4,17%, indicó tener estudios *'Superior 4to Nivel'*.

Gráfico 12: Pregunta 2 - Nivel de instrucción formal de la alta dirección de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

En la aplicación de la encuesta, en la parte abierta de la pregunta casi todos los empresarios indicaron haber llegado a la titulación de su carrera, y en cuanto al tipo de carrera, se tuvo una gran variedad, se mencionó ingeniería comercial, industrial, mecánica, geográfica, agronómica y hasta abogados.

PREGUNTA 3

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*:

3. En cuanto a estructura organizacional y administrativa, por favor marque las áreas o departamentos con lo que cuenta su empresa o negocio

<input type="radio"/> Dirección o Gerencia General	<input type="radio"/> Financiero
<input type="radio"/> Comercial y Marketing	<input type="radio"/> Contabilidad
<input type="radio"/> Ventas	<input type="radio"/> Recursos Humanos
<input type="radio"/> Crédito y cobranzas	<input type="radio"/> Sistemas
<input type="radio"/> Servicio al cliente	<input type="radio"/> Servicio técnico
<input type="radio"/> Otras.....	

Esta pregunta es *semiabierta* de *opción múltiple*, con la que se obtuvo información de la estructura y áreas organizativas de las *PYMES*. El encuestado tenía la opción de marcar las áreas con las que cuenta su empresa, para esto se le presentó un listado de 10 nombres de áreas empresariales tanto del *'Front office'* como del *'Back office'*, en la parte abierta de la pregunta *'Otras'*, se podía incluir el área o áreas cuyo nombre no se han incluido en la lista.

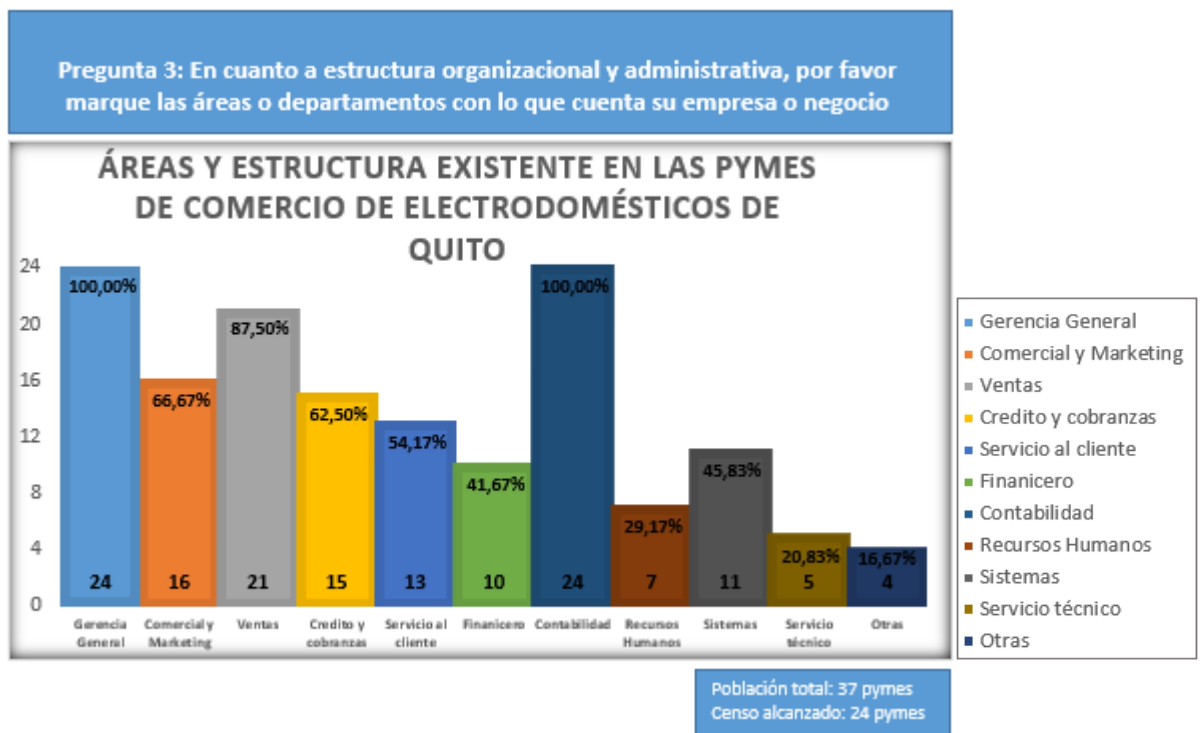
Con esta pregunta además de recoger del contexto de empresas estudiadas, la información situacional en cuanto a su estructura organizacional, principalmente se obtuvo información de la medida, en la que las empresas estudiadas cuentan con las áreas del *'Front office'* siendo *'Servicio al Cliente'*, *'Ventas'* y *'Comercial y marketing'*, que son aquellas en las que el *CRM* principalmente orienta su contribución, las automatiza e integra.

En el *Gráfico 13* se presentan los resultados obtenidos, donde para cada nombre de área se muestra el número de *PYMES* que indicaron tenerla y el porcentaje que esto representa. Donde, se observa que más del 50% de las *PYMES* estudiadas disponen de áreas de *'Ventas'*, *'Servicio al cliente'* y *Comercial y marketing'*, con porcentajes de participación de 66,67%, 54,17% y 87,50% respectivamente. También se observa que el 100% de las empresas cuentan con áreas de *'Gerencia General'* y *'Contabilidad'*. En *'Crédito y cobranzas'* igualmente se registra un alto porcentaje de selección del 62,50%. Las demás áreas tienen valoraciones de menor porcentaje.

De estos resultados, se puede concluir que además de las 3 áreas del 'Front Office' presentes en más del 50% de PYMES, están 'Gerencia General' y 'Contabilidad' y 'Crédito y cobranzas' representando que la mayoría de las PYMES de sector de comercio de electrodomésticos de Quito, cuentan con una estructura de al menos 6 áreas.

En la parte abierta de esta pregunta, en cuanto a 'Otras' áreas, se tiene que 4 de las 24 empresas, indicaron más áreas, tal como lo es *producción*, en el caso de las secadoras MONTERO y los calefones YANG, otras describieron área de *importaciones* y de *despachos a domicilio*.

Gráfico 13: Pregunta 3 - Áreas y estructura existente en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

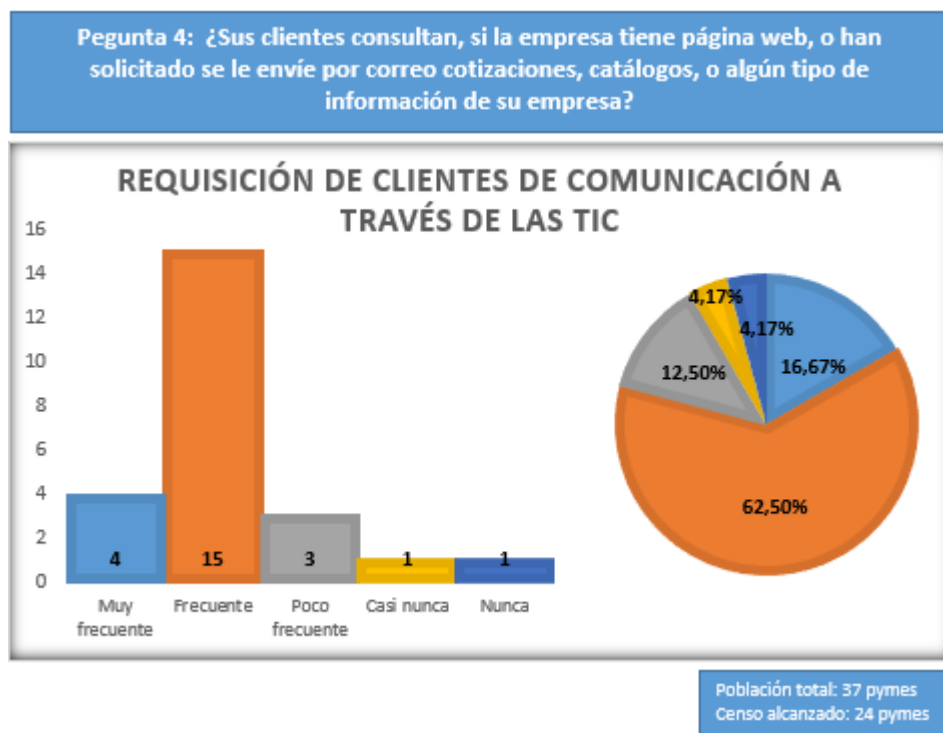
PREGUNTA 4

Pregunta cerrada de escala Likert:

4. ¿Sus clientes consultan, si la empresa tiene página web, o han solicitado se le envíe por correo cotizaciones, catálogos, o algún tipo de información de su empresa?
- Muy frecuente Frecuente Poco frecuente Casi nunca Nunca

Esta pregunta recaba del empresario *PYME* la frecuencia en la que sus clientes están solicitando acceder a la página web de la empresa y/o se le envíe cotizaciones e información a través del internet. Para esto, mediante *escala de Likert*, se pidió al encuestado escoja entre las siguientes valoraciones: *‘Muy frecuente’*, *‘Frecuente’*, *‘Poco frecuente’*, *‘Casi nunca’* y *‘Nunca’*.

Gráfico 14: Pregunta 4 - Requisición de clientes de comunicación a través de las TIC



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

En el Gráfico 14, se puede observar que las respuestas se concentran del centro hacia la izquierda de la escala de Likert, donde es mayor la frecuencia de requisición de uso de páginas web y cotizaciones o información por el internet. Así pues donde mayormente se concentran las respuestas es en *‘Muy frecuente’* con 4 de las 24 *PYMES* es decir un 16,67%, y en *‘Frecuente’* con 15 de 24 *PYMES* es decir un 62,50%. En lo que es *‘Poco frecuente’* están 3 de 24 o el 12,50 y tanto en *‘Casi nunca’* como en *‘Nunca’* se han registrado 1 empresa para cada una.

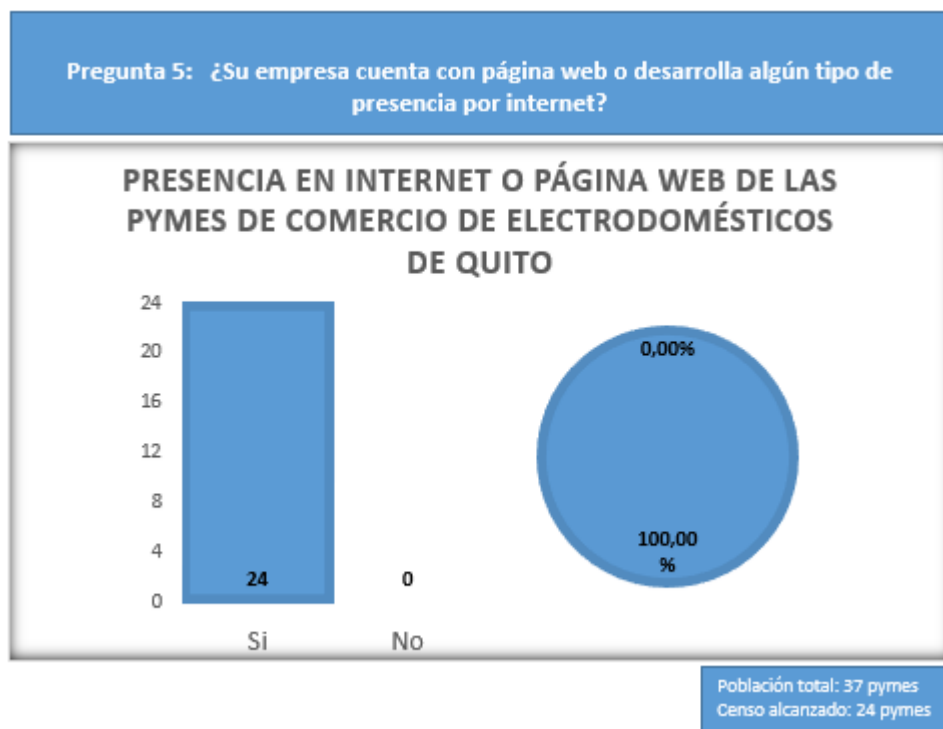
PREGUNTA 5

Pregunta *cerrada* de *alternativa constante*:

5. ¿Su empresa cuenta con página web o desarrolla algún tipo de presencia por internet?
 Sí No

Es una pregunta *cerrada* de *alternativa constante* que busca determinar en qué medida las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, cuentan con página web y/o presencia en el internet, el encuestado tuvo la opción de escoger entre 'Sí' o 'No'.

Gráfico 15: Pregunta 5 - Presencia en internet o página web de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

Los resultados del *Gráfico 15*, indican que todas *PYMES* encuestadas, es decir el 100% respondieron 'Sí' disponer de página web y presencia en el internet. Significando que hoy en día, para este giro de negocio que compete al comercio de electrodomésticos, es un requisito necesario disponer de estos medios.

PREGUNTA 6

Pregunta *semiabierta* de *escala Likert*:

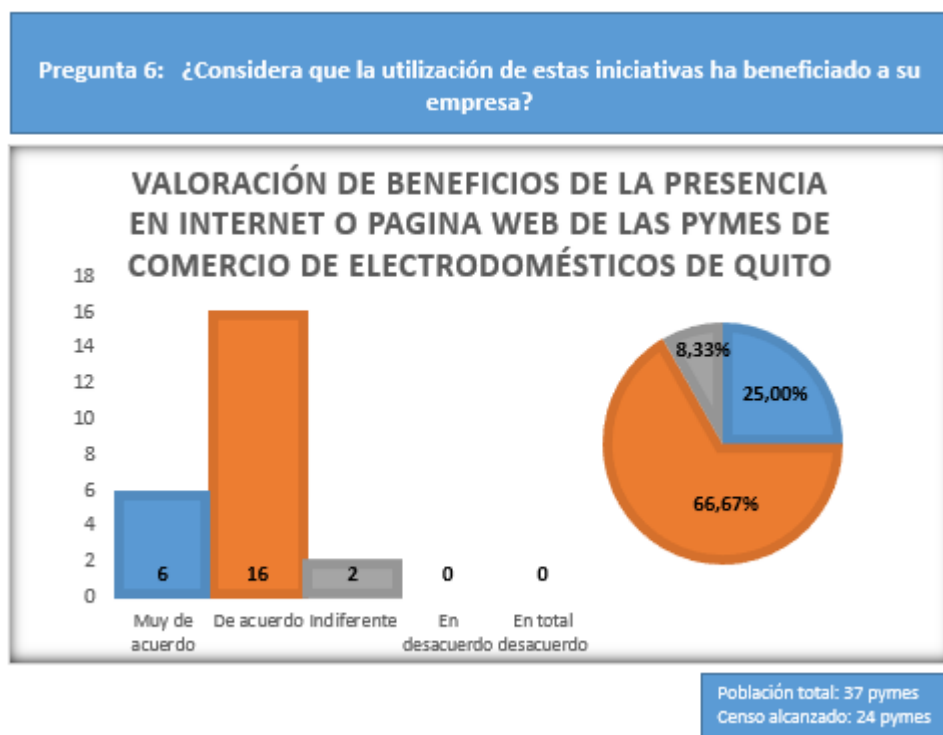
6. ¿Considera que la utilización de estas iniciativas ha beneficiado a su empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo En total desacuerdo

¿Por qué?

Esta pregunta *semiabierta* está orientada a obtener una valoración mediante *escala de Likert*, sobre el beneficio que significa para las PYMES el disponer de página web o de presencia a través del internet. Las valoraciones consideradas en la escala son: 'Muy de acuerdo', 'De acuerdo', 'Indiferente', 'En desacuerdo' y 'En total desacuerdo'.

Gráfico 16: Pregunta 6 - Valoración de beneficios de la presencia en internet o página web de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

Las respuestas seleccionadas por los encuestados se presentan en el *Gráfico 16*, los que reflejan mayor concentración de respuestas a la izquierda de la *escala de Likert*, es decir donde la percepción de beneficios es mayor.

Se tiene que *'Muy de acuerdo'* seleccionaron 6 empresas es decir un 25%, *'De acuerdo'* 16 PYMES que equivalen al 66,67%, *'Indiferente'* apenas 2 PYMES, para *'En desacuerdo'* ninguna empresa y *'En total desacuerdo'* no se registró tampoco ninguna.

En la parte abierta de la pregunta del *'¿Por qué?'*, se tuvo en general opiniones similares, en cuanto a:

- Beneficios por hacer llegar información a sus clientes
- Apoyo en las ventas y en especial en la publicidad
- Facilita ventas en provincias y a distribuidores
- Se debería explotar sus beneficios
- Apoyo especial en la construcción de marcas
- Mayor promoción publicidad y ventas de productos
- Manejar comunicaciones permanente y disponer un canal de contacto con los clientes
- Fomento a la imagen de la compañía
- Entre otras

Sin embargo hubo 2 opiniones en otro sentido:

1. PATMARK CIA. LTDA., la empresa que comercializa ROYAL PRESTIGE, la cual si dispone de un CRM, refirió que *"es un reto grande el lograr explotar al máximo estas herramientas"*.
2. ELECTROMERICA CIA. LTDA., una empresa nueva que está cursando sus primeros 5 años de operación, cuyo propietario indicó ser adepto a los medios tecnológicos; quien refirió que *"No todo es la tecnología, porque después de haber invertido mucho para que mi empresa tenga presencia a través de estos canales, he podido experimentar que realmente al momento de cerrar negocios, la estrategia debe ser conjunta, en inversión en tecnología y en respaldo de infraestructura e inventarios"*.

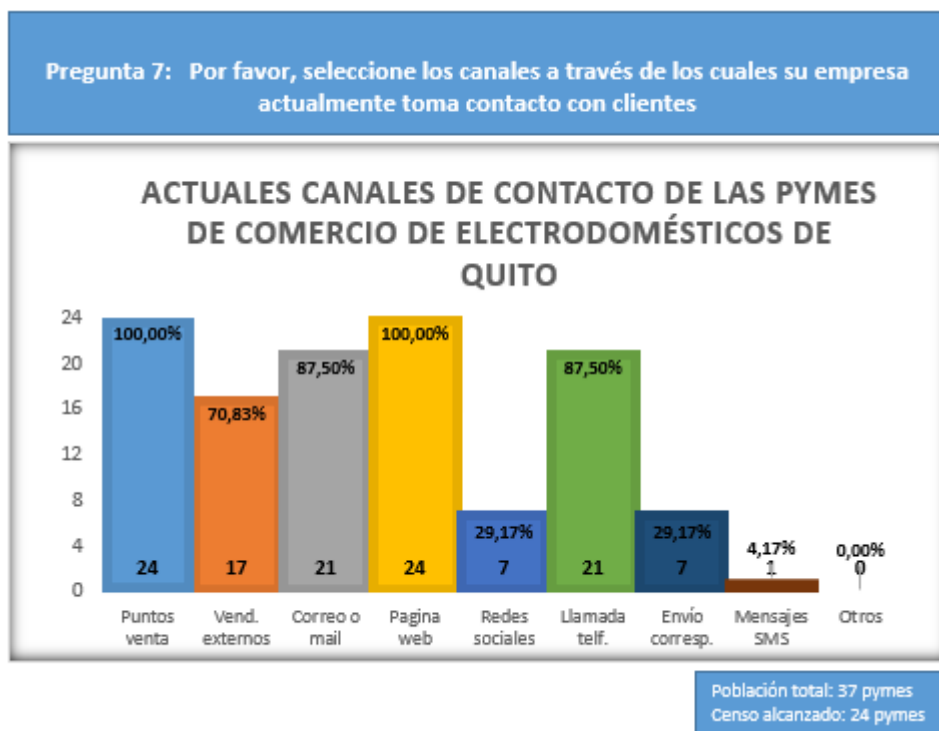
PREGUNTA 7

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*:

7. Por favor, seleccione los canales a través de los cuales su empresa actualmente toma contacto con clientes
- Puntos de Venta
 - Vendedores externos
 - Correo o mail
 - Página web
 - Otros.....
 - Redes sociales
 - Llamada telefónica convencional o celular
 - Envío de publicidad y/o cartas a domicilio u oficina de clientes
 - Mensaje SMS

Con esta pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*, se buscó obtener información sobre el nivel de utilización de los diferentes canales de contacto, que las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, manejen para comunicarse con sus clientes. En la *encuesta* se incluyó para selección un listado de 8 canales convencionales y virtuales de comunicación, así también de se deja abierta la posibilidad de que se registre otros tipos de canales que no hayan sido incluidos en el listado.

Gráfico 17: Pregunta 7 - Actuales canales de contacto de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora
Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

El *Gráfico 17* presenta la concentración y porcentajes de las respuestas seleccionadas para cada uno de los canales de contacto. Donde se puede determinar que en 5 de los 8 canales de contacto notablemente presentan altos porcentajes de utilización en las PYMES, sus porcentajes de selección oscilan entre el 70,83% y 100%, estos canales son tanto convencionales como virtuales, siendo *'Puntos de venta'*, *'Página web'*, *'Correo o mail'*, *'Llamadas telefónicas'*, y *'Vendedores externos'*. Los demás canales de contacto tales *'Redes sociales'*, *'Envío de correspondencia'* y *'Mensajes SMS'*, presentan menores porcentajes de utilización. En la parte abierta de la pregunta en relación a *'Otros'*, ninguna de las empresas mencionó otro tipo de canal.

PREGUNTA 8

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*:

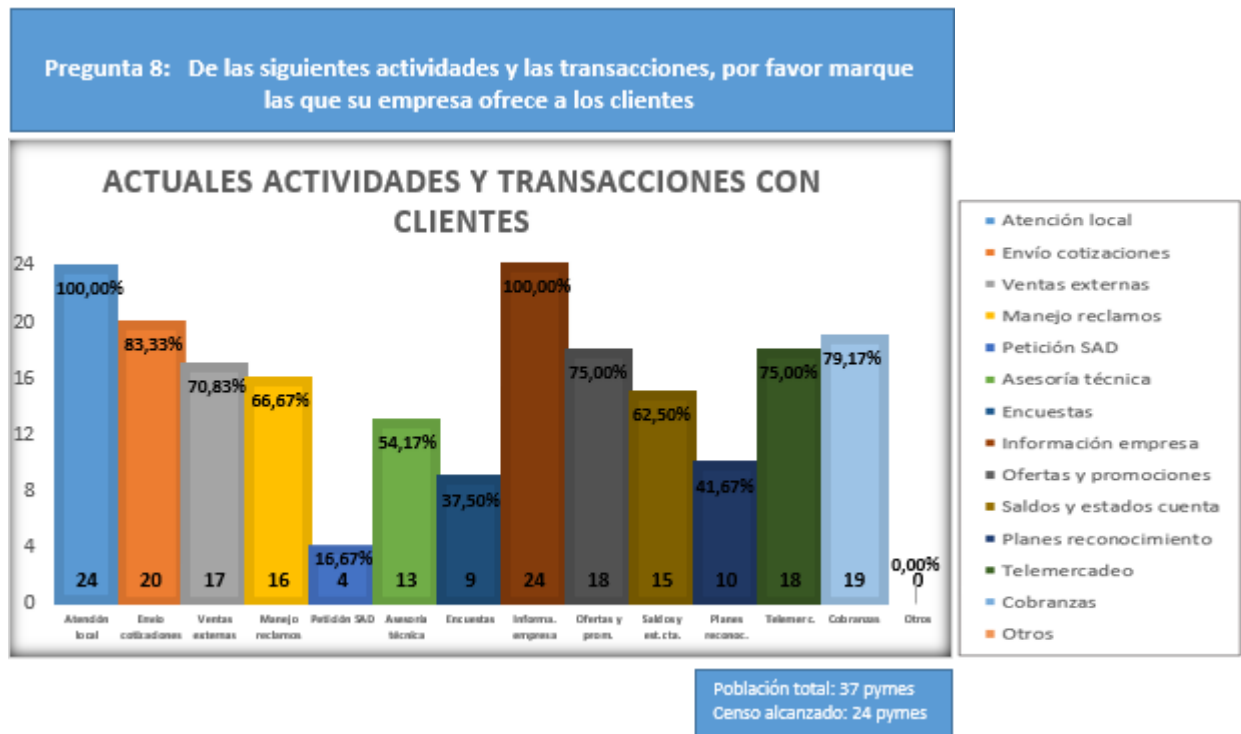
8. De las siguientes actividades y las transacciones, por favor marque las que su empresa ofrece a los clientes
- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Atención en puntos venta | <input type="radio"/> Información de la empresa, productos y puntos de venta |
| <input type="radio"/> Envío de cotizaciones | <input type="radio"/> Comunicación de promociones y ofertas |
| <input type="radio"/> Ventas externas | <input type="radio"/> Consultas de crédito, saldos y estado de cuenta |
| <input type="radio"/> Manejo de reclamos | <input type="radio"/> Planes de premiación, reconocimiento y fidelización clientes |
| <input type="radio"/> Asesoría y asistencia técnica | <input type="radio"/> Telemercadeo o ventas por teléfono |
| <input type="radio"/> Pedidos de servicio a domicilio | <input type="radio"/> Gestión de Cobranzas |
| <input type="radio"/> Encuestas | <input type="radio"/> Otros..... |

Esta pregunta es similar a la anterior, pero en esta ocasión se buscó información de las actuales actividades y transacciones que realizan las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, con los clientes. Se presentaron para la selección de los encuestados una lista de 13 actividades y transacciones con clientes, las cuales fueron consideradas fueron consideradas incluirlas en el proceso de estructuración de la encuesta, después de un razonado y minucioso trabajo de análisis. Adicionalmente la pregunta ofreció la opción de que los encuestados indiquen transacciones con clientes, que no se hayan incluido en la lista.

La concentración y porcentualidad de respuestas seleccionadas por las *PYMES* encuestadas, para cada actividad o transacción con clientes, se presentan en el *Gráfico 18*.

En los resultados expuestos, podemos determinar que en general, la mayoría de las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, realizan estas actividades, son pocas las actividades que presentan bajos niveles de selección de respuestas, las mayoría presentan porcentualidad alta, 9 de 13 actividades su porcentualidad oscila entre el 62,50% al 100%.

Gráfico 18: Pregunta 8 - Actuales actividades y transacciones con clientes



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

PREGUNTA 9

Pregunta cerrada de alternativa constante:

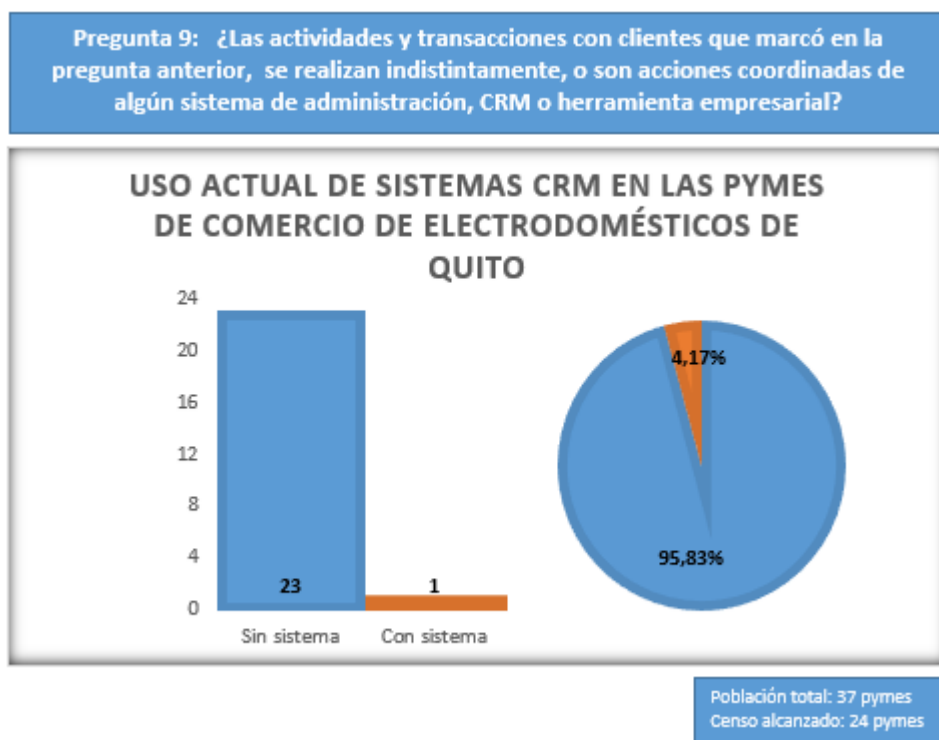
9. ¿Las actividades y transacciones con clientes que marcó en la pregunta anterior, se realizan indistintamente, o son acciones coordinadas de algún sistema de administración, CRM o herramienta empresarial?
- Sin sistema de administración Con sistema de administración

A través de esta pregunta, se busca determinar en qué medida las PYMES del sector de estudio, utilizan herramientas de administración de actividades y transacciones con los clientes, o CRM. En esta pregunta se considerado dos opciones de respuesta: 'Sin sistema de administración' y 'Con sistema de administración'.

El *Gráfico 19* refleja la concentración de respuestas para cada una de estas opciones y el porcentaje de empresas que esto representa.

Donde se puede verificar que solo 1 *PYME* de las 24 encuestadas, que representa apenas un 4,17%, dispone de *CRM*; esta única empresa es PLATINUM MARKETING PATMARK CIA. LTDA., que es la empresa que comercializa ROYAL PRESTIGE. Todas las demás *PYMES* que son el 95,83%, no disponen de *CRM*, realizan estas actividades sin apoyarse en ningún sistema de administración, obedecen únicamente a instrucciones y directrices para circunstancias específicas, de sus gerentes y demás colaboradores.

Gráfico 19: Pregunta 9 - Uso actual de sistemas CRM en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora
Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

PREGUNTA 10

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*:

10. Del siguiente listado de información de clientes, por favor marque la que considera que una empresa de comercio de electrodoméstico necesita manejar
- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Nombres y apellidos | <input type="radio"/> Estado civil |
| <input type="radio"/> Dirección | <input type="radio"/> Productos que consume |
| <input type="radio"/> Profesión | <input type="radio"/> Modalidad y cantidad de consumo |
| <input type="radio"/> Lugar de trabajo | <input type="radio"/> Comunicación para incentivar su consumo |
| <input type="radio"/> Idioma | <input type="radio"/> Lo que le agrada y lo que le desagrada |
| <input type="radio"/> Canales de contacto | <input type="radio"/> Más información |

Gráfico 20: Pregunta 10 - Actuales actividades y transacciones con clientes



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

Esta pregunta tuvo cierta variación con el sentido de la información lograda con las anteriores, ahora no se buscó información de lo que está ocurriendo, si no que se indagó sobre las necesidades de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, en cuánto a la amplitud de información de clientes que el empresario *PYME* desearía disponer y administrar en su empresa.

Para esto se ofreció para la selección del encuestado una lista de 11 ítems de tipos de información, que igualmente mediante razonamiento y minucioso trabajo de análisis en el proceso de estructuración de la encuesta, se consideró incluirlos. Adicionalmente la pregunta es semiabierta, para que en el caso que no se haya considerado algún perfil de información de clientes, el encuestado tenga posibilidad de indicar.

En el *Gráfico 20* se expone la concentración y porcentaje de empresas de acuerdo a la selección para cada tipo de información considerada en la lista.

Se puede verificar que para los perfiles de información convencional de clientes como *'Nombre'*, *'Dirección'*, *'Profesión'*, *'Lugar de trabajo'*, *'Canales de contacto'* y *'Estado civil'*, tienen alta porcentualidad de selección esto es entre el 54,17% y 100%, es decir la mayoría de empresarios PYMES creen necesario su disponibilidad y administración.

Así también los perfiles de información nuevos, factibles de obtener y administrar a través de un sistema *CRM*, también tuvieron alta porcentualidad, incluso mayor, sus valoraciones varían entre el 70,83% y 100%, esta información se refiere a *'Productos que consume'*, *'Modalidad y cantidad de compras'*, *'Comunicación para incentivar su consumo'* y *'Lo que le agrada y desagrada'*.

Nótese que solamente *'Idioma'* tiene bajo nivel de selección, esto quizá porque la visión de la mayoría de las *PYMES* es nacional, y no en el ámbito internacional. En la parte abierta de la pregunta, 9 empresas indicaron que para otorgar crédito, necesitan información económica e historial crediticio.

PREGUNTA 11

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*:

11. Por favor, para cada una de las actividades del siguiente listado, marque si en su empresa se requiere empezar, mejorar, o si no existe la necesidad de manejar dicha actividad en su empresa

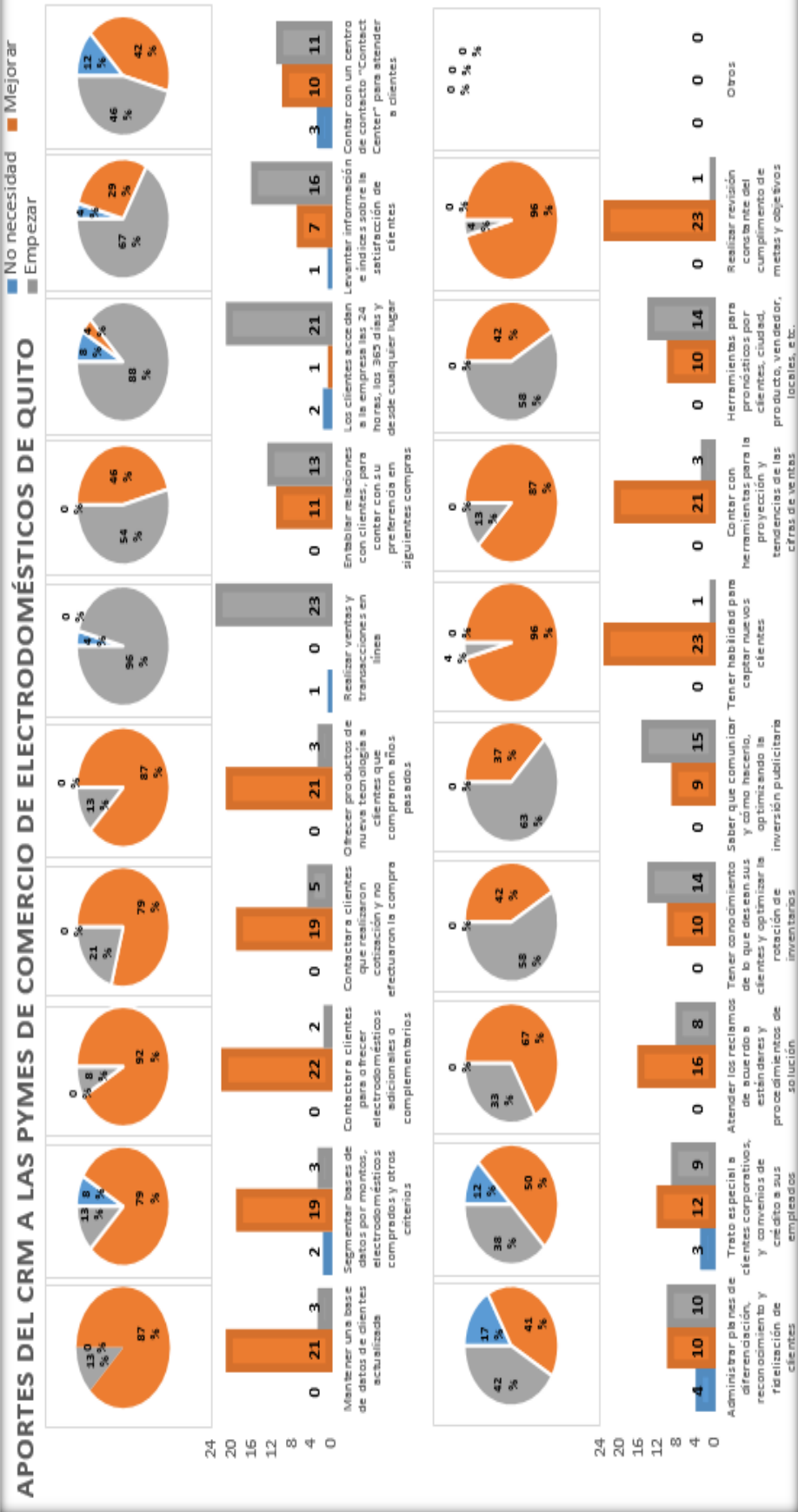
	No necesidad	Mejorar	Empezar
Mantener una base de datos de clientes actualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segmentar bases de datos por montos, electrodomésticos comprados y otros criterios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contactar a clientes para ofrecer electrodomésticos adicionales o complementarios, Ej. Si compró una cocina, ofrecerle una TV plasma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contactar a clientes que realizaron cotización y no efectuaron la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrecer productos de nueva tecnología a clientes que compraron años pasados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar ventas y transacciones en línea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entablar relaciones con clientes, para contar con su preferencia en siguientes compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los clientes accedan a la empresa las 24 horas, los 365 días y desde cualquier lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levantar información e índices sobre la satisfacción de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con un centro de contacto "Contact Center" para atender a clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar planes de diferenciación, reconocimiento y fidelización de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato especial a clientes corporativos, y convenios de crédito a sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender los reclamos de acuerdo a estándares y procedimientos de solución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener conocimiento de lo que desean sus clientes y optimizar la rotación de inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber qué comunicar y cómo hacerlo, optimizando la inversión publicitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener habilidad para captar nuevos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con herramientas para la proyección y tendencias de las cifras de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas para pronósticos por clientes, ciudad, producto, vendedor, locales, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar revisión constante del cumplimiento de metas y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros.....			

Esta pregunta *semiabierta* de *opción múltiple*, se la puede considerar como crucial en la investigación, porque es de carácter concluyente, busca valorar el nivel de necesidad de *CRM*. Presenta para selección al encuestado 20 actividades de aporte, que en el trabajo de análisis de estructuración de la encuesta se ha considerado que son representativas del *CRM*. Y para cada actividad de aporte da la posibilidad de elegir si el empresario necesita 'Mejorar' o 'Empezar' la actividad en su empresa, y también si no la requiere puede elegir como 'No necesidad'. Tómese en cuenta que aun que las selecciones de 'Mejorar' y 'Empezar' son diferentes a la visión de selección del encuestado, ambas a la final son selecciones de necesidad.

Lo que se pretende es diagnosticar un nivel de necesidad de cada uno de estos aportes, para poder dimensionar en qué medida el *CRM*, es necesario o no en la *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito.

Gráfico 21: Pregunta 11- Aportes del CRM a las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito

Pregunta 11: Por favor, para cada una de las actividades del siguiente listado, marque si en su empresa se requiere empezar, mejorar, o si no existe la necesidad de manejar dicha actividad en su empresa



Población total: 37 pymes
Censo alcanzado: 24 pymes

Realizado por: La autora
Fuente. Información cuantitativa de la investigación de campo

En el *Gráfico 21* se presenta los resultados obtenidos para cada aporte, los porcentajes se expresan sin cifra decimal, están redondeados o truncados, simplemente lo que se desea es ilustrar la tendencia del nivel de requerimiento. A continuación, para cada uno de los aportes considerados se irá describiendo un resumen del análisis realizado:

1. *‘Mantener una base de datos de clientes actualizada’*, este aporte se refiere a la bondad de administración y almacenaje de datos del *CRM Operativo* a través del *‘Data Warehouse’*. Para este aporte tenemos que 21 de las 24 empresas desearían *‘Mejorar’*, las 3 restantes desearían *‘Empezar’*, y ningún empresario opina *‘No necesidad’* en su negocio. Por lo que se puede resumir que en las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, el nivel de necesidad de este aporte es del 100%.
2. *‘Segmentar bases de datos por montos, electrodomésticos comprados y otros criterios’*, este aporte se refleja en la facilidad del *CRM Analítico* y su actividad de minería de datos o *‘Data Mining’*. Aquí 19 de 24 empresas desearían *‘Mejorar’*, 3 desearían *‘Empezar’*, y 2 empresas indican *‘No necesidad’*, es decir que 21 empresas reconocen su requerimiento. En suma entonces, el nivel de requisición de este aporte es del 82%.
3. *‘Contactar a clientes para ofrecer electrodomésticos adicionales o complementarios Ej. Si se compró una cocina, ofrecer una TV plasma’*, esta bondad se refiere a la posibilidad que facilita el *CRM* de *‘cross sell’* a través de decisiones apoyadas por información del *CRM Analítico*. Aquí 22 de 24 empresas indican que requieren *‘Mejorar’*, 2 *‘Empezar’*, y ninguna empresa indica *‘No necesidad’*. Entonces el nivel de requisición de este aporte es del 100%.
4. *‘Contactar a clientes que realizaron cotización y no efectuaron la compra’*, este aporte se refiere a la facilitación del *CRM Analítico* de *‘up sell’*. En este aporte 19 de 24 empresas indican que requieren *‘Mejorar’*, 5 *‘Empezar’*, ninguna empresa indica *‘No necesidad’*. El nivel de necesidad de este aporte sería del 100%.

5. *‘Ofrecer productos de nueva tecnología a clientes que compraron años pasados’*, igualmente a través del *CRM Analítico* se facilita un apalancamiento en las ventas o lo que se conoce como *‘up sell’*. En este aporte 21 de 24 empresas indican que requieren *‘Mejorar’*, 3 *‘Empezar’*, ninguna empresa indica *‘No necesidad’*. El nivel de necesidad de este aporte sería del 100%.
6. *‘Realizar transacciones en línea’*, esta facilidad es gestada a través del *CRM Operativo*. En este aporte 23 de 24 empresas indican que desean *‘Empezar’*, y 1 empresa indica *‘No necesidad’*. Al sumar esto niveles de requisición, resulta ser un 96%.
7. *‘Etablir relaciones con clientes, para contar con su preferencia en siguientes compras’*, este aporte gira en torno de la principal razón de ser del *CRM*, aquí se resume todo para buscar fortalecer la relación de los clientes. En este aporte 11 de 24 empresas indican que requieren *‘Mejorar’*, 13 *‘Empezar’*, y ninguna empresa indica *‘No necesidad’*. El nivel de requerimiento de este aporte sería del 100%.
8. *‘Los clientes accedan a la empresa las 24 horas, los 365 días y desde cualquier lugar’*, igualmente esta es una de las facilidades de mayor aporte del *CRM*. Aquí la tendencia se vuelca con mayor fuerza hacia empezar, debido a que por tema de costos ninguna de las empresas dispone de esta facilidad. Por lo que 1 empresa indica que requiere *‘Mejorar’*, 21 de 24 empresas desean *‘Empezar’*, y 2 empresas indican *‘No necesidad’*. El nivel de requerimiento de este aporte sería del 96%.
9. *‘Levantar información e índices sobre la satisfacción de clientes’*, esta facilidad es de gran importancia para aquellas empresas que desean centrar su gestión en el cliente y obtener ventaja competitiva. En este aporte 7 empresas indican que requiere *‘Mejorar’*, 16 de 24 empresas desean *‘Empezar’*, y 1 empresa indica *‘No necesidad’*. Entonces el nivel de requisición de este aporte sería del 96%.

10. *‘Contar con un centro de contacto “Contact Center” para atender a clientes’*, este aporte es factible a través del *CRM Colaborativo* y permite que la empresa presente un solo rostro empresarial ante sus clientes y mercados de consumo en general. Tenemos que 10 empresas requieren *‘Mejorar’*, 11 desean *‘Empezar’*, y 3 empresas indican *‘No necesidad’*. Resultando que de este aporte tiene un nivel de necesidad del 88%.

11. *‘Administrar planes de diferenciación, reconocimiento, y fidelización de clientes’*, este aporte cristaliza la orientación de *Marketing uno a uno*, y será posible a través de una gestión coordinada tanto del *CRM Analítico, Operativo y Colaborativo*, lo que se busca es contar con la preferencia de los clientes ante sus competidores y mantener mercados de consumo cautivos. Aquí tenemos que 10 empresas indican que requieren *‘Mejorar’*, 10 empresas desean *‘Empezar’*, y 4 empresas indican *‘No necesidad’*. Resultando un nivel de requerimiento del 83%.

12. *‘Trato especial a clientes corporativos y convenios de crédito a sus empleados’*, este aporte es de la orientación de planes de diferenciación y *Marketing uno a uno*. Esto en *CRM* es factible a través de la capacidad de administrar perfiles de clientes, bondades consideradas en el componente *Portal*, y apoyo en los módulos *Colaborativo y Operacional*. Para este aporte, 12 empresas indican requerir *‘Mejorar’*, 9 desean *‘Empezar’*, y 3 manifiestan *‘No necesidad’*. Significando un nivel de requerimiento del 88%.

13. *‘Atender los reclamos de acuerdo a estándares y procedimientos de solución’*, este aporte se refiere a formalizar la gestión de reclamos, igualmente esta es una de las facilidades de mayor aporte del *CRM*. Las políticas de atención y procesos serán propios de cada *PYME*, el *CRM* lo que permite es registrar la trazabilidad definida por la empresa, para que todos los reclamos sean tratados a través de este estándar, estas facilidades son consideradas en los componentes de *Funcionalidad específica de las áreas* del módulo *Operacional*. Aquí 16 empresas desean *‘Mejorar’*, 8 quieren *‘Empezar’*, y ninguna presenta *‘No necesidad’*. Que en suma significan un nivel de necesidad del 100%.

14. *Tener conocimiento de lo que desean sus clientes y optimizar la rotación de inventarios*, estas bondades del CRM son el resultado de una combinación del CRM Operativo, *Data Warehouse* y CRM Analítico que proveerá información para la toma de decisiones del *Back Office* o sistemas *ERP*. Para este aporte, 10 empresas desean *Mejorar*, 14 requieren *Empezar*, y la *No necesidad* en este aporte es nula, es decir ninguna empresa. Vemos que en este aporte es una bondad del CRM con mayor tendencia a iniciar con esta actividad, en suma el nivel de necesidad sería un 100%.

15. *Saber qué comunicar y cómo hacerlo, optimizando la inversión publicitaria*, este aporte se orienta hacia la optimización de los recursos de comunicación y de marketing. Bondad apoyada principalmente al análisis de información que provee el CRM Analítico. Donde 9 empresas desean *Mejorar*, 15 requieren *Empezar*, y ninguna manifiesta *No necesidad*. Igualmente, el nivel de necesidad sería de un 100%.

16. *Tener habilidad para captar nuevos clientes*, esta es una actividad que todas las empresas la venían desarrollando, 23 de las 24 empresas expresaron que con el apoyo del CRM lo que desearían es afinar o alinear exitosamente sus esfuerzos es decir *Mejorar*, 1 requiere *Empezar*, y ninguna manifiesta *No necesidad*. El nivel de necesidad es entonces del 100%.

17. *Contar con herramientas para la proyección y tendencias de las cifras de ventas*, igualmente por ser empresas orientadas al comercio de electrodomésticos su gestión fundamental es las ventas, siendo vital contar con herramientas de proyección y presupuestación de ventas. El CRM a través de reportes e información disponible por su funcionabilidad de CRM Analítico, podrá ofrecer proyecciones automáticamente. Aquí, 21 de 24 empresas indicaron que desean *Mejorar*, 3 quieren *Empezar*, a manejarse con proyecciones y presupuesto y ninguna manifiesta *No necesidad*. El nivel de necesidad es entonces del 100%.

18. *‘Herramientas para pronósticos por clientes, ciudad, producto, vendedor, locales, etc.’*, este aporte se refiere a afinar minuciosamente la proyección de ventas, por diversas variables que cada empresa requiera, y sea factible la fijación de metas, control y premiación de gestiones. Igualmente este aporte de proyecciones multivariadas es posible a través de las bondades del *CRM Analítico*. En este aporte, 10 empresas indicaron querer *‘Mejorar’*, 14 *‘Empezar’*, y ninguna manifestó *‘No necesidad’*. El nivel de necesidad es del 100%.
19. *‘Realizar revisión constante del cumplimiento de metas y objetivos’*, este aporte no se refiere solamente al control de cumplimiento de presupuestos, sino también de múltiples actividades concernientes al *CRM* y relación con los clientes, es importante en toda iniciativa y gestión contar con parámetros de control y cumplimiento. En esta actividad, 23 desean *Mejorar’*, 1 requiere *‘Empezar’*, y ninguna manifestó *‘No necesidad’*. Lo que representa un nivel de requisición del 100%.
20. *‘Otras’*, constituye ser la parte abierta de esta pregunta, aquí ninguno de los encuestados mencionó o sugirió alguna actividad adicional.

Como conclusión del análisis realizado a los diferentes aportes, se podría resumir que los aportes de contribución que ofrece el *CRM* a las *PYMES* del comercio de electrodomésticos de Quito, cuentan con un nivel de necesidad del 96%.

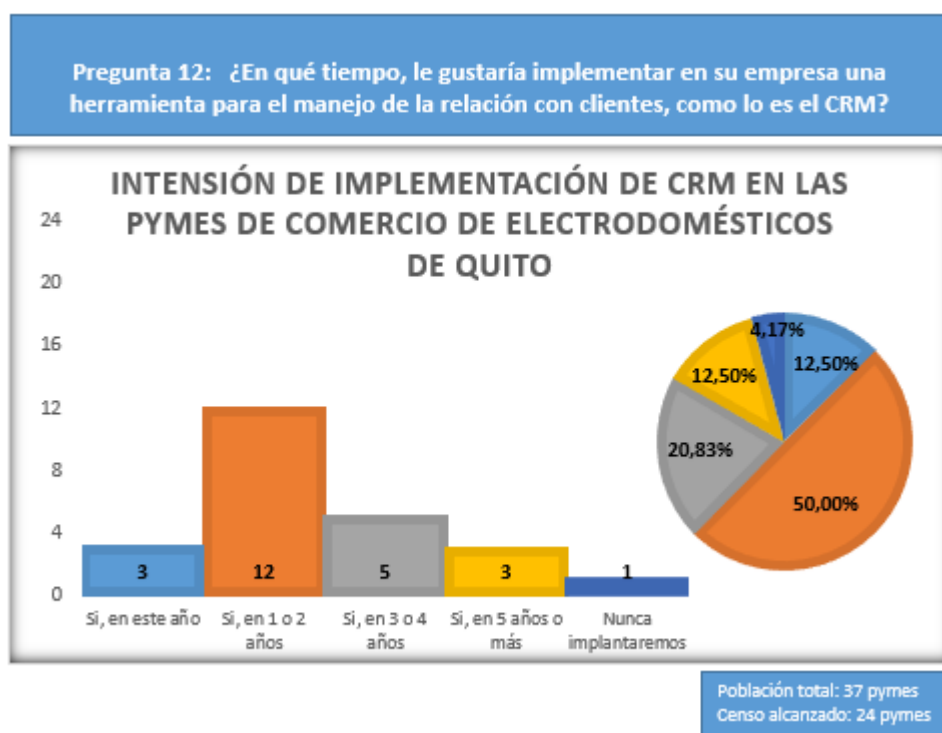
PREGUNTA 12

Pregunta *cerrada* de *opción múltiple*:

12. ¿En qué tiempo, le gustaría implementar en su empresa una herramienta para el manejo de la relación con clientes, como lo es el CRM?
- Sí, en este año
 - Sí, en 1 o 2 años
 - Sí, en 3 o 4 años
 - Sí, en 5 o más
 - No implantaremos

Esta pregunta recoge información sobre la intensidad de implementación de *CRM*, se presentan 5 posibilidades de elección: ‘*Si, en este año*’, ‘*Sí, en 1 o 2 años*’, ‘*Sí, en 3 o 4 años*’, ‘*Sí, en 5 años o más*’ y ‘*Nunca implantaremos*’.

Gráfico 22: Pregunta 12 – Intensión de implementación de CRM en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora

Fuente: Información cuantitativa de la investigación de campo

En el *Gráfico 22* verificamos que 3 empresas que representan el 12,50% seleccionaron ‘*Sí, este mismo año*’, 12 empresas que son el 50% indicaron ‘*Sí, en 1 o 2 años*’, suman un 62,50% de *PYMES* que considerarían implementar *CRM* en el corto plazo. Aunque 1 sola empresa manifestó definitivamente no implementar, las demás difieren esta posibilidad al mediano o largo plazo, significando que tienen posiblemente un bajísimo interés en implementar *CRM*, por tener otras perspectivas y problemas actuales en su atención, o a causa de diferentes motivaciones en contraposición.

La empresa que manifestó ‘*No implantaremos*’, es SONAR CIA. LTDA., la cual tiene más de 36 años de funcionamiento, su propietario tiene 66 años de edad, su esposa

había muerto hace pocos meses, y sus hijos viven en Europa y se dedican a otras actividades; su gerente propietario opinaba que “no instala no porque crea que el CRM no se bueno, sino porque hoy su negocio es su distracción y que solamente funcionará hasta cuando él pueda administrarlo”.

PREGUNTA 13

Pregunta *semiabierta* de *opción múltiple* y *escala de Likert*:

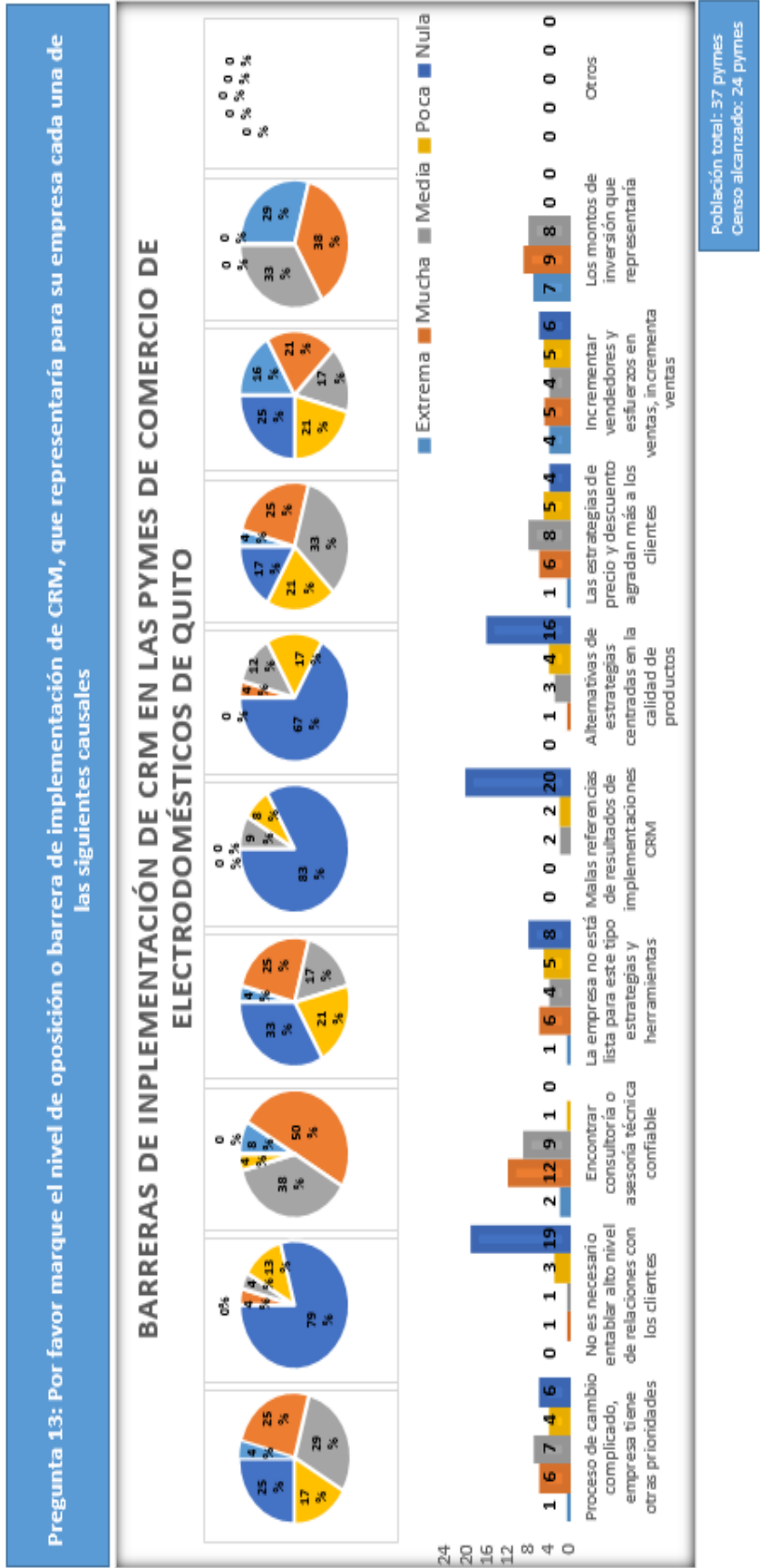
13. Por favor marque el nivel de oposición o barrera de implementación de CRM, que representaría para su empresa cada una de las siguientes causales

	Extrema	Mucha	Media	Poca	Nula
Proceso de cambio complicado, empresa tiene otras perspectivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No es necesario entablar alto nivel de relaciones con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar consultoría o asesoría técnica confiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa no está lista para este tipo estrategias y herramientas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malas referencias de resultados de implementaciones CRM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alternativas de estrategias centradas en la calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las estrategias de precio y descuento agradan más a los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar vendedores y esfuerzos en ventas, incrementa ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los montos de inversión que representaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta pregunta es *semiabierta* de *opción múltiple* y *escala Likert*, en la que se presenta un listado de 10 consideraciones que pueden significar barreras u oposición a la implementación de CRM y para cada una se ofrece la posibilidad de valorar mediante *escala de Likert* el nivel de barrera u oposición que representan. En la escala se consideró valoraciones de ‘Extrema’, ‘Mucha’, ‘Media’, ‘Poca’, y ‘Nula’, lo que significa que todas las valoraciones a excepción de la última que es nula representan cierto nivel de oposición.

En el *Gráfico 23* se presenta porcentajes sin cifra decimal, están redondeados o truncados. Los resultados obtenidos son variados, a continuación, para cada uno de los causales de barrera u oposición consideradas, se irá describiendo un resumen del análisis realizado:

Gráfico 23: Pregunta 13- Barreras de implementación de CRM a las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito



Realizado por: La autora
Fuente. Información cuantitativa de la investigación de campo

1. *'Proceso de cambio complicado, empresa tiene otras perspectivas'*, claramente se refiere a que los empresarios consideren que el embarcarse en un proyecto *CRM*, signifiquen retos y cambios, que a su criterio les generen el posponer otros proyectos o perspectivas empresariales. La *escala de Likert* de este causal tiene repartidas las opiniones de los empresarios, con mayor peso hacia la izquierda. Tenemos 1 empresa que valora como barrera *'Extrema'*, 6 empresas en *'Mucha'*, 7 en *'Media'*, 4 en *'Poca'*, y apenas 6 empresas con oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 75%.
2. *'No es necesario entablar alto nivel de relaciones con los clientes'*, esta barrera se orienta hacia la visión de las *PYMES* encuestadas en cuanto a la importancia del cliente para la empresa. Se plantea como causal de oposición ya que para las empresas que no es importante entablar relaciones con los clientes, no tiene ningún sentido un *CRM*. En esta *escala de Likert* tenemos que ninguna empresa considera esto como barrera *'Extrema'*, 1 empresa en *'Mucha'*, 1 en *'Media'*, 3 en *'Poca'*, y 19 de 24 o sea un buen 79% consideran como oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 21%.
3. *'Encontrar consultoría o asesoría técnica confiable'*, quizás esta es una de las causales de barrera con mayor peso para las empresas en general. Aquí la *escala de Likert* igualmente tiene mayor peso a la izquierda, 2 empresas que valoran como barrera *'Extrema'*, 12 empresas en *'Mucha'*, 9 en *'Media'*, 1 en *'Poca'*, y ninguna empresa oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 100%.
4. *'La empresa no está lista para este tipo de estrategias y herramientas'*, esta causal se refiere a la percepción o recelo del empresario *PYME*, de que su empresa no está lista para abordar un proyecto de *CRM*, por varios motivos como procesos no definidos, problemas de estructura, disponibilidad de datos, etc. Aquí las valoraciones de la *escala de Likert* tiene mayor peso a la izquierda, tenemos 2 empresas que valora como barrera *'Extrema'*, 12 empresas en *'Mucha'*, 9 en

'Media', 1 en *'Poca'*, y ninguna empresa oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 100%.

5. *'Malas referencias de resultados de implementaciones CRM'*, al presentar esta causal lo que se desea es valorar en qué nivel los encuestados han recibido referencias de malas experiencias o resultados no deseados de *CRM*. Aquí la *escala de Likert* está cargada hacia la derecha, ninguna empresa está considerando como barrera *'Extrema'*, ninguna empresa en *'Mucha'*, 2 en *'Media'*, 2 en *'Poca'*, y 20 de 24 o sea un buen 83% consideran como oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 17%.
6. *'Alternativas de estrategias centradas en la calidad de productos'*, esta causal apunta a medir el nivel de barrera que pueden representar concepciones empresariales volcadas giros de gestión centradas a ofrecer calidad de los productos. Aquí la *escala de Likert* está cargada hacia la derecha, ninguna empresa está considerando como barrera *'Extrema'*, 1 empresa en *'Mucha'*, 3 en *'Media'*, 4 en *'Poca'*, y 16 de 24 o sea un 66% consideran como oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 34%.
7. *'Las estrategias de precio y descuento agradan más a los clientes'*, igualmente este causal se orienta a valorar el nivel de oposición de las concepciones escépticas a este tipo de herramientas, donde por años los empresarios *PYMES* han ejercido cierto nivel control de sus cifras de ventas a través del precio. Aquí las valoraciones de la *escala de Likert* tiene mayor peso a la izquierda, tenemos 1 empresa que valora como barrera *'Extrema'*, 6 empresas en *'Mucha'*, 8 en *'Media'*, 5 en *'Poca'*, y apenas 4 empresas que representa el 17% con oposición *'Nula'*. Sumando en porcentajes las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 83%.

8. *'Incrementar vendedores y esfuerzos en ventas, incrementa ventas'*, si bien es cierto que una mayor inversión en la gestión de ventas, incrementa las ventas, pero el *CRM* ofrece la posibilidad de optimizar estas inversiones, sin embargo las concepciones muy cerradas de los empresarios sobre las buenas experiencias con el convencional consumo de recursos, puede representar niveles de oposición al momento de querer implementar *CRM*. Sin embargo aquí las valoraciones de la *escala de Likert* están repartidas, con ligera carga de porcentajes hacia la izquierda. Tenemos 4 empresas que valoran como barrera *'Extrema'*, 5 empresas en *'Mucha'*, 4 en *'Media'*, 5 en *'Poca'*, y apenas 6 empresas que representa un 25% con oposición *'Nula'*. Sumando los porcentajes de las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 75%.
9. *'Los montos de inversión que representaría'*, esta es la causal de mayor preocupación para los empresarios pymes encuestados. Aquí en la *escala de Likert* vemos una tendencia volcada fuertemente a la izquierda, tenemos 7 empresas que valoran como barrera *'Extrema'*, 9 empresas en *'Mucha'*, 8 en *'Media'*, ninguna en *'Poca'*, y ninguna empresa oposición *'Nula'*. Significando que el *CRM* tiene fama de costoso, esto tiene también cierta relación con la causal de *'Encontrar consultoría o asesoría técnica confiable'*, porque quizá los asesores y consultores son responsables de la percepción de que el *CRM* sea costoso, como también que se puede unir con el mismo hecho de ser pymes, donde el factor capital y montos de inversión juegan un papel muy importante en su desenvolvimiento. Sumando los porcentajes de las empresas que presentarían cierto nivel de oposición tenemos un resultado del 100%.
10. *'Otras'*, esto constituye ser la parte abierta de esta pregunta de *opción múltiple*, aquí ninguno de los encuestados menciono o sugirió alguna otra causal o barrera adicional.

Durante este grupo de análisis realizados, se ha podido verificar que cada causal tiene diferente nivel de oposición.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DEL CRM PARA LAS PYMES DE COMERCIO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE QUITO

De acuerdo con la estructura y planteamiento metodológico para el desarrollo de la tesis, el *objetivo específico* de este capítulo es el de: *Proponer al CRM como herramienta empresarial a las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las TIC.*

Para esto, nos apoyamos en los dos insumos de información disponibles por el desarrollo de los capítulos que anteceden, se realizó la comprobación de la *hipótesis* central, que permite proponer al CRM como herramienta empresarial, se ha incluido adicionalmente una metodología que guíe a los empresarios PYME sobre el cómo lograr implementaciones exitosas de CRM.

3.1.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La *hipótesis* a comprobar en este trabajo investigativo, es: *La contribución que ofrece el CRM, cubre las necesidades que han surgido por la actual masificación de las TIC, en las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito.*

Para comprobar la *hipótesis* se irá contrastando la información sobre las necesidades de CRM en las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, obtenida a través de la *investigación de campo* del *Capítulo II*, con la contribución o aportes que brinda el CRM, identificados a través del *Fundamento Teórico* el *Capítulo I*:

- En la pregunta 1 y 2 se recoge información situacional en cuanto a los años de operación de las PYMES y el nivel de instrucción de sus directivos, esta información es complementaria y apoya al entendimiento integral de la situación empresarial a la que se pretende proponer el CRM como herramienta de gestión. Aportando en sí a la comprobación de la *hipótesis*, se parte tomando la información obtenida de la pregunta 3, de cuyos resultados podemos observar que más del 50%

de las *PYMES* estudiadas disponen de áreas de *Ventas*, *Comercial y marketing* y *Servicio al cliente*, con porcentajes de participación de 66,67%, 87,50% y 54,17% respectivamente. Estas son áreas del *Front office* sobre las cuales centra el accionar del *CRM*, lo que representando que más del 50% de las *PYMES* estudiadas podrían beneficiarse de los múltiples aportes y contribución del *CRM*.

- La pregunta 4 entregó información en cuanto a la frecuencia con la que los clientes están requiriendo de las *PYMES* estudiadas acceder a páginas web y/o envío de cotizaciones a través del internet. En la información obtenida se tiene que las respuestas se concentraron en un 16,67% en *Muy frecuente* y el 62,50% en *Frecuente*, suman 79,17%. El *CRM* ofrece integrar este tipo de canales electrónicos, a otros convencionales, esta administración multicanal es a través de las bondades del módulo *Colaborativo*. Significando que el 79,17% de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, a través del *CRM* podrían atender de manera coordinada a sus clientes en todos sus requerimientos, a través de multiplicidad de canales electrónicos y convencionales, mostrando “*un solo rostro empresarial*”, es decir que el cliente no sienta discontinuidad de atención, independientemente del canal que utilice y el personal de la *PYME* que le atienda.
- A través de las pregunta 5 y 6, se conoce que el 100% de las *PYMES* estudiadas cuentan con página web y/o presencia en el internet. Y el 91,66% valoran como beneficiosa su utilización. El *CRM Colaborativo* ofrece integrar canales virtuales como lo es la página web, y así vincularle a la dinámica del *CRM*, permitiendo que el cliente interactúe en línea con la empresa. La web quizá es el mejor medio de interacción entre el cliente y la empresa, porque es más visible, efectivo y ágil. Donde, por medio de un perfil de usuario administrado bajo el concepto del componente *Portal* del *CRM Colaborativo*, tendrá acceso a información y bondades exclusivas para su segmento de clientes, sea este individual, corporativo, empresarial, silver, premium o gold, o cualquier categorización y nomenclatura que use la empresa. La optimización de beneficios y satisfacción con la utilización de este tipo de canales, sería aun mayor a través del *CRM*.

- La pregunta 7 se complementa con la 9. Con la pregunta 7 se logró determinar la porcentualidad del actual uso de los diferentes canales disponibles, los resultados indican que se están utilizando en porcentualidad similar tanto los canales convencionales, como los nuevos virtuales hoy disponibles por la masificación de las *TIC*, estos porcentajes de uso entre las *PYMES* estudiadas son altos, oscilan entre el 70,83% y 100%. A través de la pregunta 9 se conoce que el 95,83% de *PYMES* no disponen de *CRM*. Lo que representa que este 95,83% de *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, podrían administrar todos sus canales de contacto, ofreciendo continuidad a los requerimientos de los clientes, ofreciendo “*un solo rostro empresarial*”, además de automatizar sus procesos ‘*Front office*’, optimizar esfuerzos y recursos, y beneficiarse de los demás aportes del *CRM*.
- La pregunta 8, también se complementa con la pregunta 9. La pregunta 8 ofrece la porcentualidad de actual ejecución de las diferentes actividades y transacciones con clientes, determinándose que en general, la mayoría de las *PYMES* estudiadas realizan todas estas actividades, incluso de 9 de las 13 actividades su porcentualidad varía del 63% al 100%. La pregunta 9 indica que el 95,83% de *PYMES* encuestadas no disponen de *CRM*. Lo que significa que este 95,83% de *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, podrían administrar todas las transacciones y actividades realizadas con sus clientes a través del *CRM*, donde el *CRM Operativo* automatizaría sus procesos ‘*Front office*’, optimizando sus esfuerzos y recursos empresariales, y con mejores resultados.
- La pregunta 10 indagó la amplitud de información de clientes, que el empresario *PYMES* desearía disponer y administrar en su empresa. Donde los perfiles comunes de información, cuentan con niveles de aspiración entre el 54,17% y 100%, mientras que la información especializada de clientes tal como preferencias, comportamientos de consumo, niveles de satisfacción, etc., información factible de obtener y administrar a través de sistemas *CRM*, tienen un mayor nivel de aspiración por parte de los empresarios encuestados, sus porcentajes de requerimiento van del 70,83% al 100%. Solamente ‘*Idioma*’ obtuvo un bajo nivel de selección, quizás porque estas *PYMES* tienen solo visión nacional y no internacional.

Cuadro 3: Niveles de requerimiento de los aportes de contribución del CRM, entre las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito

CONTRIBUCION CRM	% NECESIDAD
Mantener una base de datos de clientes actualizada	100%
Contactar a clientes para ofrecer electrodomésticos adicionales o complementarios	100%
Contactar a clientes que realizaron cotización y no efectuaron la compra	100%
Ofrecer productos de nueva tecnología a clientes que compraron años pasados	100%
Establecer relaciones con clientes, para contar con su preferencia en siguientes compras	100%
Atender los reclamos de acuerdo a estándares y procedimientos de solución	100%
Tener conocimiento de lo que desean sus clientes y optimizar la rotación de inventarios	100%
Saber que comunicar y cómo hacerlo, optimizando la inversión publicitaria	100%
Tener habilidad para captar nuevos clientes	100%
Contar con herramientas para la proyección y tendencias de las cifras de ventas	100%
Herramientas para pronósticos por clientes, ciudad, producto, vendedor, locales, etc.	100%
Realizar revisión constante del cumplimiento de metas y objetivos	100%
Realizar transacciones en línea	96%
Los clientes accedan a la empresa las 24 horas, los 365 días y desde cualquier lugar	96%
Levantar información e índices sobre la satisfacción de clientes	96%
Contar con un centro de contacto "Contact Center" para atender a clientes	88%
Trato especial a clientes corporativos y convenios de crédito a sus empleados	88%
Administrar planes de diferenciación, reconocimiento, y fidelización de clientes	83%
Segmentar bases de datos por montos, electrodomésticos comprados y otros criterios	82%

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta cuantitativa de la investigación de campo

- La pregunta 11 se puede considerar crucial, porque es de carácter concluyente, solicitó se valore el nivel de necesidad para cada uno de los 20 aportes consultados,

que son representativos del *CRM*. Como resultados, se le logró determinar un nivel de necesidad promedio del 96% entre las *PYMES* encuestadas, en el *Cuadro 3* se muestran jerarquizadas estas valoraciones de necesidad de cada aporte. Estos aportes de contribución, se consideran como propios de herramientas *CRM*, según se describió en el *Capítulo I*, son gestados a través de la funcionabilidad de sus diferentes módulos el *Colaborativo, Operativo y Analítico*. Lo que permite concluir que en promedio el 96% de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, requieren de las contribuciones que ofrece el *CRM*, en el actual mercado de masificación de las *TIC*.

A través de esta contrastación de contribuciones del *CRM* e información de necesidades de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, se puede afirmar que ampliamente queda comprobada la hipótesis planteada para esta investigación.

Las preguntas 12 y 13, consultaron acerca de la predisposición y causales de oposición, que visualizan los empresarios *PYMES* para emprender en implementaciones *CRM*. Información complementaria y valiosa para visualizar como plasmaría y que barreras afrontaría el *CRM*, como herramienta empresarial propuesta para las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las *TIC*.

A través de la pregunta 12, se determinó que el 62,50% de las *PYMES* estudiadas, consideran implementar *CRM* en el corto plazo. Aunque 1 sola empresa manifestó no implementar definitivamente, las demás difieren esta posibilidad al mediano o largo plazo, significando que tienen posiblemente un bajísimo interés en implementar *CRM*, a causa de diferentes motivaciones en contraposición.

Estas causales de oposición propias para este sector de *PYMES*, se indagaron a través de la pregunta 13, donde las 10 consideraciones planteadas como barreras a implementaciones *CRM* obtuvieron valoraciones de contraposición diferentes. Tomando las causales más destacadas en valoración, por las cuales las *PYMES* no desean implementar *CRM*, se resume:

- Por no encontrar una consultoría o asesoría técnica confiable
- Los montos de inversión que representaría, y la percepción que el CRM es costoso
- La empresa por diversos aspectos, no está lista para este tipo de estrategias y herramientas
- Al ser una *PYME*, el factor capital y montos de inversión juegan un papel muy importante en su desenvolvimiento.
- El embarcarse en un proyecto CRM, signifiquen retos y cambios que les generen posponer otros proyectos o perspectivas empresariales

En el *Cuadro 4* se presenta los resultados de la pregunta 13, ordenado por el nivel de oposición que presentaron las causales de barrera consideradas.

Cuadro 4: Barreras de implementación CRM y porcentajes de oposición en las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito

BARRERAS DE IMPLEMENTACIÓN	PORCENTAJE OPOSICIÓN
Encontrar consultoría o asesoría técnica confiable	100%
Los montos de inversión que representaría	100%
La empresa no está lista para este tipo de estrategias y herramientas	100%
Las estrategias de precio y descuento agradan más a los clientes	83%
Proceso de cambio complicado, empresa tiene otras perspectivas	75%
El incrementar vendedores y esfuerzos en ventas, da más ventas	75%
Alternativas de estrategias centradas en la calidad de productos	34%
No es necesario entablar alto nivel de relaciones con los clientes	21%
Malas referencias de resultados de implementaciones CRM	17%

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta cuantitativa de la investigación de campo

3.2. PROPUESTA DEL CRM COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL

Una vez que se ha comprobado la hipótesis, se conoce que el *CRM* cubre las necesidades actuales que han surgido para las *PYMES* estudiadas. En tal razón cabe realizar la proposición del *CRM* como herramienta empresarial para las pymes del sector de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las *TIC*.

Tómese en cuenta que en la *investigación de campo* no solo se recogió información de las necesidades de *CRM* de las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de Quito, se obtuvo también información complementaria y situacional en cuanto a su estructura organizacional, nivel de instrucción de los empresarios, predisposición y barreras para el emprendimiento de proyectos *CRM*. Todo esto, en busca de lograr un conocimiento y mayores características sobre el sector de las *PYMES* a los cuales se desea proponer el *CRM* como herramienta empresarial.

En el *Capítulo I* se expuso que la implementación de *CRM* no es una tarea simple, tal como adquirir un software e ingresar datos, justamente allí radicaba el fallo no solo de herramientas *CRM*, sino de todo tipo de estrategias y herramientas empresariales.

Se había sustentado también que el *CRM* es una poderosa herramienta empresarial, de componente estratégico y de componente tecnológico, que en la actualidad por el creciente fenómeno de masificación de las *TIC*, debe considerarse como una dualidad coexistente. No puede hablarse de ejecutar una estrategia *CRM* sin tecnología, como también que solo software o tecnología, no tienen ningún sentido si no existe una estrategia en juego. Por este motivo, un proyecto *CRM* es viable únicamente cuando el gerente o alta dirección de una empresa se convence de su necesidad y desea implementarlo.

Al momento que un empresario decida emprender en un proyecto *CRM*, encontrará un universo gigantesco de empresas consultoras, productoras de software, o profesionales, nacionales e internacionales, que ofertarán sus servicios, tanto para diseñar herramientas a la medida, o adaptar soluciones genéricas, o específicas de un sector de gestión empresarial. Donde el criterio de selección y demás recomendaciones provistas en esta tesis, serán un elemento decisivo de éxito.

En este sentido y con el objetivo de que a través de la lectura de esta tesis, se provea a los empresarios del sector de estudio, criterios para estructurar el componente estratégico, y realizar una buena selección o planificar un el desarrollo de tecnología, En definitiva que estén aptos para realizar una aplicación exitosa de *CRM*, se ha planificado describir una metodología de guía para realizar un plan de implementación de *CRM*.

3.2.1. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE CRM EXITOSO

El presente segmento es una adaptación para las *PYMES* del sector de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, de la metodología propuesta en el libro “*Marketing para Ediciones Universitarias en el Siglo XXI*”, publicado en el año 2005 en Costa Rica, por el autor colombiano *Jorge Alfonso Sierra Quintero*, exitoso consultor internacional naturalizado en Costa Rica y que actualmente reside en México. El contenido de este libro fue dedicado a la *EULAC* que es la *Asociación de Editores Universitarios de América Latina y el Caribe*, en el que se considera la implementación de *CRM*, como estrategia de marketing relacional, para que la *EULAC* logre una distribución eficiente y eficaz de sus publicaciones.

El objetivo de esta metodología es lograr implantaciones exitosas de *CRM*, se contempla los siguientes pasos a seguir por el empresario o líder del Proyecto *CRM* en una *PYME* del sector de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito.

3.2.1.1. Definición de objetivos y visión del Proyecto CRM

Como primer punto está la definición de una visión de lo que se aspira concretar una vez que se haya implementado el *CRM*, es decir una definición de lo que será la *PYME* tras la implementación del *CRM*. Ejemplo:

En el 2014 ser una empresa de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, que administre la relación con sus clientes, asegurando su total satisfacción y fidelidad. Para lograr un incremento sostenido de ventas, mejoramiento continuo de los índices de satisfacción de los, eficiente manejo de inventarios, y en general de todos los recursos empresa.

Seguidamente se deben plantear objetivos a lograr, que sean concretos, específicos, realizables, medibles y fijados para un período de tiempo. Esto permitirá un enfoque y referentes logro, para sí concentrar los esfuerzos con la mayor intensidad posible, para la consecución de los mismos. Ejemplo:

- *Aseguran durante el 2014 un incremento sostenido mensual del 2% de las cifras totales de ventas.*
- *Lograr una cifra mensual de productos complementarios y adicionales equivalente al 10% de las cifras totales de ventas.*
- *Lograr a diciembre del 2014 un índice de satisfacción de los clientes mayor del 97%, a través de un mejorando paulatino del actual 88,56%*

El empresario estará más apto y claro para realizar esta definición de objetivos y visión del proyecto, si su empresa ya cuenta o si previamente se ha realizado un análisis de identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

3.2.1.2. Definir la estrategia CRM

Una vez definidos los objetivos y visión que se aspira después de implementar *CRM*, es necesario describir una estrategia para cumplir con los objetivos definidos.

En esta estrategia es muy importante la identificación del status actual o punto de partida de los objetivos fijados, identificando los diferentes segmentos de clientes que maneja la *PYME*. Esto será un análisis a través de los datos disponibles, donde el nivel de información será propia de cada empresa. Para que el objetivo y su estrategia de logro sean realizables, o que se puedan cumplir es importante que el empresario se apoye en el análisis de la información histórica que tenga a disposición y observe la evolución antes del *CRM*, y pueda visualizar lo que desea o podría aspirar lograr con su implementación. Debe considerarse realizar un calendario de ejecución de camino de implementación trazado.

Se resalta, que es crucial analizar cada uno de los segmentos de clientes, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos, teniendo en cuenta no tratar a los clientes como una "masa uniforme", cada segmento tendrá sus características y peculiaridades, tal como ya lo hemos especificado.

En la definición de la estrategia *CRM* se debe considerar los siguientes aspectos:

- Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas
- Información
- Tecnología
- Seguimiento y Control

3.2.1.2.1. Cambios organizacionales, en los procesos y las personas

Revisar la estructura organizativa y los procesos que se estén llevando a cabo en la *PYME*, el empresario o líder de *Proyecto CRM* deberá considerar la posibilidad si es necesario realizar modificaciones y conseguir que estas se centren en el cliente.

Por qué en un ambiente *CRM*, todas las áreas, departamentos y personal de la empresa involucradas en la prestación o realización de determinadas actividades o transacciones con los clientes, deberá cumplir todas las tareas que ejecutan, cubriendo todos los requerimientos necesarios y a tiempo, es decir a través de un estándar, en el *Capítulo I* de esta tesis se fundamenta como “*trazabilidad*”. Antes de *CRM* nada quedaba registrado y no se podía hacer control.

Dependiendo del nivel de cambios necesarios para alinear áreas y procesos, dependerá los recursos empresariales y plazos de implementación de *CRM* de una *PYME*. Para mejores resultados, todo este trabajo de definición de áreas, procesos y personas involucradas requeridas, sería recomendable que el empresario o líder del *Proyecto CRM*, se apoye en técnicas y conceptos de *reingeniería de procesos*⁴⁹.

Además de alinear a una trazabilidad estándar, es importante se plasme en los colaboradores de la empresa valores institucionales de orientación al cliente. Todos los colaboradores de la *PYME* deben entender que “*el cliente es el rey*” y que cada interacción con clientes es básica para los exitosos resultados que se pretenden para la empresa.

⁴⁹ *reingeniería de procesos*. Es el rediseño de los procesos de una empresa con el objetivo de lograr mejoras de costes, calidad, servicio y rapidez.

3.2.1.2.2. Información

Para una estrategia exitosa de *CRM*, es crucial el conocimiento que la *PYME* debe tener de sus clientes. Como se indicó ya, es necesario que el empresario o líder del proyecto *CRM* analice la información disponible, e identifique los diferentes segmentos de clientes, su status actual y evolución histórica.

En esta labor de diagnósticos actual, es importante que se identifique los perfiles de información adicionales que la *PYME* requiere para un mayor conocimiento de los clientes. Antes de *CRM* solo se podía contar con la información que el cliente proporcionaba en cuanto a su datos personales, a través del *CRM* se puede obtener y administrar información sobre lo que han adquirido, que necesitan, que desean, que les falta, hace que tiempo compraron, y un sinfín de información adicional, que es altamente importante el definirla según la visión, objetivos y necesidades específicas para cada empresa.

De esta labor depende el nivel de explotación de la parte inteligente de un *CRM*, sin un uso adecuado de las contribuciones de su módulo *Analítico*, el *CRM* solamente puede convertirse en un software de registro de datos, para no utilizarlos.

3.2.1.2.3. Tecnología

Solamente una vez que estén definidos los objetivos, procesos, estructura organizacional, personas y trazabilidad en general, se puede aspirar empezar a esquematizar la parte tecnológica. Es decir que es muy importante conocer las necesidades de la *PYME* para poder escoger a solución tecnológica que mejor adaptara a sus necesidades.

No es recomendable escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades de la *PYME*, como elegir una solución que tras su implantación se detecta claramente que se insuficiente paras necesidades de la misma.

3.2.1.2.4. Seguimiento y Control

Las pautas de control y seguimiento deben ser alineadas de acuerdo a los objetivos propuestos.

En la fase de implantación se apoyará en la calendarización de implementación realizada. Luego el *CRM* ofrecerá información para ir verificando diario, semanal, mensual o por horas del cumplimiento de los determinados objetivos planteados, permitiendo la toma oportuna decisiones o de medidas correctivas o cambio de estrategias iniciales.

Es importante destacar que aunque tengamos en plan global de desarrollo del proyecto es necesario dar pasos cortos y seguros, verificando los resultados de cada paso y así seguir motivado a todos los que colaboran en la *PYME* hacia el extenso camino de ser una empresa centrada al cliente.

3.2.1.3. Lo que debe contener un software

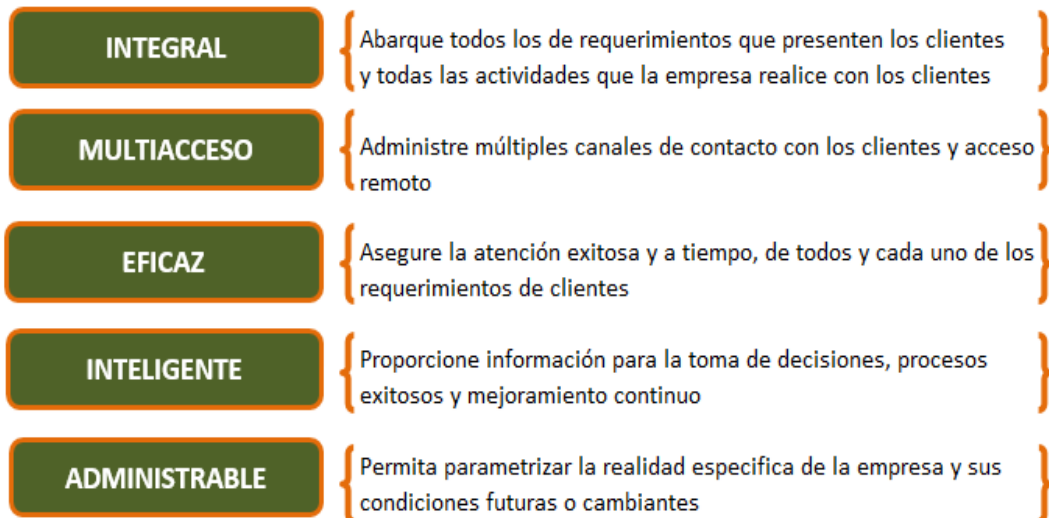
Actualmente existe mucho software que en esencia responde a la filosofía CRM pero hay que tener cuidado pues algunos no tienen las capacidades mínimas requeridas para que el sistema funcione.

Es importante escoger la solución informática *CRM* idónea, es decir la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. En ocasiones la decisión puede ser el adquirir una aplicación ya desarrollada, y en otras se puede decidir el diseñar un software a la medida. En tal razón es importante realizar un profundo análisis previo, a través de preparar a un experto interno, como se recomienda en líneas anteriores, que se involucre totalmente sobre lo que es *CRM* en sus dimensiones estratégica y tecnológica.

En el *Gráfico 24*, con la intención de ofrecer una guía resumen de los criterios de evaluación del software a utilizar, se describen las características que debe guardar una aplicación *CRM*.

Gráfico 24: Características de una aplicación CRM

CARACTERÍSTICAS DE UNA APLICACIÓN CRM:



Realizado por: La autora
Fuente: Desarrollo de la autora

Donde, la aplicación de software a escoger debe ser *'Integral'* en cuanto a que debe considerar absolutamente todos los requerimientos y actividades que la empresa realice con los clientes. No puede darse el caso de que un cliente solicite algo, y se tenga que atender manualmente, fuera de la herramienta implementada. Esta característica representa que la aplicación permitirá parametrizar e ingresar las trazabilidades de todas las actividades y transacciones con clientes, que se den en la empresa. Esta versatilidad será cubierta a través de las bondades de todos sus módulos *Colaborativo, Operativo y Analítico*.

La aplicación debe ser *'Multiacceso'*, esto significa que la *PYME* pueda incluir todos los canales de contacto que disponga con los clientes, esto representa considerar canales convencionales y virtuales, siendo puntos de venta, las oficinas administrativas, llamadas telefónicas, pagina web, redes sociales, etc. Permitiendo entonces que la aplicación faculte tanto en acceso presencial y remoto de todas las facilidades y bondades dispuestas para los determinados perfiles de usuario, sean estos clientes, vendedores, ejecutivos de marketing, etc. Como también que la aplicación le permita ir anexando nuevos canales a medida que por el cambio tecnológico y masificación de las *TIC* se

generen. Esta característica será soportada por la funcionabilidad del componente *Portal* y el módulo *Colaborativo* del *CRM*.

Sea *'Eficaz'*, se refiere a asegurar la atención exitosa y a tiempo de todos y cada uno de los requerimientos y actividades con los clientes, la aplicación deberá contar con los controles internos, reportes y alarmas para asegurar esto. Esta característica se logrará a través de las bondades del *CRM Operativo*, siempre y cuando se haya realizado una correcta trazabilidad de las diferentes transacciones y actividades con los clientes.

'Inteligente', significa que genere información para la toma de decisiones, en cuanto a la gestión y mejoramiento de los procesos y en general de la gestión empresarial. Definitivamente esta característica se apoya en las bondades y funcionabilidad de módulo *Analítico* del *CRM*. Esta característica es la que hace especial e invaluable la contribución empresarial del *CRM*, caso contrario sería un sistema de registro o agenda de actividades, con muchos datos de la empresa, que no se usen.

'Administrable', se refiere a que la aplicación no sea estática, si no que este apta para modificarse en el caso se generen nuevos usuarios, modificación de procesos de atención, cambios en los perfiles de usuarios, nuevos canales de contacto, nuevos servicios, en fin, este apto para administrar condiciones futuras y cambiantes. Esta característica se apoya en la capacidad de estructurar perfiles de usuario, e involucrados en dos distintos procesos de atención y relación con clientes, a través del componente *Portal* y módulos *Colaborativo* y *Operativo*.

3.3.CLAVES DE ÉXITO PARA IMPLEMENTAR CRM

A lo largo de la tesis, se ha especificado que el *CRM* está compuesto por una parte estratégica y otra tecnológica, el emprender en un proyecto *CRM* representará atender a estos dos componentes.

En este sentido, se resumen un grupo de consideraciones a tomar como claves de éxito para implementar *CRM*:

- La necesidad de implementar *CRM* sea concientizada primordialmente por la gerencia y alta dirección
- Cambiar de raíz la cultura organizacional, en la que se considere a los clientes como el centro de la empresa, si es necesario incluso considerar desde una reformulación de misión y visión empresariales
- Se destine recursos que permitan armar una estructura dentro de la empresa que esté formada por una estrategia, por personas y por tecnología
- Para lograr implementaciones exitosas, se recomienda no confiar totalmente la implementación de la herramienta a asesores y consultores externos. Lo aconsejable sería que exista un experto interno o líder de proyecto *CRM*, que este empapado totalmente del giro del negocio y objetivos empresariales
- En el caso de las *PYMES* del contexto estudiado, se recomienda que sea el mismo propietario o gerente el líder de proyecto *CRM*, o quizás algún empleado de confianza que trabaje allegado a él, y disponga del suficiente manejo de decisión y acción dentro de la PYME.
- El experto interno o líder de proyecto deberá empaparse totalmente sobre *CRM*, en especial sobre la conjunción entre el componente estratégico y el tecnológico. Al respecto el presente trabajo investigativo se alinea perfectamente
- Previo a la labor de ajuste de una herramienta pre desarrollada, o de una aplicación por desarrollarse, debe darse un proceso de planeación y desarrollo del componente estratégico, que parte desde los objetivos empresariales, hasta la trazabilidad de los procesos, y definición de los roles de participación y permisiones del personal involucrado
- La implementación sea integral, es decir cubriendo todas las actividades constitutivas del *CRM*, lo operativo, lo colaborativo y lo analítico, para asegurar todas las bondades y resultados
- Fijar metas de logro y establecer parámetros y dinámica de medición de resultados
- Capacitar a todo el personal de la compañía para que el uso del sistema no sea un limitante
- Prever capacitación para personal nuevo, en caso de rotación no se den cambios no sincronizados con el sistema

- Disponer de controles para evitar el ingreso de datos errados, o distorsionados, que reduzcan la confiabilidad del sistema
- Cultivar exista una predisposición a compartir la información entre departamentos, para no reducir la eficiencia del software
- Cuidar que los procesos no tengan excesiva ingeniería respecto a las necesidades reales de los clientes o consumidores
- Además del líder de proyecto *CRM*, formar expertos internos adicionales capaces de implementar cambios, una vez que esté implementada la herramienta
- Complementarlo con sistemas *ERP*, *SCM* y *KM* dependiendo del giro del negocio
- Es importante escoger la solución informática *CRM* idónea. En ocasiones la decisión puede ser el adquirir una aplicación ya desarrollada, y en otras se puede decidir el diseñar un software a la medida.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES

- El desarrollo de la tesis ha determinado que *la contribución que ofrece el CRM, cubre con las necesidades que han surgido por la actual masificación de las TIC, en las PYMES del sector de comercio de electrodomésticos de Quito*. Esto ha sido a través de contrastar los aportes o contribución empresarial que ofrece el CRM, identificados en el *Capítulo I*, con la información de las PYMES del sector de estudio, levantada en el *Capítulo II*, referente a la influencia de la masificación de las TIC, sus necesidades de CRM, además de sus intenciones y barreras de implementación. Adicionalmente en el *Capítulo III* de propuesta, a través de la adaptación de una Metodología de Aplicación de un reconocido autor, se propuso al CRM como herramienta empresarial para las PYMES de comercio de electrodomésticos de Quito, en el actual mercado de masificación de las TIC.
- Del sustento teórico se logró determinar que el CRM es una poderosa herramienta empresarial de componente estratégico y tecnológico, con una excelente oferta de beneficios y contribuciones para el manejo de las relaciones con sus clientes, cuya implementación requiere la estructuración previa de una estrategia empresarial. Esto, en cuanto a aplicación de la herramienta se refiere, significará que la determinación de la visión del proyecto, objetivos, delimitación de la estrategia CRM, los cambios a los procesos, cambios organizacionales, la información que debe administrarse, definición de la tecnología requerida, y el control y seguimiento a realizarse, son elementos que no son software y que requieren estar previamente definidos, para que apoyados en la tecnología puedan ejecutarse y cumplir los objetivos propuestos para el proyecto de implementación de CRM.
- Para temas variados de administración de empresas o estrategias empresariales en general, la orientación de las tendencias teóricas, tienen relación con variables demográficas y psicográficas de la región origen o entorno de desenvolvimiento de su autor, comúnmente se escucha enfoques orientales, occidentales, sudamericanos, etc. En cambio, en cuanto a las tendencias teóricas sobre CRM, se identificó en el

Capítulo I que los criterios del autor están independientes de su región, país de origen o cualquier tipo de variable demográfica, psicográficas o socioeconómica, las orientaciones tienen más bien relación con el tiempo o la contemporaneidad de la emisión del aporte, donde en apenas una década se ha dado toda una evolución de orientaciones teóricas.

- Los autores cuyos aportes han sido de mayor contribución para el desarrollo de la tesis han sido *Don Peppers* y *Martha Rogers*, sus mismos progenitores que en 1993 lo fundamentaron, en el 2010 reconocieron los cambios que se han dado desde que emitieron sus primeros conceptos. Así también *Philip Kotler*, considerado el padre del marketing moderno, en el 2007 señaló claramente que el *CRM* no es una moda e indica que el fallo de los proyectos se debió a que las empresas no se habían preparado previamente. En cuanto al entendimiento de la operatividad e identificación de la contribución empresarial del *CRM*, se apoyó en varios autores, pero es importante resaltar la claridad de los contenidos del libro *‘Creando valor en la relación con sus clientes’* publicado en el 2005 por el autor argentino *Horacio I. Croxatto*,
- Debido al corto periodo en el que se ha dado el desarrollo y tendencias teóricas del *CRM*, según se identificó en el *Capítulo I*, existe confusión conceptual y de conocimiento. En la investigación de campo realizada en el *Capítulo II* se confirmó que dentro de las empresas estudiadas existe esta confusión conceptual, o bien desconocimiento de *CRM*. Razón por la cual es conveniente que el empresario, o persona que desee conocer acerca del *CRM*, lo haga a través de libros actualizados y ediciones recientes. Evite tomar información del internet, o contenidos no comprobados como verdaderos. Mientras que para cualquier tema administrativo, financiero u otro, las teorías y libros de hace 10 años están en auge, para *CRM* pueden resultar obsoletos.
- Un aspecto muy importante que se logró determinar a través del sustento teórico es que las implementaciones del *CRM* deben ser de manera integral, considerando todos los módulos y componentes, el hacerlo por partes limitará los resultados. El *CRM* requiere tanto de módulo *Colaborativo* que principalmente activa su perfil multicanal, el módulo *Operativo* que comanda la gestión de las áreas *‘Front office’*

y la parte inteligente de la herramienta que es el *CRM Analítico*. Para esto es necesario que la decisión de implementación del *CRM* sea concientizada y parta desde la gerencia general o alta dirección, para que sea factible estructurar adecuadamente la estrategia para administrar la relación con sus clientes, se puedan dar los cambios organizacionales requeridos para que la empresa gire en torno al cliente y se cuente con la inversión y recursos necesarios para lograr una implementación integral de la herramienta.

- A pesar de que en el estudio de mercado se determinó que las *PYMES* de comercio de electrodomésticos de la ciudad de Quito, requieren para su desenvolvimiento de las bondades y contribuciones del *CRM*, muy pocas manifestaron intención de implementar en el corto plazo. Esto se debe a que están presentes barreras de implementación de *CRM*, propias de este sector de estudio, donde las mayor oposición para este sector de empresas conciernen a la dificultad de encontrar consultoría o asesoría técnica confiable, la percepción de que el *CRM* es costoso, por ende los montos de inversión que consideran que representaría, y que su empresa no está lista para asumir los cambios que le significaría un proyecto *CRM*.
- Se pretende con esta tesis, proveer a los empresarios del sector de estudio o a cualquier investigador o lector en general, de criterios para implementar exitosamente *CRM* en una empresa. Esto porque se considera que las implementaciones no deben ser dejadas totalmente en manos de asesores o consultores externos, en especial para las *PYMES* estudiadas se recomienda que sea el mismo propietario, gerente o algún ejecutivo interno que tenga alto conocimiento del negocio y jerarquía de decisión dentro de la empresa, quien se involucre y se haga cargo del proyecto de implementación de *CRM*.
- Para asegurar continuidad de resultados de la herramienta, se requiere el comprometimiento y apoyo de todas las áreas, se debe capacitar a todo el personal de la compañía para que el uso del sistema no sea un limitante. Prever capacitación para personal nuevo, en caso de rotación no se den cambios no sincronizados con el sistema. Disponer de controles para evitar el ingreso de datos errados, o distorsionados, que reduzcan la confiabilidad del sistema. Se realice dinámicamente la medición del cumplimiento de parámetros y resultados. Formar

expertos internos capaces de implementar cambios, una vez que esté implementada la herramienta. Cultivar exista una predisposición a compartir la información entre departamentos, para no reducir la eficiencia de la herramienta.

- La investigación de campo realizada fue a un segmento de empresas, u ofertantes. Sin embargo en el mercado intervienen tanto la oferta como la demanda, lo que sugiere que futuras investigaciones podrían destinarse a determinar las preferencias y los niveles de los diferentes tipos de *TIC* y canales de contacto que determinados sectores o segmentos de consumidores presenten. Y así poder alinear de mejor forma las herramientas *CRM*, de acuerdo a lo que el estudio de mercado en los consumidores que interese analizar, determine.
- Del segmento de empresas investigadas solamente una contaba con *CRM*, los objetivos y enfoque de esta tesis no cubría entrar a explorar dentro de esta empresa en qué nivel se está explotando de la herramienta, factores de éxito, factores de complejidad, dificultades, en fin evaluar los beneficios logrados por la herramienta dentro de la empresa. Lo que representa que futuras investigaciones pueden direccionarse a empresas que estén utilizando *CRM*. O bien futuras investigaciones pueden orientarse a empresas que además de *CRM* hayan implementado sistemas '*ERP*' u otros como '*PRM*', '*SMC*' o '*KM*'.

GLOSARIO

‘A2A’. Abreviación de la relación electrónica de la administración (administration) a la administración (administration)

‘A2B’. Abreviación de la relación electrónica de la administración (administration) a empresas (business)

‘A2C’. Abreviación de la relación electrónica de la administración (administration) a consumidores (consumer)

‘ABC o Costeo Basado en Actividades’. Herramienta empresarial del área contable y administrativa, utilizada para realizar distribución de los costos indirectos, gastos y de más recursos de una compañía de acuerdo al análisis de sus actividades.

‘Análisis Pareto’. Análisis de la curva 80-20, cuyo principio afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

‘B2B’. Abreviación de la relación electrónica de empresas (business) a empresas (business)

‘B2C’. Abreviación de la relación electrónica de empresas (business) a consumidores (consumer)

‘B2E’. Abreviación de la relación electrónica de empresas (business) a empleados (employee)

‘Back Office’. Palabras en inglés, que se utilizan para nombrar la gestión de soporte o que no están a la vista de los clientes.

‘BTL’. Abreviatura de las palabras en inglés “below the line” que en español significa “bajo la línea”, utilizada para nombrar una técnica publicitaria que consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos.

‘Business Intelligence’. Palabras en inglés que significan inteligencia de negocios, que se refiere a la gestión empresarial de utilizar la información disponible, para facultar acciones y decisiones inteligentes a una empresa.

‘C2B’. Abreviación de la relación electrónica de consumidores (consumer) y negocios (business)

‘C2C’. Abreviación de la relación electrónica de consumidores (consumer) a consumidores (consumer)

´Call Center´. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a los centros de llamadas, o área de una empresa que realiza llamadas telefónicas a clientes, proveedores, etc.

´clientes centrismo´. Gestión empresarial centrada en los clientes

´competitividad´. Capacidad de una empresa de participar y tomar ventaja con otras empresas que ofrecen los mismos o similares productos o servicios.

´Comunicación Multicanal´. Es la actividad de comunicación a través de múltiples medios de comunicación convencional e inteligente.

´Contact Center´. Diferente de un Call Center, no solo maneja llamadas telefónicas, si no todo tipo de contacto con el cliente, a través de cualquier canal de comunicación.

´cross-sell´. Palabras en inglés, que representan la gestión cruzada de ventas, es decir en la venta de productos/servicios, ofrecer productos/servicios complementarios o adicionales.

´Data Mining´. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a sub-bases o fragmentos de bases de datos desprendidas a través de análisis y procesos de minería de datos de un Data Warehouse.

´Data Warehouse´. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a un almacén de datos, alimentado por los sistemas automatizados de una empresa.

´e-Business´. Abreviación de negocio electrónico.

´e-Commerce´. Abreviación de comercio electrónico.

´e-Government´. Abreviación de gobierno electrónico.

´e-Learning´. Abreviación de aprendizaje electrónico.

´ERP´. Abreviación de Enterprise Resource Planning o Planificación de los recursos Empresariales

´Front Office´. Palabras en inglés utilizadas para nombrar a la gestión de cara ante los clientes.

´gurú´. Autoridad intelectual

´Inbound´. Palabra en inglés utilizada para indicar las actividades entrantes a la empresa

´KM´. Abreviación Knowledge Management o Administración de Conocimiento

'know how'. Capacidades y conocimientos que posee una empresa en la producción de sus bienes/servicios o en el desarrollo de sus actividades

'Outbound'. Palabra en inglés utilizada para indicar las actividades salientes de la empresa

'P2P'. Abreviación de la relación electrónica de par (peer) a par (peer)

'Password'. Palabra en inglés que significa contraseña, se utiliza generalmente para restringir el acceso de usuarios en aplicaciones de tecnología.

'preguntas cerradas'. Son preguntas rápidas de contestar, el encuestado elige opciones preestablecidas (Jany, 2000)

'preguntas de alternativa constante'. Son preguntas que se responden Si / No, o Verdadero / Falso (Jany, 2000)

'preguntas de escala de Likert'. Preguntas para quienes respondan manifiesten su acuerdo o desacuerdo (Jany, 2000)

'preguntas de opciones múltiples'. Preguntas que proponen opciones posibles (Jany, 2000)

'preguntas semiabiertas'. Son preguntas cerradas en las cuales se prevé la posibilidad de no haber contemplado todas las respuestas posibles con lo que se deja una última abierta. (Jany, 2000)

'PRM'. Abreviación de Partner Relationship Management, en español será: Administración de la Relación con los Socios

'producto centrismo'. Gestión empresarial centrada en el producto y la producción

'record scoring'. Palabras en inglés utilizadas para nombrar escalas de valoración o de calificaciones.

'reingeniería de procesos'. Es el rediseño de los procesos de una empresa con el objetivo de lograr mejoras de costes, calidad, servicio y rapidez.

'setting'. Palabra en inglés utilizada para indicar la labor de ajuste generalmente de software

'SCM'. Abreviación de Supply Chain Management, en español Administración de la Cadena de Suministro

'up-sell'. Palabras en inglés, que representa la gestión de elevar las ventas ofreciendo mejores productos/servicios o de mayor costo

'variables demográficas'. Variables de segmentación para estudios de mercado por: edad, sexo, nacionalidad.

‘*variables psicográficas*’. Variables de segmentación según: personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores.

‘*variables socioeconómicas*’. Variables de segmentación según: ingreso, ocupación, educación, nivel socioeconómico.

BIBLIOGRAFÍA

- Briera Braga, L. P., Ortíz valencia, L. I., & Ramirez Carvajal, S. S. (2009). *Introducción a la Minería de Datos*. Rio de Janeiro: E-PAPPERS SERVICOS EDITORIAIS LTDA.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia De la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Chiesa De Negri, C. (2009). *CRM Las cinco piramides del Marketing Relacional*. Madrid: Ediciones Deustro.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes*. Buenos Aires: EDITORIAL DUNKEN.
- Curry, J., & Curry, A. (2002). *CRM*. barcelona: GESTION 2000.
- de Pablos H., C., López H., J. J., Agius, S., Romero, R., & Medina S., S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información de la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Díaz de Rada, V. (2009). *Análisi de datos de encuesta*. Barcelona: EDITORIAL UOC.
- Ericsson. (10 de 06 de 2012). El 86% del mundo navegará con 3G. *DIARIO EL COMERCIO*, pág. 18.
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: EDICIONES PARANINFO S.A.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: INTERNATIONAL THOMSON EDITORES S.A.
- García Arca, F., Freijeiro, A., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., Silva, E., & Fernández, S. (2010). *Gestión Comercial de la Pyme*. Madrid: IDEAS PROPIAS EDITORIAL.
- García Valcárcel, I. (2001). *CRM Gestión de la Relación con los Clientes*. Madrid: FC EDITORIAL.
- Garía Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Heinemann, K. (2003). *Indroducción a la Metodología de la Investigacion Empírica*. bARCELONA: EDITORIA AIDOTRIBO.
- Hoffman, R., Czinkota, R., Dickson, S., Dube, S., Griffin, S., Hutt, S., . . . Lush, U. (2007). *Principios de Marketing*. México: INTERNATIONAL THOMSON EDITORES S.A.

- IBM. (12 de 2011). *La nueva frontera en la gestión de relaciones con los clientes*. Recuperado el 01 de 07 de 2012, de [www.ibm.com: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html](http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html)
- INEC. (2012). www.inec.gob.ec. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1068&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- Jany, J. N. (2000). *Investigación Integral de Mercados Un enfoque para el siglo XXI*. Santafé de Bogotá: MC GRAW HILL.
- Kotler, P. (2007). En L. Mazur, & L. Miles, *Conversaciones con los grandes del Marketing* (pág. 26 y 27). Barcelona: DEUSTO.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Larroulet, C., & Mochón, F. (1996). *Economía*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Marketing Group. (6 de 2012). www.exitoexportador.com. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. México: THOMSON EDITORES S.A.
- Melo, R. (2010). El Fin del Principio de Peter. *Congreso Mundial de TIC para CRM* (pág. 57). Quito: Imprenta Mariscal.
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: PEARSON HALL.
- Nettleton, D. (2003). *Análisi de Datos Comerciales*. Barcelona: DIAS DE SANTOS S.A.
- Páez, P. (2007). www.piramidedigital.com. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de [http://elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/\[PD\]%20Publicaciones%20-%20Gerencia%20en%20funcion%20de%20la%20relacion%20con%20el%20cliente.pdf](http://elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/[PD]%20Publicaciones%20-%20Gerencia%20en%20funcion%20de%20la%20relacion%20con%20el%20cliente.pdf)
- Peppers, D., & Rogers, m. (2010). *Managing Customer Relationships*. New York.
- Pope, J. L. (2002). *Investigación de Mercados*. Bogotá: EDITORIAL NORMA.
- Ronald, S. S. (2002). *CRM: Cómo mejorarlas relaciones con los clientes*. México: PRENTICE HALL.
- Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamineto del Consumidor*. México: PRENTICE HALL.

- Scoane Balado, E. (2005). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid: IDEAS PROPIAS EDITORIAL.
- Serrano, L. (Mayo de 2013). PAUTAS PARA ESTRUCTURAR UNA ECUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO DE NECESIDADES DEL CRM. (E. Coba, Entrevistador)
- Sierra, J. A. (2005). *Marketing para Ediciones Universitarias en el Siglo XXI*. Costa Rica: EDITORIAL DIRECT LIBROS.
- Superintendencia de Compañías. (octubre de 2012). Información Financiera Ejercicio Económico 2011. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Tamayo, M. (2005). *El proceso de la Investigación Científica*. México: EDITORIAL LIMUSA S.A.
- Vallejo, R. (2006). *Manual de escritura académica*. Quito: CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL.
- Vidal I Diez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*. Madrid: FC EDITORIAL.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile: EDITORIAL UNIVERSITARIA S.A.

ENTREVISTAS

Sr. Byron Checa, propietario de las empresa SONAR CIA. LTDA

Sr. Fabián Landívar, gerente de la empresa TELECUADOR CIA. LTDA

MBA. Susana Rivera, consultora de CRM en AO-ASESORÍA ORGANIZACIONAL

Ing. Leticia Serrano, consultora y especialista en CRM en L'OCCITANE EN PROVENCE

ANEXOS

ANEXO 1: OTRAS DEFINICIONES DE CRM

- *El CRM es un proceso interactivo, gracias al cual la información sobre el cliente se transforma en provechosa relaciones con éste.* (Ronald, 2002, pág. 13)
- *El CRM no es una herramienta informática, es una filosofía que deben compartir las empresas a todos los niveles desde el vendedor hasta el Consejo de Administración; no entenderlo así es un error costosísima.* (Chiesa De Negri, 2009, pág. 363)
- *El CRM no es una moda pasajera. Cuanto más sabemos sobre cada cliente en particular, mejor podemos servirle. Podemos reconocer las oportunidades de venta futura y venta cruzada. Si lo satisfacemos mejor lo conservaremos más tiempo [...].* (Kotler, Conversaciones con los grandes del Marketing, 2007, págs. 26,27).
- *CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos.* (García Valcárcel, 2001, pág. 26)
- *Desde un punto de vista estratégico, el CRM constituye una filosofía de negocio que considera que los clientes son un activo estratégico a mantener y explotar en el largo plazo. [...] Desde una perspectiva tecnológica, el CRM es el conjunto de herramientas TIC principalmente software.* (de Pablos H., López H., Agius, Romero, & Medina S., 2012, págs. 158, 159)
- *La administración de la interacción de los clientes y la empresa, a través del soporte de las personas y los procesos involucrados, a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente.* (Croxatto, 2005, pág. 37)
- *Los sistemas de CRM identifican a los clientes más rentables de una empresa y ayudan a esta a tratarlos en consecuencia* (Hoffman, y otros, 2007, pág. 215)
- *Una aplicación CRM integra todos los datos funcionales de la empresa desde la óptica nominal del cliente.* (Vidal I Diez, 2004, pág. 36)

- *El proceso holístico de identificar, atraer, diferenciar y retener a los clientes. Comprende algo más que escuchar a los clientes u ofrecer mejores productos y servicios; significa integrar toda la cadena de abastecimiento de una empresa [...]. (Ferrell & Hartline, 2006, pág. 113)*

ANEXO 2: CUESTINONARIO PARA ENCUESTA

CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Fecha: Empresa:

Nombre de la persona llena la encuesta: Cargo:

1. Marque el rango de tiempo de funcionamiento de su empresa o negocio
 5 años o menos Entre 6 y 15 años Entre 16 y 25 años
 Entre 26 y 35 años 36 años o más

2. Por favor marque el mayor nivel de instrucción formal alcanzada por el dueño, gerente o persona que dirige la empresa
 Primaria Especialización.....
 Secundaria Título obtenido.....
 Superior 3er Nivel Título obtenido.....
 Superior 4to Nivel

3. En cuanto a estructura organizacional y administrativa, por favor marque las áreas o departamentos con lo que cuenta su empresa o negocio
 Dirección o Gerencia General Financiero
 Comercial y Marketing Contabilidad
 Ventas Recursos Humanos
 Crédito y cobranzas Sistemas
 Servicio al cliente Servicio técnico
 Otras.....

4. ¿Sus clientes consultan, si la empresa tiene página web, o han solicitado se le envíe por correo cotizaciones, catálogos, o algún tipo de información de su empresa?
 Muy frecuente Frecuente Poco frecuente Casi nunca Nunca

5. ¿Su empresa cuenta con página web o desarrolla algún tipo de presencia por internet?
 Si No

6. ¿Considera que la utilización de estas iniciativas ha beneficiado a su empresa?
 Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo En total desacuerdo

¿Por qué?

7. Por favor, seleccione los canales a través de los cuales su empresa actualmente toma contacto con clientes
 Puntos de Venta Redes sociales
 Vendedores externos Llamada telefónica convencional o celular
 Correo o mail Envío de publicidad y/o cartas a domicilio u oficina de clientes
 Página web Mensaje SMS
 Otros.....

8. De las siguientes actividades y las transacciones, por favor marque las que su empresa ofrece a los clientes
 Atención en puntos venta Información de la empresa, productos y puntos de venta
 Envío de cotizaciones Comunicación de promociones y ofertas
 Ventas externas Consultas de crédito, saldos y estado de cuenta
 Manejo de reclamos Planes de premiación, reconocimiento y fidelización clientes
 Asesoría y asistencia técnica Telemercadeo o ventas por teléfono
 Pedidos de servicio a domicilio Gestión de Cobranzas
 Encuestas Otros.....

9. ¿Las actividades y transacciones con clientes que marcó en la pregunta anterior, se realizan indistintamente, o son acciones coordinadas de algún sistema de administración, CRM o herramienta empresarial?
 Sin sistema de administración Con sistema de administración

10. Del siguiente listado de información de clientes, por favor marque la que considera que una empresa de comercio de electrodoméstico necesita manejar

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Nombres y apellidos | <input type="radio"/> Estado civil |
| <input type="radio"/> Dirección | <input type="radio"/> Productos que consume |
| <input type="radio"/> Profesión | <input type="radio"/> Modalidad y cantidad de consumo |
| <input type="radio"/> Lugar de trabajo | <input type="radio"/> Comunicación para incentivar su consumo |
| <input type="radio"/> Idioma | <input type="radio"/> Lo que le agrada y lo que le desagrada |
| <input type="radio"/> Canales de contacto | <input type="radio"/> Más información |

11. Por favor, para cada una de las actividades del siguiente listado, marque si en su empresa se requiere empezar, mejorar, o si no existe la necesidad de manejar dicha actividad en su empresa

	No necesidad	Mejorar	Empezar
Mantener una base de datos de clientes actualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segmentar bases de datos por montos, electrodomésticos comprados y otros criterios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contactar a clientes para ofrecer electrodomésticos adicionales o complementarios, Ej. Si compró una cocina, ofrecerle una TV plasma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contactar a clientes que realizaron cotización y no efectuaron la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrecer productos de nueva tecnología a clientes que compraron años pasados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar ventas y transacciones en línea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entablar relaciones con clientes, para contar con su preferencia en siguientes compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los clientes accedan a la empresa las 24 horas, los 365 días y desde cualquier lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levantar información e índices sobre la satisfacción de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con un centro de contacto "Contact Center" para atender a clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar planes de diferenciación, reconocimiento y fidelización de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato especial a clientes corporativos, y convenios de crédito a sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender los reclamos de acuerdo a estándares y procedimientos de solución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener conocimiento de lo que desean sus clientes y optimizar la rotación de inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber qué comunicar y cómo hacerlo, optimizando la inversión publicitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener habilidad para captar nuevos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con herramientas para la proyección y tendencias de las cifras de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas para pronósticos por clientes, ciudad, producto, vendedor, locales, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar revisión constante del cumplimiento de metas y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿En qué tiempo, le gustaría implementar en su empresa una herramienta para el manejo de la relación con clientes, como lo es el CRM?

- Sí, en este año
 Sí, en 1 o 2 años
 Sí, en 3 o 4 años
 Sí, en 5 o más
 No implantaremos

13. Por favor marque el nivel de oposición o barrera de implementación de CRM, que representaría para su empresa cada una de las siguientes causales

	Extrema	Mucha	Media	Poca	Nula
Proceso de cambio complicado, empresa tiene otras perspectivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No es necesario entablar alto nivel de relaciones con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar consultoría o asesoría técnica confiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa no está lista para este tipo estrategias y herramientas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malas referencias de resultados de implementaciones CRM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alternativas de estrategias centradas en la calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las estrategias de precio y descuento agradan más a los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar vendedores y esfuerzos en ventas, incrementa ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los montos de inversión que representaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hasta aquí la encuesta, se le agradece infinitamente por su colaboración.

ANEXO 3: CARTA RESPALDO UPS

Quito DM., 27 de junio de 2013

Oficio No. **0028**-CPSQ-2013

Señor (a) (ita)

ELJURI ANTON JUAN GABRIEL

PRESIDENTE

TELECUADOR C LTDA

MADRID E11-26 12 DE OCTUBRE - EDIFICIO TELECUADOR - LA FLORESTA

TELFs: 2528904, 2504866 MAIL:flandivar@telecuador.net

Presente.-

En su despacho

De nuestra consideración:

La Universidad Politécnica Salesiana en sus programas de Postgrado, se encuentra realizando distintas líneas de investigación a través de tesis de los maestrantes.

En este contexto, la maestrante Alba Elena Coba Cevallos, dentro de su tesis de grado: "Análisis de la contribución que ofrece el CRM a las Pymes del sector de comercio de electrodomésticos de Quito en el actual mercado de masificación de las TIC", necesitan realizar encuestas y entrevistas en la Institución que Usted representa.

Por lo expuesto solicitamos a Usted comedidamente, se digne autorizar, la realización de este proceso a la personas vinculadas y relacionadas con su Institución. La Universidad mantendrá la confidencialidad y reserva de la información obtenida.

Por su favorable atención y en espera de contar con su valiosa ayuda, me suscribo de Usted,

Atentamente,

Ing. Patricio Velasco, MSc.

COORDINADOR DE POSGRADOS

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA