



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Trabajo de Titulación para opción al título de Magíster en:
Sistemas de Información Gerencial

Tema de Tesis:
Modelo CRM enfocado en la Calidad de Servicios en las Empresas
Familiares de la ciudad de Cuenca

Autor:
CPA Mery Fernanda Vásquez Roldán

Director de Trabajo de Titulación:
Ing. Francisco Cedeño Troya, MSIG.

Febrero 2022
Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor, y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

CPA Mery Fernanda Vásquez Roldán

CC: 0301814778

DEDICATORIA

A mi madre Sonia quien fue mi ejemplo a seguir, a mis hermanos Jessica y Walter que siempre me han apoyado en todos los proyectos, a mi sobrino Tadeo que ha sido el motor de mi vida, a mi cachorra Lessy que me enseñó el significado de la responsabilidad que uno debe tener ante otro ser, y a Jackz Méndez, quien fue mi apoyo emocional e incondicional en todo este proceso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y al Universo que me han permitido existir, y tener las oportunidades que se me han presentado.

Agradezco a Sonia, por ser la madre y mujer que es, ejemplo de lucha, fortaleza y constancia, sin el apoyo incondicional de ella, no hubiera logrado ninguna de mis metas.

Agradezco a mis hermanos, sobrino, familiares por ayudarme, apoyarme y tenerme paciencia al no poder estar presente en todos los eventos que organizaron.

RESUMEN

La implementación de herramientas tecnológicas en todas las empresas es un factor primordial en la actualidad. Una empresa que no evolucione pierde competitividad en el mercado y corre el riesgo de cerrar sus actividades. El objetivo principal del presente trabajo investigativo es determinar un modelo Customer Relationship Management CRM enfocado en la calidad de servicios en las empresas familiares de la ciudad de Cuenca. La investigación se basa en analizar entre diferentes modelos de CRM, determinar las ventajas competitivas, los factores primordiales y la selección del modelo idóneo para aplicar en las empresas familiares. La investigación es de campo, realizando encuestas y entrevistas a funcionarios y empleados de las empresas familiares, se realizó un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un estudio descriptivo, estableciendo las características del objeto de estudio. Debido a que no existe una clasificación establecida por entes de control de todas las empresas que sean empresas familiares, se consideró a la población investigada las empresas activas de la ciudad de Cuenca, información obtenida de la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Los resultados obtenidos muestran que existen empresas que poseen modelos CRM y otras herramientas tecnológicas, sin embargo, no son utilizadas al 100%, en muchos de los casos no mantienen actualizada la información de los clientes. Un modelo CRM bien aplicado, permite la eficiencia de todos los departamentos y el cumplimiento del objetivo de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Empresas familiares, CRM, calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelización del cliente.

ABSTRACT

The implementation of technological tools in all companies is a primary factor today. A company that does not evolve loses competitiveness in the market and runs the risk of closing its activities. The main objective of this research work is to determine a Customer Relationship Management CRM model focused on the quality of services in family businesses in the city of Cuenca. The research is based on analyzing between different CRM models, determining the competitive advantages, the main factors, and the selection of the ideal model to apply in family businesses. The research is field, conducting surveys and interviews with managers and employees of family businesses, a qualitative and quantitative approach was carried out, with a descriptive study, establishing the characteristics of the object of study. Due to the fact that there is no classification established by control entities of all the companies that are family businesses, the investigated population was considered to be the active companies of the city of Cuenca, information obtained from the database of the Superintendence of Companies of Ecuador. The results obtained show that there are companies that have CRM models and other technological tools, however, they are not used 100%, in many cases they don't keep customer information updated. A well-applied CRM model enables the efficiency of all departments and the fulfillment of the company's objective.

KEYWORDS:

Family businesses, CRM, service quality, customer satisfaction, customer loyalty.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema	6
1.2.1. Formulación del problema	6
1.2.2. Sistematización del problema.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la investigación	7
1.5. Marco de referencia de la investigación	8
LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
Definiciones de las empresas familiares	8
Naturaleza de la empresa familiar	9
Características de la empresa familiar	12
Cultura de la empresa familiar	15
Debilidades y fortalezas de las empresas familiares	16
CALIDAD DE SERVICIO	19
Definiciones de calidad de servicio.....	19
Modelos de calidad de servicio.....	22
El Modelo Service Quality.....	22
El Modelo Deming.....	22
El modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin	23
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CRM.....	24
Definiciones del CRM	25
Componentes del CRM.....	29
Ventajas y desventajas de la implementación de un CRM	30

Tipos de CRM	31
□ CRM operativo	31
□ CRM analítico	32
□ CRM colaborativo	32
Modelos CRM	33
Modelo CRM de tres dimensiones según David Padilla e Israel Quijano	33
Modelo CRM según Chang, Liao y Hsiao	34
Modelo CRM según Juan M. Ramón y Raquel Flórez como filosofía.....	36
Modelo CRM según Efraín de la Hoz y Ludys López, de relaciones con los clientes	37
1.6. Comparación de los modelos CRM	39
1.7. Selección del modelo	41
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	42
2.1 Tipo de estudio	42
2.2 Método de Investigación	42
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	43
2.4 Fuentes de información.....	44
2.5 Técnicas para la recolección.....	45
2.5.1 Variables dependientes e independientes.....	45
2.5.2 Operacionalización de las variables	45
2.6 Tratamiento de la información.....	47
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
3.1 Análisis de la situación actual	48
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	51
3.3 Presentación de resultados y discusión.....	53
3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas	53
3.3.2 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas	57
3.3.3 Análisis del cuestionario (check list)	71
3.3.4 Análisis de datos contables	74
3.3.5 Discusión de los datos obtenidos	74
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	86
Anexo 1	86
Tabla 30. Motivos por los que las familias emprenden un negocio	86
Anexo 2.- Entrevista a directivos de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca.....	87

Anexo 3.- Encuesta a los funcionarios de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca.....	89
Anexo 4.- Check list.....	91
Anexo 5.....	92
Tabla 31. Extracto del análisis en porcentajes del gasto de tecnología	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar	9
Tabla 2. Explicación puntos de intersección	12
Tabla 3. Listado de las 10 empresas familiares más grandes del mundo	19
Tabla 4. Definiciones sobre calidad de servicio	20
Tabla 5. Definiciones de CRM	26
Tabla 6. Componentes del CRM	29
Tabla 7. Cuadro comparativo de los Modelos	40
Tabla 8. Beneficios del modelo de Gestión de las Relaciones con los clientes	41
Tabla 9. Datos para el cálculo de la muestra	44
Tabla 10. Operacionalización de las variables	46
Tabla 11. Porcentaje Empresas Familiares Ecuador	49
Tabla 12. Listado de las 10 empresas más grandes de Cuenca	50
Tabla 13. Análisis FODA.....	51
Tabla 14. Empresas familiares de la investigación	52
Tabla 15. Herramientas Tecnológicas	57
Tabla 16. Herramientas de Comunicación	58
Tabla 17. Adquisición de un CRM	59
Tabla 18. Razón para no adquirir un CRM.....	60
Tabla 19. Eficiente un sistema CRM	61
Tabla 20. Base de datos de los clientes.....	62
Tabla 21. Personal Capacitado	63
Tabla 22. CRM facilita el trabajo.....	64
Tabla 23. Segmentación de clientes.....	65
Tabla 24. Atención personalizada a clientes.....	66
Tabla 25. Confianza del cliente	67
Tabla 26. Compromiso de empleados.....	68
Tabla 27. Tiempo de respuesta eficiente	69
Tabla 28. Análisis Check List.....	71
Tabla 29. Resultados obtenidos	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Equilibrio entre empresa y familia.....	10
Gráfico 2. Modelo de dos círculos de la empresa familiar	10
Gráfico 3. Modelo de tres círculos	11
Gráfico 4. Factores Claves del Éxito	15
Gráfico 5. Modelo de SERVQUAL.....	22
Gráfico 6. Ciclo de la mejora continua.....	23
Gráfico 7. Modelo tridimensional de Brady y Cronin	24
Gráfico 8. Beneficios del CRM.....	28
Gráfico 9. Modelo de tres dimensiones	33
Gráfico 10. Modelo CRM según David Padilla e Israel Quijano.....	34
Gráfico 11. Modelo CRM según Chang, Liao y Hsiao.....	35
Gráfico 12. Modelo CRM según Ramón y Flórez.....	37
Gráfico 13. Modelo CRM de Relaciones con los clientes	38
Gráfico 14. Escala de Likert.....	47
Gráfico 15. Empresas familiares de la investigación.....	52
Gráfico 16. Herramientas Tecnológicas	58
Gráfico 17. Herramientas de Comunicación.....	59
Gráfico 18. Adquisición de un CRM.....	60
Gráfico 19. Razón para no adquirir un CRM	61
Gráfico 20. Eficiente un sistema CRM.....	62
Gráfico 21. Base de datos de los clientes	63
Gráfico 22. Personal Capacitado.....	64
Gráfico 23. CRM facilita el trabajo	65
Gráfico 24. Segmentación de clientes	66
Gráfico 25. Atención personalizada a clientes	67
Gráfico 26. Confianza del cliente.....	68
Gráfico 27. Compromiso de empleados	69
Gráfico 28. Tiempo de respuesta eficiente	70

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas alrededor del mundo, se han originado siendo empresas familiares, las mismas que su administración fue realizada por sus fundadores, dando buenos resultados. Situación similar sucede en Ecuador.

Con base, a los datos que presenta la Superintendencia de Compañías, indica que los cantones donde se encuentran instaladas la mayoría de las empresas son: Cuenca con 87.23%, Gualaceo 2.71%, Camilo Ponce Enríquez 1.79%, Santa Isabel 1.61%, Paute 1.43% y otros cantones 5.22% (SUPERCIAS, 2021).

La página de la Superintendencia de compañías no clasifica a las empresas, si son familiares o no, por ende, el estudio se realizó en función a toda la base de datos de las empresas de la ciudad de Cuenca, de las cuales al momento de realizar las encuestas y entrevistas se fueron constatando, revisando cuáles son empresas familiares y cuáles no.

El objetivo de la investigación fue analizar un modelo Customer Relationship Management (CRM), que permita a las empresas familiares, mejorar la calidad de servicios que brinda a sus clientes. Por lo tanto, se realizó un análisis de los modelos existentes, entrevistas y encuestas a administradores y empleados, lo cual permitió determinar las características y el punto de aceptación en la implementación de un modelo CRM en sus empresas.

La calidad de servicios es uno de los factores primordiales, que debe cuidar toda organización, ya que, a través de esta, se puede lograr, clientes satisfechos, clientes felices y clientes fieles, lo que generará una mayor rentabilidad en sus operaciones.

Las empresas familiares generalmente son administradas por sus fundadores, o por familiares de los fundadores, y como han ido trascendiendo de años en años, muchos de ellos, le temen o no aceptan cambios en su forma de gerenciar las empresas; de igual manera, tienen la idea de que la implementación de

nuevas herramientas, estrategias o modelos, generarán un gasto a la empresa, motivo por el cual se niegan a su adquisición.

Nos encontramos en una época cambiante, donde empresa que no innove, no cambie, no invierta en tecnología, va a quedar obsoleta y fuera del mercado, y quedarán aquellas que son adaptables al cambio. Podemos observar empresas que antes fueron líderes en el mercado, hoy en día ya no tienen impacto en los clientes, uno de los casos que se puede mencionar es el caso de Kodak, con 120 años de trayectoria, fue una de las empresas más importantes de Estados Unidos; sin embargo, al descuidar a su competencia, no innovar y no responder eficazmente a las necesidades de sus clientes, tuvo que declararse en bancarrota en el año 2012 (Gavetti, Henderson, & Giorgi, 2004).

Tal como este caso, se pueden citar cientos de casos más, donde se puede observar la importancia de revisar las quejas, sugerencias, reclamos que los clientes pueden emitir del bien o servicio que la empresa brinda.

La calidad de servicio debe ser tomado como una estrategia de la empresa para tener una mejora continua, ya que se debe considerar, que los clientes son cambiantes y cada vez, se vuelven más exigentes, así, el tipo de servicio que hoy brinde la organización puede ser excelente, el día de mañana se convertirá en básico y el cliente esperará más de la empresa.

La tecnología hoy en día se ha vuelto esencial en el desarrollo de las actividades de la empresa, ya no se encuentran por ejemplo empresas que lleven sus libros contables en cuadernos o en libretas, todo proceso es digital e inclusive las bases de datos ya no se encuentran en un hardware, guardado en una oficina, ahora todo se sube de manera digital a la nube. Por lo tanto, empresa que no invierta en tecnología, tiene una gran probabilidad de perder clientela y credibilidad en el mercado. De igual manera el personal que labora en la empresa e inclusive los dueños de las empresas, tienen la necesidad de tener conocimientos básicos sobre informática, manejo de redes sociales, manejo de aplicaciones.

Si bien, las empresas buscan abaratar costos, deben realizar análisis de costo beneficio al momento de implementar herramientas y estrategias en su administración, enfocarse más en retener a los clientes que, en adquirir nuevos, he aquí la importancia de implementar un modelo CRM que les permita a estas empresas a mejorar tanto su productividad como su servicio.

Cabe mencionar que un CRM no debe ser visto sólo como una herramienta tecnológica, sino también como una estrategia administrativa interna. Así como lo señala Martínez (2018):

Más allá de considerar los CRM como soluciones tecnológicas y como canal de ventas, las empresas pequeñas deben establecer su estrategia empresarial partiendo de su cultura organizacional, para ello deben orientarse a definir su habilidad en la conquista de clientes a través de ofertas atractivas que agreguen valor, esforzarse por mantenerlos a través de estrategias de servicio que ofrezcan más que un producto una experiencia memorable y a buscar formas de establecer una relación a largo plazo (pág. 13).

El CRM recoge datos e información de los clientes, la misma que debe ser gestionada y procesada, por todos los niveles de la empresa, tanto jerárquico como operativo. Permite de igual manera realizar un feedback, para mejorar los aspectos en dónde la empresa tiene sus debilidades.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

En este estudio, no se han encontrado textos ni investigaciones que traten directamente de modelos CRM aplicados a empresas familiares, sin embargo; se tomó referencia de trabajos investigativos de empresas en general, que han utilizado modelos CRM, para mejorar su calidad.

Donde Martínez (2018), señala ciertos lineamientos que deben tener las pequeñas empresas en Colombia para la implementación Estratégica de un CRM, el mismo que parte desde un diagnóstico, seguido por la planeación, la ejecución, la verificación y culminando con una reformulación. Estos lineamientos se enfocan desde un punto de vista estratégico, integrando todas las áreas de la organización.

Por su parte Zambrano (2020), en su artículo: La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas, destaca la importancia que ha tenido, implementar estrategias de gestión con el cliente y cómo influye la misma, de manera positiva en el crecimiento comercial.

De igual manera Garrido y Padilla (2010), en su trabajo investigativo señalan ciertos factores claves de éxito, para la implementación de un CRM en las empresas, que son: factores organizativos, factores tecnológicos, gestión de conocimiento y por último la orientación al cliente.

Las empresas familiares constituyen una de las fuentes económicas más grandes del país, se estima que en Ecuador aproximadamente el 90% de empresas tienen origen familiar. Dentro del país no existe un ente que se encargue directamente de estas empresas, por lo que se han clasificado en base a su crecimiento económico.

En general, alrededor del mundo las empresas familiares constituyen el principal motor de la economía, ya que estos componen entre el 70% y el 95% de

empresas comerciales, entre el 70% y el 90% del PIB anual y proporciona fuentes de trabajo hasta un 80% (González & Olivie, 2018).

Este tipo de empresas han sido administradas por sus fundadores y en muchos de los casos han logrado obtener un gran éxito; sin embargo, por las nuevas necesidades del mercado, las mismas deben evolucionar e innovar constantemente.

Existen varios paradigmas por los dueños de estas empresas, ya que tienen el pensamiento de que si las cosas han funcionado de una manera y les ha dado éxito no tienen por qué cambiarlo. Este pensamiento si bien no es erróneo, pero se debe tomar en cuenta que una empresa, que no innova, no invierte en nuevas tecnologías, no se encuentra capaz de competir con el resto de las empresas del mercado.

Una empresa familiar no se refiere a una empresa que su nombre haya sido tomado de una familia o que familias tengan puestos directivos en la misma empresa. Una empresa se considera familiar cuando gran parte de la propiedad pertenece y es administrada por una familia. Una empresa se considera familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio (Gersick K. E., 2005).

La calidad de servicio, de una empresa debe ser manejada por todos sus miembros, y por ende su administrador debe buscar métodos, técnicas y estrategias que le permitan optimizar todos los procesos tanto comerciales, operativos y administrativos. Arellano (2017), menciona que la calidad de servicios permite a las organizaciones obtener beneficios tanto en el mercado, productividad, ambiente laboral, costos, distinción en la competencia, lealtad de sus clientes y la generación de nuevos.

Por tal motivo, es que se propuso un modelo CRM, con un previo estudio sobre cuáles son las características que debe tener el modelo para que ayude a la empresa a mejorar su calidad de servicio, cómo lograr que un cliente se vuelva

fan de la empresa, que esto a su vez, se verá reflejada en los resultados de la empresa, haciéndole conocer al dueño que la implementación del modelo es una inversión más no un gasto.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad uno de los principales objetivos de las empresas en general, es lograr una excelente calidad de servicio, lo que a su vez permitirá incrementar su clientela y por ende sus ganancias.

Con este enfoque se debe considerar la importancia de que todo el personal, se comprometa al cumplimiento de los objetivos de la empresa y en especial en mejorar la calidad de servicio.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de un modelo CRM que permita mejorar la calidad de servicios de las empresas familiares, de la ciudad de Cuenca?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que obtienen las empresas familiares cuando utilizan un modelo CRM?
- ¿Cuáles son los factores esenciales que deben tener las empresas familiares, para brindar un servicio de calidad?
- ¿Cuáles son los factores que permiten identificar un modelo CRM enfocado en la calidad de servicios de las empresas familiares?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar un modelo CRM que permita a las empresas familiares obtener una mejor calidad de servicios.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los modelos CRM existentes que estén enfocados a la calidad de servicios en las empresas familiares.
- Evaluar los modelos para encontrar factores que permitan mejorar la calidad de servicios.
- Realizar un análisis, sobre las ventajas competitivas de las empresas familiares que implementen modelos CRM.
- Determinar el modelo CRM que permita mejorar la calidad de servicios en las empresas familiares.

1.4. Justificación de la investigación

Al partir desde el concepto de que el cliente es el factor principal de toda empresa, se propone un modelo CRM que permita a estas empresas una mejora continua. Sin embargo, en la ciudad de Cuenca este aspecto ha sido olvidado, ya que el servicio al cliente es el último factor que es considerado.

El Modelo CRM, propuesto es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de la organización y el desarrollo integral del individuo, por esto se hace necesario que los gerentes conozcan el modelo, lo desarrollen y lo implementen; para de esa manera puedan mejorar los procesos y las actividades que realicen, en donde posteriormente van a brindar al cliente un servicio de calidad y poderlo convertir en un cliente fiel a la empresa y por ende asegurar los rendimientos futuros a recibir. Un cliente feliz incrementa los beneficios de la empresa, ya sea con sus propias compras o al momento de que se acerquen nuevos clientes recomendados por él.

Existen varios estudios relacionados con las empresas familiares a nivel mundial, de igual manera investigaciones sobre la calidad de servicio, para mejorar la satisfacción de los clientes, sin embargo, no se encuentran datos estadísticos oficiales que midan la satisfacción del cliente de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, en el sector comercial.

Al considerar el tema de investigación que es la propuesta de un modelo CRM, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes, se ha encontrado varias empresas que han logrado tener éxito con sus aplicaciones.

1.5. Marco de referencia de la investigación

La relación con el cliente resulta una actividad primordial en la vida de las empresas, cualquiera que sea la actividad que estas realicen, ya que ninguna empresa puede sobrevivir si no tiene clientes a quien pueda brindar sus servicios y/o productos. Por lo que deben esforzarse en captar clientes y sobre todo en retenerlos, en general implica un mayor gasto la captación de clientes que la retención de estos.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, las empresas familiares tampoco pueden descuidar la calidad de servicio que brindan a sus clientes, ya que los mismos forman parte primordial de su desarrollo, crecimiento y permanencia.

Pues bien empecemos con definir ¿Qué son las empresas familiares?

LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares han tratado de subsistir con el paso del tiempo para mantenerse en el mercado, pasando de generación en generación. Sin embargo, poco a poco estas empresas con el objetivo de crecer han contratado personal que no son del ámbito familiar, realizan alianzas con otras personas convirtiéndolas en socios o en otros casos, existen hijos que no continúan con el negocio.

Definiciones de las empresas familiares

No existe una definición directa que determine el significado de una empresa familiar, existen varios autores que lo conceptualizan de diferentes maneras, en la Tabla 1, se observa las definiciones más relevantes en la investigación, consideradas en los últimos años.

De todas estas definiciones, se puede destacar que todas tienen algo en común, al referirse que el control, gerencia, la toma de decisiones ya sean operativas, administrativas, de estas empresas está directamente bajo la responsabilidad de la familia o el grupo de familia.

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Grabinsky y Steider (2000) citado por Vélez, Holguín, De La Hoz, Durán y Gutiérrez (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez (2003)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2017)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: Botero, Molina y Montoya (2016)

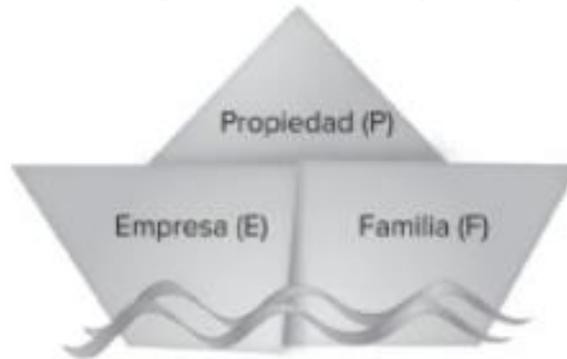
Elaborado por: El Autor

Naturaleza de la empresa familiar

Un aspecto para considerar es que empresa familiar se forma de dos componentes, por una parte empresa y por otro lado familia. Estos dos componentes deberían estar coordinados y equilibrados, debido a que, si se favorece a una parte, la otra puede resultar perjudicada y viceversa.

En su libro Belausteguigoitia (2017), menciona el modelo de equilibrio entre empresa y familia. El mismo que lo compara con un barco que tiene proa, popa y cabina de mando, si el capitán inclina más para uno de los lados, el barco podría llegar a hundirse, lo mismo sucederá con la dirección de una empresa familiar

Gráfico 1. Equilibrio entre empresa y familia



Fuente: Belausteguigoitia (2017)

La unión de estos dos componentes genera una intersección entre ambas, que Belausteguigoitia (2017, pág. 8), lo denomina el área de conflicto, identificado en el modelo de dos círculos de la empresa familiar, como se puede visualizar en el gráfico 2.

Gráfico 2. Modelo de dos círculos de la empresa familiar



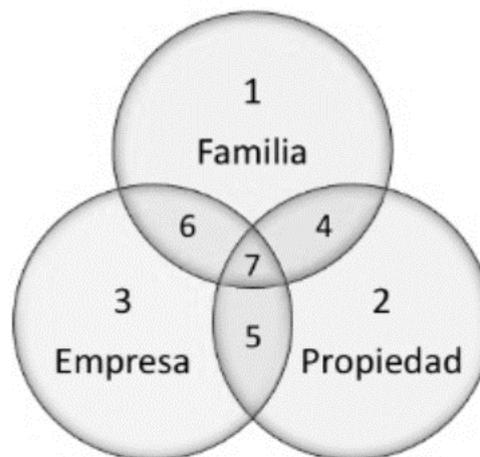
Elaborado por: El Autor

Por otra parte, Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), presentan un modelo en base a tres círculos, en donde consideran a la empresa, a la familia y adicionalmente a la propiedad, el mismo que es el fundamento para su modelo

evolutivo tridimensional. Aquí señala que el poder y los intereses de las personas están direccionados por la propiedad.

En el gráfico 3, del modelo de tres círculos, se puede visualizar los 7 campos que se forman en la intersección de cada círculo, en donde se identifica las zonas que caen los miembros de la familiar y su relación con los ingresos que percibe.

Gráfico 3. Modelo de tres círculos



Elaborado por: El Autor

La tabla 2, explica cada uno de los puntos formados, relacionando el trabajo que realiza cada persona y el ingreso que recibe.

Tabla 2. Explicación puntos de intersección

Puntos	Explicación
1	Los familiares que no están vinculados ni con la empresa ni con la propiedad, no reciben ingresos ni dividendos
2	Los propietarios que no trabajan en la empresa, y tampoco están vinculados con la familia. Reciben solo dividendos
3	Personas que no forman parte de los miembros de la familia, ni propietarios, reciben solo sueldo
4	Familiares que son propietarios pero que no trabajan en la empresa, reciben dividendos
5	Personas que trabajan y son propietarios, pero no son familiares. Reciben sueldo y dividendos
6	Familiares que no son propietarios, pero trabajan en la empresa, reciben sueldo
7	Familiar que sea propietario y trabaja en la empresa, recibe sueldo y dividendos

Elaborado por: El Autor

La dirección de una empresa familiar en muchos de los casos es emocional, ya que tratan de proteger a sus miembros familiares y se les designa un sueldo no considerando su capacidad profesional, mientras que una empresa no familiar es más objetiva y racional, se enfoca y se retribuye a las personas, de acuerdo con lo que aporte y el trabajo que realice en la organización.

Características de la empresa familiar

Partiendo de la idea de que la familia consta de los dos componentes, familia y empresa, Vásquez (2009) citado en Jaramillo (2021, pág. 16), menciona que las características más sobresalientes en la operación de la empresa familiar, están relacionados con aspectos organizacionales y comportamentales, que tienen que ver con: la cultura organizacional, enfocada en principios y valores que fueron inculcados por los fundadores; participación en la propiedad, lo cual permite la toma de decisiones y actitudes generacionales, de permanecer operando a través del tiempo.

Otra característica importante para mencionar es la señalada por Ayala y Manzano (2006), es la existencia del espíritu emprendedor tanto de los fundadores como de los sucesores, ya que ese espíritu se contagia y

posteriormente se generan nuevos negocios, nuevos emprendimientos, ya que poseen experiencias, guías y conocimiento de un emprendedor.

Vásquez (2009), indica también que los miembros de la familia pueden caer en las trampas de la empresa familiar, las cuales están relacionadas directamente por situaciones creadas por sus integrantes:

- Confusión con la capacidad de direccionar la empresa y el ser propietario
- Confusión de los flujos económicos que son de la familia con los de la empresa
- Retraso en la sucesión, que pueden ser sucesores familiares o externos.
- Confusión de relaciones afectivas familiares con las relaciones contractuales de la empresa

De acuerdo, a Jaramillo (2021), una de las causas que afectan a las empresas familiares, son las modificaciones a las leyes tributarias del país, pues el 30% de las mismas se ven inmersas en procesos de sucesión generacional, llegando a la segunda generación, y únicamente el 15% alcanzará una tercera generación. El promedio de vida de estas empresas por generación es entre 24 y 30 años, según Vásquez (2009) citado en Jaramillo (2021, pág. 27)

La supervivencia de una empresa familiar no es demasiado elevada. Por ejemplo, de las 500 mayores empresas industriales de Estados Unidos de hace 40 años una tercera parte han cerrado, han sido absorbidas o han disminuido su tamaño hasta convertirse en insignificantes ... El promedio de vida de la empresa familiar en Estados Unidos es de 24 años. En España, el 15% de las empresas familiares de más de 200 millones de ventas (pesetas de 1986) tienen más de 30 años de antigüedad (Pont, 1989, pág. 25).

Se debe tomar en cuenta que cada persona es diferente y por ende cada empresa va a ser diferente, pero a pesar de eso, la reacción de las empresas

frente a los problemas suele ser parecido.

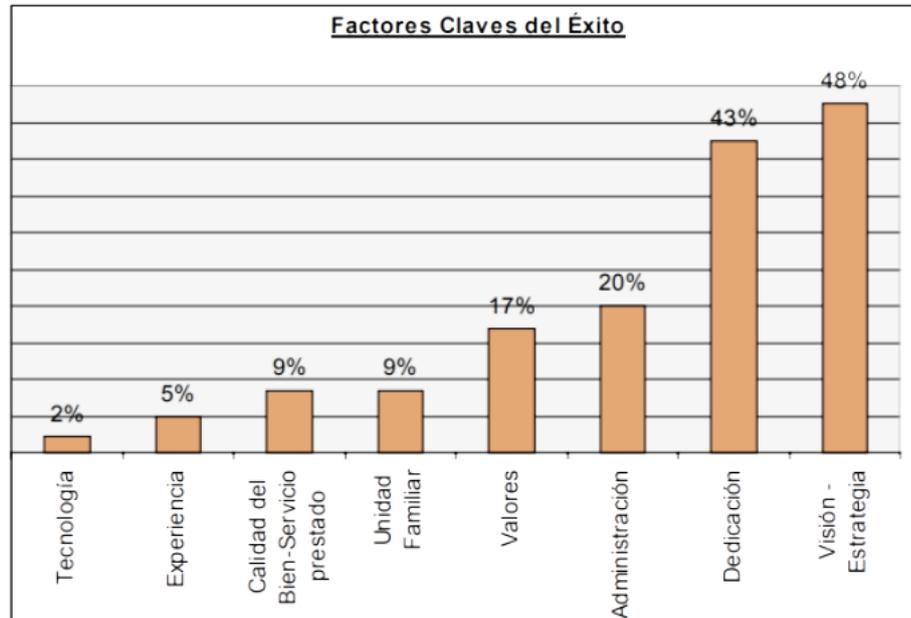
Dentro de estos problemas se puede mencionar que, existen miembros de estas familias que no trabajan duramente o que no realizan las actividades que les corresponden, por lo que esto ocasiona un mal ambiente de trabajo, ya que se ve reflejado las preferencias e injusticias, hacia el resto del equipo de trabajo.

He aquí a lo que menciona Drucker (1995):

Ningún miembro de la familia debe trabajar en el negocio a menos que sea tan capaz y trabaje a menos tan duro como cualquier otro empleado no familiar. Es mucho más barato pagar a un sobrino perezoso para que no venga a trabajar que mantenerlo en la nómina. Los familiares mediocres o, peor, perezosos a los que se les ha permitido trabajar en el negocio son con toda la razón del mundo tomados a mal por los trabajadores no familiares; son una ofensa a su autorrespeto. Si a estos miembros de la familia se les mantiene en la nómina de la empresa, el respeto por la dirección y por el negocio rápidamente se deteriora dentro del personal, los no familiares competentes dejaran la empresa y los que se quedan pronto se convertirán en cortesanos (pág. 25).

De acuerdo con el artículo publicado por ADEN realizado por Dodero (2005), en el cual se realizó una encuesta a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas, pertenecientes a países como: Argentina, El Salvador, Perú, Paraguay, Panamá, Honduras, Ecuador, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México; se puede determinar que existen factores que determinan el éxito o el fracaso de las empresas familiares.

Gráfico 4. Factores Claves del Éxito



Fuente: Santiago Dodero (2005)

En este gráfico 4 se observa que los factores primordiales que determinan el éxito de la empresa radican en la dedicación y la visión estratégica que tengan los administradores de estas empresas. En estos puntos, se reflejan su compromiso y su esfuerzo. En lo referente a la calidad de servicio le aportan solo el 9% de importancia, cuando en realidad, se debería enfocar más en prestar un excelente servicio a los clientes para lograr su fidelidad.

Debido a que la mayoría de estas empresas han sido manejadas por inercia de los dueños durante varios años, no ven al tema administrativo como punto primordial para su desarrollo. Pero hay que tomar en cuenta que, que es necesario una buena administración, para que estas empresas tengan continuidad en el mercado y se mantengan aún por varias generaciones más.

Cultura de la empresa familiar

Según Dyer (1988), citado en Belausteguigoitia (2017), la determinación del éxito de un negocio se ve interrelacionado con la cultura. Dentro de esto señala las siguientes dimensiones:

- Aspectos tangibles, está relacionado con la apariencia, el lenguaje y

los rituales que se realizan en la empresa. Esta dimensión trata directamente de cuestiones físicas.

- Perspectivas sociales compartidas, la manera de cómo las personas se enfrentan a los problemas, la manera de cómo sobrellevarlos. Se enfoca en las normas, políticas que deben seguir, aceptadas por todo el grupo.
- Los valores, esta dimensión es la más amplia, se relaciona con principios como la honestidad, la responsabilidad, el cumplimiento, el servicio al cliente, etc.
- Los supuestos básicos del grupo, aquí se encuentra el origen de la cultura de la empresa, suele ser diferenciada de acuerdo con los países a los que pertenecen. Su enfoque de ver la vida.

Debilidades y fortalezas de las empresas familiares

A continuación, se señala las fortalezas y las debilidades, de acuerdo con Belausteguigoitia (2017). Quien indica que se le suele ver más debilidades a una empresa familiar que a una no familiar, sin embargo, en muchos casos lo que se ve como debilidad, puede resultar una fortaleza o viceversa. Ya que las personas suelen enfocarse más en lo negativo, en los fracasos, que en el éxito que se puede lograr.

Fortalezas:

- **Relaciones de afecto.** - La existencia de una buena relación entre los colaboradores, ya sean o no miembros de la familia. Las organizaciones tienen más éxito cuando las personas se llevan bien y son más hostiles.
- **Compromiso.** – Existe un involucramiento directo con la empresa familiar, esta es una de las fortalezas más importantes en estas empresas.

- **Servicio.** – Hay una vocación de servicio en estas empresas, pues a mayor clientela feliz, más ingresos para la empresa.
- **Visión a largo plazo.** – Los fundadores crean estas empresas con la visión de que siga de generación en generación, enfocándose en metas a largo plazo.
- **Vocación.** - Al pasar de padre e hijo, muchas empresas, tienen sucesores que tienen la vocación para seguir con el negocio, ya que lo conocen desde pequeños.
- **Rapidez en la toma de decisiones.** – No se necesita tanto formalismo para la toma de decisiones.
- **Estabilidad de los directivos.** - Los fundadores pueden pasar varias décadas direccionando el negocio, lo cual genera una mayor probabilidad de la continuidad de planes, se genera mayor certidumbre, tanto en empleados, clientes como en proveedores.

Debilidades:

- **Nepotismo.** - Preferencia al asignar cargos en la empresa. Algunas empresas suelen ser dirigidas por familiares que están en el cargo a pesar de no tener la preparación ni la vocación.
- **Enfeudamiento.** - Responsables de ciertas áreas consideran el departamento como feudos, y tratarlos como propios impidiendo la colaboración de otro personal.
- **Autocracia y paternalismo.** - Un estilo de liderazgo basado en el poder.
- **Parálisis directiva y la resistencia al cambio.** - Permanencia del

director por muchos años, puede generar desgaste directivo.

- **Manipulación familiar.** - Solicitudes y chantajes para que familiares no aptos ni capacitados laboren en cargos importantes de la empresa.
- **Contratación de profesionales poco calificados.** - Puede surgir por falta de recursos para la contratación o por miedo a que el familiar se vea opacado por un profesional.
- **Falsa seguridad.** - Por ser miembros de la familia, aseguran que no serán despedidos, así su trabajo sea deficiente.

Cuando se habla de empresas familiares, se debe tener presente que no son sólo empresas pequeñas, ya que estas pueden ser: pequeñas, medianas y grandes empresas, enfocadas a cualquier actividad económica, ya sea comercial, industrial, de servicios, de transporte, etc.

Existen grandes empresas mundiales que se han originado siendo empresas familiares, como lo señala el estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen en Suiza, el mismo que con base a los ingresos de estas empresas, determinó el ranking de las 500 empresas familiares más grandes del mundo (University of St. Gallen, 2021). En la tabla 3, como extracto del estudio, se observa a las 10 primeras empresas familiares consideradas las más grandes del mundo.

Tabla 3. Listado de las 10 empresas familiares más grandes del mundo

FAMILIA	EMPRESA	AÑO CONSTITUCIÓN	PAÍS	INGRESOS MILLONES
Walton	Wal-Mart Inc.	1962	EEUU	USD 559.1
Buffett	Berkshire Hathaway, Inc	1955	EEUU	USD 245.5
Agnelli	EXOR SpA	1927	Italia	USD 145.3
Schwarz	Schwarz Group	1930	Alemania	USD 140.0
Ford	Ford Motor Company	1919	EEUU	USD 127.1
Quandt	BMW	1916	Alemania	USD 122.2
Koch	Koch Industries Inc.	1940	EEUU	USD 115.0
Cargill-Macmillan	Cargill, Inc	1865	EEUU	USD 114.6
Roberts	Comcast Corp.	1936	EEUU	USD 103.60
Dell	Dell Technologies Inc.	1984	EEUU	USD 94.2

Elaborado por: El Autor

CALIDAD DE SERVICIO

En estos últimos años, las empresas se han visto en la ardua tarea de mantenerse vigentes aún en el mercado, enfrentándose a una etapa de desafíos y cambios.

Definiciones de calidad de servicio

Uno de los puntos primordiales es la calidad de servicio, en donde las empresas buscan lograr la satisfacción de los clientes, para obtener su fidelidad y de esa manera llegar a un posicionamiento y una ventaja ante su competencia. A continuación, en la tabla 4 se revisa algunos conceptos sobre calidad de servicio, de varios autores:

Tabla 4. Definiciones sobre calidad de servicio

Autor	Definición
Cronin y Taylor (1989)	Es una actitud del consumidor que se forma a partir de la percepción que se ha generado tras el consumo
Stevens (1995)	Es la percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que recibe abarcando dos grandes dimensiones, la atención del personal y el aspecto físico de la empresa
Cook y Rohit (2002), citado en Arellano Hernán (2017)	Está vinculada con la percepción y satisfacción del consumidor
Jain y Gupta (2004)	Un continuo entre calidad ideal y calidad totalmente inaceptable
Chao (2008)	Se conceptualiza en cuatro atributos: personal, operación, aspectos físicos y mercancía
Pizzo (2013)	Es un hábito desarrollado y practicado por las organizaciones, con el objetivo de interpretar necesidades y expectativas de los clientes
Render (2015)	Se enfoca en cumplir con las expectativas de cumplimiento en la oferta del servicio, considerando aspectos: cordialidad, confiabilidad, tiempos de respuesta
Merchán	Permite a las organizaciones a ser competitivas. Muchas de las cuales han sobrevivido al pasar el tiempo por la calidad de servicio prestado
Cortés (2017)	Se asocia directamente al producto y se evalúa cuando el producto se encontraba fabricado
De Armas & Santos	Vertiente de exigencias, requisitos, metodologías y presentación de trabajo

Elaborado por: El Autor

Hoy en día los clientes se han vuelto exigentes ya que son conscientes que las empresas deben buscar obtener toda su aprobación o en todo caso se irán a otra empresa que les brinde el servicio que buscar y cumplan sus expectativas.

De acuerdo con Hernández, Barrios y Martínez (2018), la gestión de la calidad, como herramienta de las organizaciones, toma como recurso más importante al ser humano, se debe tomar en cuenta que la verdadera capacidad no se

encuentra representada en toda la información que cuente, sino en la manera, de cómo se utiliza.

Las empresas tienen dos tipos de clientes, el cliente externo, quien es el que adquiere ya sea un servicio o un bien; y por otra parte el cliente interno, que son los empleados de la empresa.

Para que una empresa pueda otorgar un excelente servicio de calidad a sus clientes externos, sus clientes internos deben estar capacitados y comprometidos con todos objetivos que la empresa ha establecido.

Por lo tanto, si existe un mal ambiente laboral, todas las acciones, las emociones y los comportamientos de los empleados, se verán reflejados en el tipo de servicio que brinden a sus clientes y, por ende, como consecuencia se verá reflejado en los resultados de la empresa.

Por su parte Dutka (2001), menciona en su investigación, que de cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes, por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo, pero que no se molestan en presentar la queja o no les interesa, pero no vuelven a la empresa, además menciona que el coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.

Al referirnos al término calidad, según Tay (2011), se asocia con bienes y servicios de excelencia, los mismos que logran satisfacer a los clientes. Es decir, cuando un producto, va mejorando.

Como lo señala Quispe Juan (2018), es más barato mantener un cliente que ya forma parte de la empresa, que conseguir nuevos clientes. Las organizaciones realizan inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Un cliente satisfecho es como una publicidad gratis que tiene la empresa, ya que, si un cliente se siente feliz con una empresa, va a recomendar a conocidos y familiares.

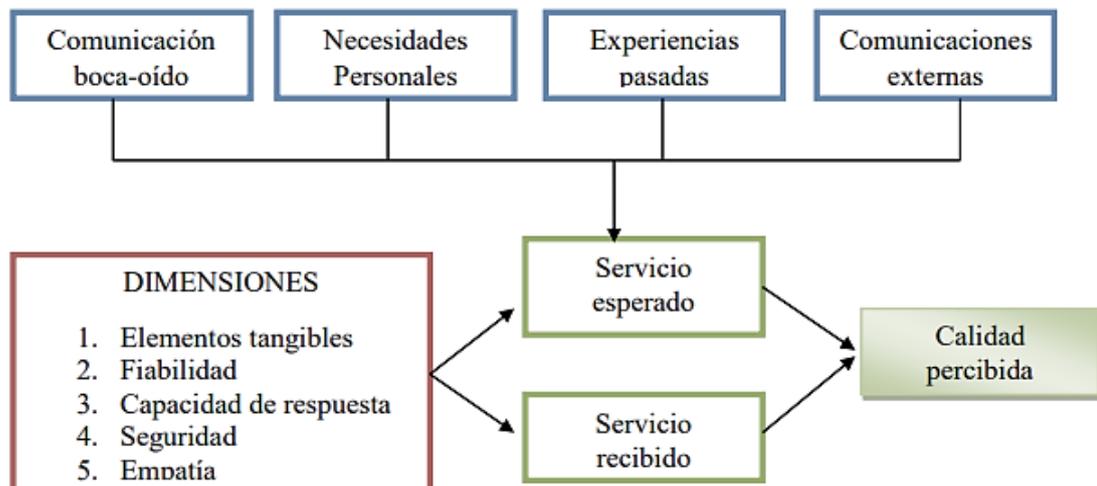
Modelos de calidad de servicio

Los modelos de Calidad se han ido desarrollando a través de la historia, en dónde podemos señalar, los siguientes:

El Modelo Service Quality

Conocido también como el modelo SERVQUAL denominado así por Parasuraman, Zaithaml y Berry (1985, 1988), citado por De La Cruz Vargas (2018), quienes desarrollaron un instrumento de medición de calidad de servicio. Partiendo desde el objetivo el de determinar las diferencias entre las expectativas y el resultado real en la adquisición de bienes y servicios (Gadotti & Franca, 2008). Estas diferencias permiten la integración de nuevos clientes, poder fidelizarlos.

Gráfico 5. Modelo de SERVQUAL



Fuente: Quispe Juan (2018)

El Modelo Deming

Trata de un modelo conceptual de actividades interrelacionadas, el cual brinda competitividad de los productos o servicios de la organización, parte desde la identificación de las necesidades de los clientes hasta lograr establecer una fidelización completa.

Según Tay (2011), este modelo fue desarrollado en los años 1920 por Walter Shehart y difundido por W. Edwards Deming. Cuya metodología se puede describir con base al gráfico 6:

Gráfico 6. Ciclo de la mejora continua



Fuente: Tay Carlos (2011)

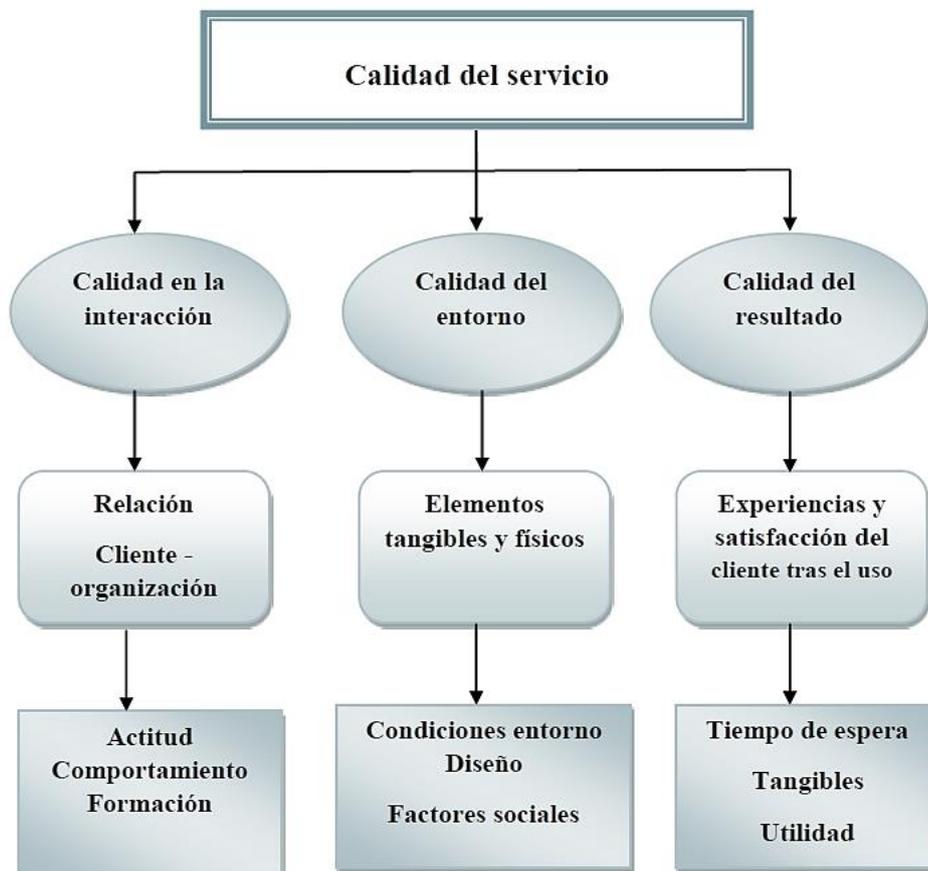
- **Planificar**, en base a los requisitos y necesidades de los clientes, las empresas establecen los objetivos y procesos con los que se va a manejar toda la organización.
- **Hacer**, poner en práctica todos los procesos establecidos.
- **Verificar**, realiza análisis, seguimiento, medición de los procesos y productos, comparándolos con los objetivos previamente establecidos.
- **Actuar**, mejorar continuamente.

El modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin

Brady y Cronin (2001), presentan un modelo en donde, los consumidores forman sus percepciones sobre la calidad de servicio, por medio de evaluaciones sobre el desempeño. Los autores proponen tres dimensiones principales: la calidad de interacción, ambiente físico y calidad de resultados, tal como lo representan en el gráfico 7.

- La calidad de interacción: Se refiere a la experiencia que tiene el cliente, fruto de la interacción con el empleado. Son las actitudes y aptitudes que muestran los empleados a sus clientes.
- Calidad del entorno: Es el lugar en donde se encuentran las instalaciones, el ambiente y los factores sociales.
- Calidad de resultados: Los beneficios obtenidos por los clientes

Gráfico 7. Modelo tridimensional de Brady y Cronin



Fuente: Brady y Cronin (2001)

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CRM

El Customer Relationship Management, conocido por sus siglas en inglés CRM, implica el manejo de las relaciones con los clientes, buscando una manera sistemática de entender y anticiparse a las necesidades de los clientes, conocer sus preferencias, sus inconvenientes, para brindarles un mejor servicio

personalizado y lograr una fidelización de este.

Según Hallberg (1995), en su libro "All consumers are not created equal", menciona que los clientes cada vez eran menos fieles y para que un cliente permanezca en la empresa, la marca del producto no era un factor primordial.

Al escuchar CRM, se puede relacionar directamente como un software, pero va más allá de ser una herramienta tecnológica, en la antigüedad si bien no se manejaban con este tipo de software, los empresarios, los dueños de tiendas, llevaban agendas o libretas, para anotar información de sus clientes, de esa manera podían conocer sus preferencias, sus datos, su capacidad de compra, la concurrencia con el que se iban a la tienda, etc.

Con el pasar del tiempo, la necesidad de llevar esa información de una forma sistemática, y que sea fácil de procesar, originó el desarrollo de estas herramientas tecnológicas.

Según García (2001), entre los años 50 y 60, las empresas empezaron a tratar de satisfacer la gran demanda de bienes y servicios a sus clientes. Por lo que, a partir de los años 80, empieza la incorporación de estrategias tecnológicas. A lo que las mayorías de las empresas se vieron obligadas a implementar sistemas de gestión. Ya que por la competitividad del mercado no se podían mantener con herramientas básicas y poco efectivas.

Definiciones del CRM

El concepto de CRM no ha sido globalizado aún, mientras que unos lo consideran como estrategia de mercado y otros como una herramienta tecnológica. En la tabla 5 se puede observar algunos de los conceptos destacados:

Tabla 5. Definiciones de CRM

Autor	Definición
García (Gracia, 2001)	Estrategia de negocio que engloba a toda la organización. Es un modelo de negocio centrado en el cliente y por las tecnologías
Brunetta (2014)	Considera como un software, una herramienta tecnológica
Asociación Española de Marketing Relacional (2002), citado de Garrido y Padilla (2010)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, con el propósito de lograr una relación duradera con el cliente
Chen y Popovich (2003), citado de Garrido y Padilla (2010)	Es más que una tecnología, es una estrategia global de la empresa que se enfoca en el cliente
Choy, Fan y Lo (2003), citado de Garrido y Padilla (2010)	Es una integración de todas las áreas de la empresa, tanto administrativas, operativas, tecnológicas, etc., enfocados en servir mejor al cliente
Sigala (2005), citado de Garrido y Padilla (2010)	Conjunto de estrategias que busca, recopila y almacena información. La procesa y comparte con todos los niveles organizativos, con el fin de crear experiencias únicas a los clientes
Finnegan y Currie (2010), citado de Garrido y Padilla (2010)	Es un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes y que necesita una actualización continua

Elaborado por: El Autor

Según los consultores Don Peppers y Martha Rogers (1997), citado en Toalongo (2013), definen cuatro componentes básicos del CRM, que se constituyen como los pilares fundamentales para la generación de las siguientes teorías, sobre este tema. Estos componentes son: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar.

CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. El hecho de ser considerada una filosofía indica que no se trata de un proyecto sino de una manera de ver y de entender todo lo relacionado con las interacciones; no se incluye la palabra –cliente- en la definición para dejar abierta la posibilidad de incluir aquellos (clientes internos, externos, directos e indirectos, terceros y relacionados) que están en contacto con la empresa y no solo los compradores de un determinado producto o servicio; en este sentido se puede hablar de la red de relaciones de valor

de la empresa (Cervilla & Puente, 2007, pág. 3).

Según Zambrano (2020), indica que el CRM, está enfocado en los procesos tecnológicos y de las personas, todo este enfoque debe estar interrelacionado, a base de estrategias tal como el marketing relacional. Cuando se implementa un CRM en una empresa, el mismo debe permitir el mejoramiento de:

- Recursos humanos y tecnológicos
- Valor de los clientes
- Rendimiento comercial

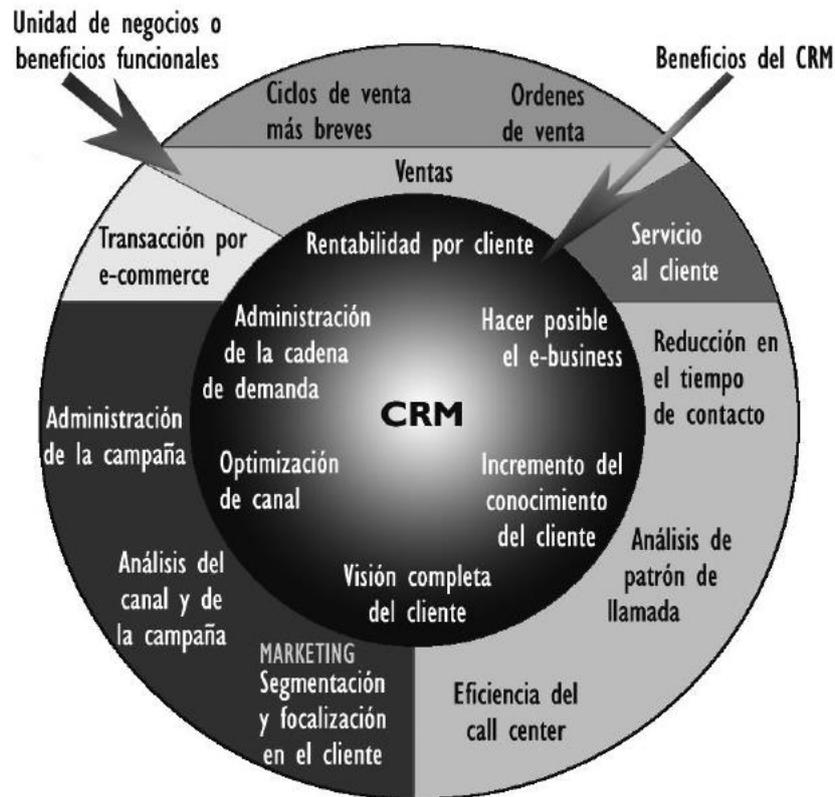
El objetivo de toda empresa, al momento de implementar cualquier modelo CRM es crear valor para el cliente, esto se logra por medio de la información que debe tener de él. Cuando son empresas pequeñas, no manejan este tipo de información, por lo que no conocen bien a sus clientes, y en consecuencia el cliente se va (Fiallos, 2020).

De acuerdo con Winlund (2003), Renart (2004), citado en Garrido y Padilla (2010), los beneficios que buscan las empresas, al adquirir un CRM son:

- Tener más información del cliente
- Satisfacción del cliente
- Lealtad del cliente
- Segmentar los mercados
- Incremento de ventas

Por otra parte, Brunetta (2014), en el gráfico 8, también menciona los beneficios que buscan las empresas, partiendo que lo primero que se debe realizar en la empresa es la implementación de una cultura organizativa, para que todas las áreas estén comprometidas y se involucren directamente con los objetivos y metas de la empresa, enfocados siempre en la satisfacción del cliente.

Gráfico 8. Beneficios del CRM



Fuente: Gartner Group, citado en Brunetta (2014, pág. 84)

Al utilizar un CRM, se debe considerar que se maneja información personal del cliente, ya seas estos actuales o potenciales. Con esta información, la empresa puede anticiparse, a cubrir las necesidades y exigencias de los clientes. Esta información es apoyada con la integración de los procesos de negocios y de las Tics, si el personal maneja correctamente estas herramientas, podrá ofrecer un servicio de calidad.

De acuerdo con la investigación realizada por Oswaldo Lorenzo y Enrique Ogliastri (2007), indican que, para determinar el éxito o fracaso, en la implementación de un CRM de una empresa, se debe agrupar los siguientes aspectos de la siguiente manera:

- **Estrategia y gobierno.** – Está inmerso la misión, visión y valores con los que se debe manejar la empresa, estos deben estar enfocados en conocer, identificar, a los clientes. Al hablar de gobierno, se refiere al apoyo que pueden ofrecer las personas del área tecnológico, a las

diferentes áreas de la empresa, para que puedan utilizar de manera adecuada la herramienta y obtener los beneficios esperados.

- **Objetivos y procesos.** – Se refiere a procesos ya establecidos por la empresa, buscar una mejora, capacitar constantemente al personal, dar soporte a todas las áreas, para que se mantenga constantemente una relación eficiente. También hay que considerar que, si se generan cambios en ciertos procesos, el personal debe ser flexible, debe estar predispuesto a aprender y adaptarse a los nuevos cambios.

Componentes del CRM

Con el fin de lograr implementar y dar el correcto uso de los modelos CRM, en la tabla 6, Garrido (2010) señala que los componentes principales del CRM dependiendo de la fuente son:

Tabla 6. Componentes del CRM

Autor	Componentes del CRM
Gordon (2002)	Tecnología Personas Procesos Conocimiento y comprensión del mercado
Romano y Fjermestad (2002, 2003)	Mercados CRM Modelos de negocio Gestión del conocimiento Tecnología Factor humano
Hansotia (2002)	Diseño estratégico y disposición organizativa Planificación y análisis Ejecución de las interacciones con clientes
Sin, Tse y Yim (2005)	Marketing enfocado a clientes de mayor valor Organización CRM Gestión del conocimiento Herramientas tecnológicas
Ngai (2005)	CRM global Marketing Ventas Servicio y apoyo Tecnologías de la Información y Comunicación

Fuente: Garrido Aurora (2008)

No todos los modelos CRM, tienen en común todos estos componentes, debido a que cada modelo debe establecerse en base a las necesidades de la empresa, direccionándose siempre hacia el servicio al cliente.

Ventajas y desventajas de la implementación de un CRM

Casado Sara (2019), en su trabajo investigativo, señala las siguientes ventajas y desventajas a la hora de implementar un modelo CRM:

Ventajas

- **Gestión de datos.** – Es una herramienta efectiva, que permite la recopilación de una gran cantidad de información, posteriormente la gestiona, la procesa y proporciona datos al resto de las áreas de la empresa.
- **Obtención de nuevas ideas.** - Por medio de la interacción con los clientes, se puede adquirir información valiosa, sobre necesidades, inquietudes y preferencias. Esta información permite a la empresa, gestionar nuevas estrategias, mejorar los productos, servicios y ayuda a la toma de decisiones.
- **Diferenciarse de la competencia.** – Con la información disponible, la empresa puede segmentar y conocer los mercados, y por ende desarrollar diferentes campañas efectivas y exitosas de marketing.
- **Relaciones con los clientes.** – Como existe una interrelación cliente - empresa, se les puede dar un servicio personalizado, debido a que la herramienta facilita la identificación de cada cliente, logrando mantener una relación comercial más fuerte.
- **Mejora en la planificación de las actividades internas.** - Esta herramienta, cuenta con una plataforma eficiente, que permite enviar correos, presenta comentarios, se activa recordatorios, se establece

reuniones, llamadas telefónicas, etc., que se encuentra disponible para todos los empleados. Lo que genera una comunicación más efectiva y continua entre todas las áreas.

Desventajas

- **Curva de aprendizaje.** – Es necesario una capacitación constante con el personal, sobre el manejo de la herramienta
- **Resistencia.** – No todo el personal suele estar 100% disponible a los cambios que se originan en la empresa, en muchos de los casos, existe un grado de resistencia a los mismos.

Tipos de CRM

Según Christiam Herrea citado en Ráudez, Salvador y Sandoval (2015), señalan que existen tres tipos de CRM dependiendo de su gestión: CRM operacional, CRM analítico y CRM colaborativo.

- **CRM operativo**

Este tipo de CRM está enfocado con el contacto directo del cliente, en el cual busca la mayor cantidad de herramientas para poder adquirir información de los clientes, herramientas como: correos electrónicos, internet, anuncios publicitarios, contact center, fuerza de ventas, etc., (Ráudez, Salvador, & Sandoval, 2015).

Apoya a los procesos del back-office, cuando no se tiene una relación directa con el cliente, cuando se está adquiriendo información del mismo, mediante soluciones informáticas, aquí intervienen a su vez varias áreas de la empresa como: recursos humanos, finanzas, etc., el cual permite una buena planificación. También interviene en el front-office, la interacción cara a cara con el cliente, es decir la relación del cliente con todas las áreas de la empresa.

- **CRM analítico**

El CRM analítico, se refiere directamente al conocimiento del cliente, se analiza esta información, permitiendo la creación y clasificación de perfiles, patrones de compras, satisfacción y segmentación. Este tipo de CRM se apoya en el CRM operacional y utiliza herramientas tecnológicas que recopilan, almacenan segmentan y evalúan los datos (Ráudez, Salvador, & Sandoval, 2015).

El CRM analítico permite a la empresa tener conocimiento, si un cliente es rentable, cuan rentable será en un futuro y determina la manera de cómo segmentarlos.

En el caso de que existan problemas con los clientes, este CRM, debe permitir o entregar información acerca de los posibles factores que causaron dicho problema, por qué sucedieron las cosas, debe permitir prever lo que puede suceder y de igual manera implementar alertas sobre esos posibles inconvenientes

- **CRM colaborativo**

Se refiere a la difusión del conocimiento en la empresa, aquí primero se debe canalizar la información a través de medios electrónicos - tecnológicos que apoyen directamente a la venta, y consecuentemente luego a la postventa (Ráudez, Salvador, & Sandoval, 2015).

Busca ofrecer a los clientes una atención inmediata y poderles entregar las respuestas de sus requerimientos en menor tiempo. Se enfoca más en la interacción del cliente en la etapa de postventa. Mientras que el CRM operativo y CRM analítico se enfocan más en la preventa y venta.

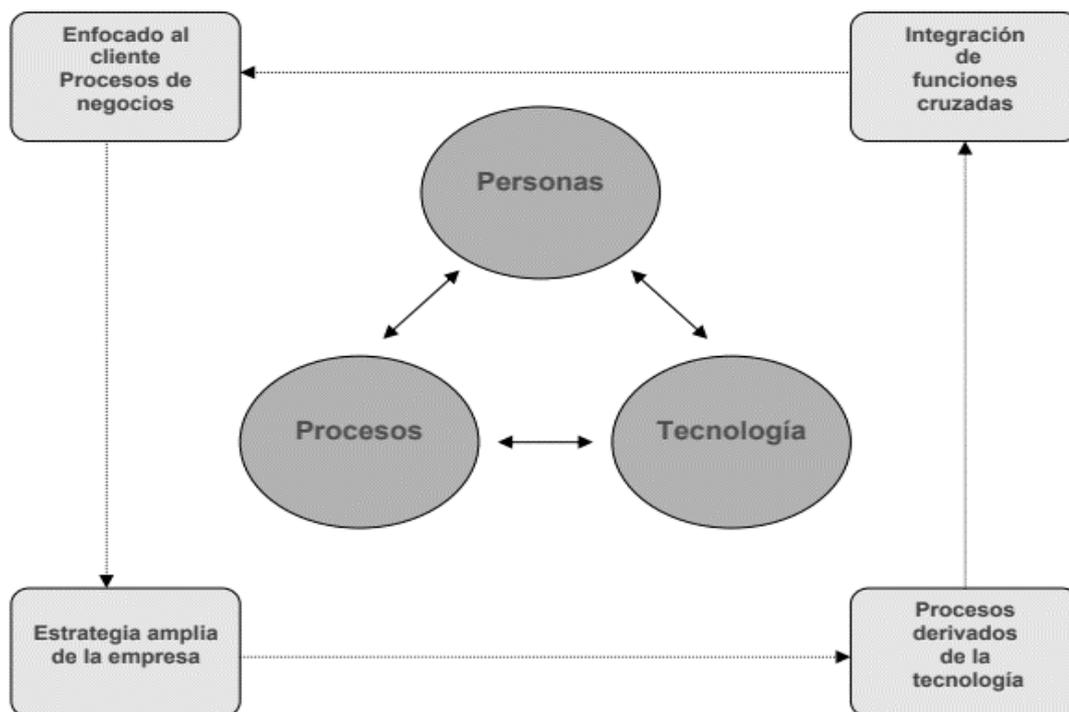
Modelos CRM

Modelo CRM de tres dimensiones según David Padilla e Israel Quijano

En el estudio realizado por Padilla y Quijano (2004), considera al CRM como un modelo de dimensiones, porque vincula a las personas, tecnología y procesos de la empresa que están orientados a la satisfacción de los clientes, resolviendo sus inquietudes. Para esto la empresa debe disponer de diferentes medios de comunicación, para tener contacto con el cliente, ya sea contact center, correos electrónicos, redes sociales que hoy en día son los más utilizados, publicidad, etc.

En el gráfico 9 se puede observar la interacción que tiene las tres dimensiones que señala Padilla y Quijano:

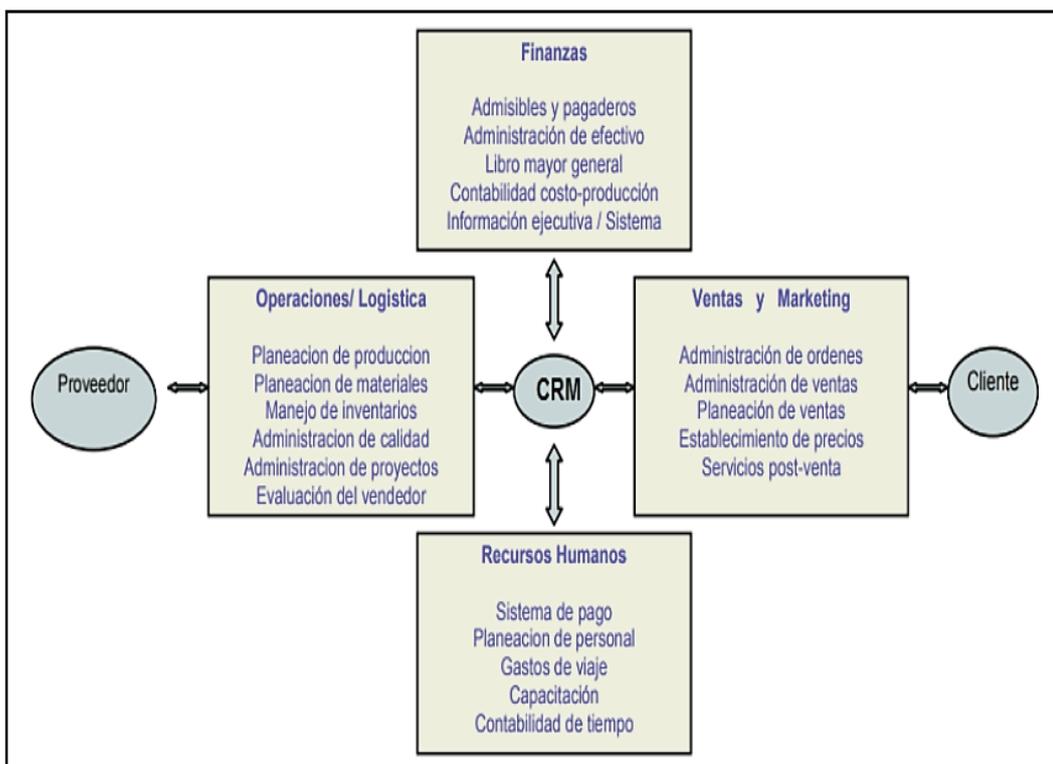
Gráfico 9. Modelo de tres dimensiones



Fuente: Chen y Popovich (2003), citado en Padilla y Quijano (2004)

Con base al modelo de las tres dimensiones que señalan Padilla y Quijano (2004), citado en Mejía (2019), se presenta el gráfico 10, relacionado al modelo planteado por ellos.

Gráfico 10. Modelo CRM según David Padilla e Israel Quijano



Fuente: Padilla y Quijano (2004), citado en Mejía (2019)

La utilización de la tecnología permite la interacción con los clientes y a su vez la recopilación de la información. Esta información es útil para todos los miembros de la empresa, pero sobre todo para la parte directiva, ya que va a ser base para la toma de decisiones.

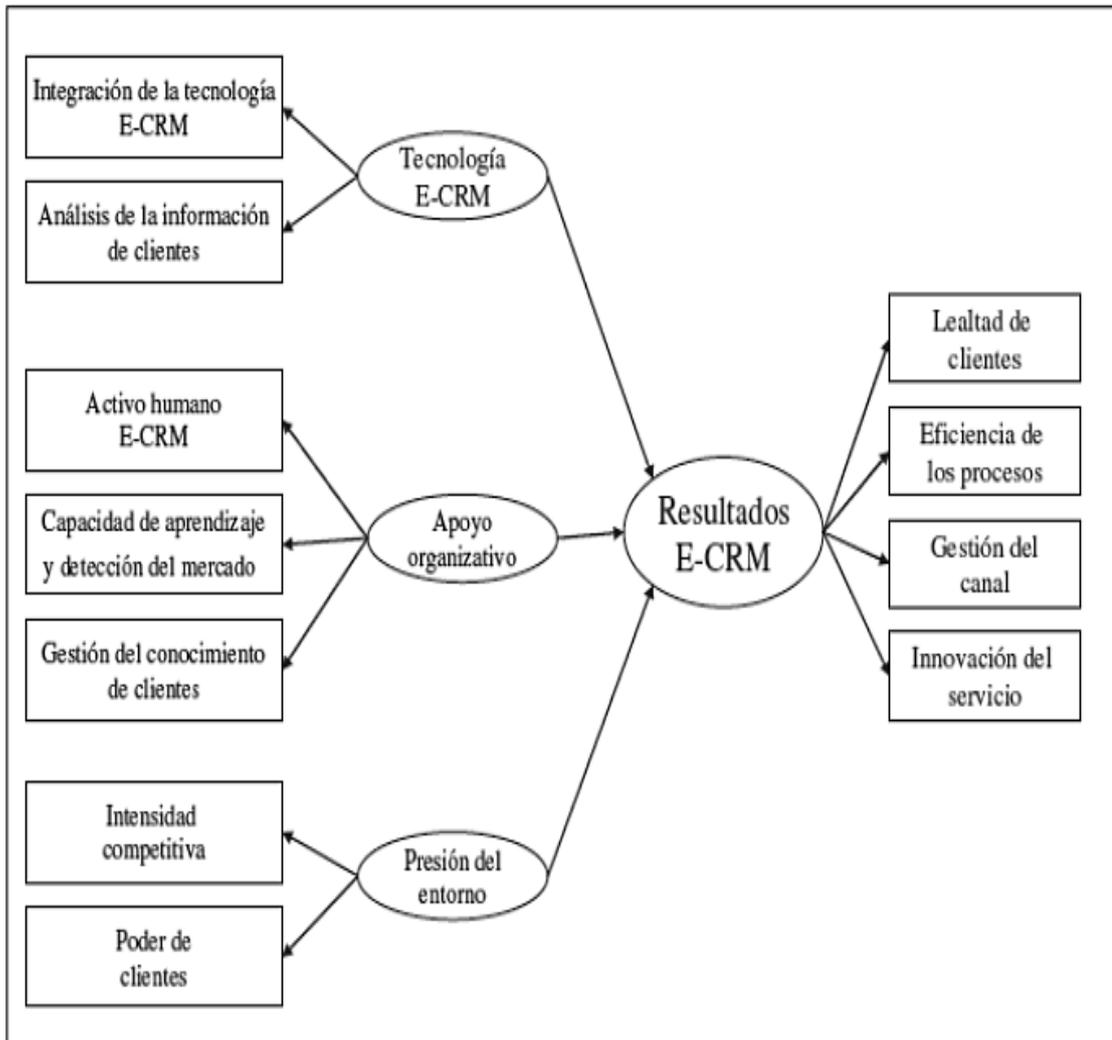
La utilización de las herramientas tecnológicas permite la automatización de procesos, disminuye tiempos de producción, tiempos de respuestas, se cuenta con la información de manera inmediata, dependiendo de los permisos que tenga cada funcionario, puede tener el acceso de todo el historial del cliente. Y como se mencionó anteriormente como la información es accesible, se puede determinar los puntos deficientes que tengan ciertos procesos o personal, lo cual permite que se realicen los respectivos correctivos a tiempo.

Modelo CRM según Chang, Liao y Hsiao

Partiendo del análisis realizado por Chang, Liao y Hsiao (2005), en su proyecto "An Empirical Study on the e-CRM Performance Influence Model for Service

Sectors in Taiwan”, saca a relevancia el uso de la tecnología, las implicaciones de la empresa y su entorno, Tal como se puede observar en el gráfico 11.

Gráfico 11. Modelo CRM según Chang, Liao y Hsiao



Fuente: Chang, Liao y Hsiao

Los componentes de este modelo son la tecnología, el apoyo organizativo y presión del entorno.

La tecnología, debe ser capaz de sobrellevar y poder gestionar toda la información que en ella se ingrese, con el objetivo de que se funcione correctamente y esté disponible en cualquier momento.

Esto permitirá también interpretar y predecir, los comportamientos de los clientes, relacionada con los datos almacenados (Garrido & Padilla, 2010).

El apoyo organizativo, está relacionado si es que la empresa se encuentra preparada para la implementación del modelo CRM, tiene que ver con la infraestructura, si el personal está capacitado y abierto a los nuevos cambios (Chang, Liao, & Hsiao, 2005).

La última variable referente a la presión del entorno, el nivel de competitividad que presenta el mercado y el poder de los clientes (Chang, Liao, & Hsiao, 2005).

Modelo CRM según Juan M. Ramón y Raquel Flórez como filosofía

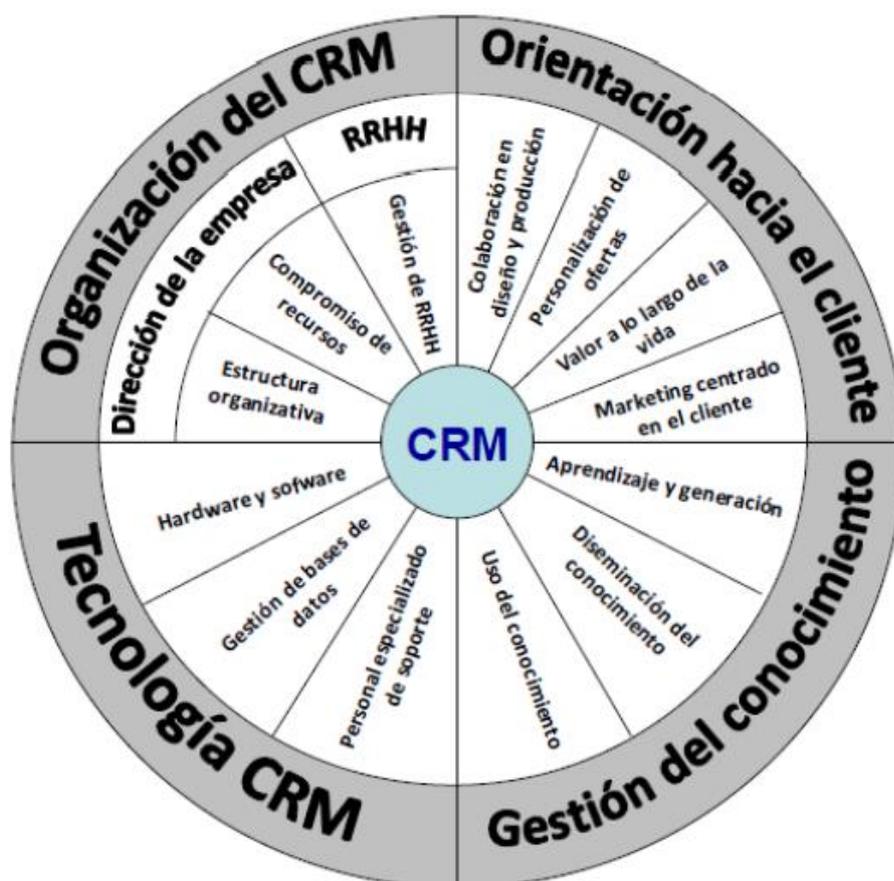
En el modelo propuesto por Ramón y Flórez, definen al CRM, como una filosofía de negocio, estableciendo relaciones cercanas con los clientes y beneficios a largo plazo (Ramón & Flórez, 2013).

Como se observa en el gráfico 12, este modelo está compuesto por 5 factores, relacionados con la alta dirección, administración de los recursos humanos, desarrollo tecnológico, gestión de conocimiento y la orientación enfocada en el cliente.

Estos cinco factores se engloban en el modelo en componentes:

- Factores Organizativos
- Factores de orientación hacia el cliente
- Factores tecnológicos
- Factores de gestión

Gráfico 12. Modelo CRM según Ramón y Flórez



Fuente: Ramón y Flores (2013)

Modelo CRM según Efraín de la Hoz y Ludys López, de relaciones con los clientes

De La Hoz y López (2017), definen una estructura de gestión estratégica de clientes, la función que cumplen, y la forma de interactuar en el flujo de información y en los procesos operativos, los mismos que deben estar enfocados en lograr una satisfacción de los clientes y una toma de decisiones efectiva, con esta información lograr también una retroalimentación y una mejora continua.

La organización está formada por los altos mandos representados por la Gerencia.

Este modelo está compuesto por cuatro elementos primordiales, para la administración o gestión de los clientes. En el gráfico 13, se presenta la

estructura del modelo presentado por los autores.

Gráfico 13. Modelo CRM de Relaciones con los clientes



Fuente: De la Hoz y López (2017)

Los componentes del modelo presentado son:

1. Alta Gerencia, encargada directamente de la dirección de la empresa, de crear estrategias, realizar planificaciones, establecer las políticas, los lineamientos con los que se va a trabajar dentro de la organización, los índices de gestión y encargados de realizar una evaluación continua de todos los resultados de la empresa, y con los mismos tomar los correctivos necesarios.
2. Los consultores, encargados de operacionalizar las estrategias de la organización. Aquellos que tiene contacto directo con el cliente, también hacen retroalimentación, están involucrados en la generación de índices de gestión.
3. Clientes, son la razón de ser de la empresa, es la fuente principal de

ingresos. Por ellos son que las empresas se enfocan en crear estrategias y herramientas que les permitan mantenerlos contentos y fidelizados a la empresa.

4. Personas, son los clientes internos de la empresa, son el talento humano, que labora en la empresa, son quienes interactúan directamente con el cliente (De La Hoz & López, 2017).

1.6. Comparación de los modelos CRM

De acuerdo con los modelos CRM presentados, se observa que el punto esencial de cada uno está enfocado en una buena relación con el cliente, estos modelos presentan la importancia de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que recibe por parte de la empresa.

Al implementar un CRM, es posible organizar los datos de los clientes, cumplir sus exigencias, lograr atraer más clientes y mantener a los clientes que ya pertenecen a la empresa.

Tabla 7. Cuadro comparativo de los Modelos

Descripción	Modelo CRM de dimensiones según David Padilla e Israel Quijano	Modelo CRM según Chang, Liao y Hsiao	Modelo CRM según Juan M. Ramón y Raquel Flórez como filosofía	Modelo CRM según Efraín de la Hoz y Ludys López, de relaciones con los clientes
Enfoque	Vincula personas, tecnología y procesos. Direccionados a satisfacer al cliente. Por medio de diferentes medios de comunicación.	Se basa principalmente en el uso de la tecnología, las implicaciones de la empresa y el entorno.	Combina la tecnología con estrategias para desarrollar mejoras en las relaciones con los clientes. Filosofía empresarial.	Enfocado a conocer y entender profundamente a los clientes por medio de estrategias para identificar necesidades y expectativas del servicio que reciben.
Componentes	Personas Procesos Tecnología	Tecnología Apoyo organizativo Presión del entorno	Factores organizativos Orientación al cliente Tecnología Gestión	Alta Gerencia Consultores Clientes Personal
Beneficios	Interacción con los clientes Base para toma de decisiones Automatización de procesos Reducción tiempos de respuesta	Gestiona toda la información Disponibilidad de la información inmediata Predice comportamientos de clientes	Establece relaciones cercanas con los clientes Obtiene beneficios a largo plazo	Se enfoca directamente en la satisfacción del cliente Permite una retroalimentación y mejora continua Base para toma de decisiones

Elaborado por: El Autor

1.7. Selección del modelo

Luego del análisis de los cuatro modelos presentados y al enfocarse en las empresas familiares, está considerado el modelo según Efraín de la Hoz y Ludys López (2017), ya que el mismo señala al CRM como un modelo de relaciones con los clientes.

El éxito de una empresa depende de que todos los departamentos trabajen de manera eficiente, que todos estén interrelacionados internamente y se presten apoyo. Uno de los aspectos a tomar en cuenta de manera prioritaria es con el personal de la empresa, todo el personal debe tener conocimiento de procesos, de manejo de herramientas, de conocer la misión y visión de la empresa, y tener compromiso para cumplirlos.

Con la recopilación de la información, el modelo CRM seleccionado permite varios beneficios como es la colaboración de todos los departamentos, entrega de informes para que la gerencia pueda tomar decisiones, generar estrategias y lograr un aumento en mejorar la calidad de servicio de las empresas familiares. De acuerdo con Ampelio Ferrando (2014), con este modelo se obtiene tres tipos de mejoras en las empresas. Se detalla en la tabla 8 los beneficios planteados.

Tabla 8. Beneficios del modelo de Gestión de las Relaciones con los clientes

Tipo de mejora	Beneficios
Productividad	• Reducción en tiempos de respuesta con los clientes
	• Recopilación de información más efectiva
	• Reducción de tiempos de procesamiento de información
Competitividad	• Enfoque directo al cliente
	• Mejor comunicación entre los departamentos de la empresa
	• Potenciar fuerza de ventas
	• Minimización de tiempos y recursos
Gestión de clientes	• Acorta el ciclo de ventas
	• Enfoque en las opiniones de los clientes
	• Mejoramiento en la calidad de servicio

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de estudio

El presente trabajo aplica un enfoque cualitativo, ya que permitió obtener información documental para describir la calidad de servicios, sus funcionalidades y sus componentes.

Por otra parte, se aplicó un enfoque cuantitativo, permitió conocer la situación actual de las empresas familiares, permitiendo evaluar la calidad de servicios brindada, se fundamenta en estudios estadísticos, por medio de la recolección de datos y el análisis de estos.

Las metodologías empleadas en la investigación son: descriptiva, de acuerdo con Hernández (2014), el investigador busca especificar características, propiedades del objeto de estudio. Se determinó y describió el comportamiento de las variables y su relación con las percepciones y expectativas de los clientes, con la calidad de servicio en las empresas familiares. Y por otra parte correlacional, según señala Hernández (2014), los diseños correlacionales, determinan la relación causa – efecto, es decir describen relaciones entre varias definiciones, variables, etc. Se analizó el comportamiento entre las variables independientes y dependiente.

2.2 Método de Investigación

La investigación fue de campo, por lo que en el proceso del estudio se realizará un método deductivo, debido a su problemática, sobre un modelo CRM enfocado en la calidad de servicios de las empresas familiares. Para este estudio de campo se basó en datos recopilados, mediante encuestas y entrevistas al personal de las empresas familiares.

Se empleó también el método bibliográfico, utilizado desde el principio de la investigación, debido a que las fuentes bibliográficas son un gran apoyo para

cualquier investigación realizada.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

Como las empresas familiares no están determinadas y clasificadas dentro de la superintendencia de compañías, se basó en la información obtenida de la página de la institución en base a su directorio y aquellas que se encuentran activas.

De acuerdo con la base obtenida, el total de empresas activas en la ciudad de Cuenca son de 4924.

Para el cálculo de la muestra conociendo la población, que implica un universo finito, se procedió con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Muestra

Z = Nivel de confianza

N = Tamaño de la población

e = error muestral

p = Porcentaje de éxito

q = Porcentaje de fracaso

Cálculo del tamaño de la muestra

Tabla 9. Datos para el cálculo de la muestra

DATO	SIGLA	VALOR
Tamaño de la población	N	4924
Error muestral	e	0,05
Porcentaje de éxito	p	0,5
Porcentaje de fracaso	q	0,5
Valor de confianza 95%	Z	1,96
Tamaño de la muestra	N	356

Elaborado por: El Autor

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 4924}{4924 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 356,36$$

De acuerdo al cálculo de la fórmula con un 95% de confianza, el tamaño de la muestra corresponde a 356 empresas.

2.4 Fuentes de información

Para la recolección de información se utilizan varias fuentes, herramientas, instrumentos y técnicas, siendo una de las etapas primordiales en un trabajo investigativo. “El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y lo planificado con los hechos” (Hernández R. , 2014, pág. 196).

En esta investigación se utilizaron fuentes primarias, como encuestas y entrevistas al personal y funcionarios de las empresas.

Así, también se utilizaron fuentes secundarias, extraídas de las páginas de repositorios de universidades, tanto ecuatorianas como extranjeras, se empleó google académico, en donde se revisó tesis, artículos científicos, sobre calidad de servicio, empresas familiares y CRM. Como el estudio se basa en empresas ecuatorianas, se obtuvo información interna de las empresas por medio de la

Superintendencia de Compañías, la cual facilita el acceso a documentos, estados financieros e información. La literatura del trabajo, también se basó en libros impresos y digitales.

2.5 Técnicas para la recolección

Con la utilización de las fuentes primarias y secundarias se emplearon técnicas de campo y documental, que fueron necesarias e indispensables para para la recolección de la información y su análisis.

Técnicas de investigación de campo

Se empleó la técnica empírica de la encuesta, para la recolección de los datos, dichas encuestas fueron realizadas a los funcionarios de las empresas, para determinar la calidad de servicio que brindaban.

Técnicas de investigación documental

Mediante la recopilación de información referente al tema de investigación, mediante investigaciones ya realizadas, artículos científicos, libros, sitios web, repositorios de universidades.

2.5.1 Variables dependientes e independientes

Variable dependiente (VD): Esta variable permitirá validar la Calidad de servicio de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca

Variables independientes (VI): Variable utilizada para analizar los datos, en este caso se determinó al modelo CRM como variable independiente.

2.5.2 Operacionalización de las variables

Tabla 10. Operacionalización de las variables

Tipo de variable	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Fuente
Variable independiente	Modelo CRM	Tecnología	Tecnología disponible para gestión de clientes	Encuesta	Primaria
			CRM empleado en la empresa	Encuesta	Primaria
			Conocimiento del personal sobre el manejo de CRM	Encuesta	Primaria
			Una herramienta CRM facilita el trabajo para los empleados	Encuesta	Primaria
			Porcentaje en gastos totales	Base de datos	Secundaria
		Eficiencia operativa	Frecuencia de quejas de los clientes	Encuesta	Primaria
			Resultado del ejercicio	Base de datos	Secundaria
			Porcentaje de personal capacitado	Encuesta	Primaria
		Toma de decisiones	Frecuencia de reuniones entre grupos	Encuesta	Primaria
			Número de personas que toman las decisiones	Encuesta	Primaria
Variable dependiente	Calidad de servicio	Atención personalizada	De manera directa	Encuesta	Primaria
			Vía e-mail	Encuesta	Primaria
			Confianza	Encuesta	Primaria
		Agilidad en el servicio	Compromiso de los empleados	Encuesta	Primaria
			Eficiencia en los procesos	Encuesta	Primaria
		Disponibilidad	Capacidad de respuesta de empleados	Encuesta	Primaria
		Empatía	Interés de los empleados por el servicio prestado a los clientes	Encuesta	Primaria
			Comprensión del cliente	Encuesta	Primaria
		Aspectos tangibles	Infraestructura	Encuesta	Primaria
			Apariencia del personal	Encuesta	Primaria
			Materiales de comunicación	Encuesta	Primaria
			Limpieza	Encuesta	Primaria
Iluminación	Encuesta		Primaria		

Elaborado por: El Autor

2.6 Tratamiento de la información

La información en esta investigación fue obtenida por diferentes instrumentos y técnicas estadísticas, lo que indicó la frecuencia de cada uno de los eventos, de acuerdo con las respuestas recibidas en las encuestas, esta información fue procesada y analizada, en hojas de cálculo de Excel.

Para el análisis de las respuestas de las encuestas se utilizó la escala de Likert. Según Sampieri (2010), menciona en su obra Metodología de la investigación científica, que con esta herramienta se puede medir las actitudes y conocer la conformidad de la persona encuestada. Para la presente investigación se utilizó la siguiente escala:

Gráfico 14. Escala de Likert

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	--------------------------	----------------	-----------------------	----------------------------------

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

La mayor parte de empresas constituidas en Ecuador son Mipyme que significa micro, pequeñas y medianas empresas, que resultan ser de gran importancia en el desarrollo económico y social del país, ya que han generado fuentes de trabajo. Wilson Araque (2021), cita al INEC (2014) en la VI Encuesta de Condiciones de Vida (ECV), donde señalan que el 35% de las familias del país indican haber realizado emprendimientos, y de los cuales el 99% resultaron ser microempresas.

En esta encuesta realizada por el INEC, se observa que las familias han emprendido su negocio por diferentes motivos, como el de ser independientes, han seguido una tradición familiar, para ayudar a completar el ingreso familiar, incrementar sus ingresos, porque no encontraron trabajo, etc., lo que ha dado como resultados que estos emprendimientos den mínimo un puesto de trabajo.

Anexo 1

Dada a la importancia que tienen estas empresas emprendedoras, se ha implementado inclusive normas que permiten fortalecer este sector productivo, las mismas que constan en diferentes normativas vigentes del país.

La Constitución de la República del Ecuador (CRE) (2011), en el artículo 319, señala que el Estado reconocerá diversas formas de organización de la producción y dentro de ellas se encuentra la de tipo familiar, en dónde, el Estado promoverá las formas de producción, enfocados en el buen vivir de la sociedad, así también, alentará a que se pueda cubrir la demanda interna y permita una participación activa.

Si bien, la CRE señala el aporte que dan las empresas familiares, no existen programas, estrategias, o herramientas, otorgadas por parte del sector público, que estén enfocadas directamente en el desarrollo o el crecimiento de estas.

Por otra parte, el sector privado por medio de capacitaciones, debates, actividades, ha promovido el progreso de las empresas familiares. Tal es el caso la Cumbre Internacional de Empresas Familiares en Ecuador creada en el año 2015 por la Cámara de Comercio Ecuatoriana – Alemana.

Otro caso, se menciona al FBN – Ecuador, es The International Family Business Network, es una organización fundada en Suiza, sin fines de lucro, en el año 1990. Esta organización dicta seminarios, cursos, capacitaciones, conferencias, que están destinados al fortalecimiento de este tipo de empresas, buscando el éxito y la trascendencia por generaciones, esta organización también brinda asesorías o da conexiones con expertos del tema, en donde se busca generar un ambiente, en el que se pueda compartir conocimientos.

De acuerdo con la investigación: Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica, en el país existe un total de 68.536 empresas de las cuales, las empresas familiares constituyen su 86% (Camino & Bermúdez, 2018, págs. 42-76).

Tabla 11. Porcentaje Empresas Familiares Ecuador

Tipo de empresa	Cantidad	EF	% EF
Grandes empresas	3.820	2.598	68%
Medianas empresas	9.334	7.747	83%
Pequeñas empresas	23.131	19.661	85%
Microempresas	32.251	28.703	89%
Total	68.536	58.709	86%

Fuente: (Camino & Bermúdez, 2018)

En la tabla 11, se observa que el mayor porcentaje corresponde a las microempresas, representando el 89%, mientras va incrementando el tamaño de la empresa, se detecta que el porcentaje va disminuyendo, lo cual se debe a que con el pasar de los años, existen muchas empresas pequeñas y microempresas que no logran crecer y en algunos de los casos no pueden mantenerse en el mercado, y por ende cerrando sus actividades.

En la ciudad de Cuenca, las empresas si bien no están claramente identificadas o clasificadas como empresas familiares, para el estudio se tomó las empresas

activas que refleja la Superintendencia de Compañías.

Con base a los datos de la Superintendencia podemos determinar a las empresas más grandes de la ciudad de Cuenca.

Tabla 12. Listado de las 10 empresas más grandes de Cuenca

EMPRESA	AÑO	INGRESOS
Cartones Nacionales S.A. CARTOPEL	1989	USD 207.2
INDUGLOB S.A.	1972	USD 172.7
Importadora Tomebamba S.A.	1964	USD 164.0
Marcimex S.A.	1966	USD 135.1
Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda	1970	USD 111.6
Continental Tire Andina S.A.	1955	USD 109.4
Lacteos San Antonio CA	1976	USD 92.7
Comercial Carlos Roldán Cia. Ltda.	1970	USD 71.7
Graiman Cia. Ltda.	1989	USD 70.3
Italimentos Cia. Ltda	2005	USD 60.0

Elaborado por: El Autor

La tecnología en la actualidad es una de las herramientas más importantes con las que deben contar todas las empresas, incluyendo a las más pequeñas, en este caso se ha tomado como herramienta tecnológica un modelo CRM. Los administradores deben gestionar o desarrollar modelos CRM que vayan acordes a sus necesidades, que permitan recolectar información para la toma de decisiones y les brinde una ventaja competitiva dentro de un mercado que cada vez se vuelve más competitivo.

Al momento de contar con una herramienta idónea que permita el manejo y la gestión de los clientes, se logra una fidelidad de parte del cliente, llegando a tener hasta un cierto grado de apego, tanto al servicio, al producto, al personal y a la empresa en sí.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, como resultado de las entrevistas In Situ, realizadas a los funcionarios de las empresas, y con el objetivo de conocer la realidad de las empresas familiares que cuentan o no con un modelo CRM, para gestionar a sus clientes. Se procedió a realizar un análisis FODA, el cual describe las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las

Amenazas de las empresas analizadas.

Tabla 13. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Tecnología disponible	Cultura compartida
Base de datos de clientes	Desarrollo de tecnología
Compromiso de los directivos	Visión a largo plazo
Comunicación directa	Emprendimientos nuevos
Cultura compartida	Reconocimiento en el mercado
Confianza	Alianzas estratégicas
Familiarización	
Debilidades	Amenazas
Planificaciones estratégicas no definidas	Competencia
Procesos no establecidos	Recelo en los empleados
Falta de capacitaciones	Mercado cambiante
Conflictos en los intereses personales	Normativa tributaria
Nepotismo familiar	Clientes más exigentes
Falta de sucesores	
Miedo a asumir riesgos	
Conflictos familiares	
Falta de organización en procesos	

Elaborado por: El Autor

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, están posicionadas en el mercado, ya que la mayoría de las empresas que se encuentran hoy funcionando han tenido un origen de carácter familiar. Si bien han ido desapareciendo con las décadas, existen muchas que han tomado fuerza y se han convertido en las empresas más grandes, tanto del país como del mundo.

Estas empresas, de acuerdo con las exigencias de la nueva era, han ido evolucionando y desarrollando técnicas, instrumentos y herramientas tecnológicas que les han permitido seguir funcionando en el mercado. Ya que hasta la empresa con menor presupuesto o que se está iniciando con pocos fondos, necesita manejar un programa básico para poder llevar sus registros.

En base a estas nuevas necesidades y a las nuevas exigencias de los clientes, las empresas, ven la importancia de optimizar sus procesos, alinearlos a los objetivos y metas de la empresa. Una herramienta tecnológica para emplear es

el sistema CRM, el cual se acopla y se desarrolla de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

Este modelo CRM, abarca toda la información de los clientes, sus necesidades, sus preferencias, sus inquietudes y pone a disposición dichos datos, para que pueda ser utilizados por todos los departamentos de la empresa. De esta manera se enfocan en brindar una mejor calidad de servicio a los clientes, convirtiéndoles en clientes fieles.

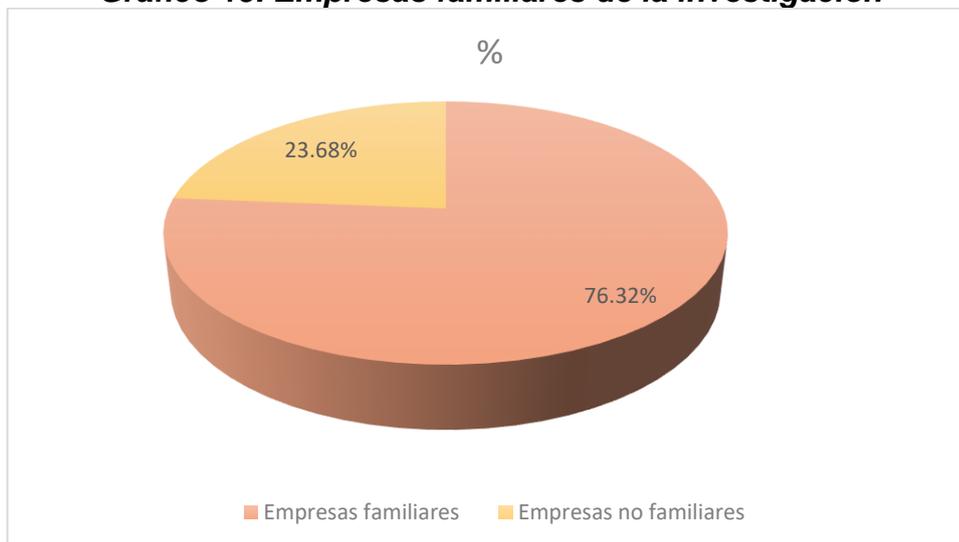
De las 304 empresas que se pudieron realizar las entrevistas 232 fueron catalogadas como empresas familiares, esto representa el 76.32% del total, cuyos datos se representan en la tabla 14 y el gráfico 15.

Tabla 14. Empresas familiares de la investigación

Tipo de empresa	Cantidad	%
Empresas familiares	232	76,32%
Empresas no familiares	72	23,68%
Total	304	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 15. Empresas familiares de la investigación



Elaborado por: El Autor

3.3 Presentación de resultados y discusión

De acuerdo, a la información y datos obtenidos por medio de las técnicas aplicadas a las empresas, se procede a la presentación de los resultados y su análisis, con el objetivo de obtener una solución a la problemática planteada en la investigación.

En la muestra presentada nos dio un resultado de 356 que tenían que ser encuestadas, sin embargo, existieron empresas que no aceptaron las entrevistas, dando un total de 304 empresas que apoyaron con la investigación, esto representa un 85.35% de entrevistas y encuestas contestadas, a un coeficiente de 0,8535, la misma que es válida tomando en referencia el cálculo de alfa de Cronbach, quien según Oviedo (2005) este coeficiente mide la confiabilidad de los datos obtenidos, el mismo que para ser válido debe ser mayor a 0.800.

Debido a que la investigación se trata directamente de las empresas familiares para el análisis se consideraron únicamente las respuestas de las empresas que se identificaron como familiares, dando un total de 232 empresas.

3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas

La información fue obtenida de las entrevistas a los administradores de las empresas familiares, quienes dieron a entender que la tecnología es una herramienta primordial en el buen funcionamiento de cualquier empresa y mientras esta herramienta se vaya desarrollando de acuerdo, a las necesidades de estas empresas, representan un plus ante sus competidores. Los datos corresponden únicamente a las empresas que son empresas familiares.

Los resultados presentados aquí son una consolidación de todas las respuestas obtenidas con los entrevistados.

Del total de las 232 empresas familiares entrevistadas, se detectó que 59 de estas son gerenciadas por mujeres representando un 25.43% sobre el total de

empresas. Con este dato se puede observar que la mujer está tomando importancia en cargos grandes, hecho que hace unos años atrás no se podía visualizar.

1. ¿Considera usted importante el uso de herramientas tecnológicas, en el desarrollo de las empresas?

La mayoría de los entrevistados indicaron, que no se puede manejar un negocio por más pequeño que sea, sin una herramienta tecnológica, que en el mercado existen muchas aplicaciones que les permite llevar la información y los datos de los clientes.

La información debe ser respaldada y manejada con cuidado, debido a que tuvieron casos en los que mantenían una cartera de clientes y los empleados dejaban sus puestos o renunciaban y se llevaban los datos de sus clientes a la competencia.

2. ¿Considera usted, importante la adquisición de un programa de CRM para la gestión y administración de sus clientes?

Dependiendo del tipo de negocio y el tiempo que estas se mantengan en el mercado, ya que una empresa que está iniciando no invertiría en un programa que le resulte ser costoso.

Existen empresas que por la magnitud que tienen, se han visto en la necesidad de adquirir un programa CRM, o en algunos de los casos, el desarrollo de un software propio, el cual les ha permitido gestionar a sus clientes.

3. ¿Considera usted que con la implementación de un modelo CRM en la empresa, se tomarán mejores decisiones?

Los administradores mencionan que siendo el CRM una herramienta que permite visualizar la información de los clientes, y además esta información se va actualizando de manera constante, es necesaria su implementación para que la

gerencia puede elaborar estrategias, políticas, normas, procedimientos, que permitan a la empresa cumplir los objetivos y ganar competitividad en el mercado.

4. ¿Considera usted, que su empresa está orientada hacia la calidad de servicio de sus clientes?

La mayoría de los administradores consideraron que su empresa se orienta directamente a cumplir las expectativas, requerimientos de sus clientes, ya que visualizan una buena calidad de servicio con un incremento de sus ingresos, sin embargo, mencionaron que no todo el personal suele brindar la calidad de servicio que se les inculca en las reuniones, y han existido casos de reclamos de clientes en donde mencionan que los empleados no les han atendido de manera idónea.

5. ¿Qué estrategias ha empleado la empresa para mejorar la calidad de servicios hacia sus clientes?

Han implementado charlas con los vendedores, capacitaciones, talleres, han implementado la visita de un cliente fantasma, en donde se contrata a una persona para medir el servicio que recibe de los empleados e inclusive han sido grabados para tener constancia de dicho servicio, esta estrategia en algunas de las empresas ha resultado beneficioso ya que de esa manera se puede dialogar con el empleado y corregir las deficiencias.

Otra técnica utilizada ha sido el de dar obsequios y recompensas a empleados que han logrado obtener una buena calificación de servicio.

Se han otorgado protocolos de servicio al cliente, en donde se establece el procedimiento que debe seguir el empleado cuando atiende a un cliente.

Algunas empresas han implementado el servicio de post venta, en donde se comunican con el cliente a consultar si se encuentra satisfecho con el servicio brindado o está satisfecho con el producto adquirido.

De igual manera han implementado plataformas, sitios webs, redes sociales, donde los clientes pueden adquirir información sobre los productos o servicios de la empresa y pueden comunicarse directamente con un asesor.

6. Para toma de decisiones, ¿son consideradas las ideas y puntos de vista del personal de la empresa?

La mayoría de los gerentes mencionaron que cada departamento se maneja con un supervisor o jefe de área, quien mensualmente debe presentar los resultados de su gestión, y en cada reunión pueden presentar ideas para mejorar cualquier punto en la empresa.

Otros administradores mencionaron que las pautas de los negocios ya están establecidas, y que generalmente la toma de decisiones lo realiza alta gerencia, presidencia o las personas que se encuentran a la cabeza en la organización.

Por otra parte, con empresas que no poseen mucho personal, si han podido establecer estrategias o implementación de nuevas ideas que han dado resultado.

7. ¿Considera eficiente los procesos que han establecido, para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa?

Muchas de las empresas han tenido buenos resultados, sin embargo, con el tema de la pandemia muchos de estos negocios tuvieron que revolucionar de manera inmediata, ya que bajaron las ventas, existía personal que no manejaba el tema de la tecnología, personas que se resistieron al cambio.

Con estos cambios originados por una crisis mundial, la mayoría de las empresas cerraron sus puertas, despidieron personal, cambiaron políticas, procesos, modificaron estrategias, a pesar de que fueron cambios difíciles, hasta el momento han dado resultados.

Una de las herramientas que ayudaron a sobrellevar esta pandemia fue el uso de la tecnología, ya que se manejaron las actividades de manera virtual, ventas a través de redes sociales, una interacción mayor con los clientes por medio de WhatsApp, mayor publicidad de las empresas por redes.

8. ¿Considera a la empresa que administra como empresa familiar?

La mayoría de las administradoras mencionaron que sus empresas en su origen fueron creadas por familias o consideradas como empresas familiares, que con el pasar del tiempo muchas de ellas, la gerencia ha seguido manteniéndose en manos de herederos y en otros casos ya con nombramientos designados por la presidencia o juntas directivas. Existen empresas que iniciaron sus actividades en los últimos dos años que igual fueron creadas por familiares, buscando nuevos emprendimientos.

3.3.2 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas

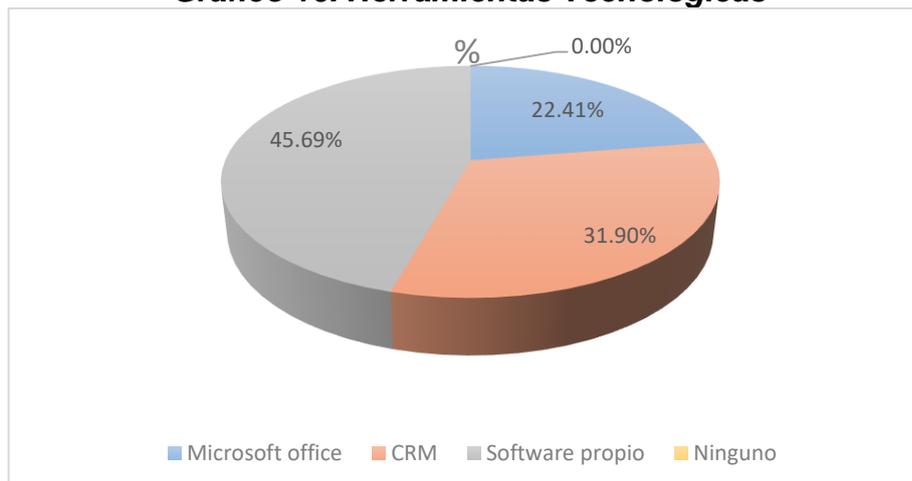
1. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la empresa para gestionar a sus clientes?

Tabla 15. Herramientas Tecnológicas

Herramienta	Cantidad	%
Microsoft office	52	22,41%
CRM	74	31,90%
Software propio	106	45,69%
Ninguno	0	0,00%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 16. Herramientas Tecnológicas



Elaborado por: El Autor

A partir de los datos obtenidos, se observa que la mayoría de las empresas disponen de un software propio que han desarrollado de acuerdo con las necesidades, corresponde al 45,69% del total de las empresas estudiadas. Seguido de un 31,90% que representa a empresas que adquirieron un sistema CRM. También es necesario mencionar que el 22,41% de estas empresas aún manejan la información de sus clientes con Microsoft Office, lo cual, si bien pueden manejar bases pequeñas, en el momento que la empresa incrementa su base, va a necesitar adquirir un nuevo programa.

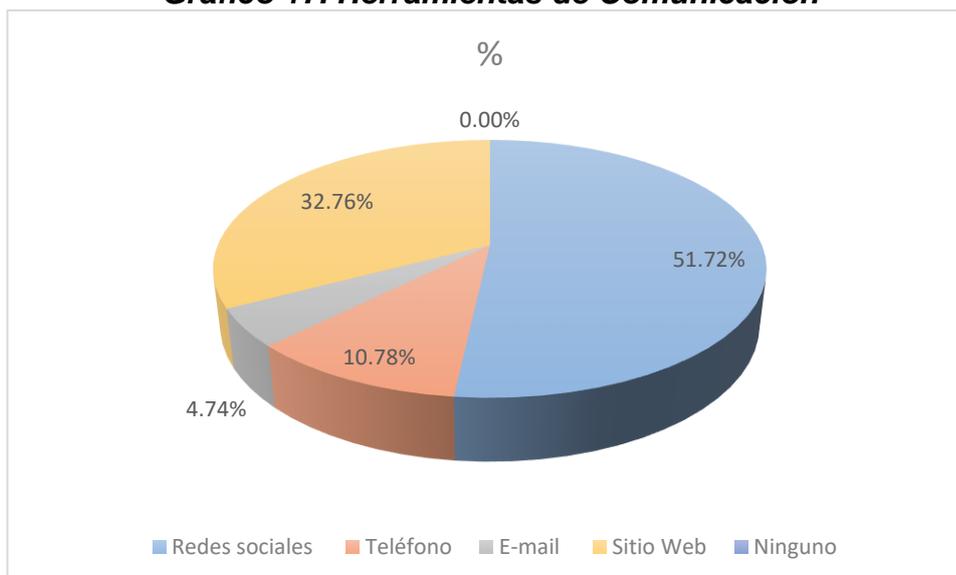
2. ¿Qué herramienta de comunicación utilizan para mantener una comunicación con el cliente?

Tabla 16. Herramientas de Comunicación

Herramienta	Cantidad	%
Redes sociales	120	51,72%
Teléfono	25	10,78%
E-mail	11	4,74%
Sitio Web	76	32,76%
Ninguno	0	0,00%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 17. Herramientas de Comunicación



Elaborado por: El Autor

Se ha observado que en la actualidad la mayoría de las empresas utilizan las redes sociales para llegar a sus clientes, como Facebook, Instagram, linkedIn, WhatsApp, etc., representado ser un 51.72% del uso de esta herramienta de comunicación.

Seguido de un 32.76%, del uso del sitio web, en donde las empresas han obtenido buenos resultados, ya que los clientes por su cuenta han ingresado sus datos para que la empresa se pueda comunicar directamente con ellos. Adicional, por medio de estos sitios han podido concretar ventas, sin la necesidad de tener contacto con los clientes y más en estas épocas de pandemia.

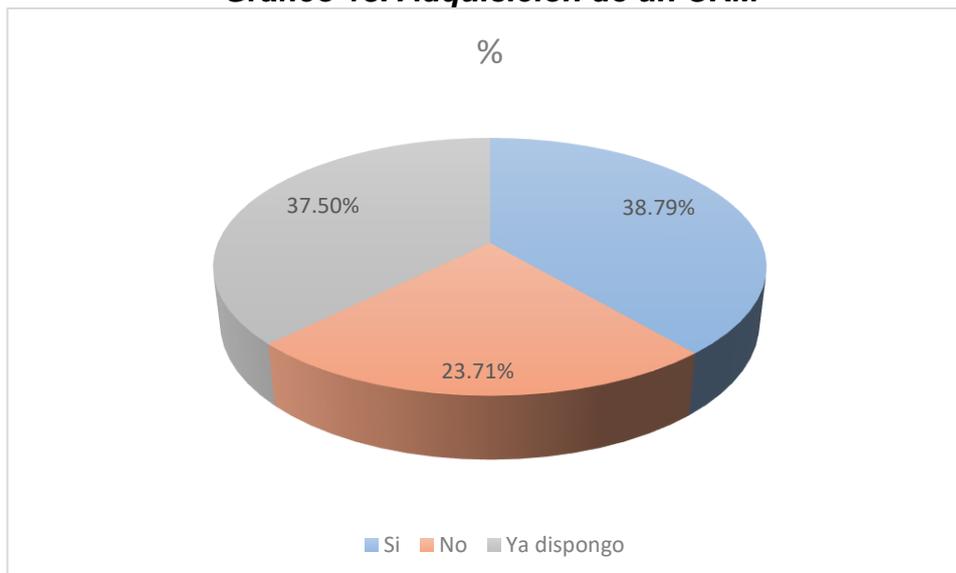
3. ¿Está dispuesto a adquirir un programa CRM para la empresa, para mejorar la calidad de servicio a los clientes?

Tabla 17. Adquisición de un CRM

CRM	Cantidad	%
Si	90	38,79%
No	55	23,71%
Ya dispongo	87	37,50%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 18. Adquisición de un CRM



Elaborado por: El Autor

Del total de los 232 directivos entrevistados, 90 indicaron que, si están dispuestos a adquirir un programa CRM para gestionar y administrar a sus clientes, esto representa un 38.79%, seguido de un 37.50% de directivos que mencionaron que ya disponen de un CRM. En la actualidad se observa que los empresarios están abiertos a adquirir programas tecnológicos para administrar sus negocios.

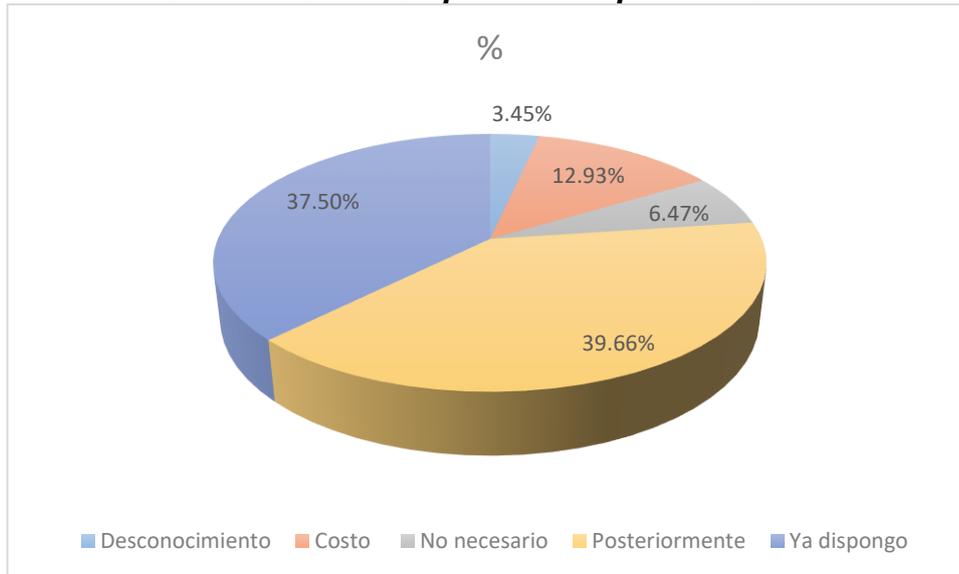
4. ¿Por qué no estaría dispuesto a invertir en un programa CRM?

Tabla 18. Razón para no adquirir un CRM

Motivo	Cantidad	%
Desconocimiento	8	3,45%
Costo	30	12,93%
No necesario	15	6,47%
Posteriormente	92	39,66%
Ya dispongo	87	37,50%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 19. Razón para no adquirir un CRM



Elaborado por: El Autor

La mayoría de los directivos quienes no disponían de un sistema CRM en su empresa, resultaron un 39.66%, indicando que, si van a adquirir un sistema CRM, pero posteriormente, ya que por el momento se encontraban en gastos de la empresa que tenían prioridad.

Por otra parte, el 12.93% de directivos mencionaron que el motivo de no adquirir un sistema CRM, se debe al costo que implica su adquisición y el costo mensual que deben cancelar por actualizaciones o modificaciones del sistema, adicional que muchas de estas empresas han manejado herramientas internas de la empresa y hasta la fecha no han presentado inconvenientes.

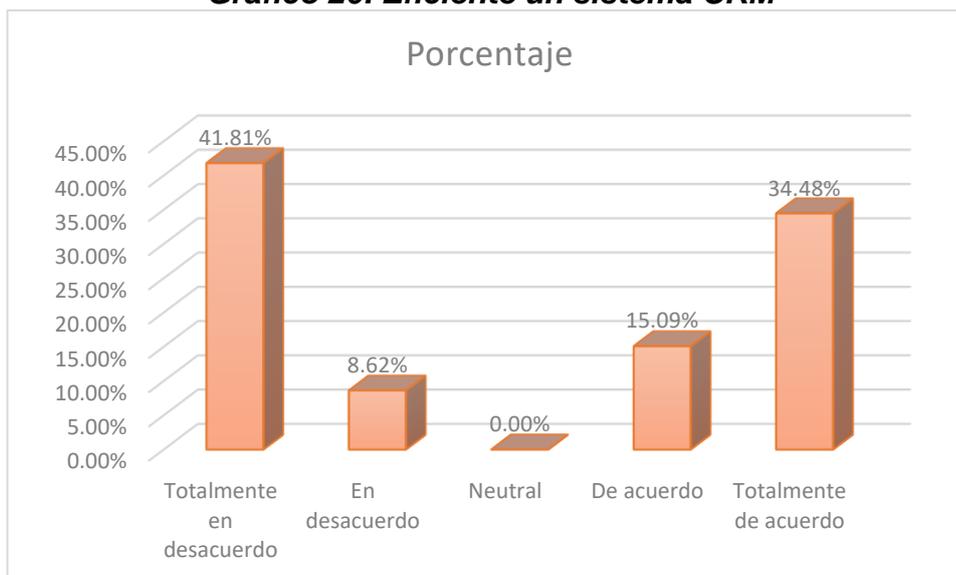
5. La empresa cuenta con un eficiente sistema CRM para la gestión de clientes

Tabla 19. Eficiente un sistema CRM

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	97	41,84%
En desacuerdo	20	8,62%
Neutral	0	0,00%
De acuerdo	35	15,09%
Totalmente de acuerdo	80	34,48%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 20. Eficiente un sistema CRM



Elaborado por: El Autor

Se procedió a realizar las encuestas a funcionarios de las empresas, en donde, el 41.81%, indicó, que están totalmente en desacuerdo al considerar que disponen de un sistema CRM eficiente, ya que, en muchos de los casos, la información no es retroalimentada y existen muchas falencias de parte de los empleados que no actualizan los datos de sus clientes. Por otra parte, existe un 34.48%, de funcionarios que indicaron estar satisfechos con el sistema que disponen en su trabajo.

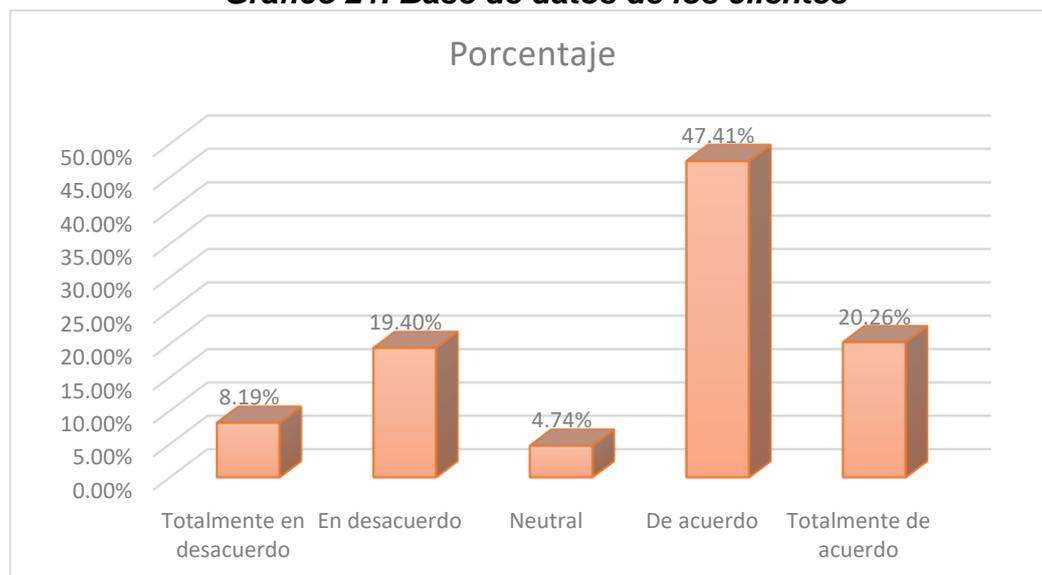
6. La empresa maneja una base de datos de todos sus clientes

Tabla 20. Base de datos de los clientes

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	8,19%
En desacuerdo	45	19,40%
Neutral	11	4,74%
De acuerdo	110	47,41%
Totalmente de acuerdo	47	20,26%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 21. Base de datos de los clientes



Elaborado por: El Autor

El 47.41% de los encuestados, indicaron estar de acuerdo con la base de datos que se han estado manejando en las empresas, estas bases han permitido sobre todo la localización del cliente, y a pesar, de que en muchos de los casos no está toda la información, han logrado establecer conexiones con los clientes, por números de teléfono o direcciones que ingresaron cuando se creó al cliente.

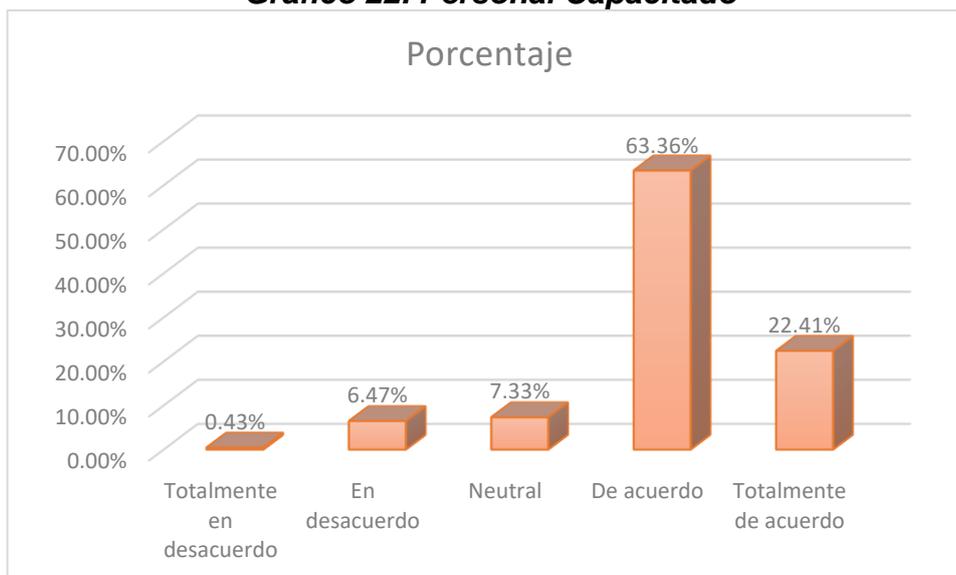
7. El personal se encuentra capacitado sobre el manejo de herramientas tecnológicas en la empresa

Tabla 21. Personal Capacitado

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0,43%
En desacuerdo	15	6,47%
Neutral	17	7,33%
De acuerdo	147	63,36%
Totalmente de acuerdo	52	22,41%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 22. Personal Capacitado



Elaborado por: El Autor

En base a las herramientas tecnológicas que se les ha dado a los empleados el 63.36%, indicaron estar de acuerdo y conformes con los conocimientos acerca del uso de estas herramientas.

Indicaron que el uso diario de estas herramientas, facilitan su comprensión, y en el caso de que las empresas han implementado nuevos recursos, siempre se les ha dado una capacitación previa.

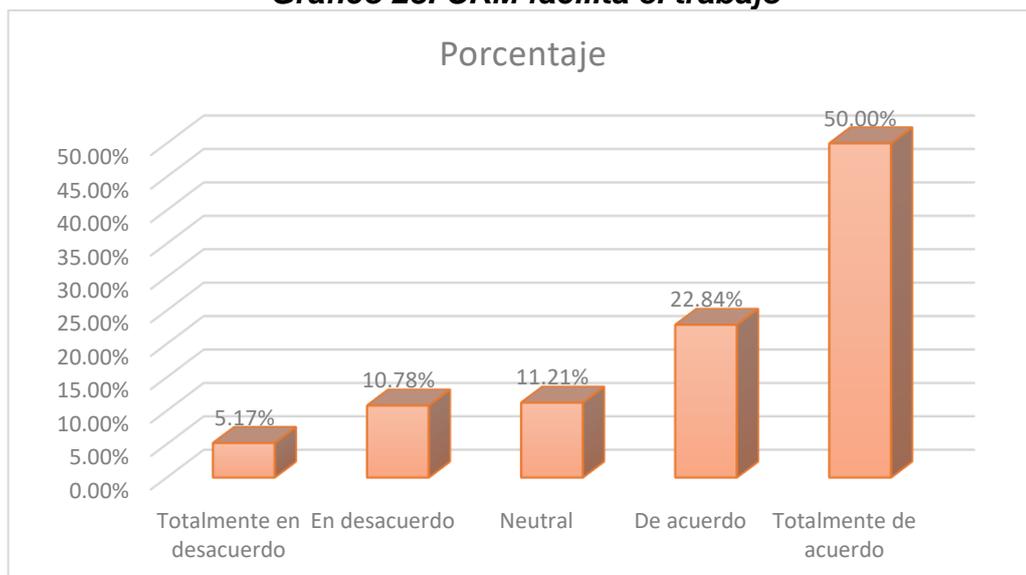
8. La herramienta CRM facilita el trabajo de los empleados

Tabla 22. CRM facilita el trabajo

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	5,17%
En desacuerdo	25	10,78%
Neutral	26	11,21%
De acuerdo	53	22,84%
Totalmente de acuerdo	116	50,00%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 23. CRM facilita el trabajo



Elaborado por: El Autor

El 50.00% de los funcionarios se encontraron totalmente de acuerdo, con la consulta sobre si consideran que un modelo CRM les facilita el trabajo, indicaron que, al momento de poseer una base con información del cliente, pueden gestionar estrategias, planificar y crear técnicas que les han permitido llegar al cliente y cumplir con los presupuestos que se les ha asignado en la empresa.

Existe un 5.17% que se encontraba en total desacuerdo, esto fue debido a que estos funcionarios no tienen conocimiento sobre esta herramienta CRM, lo cual indicaron que como no conocían, no se podría catalogar al mismo como útil para su trabajo.

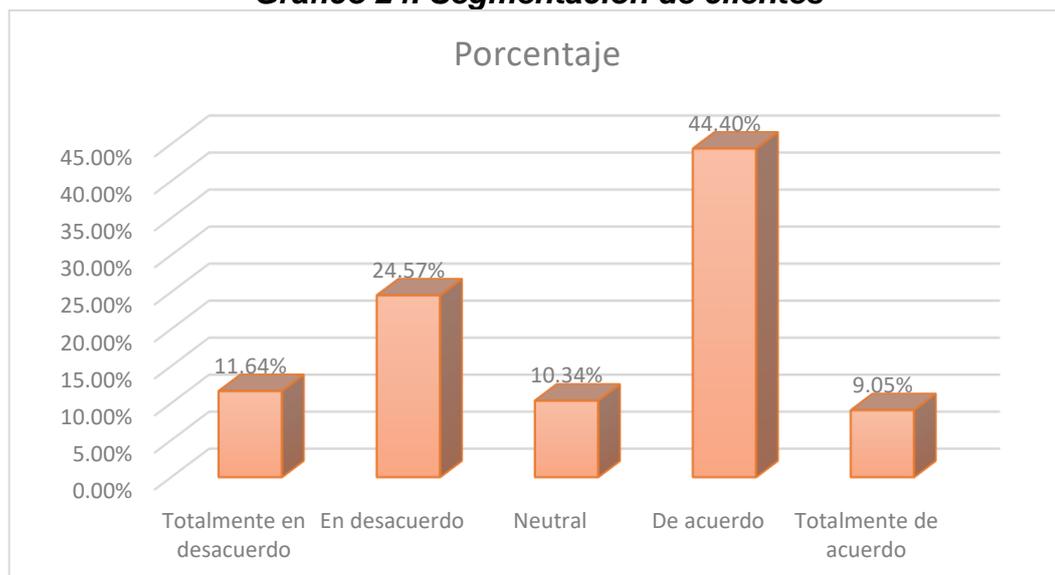
9. Existe segmentación de clientes

Tabla 23. Segmentación de clientes

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	11,64%
En desacuerdo	57	24,57%
Neutral	24	10,34%
De acuerdo	103	44,40%
Totalmente de acuerdo	21	9,05%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 24. Segmentación de clientes



Elaborado por: El Autor

Muchas de las empresas, tienen en sus bases segmentación de los clientes, representando un 44.40% de funcionarios que se encuentran de acuerdo, con esta información. La misma que ha sido empleada para estrategias de mercado, y fidelizaciones con los clientes.

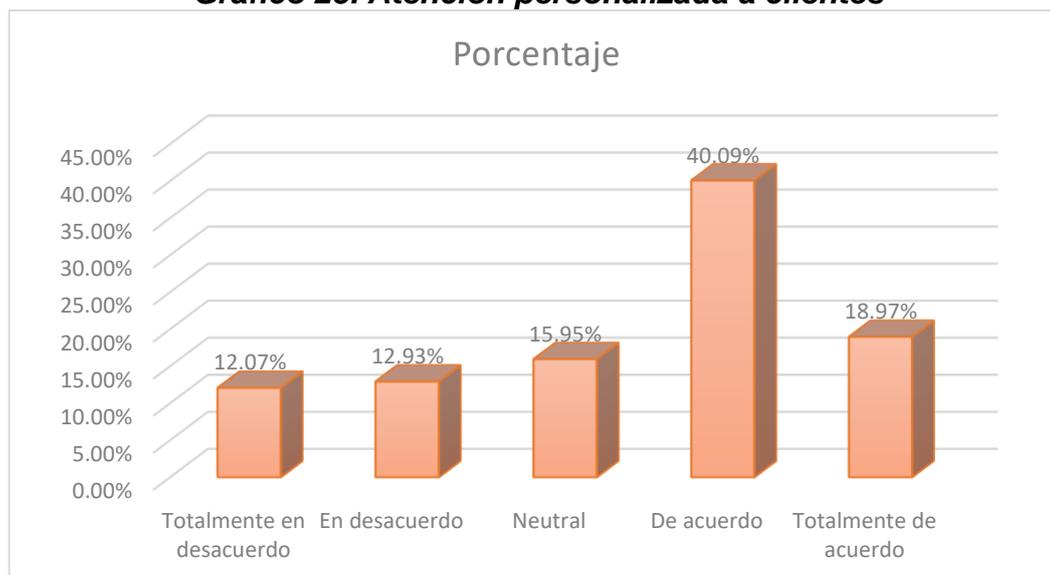
10. Existe atención personalizada con los clientes

Tabla 24. Atención personalizada a clientes

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	12,07%
En desacuerdo	30	12,93%
Neutral	37	15,95%
De acuerdo	93	40,09%
Totalmente de acuerdo	44	18,97%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 25. Atención personalizada a clientes



Elaborado por: El Autor

En base a la consulta, sobre si existe un servicio personalizado a los clientes, el 40.09% de los funcionarios respondieron que se encuentran de acuerdo, es decir que consideran al servicio brindado, como oportuno y directo para cada cliente, ya que con la relación que van manteniendo se van creando lazos y se va conociendo cada vez más las exigencias de los clientes.

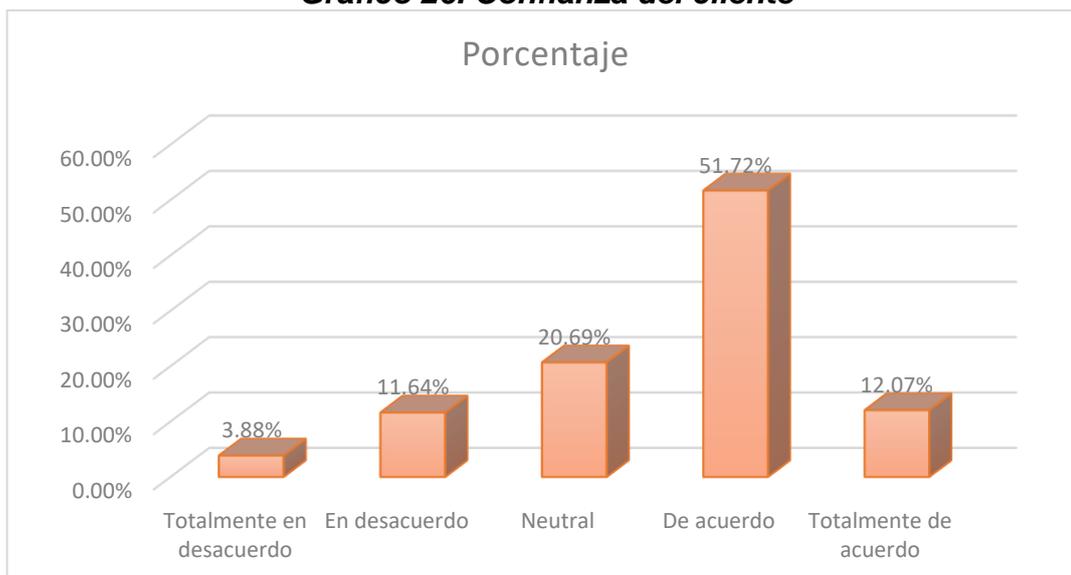
11. El cliente tiene confianza en la empresa

Tabla 25. Confianza del cliente

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	3,88%
En desacuerdo	27	11,64%
Neutral	48	20,69%
De acuerdo	120	51,72%
Totalmente de acuerdo	28	12,07%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 26. Confianza del cliente



Elaborado por: El Autor

El 51.72% de los funcionarios consideran que los clientes tienen confianza en la empresa, ya que indican que la mayoría de los clientes, han regresado para adquirir más servicios o para adquirir nuevos productos, no califican como totalmente de acuerdo debido a que, en algunos casos, los clientes han tenido que esperar un poco más de lo planificado.

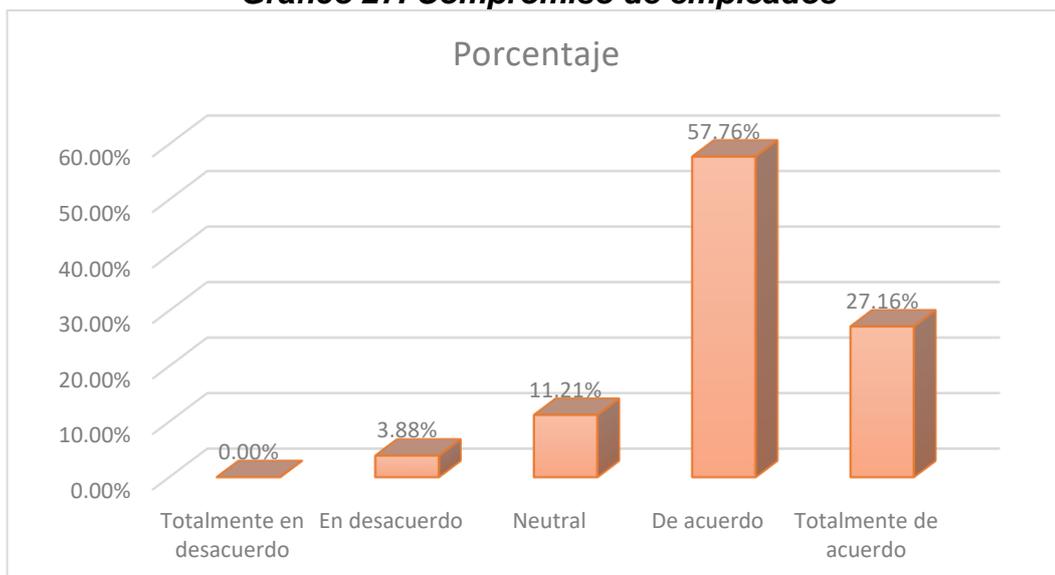
12. Existe compromiso de los empleados hacia la empresa

Tabla 26. Compromiso de empleados

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	9	3,88%
Neutral	26	11,21%
De acuerdo	134	57,76%
Totalmente de acuerdo	63	27,16%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 27. Compromiso de empleados



Elaborado por: El Autor

Al analizar el ítem de compromiso de los empleados con la empresa, se observa que el 57.76% de los funcionarios consideran estar de acuerdos, con su servicio prestado, señalaron que la empresa en la que están son su fuente de ingresos, motivo por el cual han gestionado de la mejor manera su trato con el cliente, en algunos casos, también depende del nivel de ventas, los ingresos extras que pueden recibir en sus sueldos ya sean en comisiones o en recompensas.

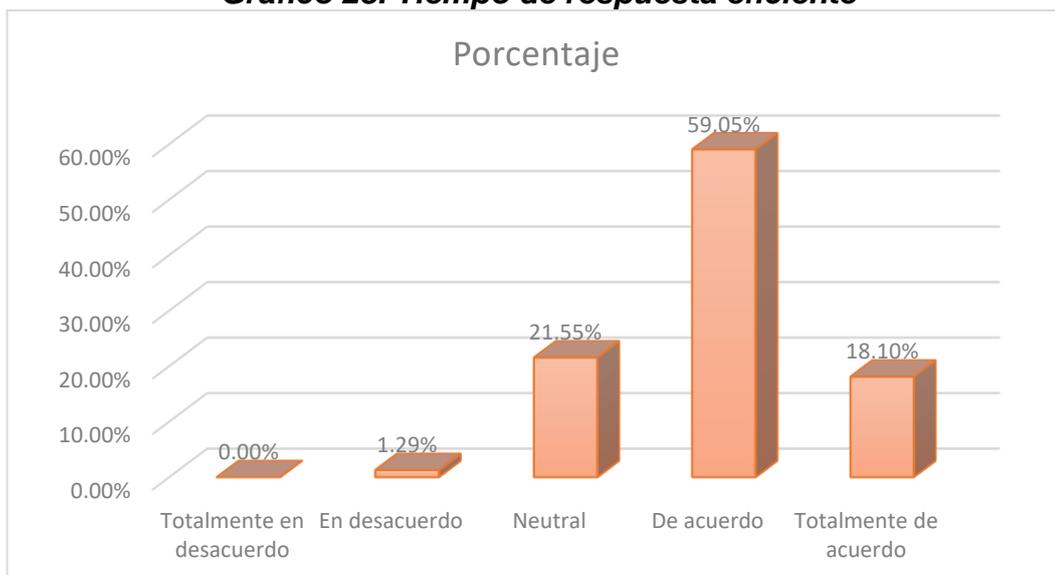
13. Es eficiente y adecuado el tiempo de respuesta a los requerimientos y quejas de los clientes

Tabla 27. Tiempo de respuesta eficiente

Escala	Número	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	3	1,29%
Neutral	50	21,55%
De acuerdo	137	59,05%
Totalmente de acuerdo	42	18,10%
Total	232	100,00%

Elaborado por: El Autor

Gráfico 28. Tiempo de respuesta eficiente



Elaborado por: El Autor

Los tiempos de respuesta de los empleados hacia los clientes, han sido en base a los requerimientos y exigencias de estos, en el estudio se muestra que un 59.05%, se encuentran de acuerdo, es decir conformes, no han podido dar mejor calificación debido a que existen casos en los que los clientes, por motivos de inconvenientes con los sistemas o entrega de productos no han podido ser atendidos o despachados de manera inmediata.

3.3.3 Análisis del cuestionario (check list)

Tabla 28. Análisis Check List

N.-	Detalle	Cumple						Resultados
		Si	%	No	%	N/A	%	
1	¿La empresa dispone de apoyo técnico?	162	69.83%	70	30.17%	0	0.00%	En las empresas, existe un 69.83% de apoyo técnico, para resolver problemas con los sistemas tecnológicos en general. Lo que equivale que el 30.17% de empresas no disponen de un servicio técnico y lo que, en muchos de los casos, los mismos empleados se encargan de resolver dichos inconvenientes, pero esto se puede realizar con programas que son básicos o en todo caso la empresa incurre en gastos adicionales para solventar los problemas técnicos que se presente en la empresa.
2	¿La empresa realiza seguimiento a los reclamos de los clientes?	92	39.66%	135	58.19%	5	2.16%	Se determinó que el 58.19% de empresas no hacen seguimiento a las quejas y reclamos, en muchos de los casos, se debe a que los clientes, ingresan a la empresa, presentan su problema, pero posteriormente ya no regresan a la empresa, lo que implica en muchos de los casos, pérdidas de estos clientes.
3	¿Dispone de servicio de quejas y requerimientos?	36	15.52%	196	84.48%	0	0.00%	El 84.48% de las empresas no han implementado un buzón o una herramienta que permita receptar los reclamos de los clientes, motivo por el cual, no se ha podido realizar una retroalimentación de los procesos que se están realizando mal.
4	¿La empresa reconoce e identifica a los clientes?	97	41.87%	135	58.19%	0	0.00%	Sólo el 41.87% de las empresas, identifican de manera inmediata a sus clientes, ya sea por ser clientes frecuentes o se mantiene relaciones estrechas. Por su parte, el 58.19% de empresas señalan que no identifican a los clientes, debido a que, en muchos casos, los clientes únicamente realizan una transacción y al no contar tampoco con una herramienta eficiente, se les hace complicado poder reconocer a cada uno de sus clientes.

N.-	Detalle	Cumple						Resultados
		Si	%	No	%	N/A	%	
5	¿El personal dispone de uniforme?	124	53.45%	108	46.55%	0	0.00%	Existe el 53.45% de empresas que han proporcionado uniformes al personal, ya sea por la imagen de la empresa o por la necesidad de las actividades que realizan. Por otra parte, el 46.55%, indican que no es necesaria la implementación de uniformes, debido a que en la actualidad la mayoría de las gestiones con los clientes se realizan de manera remota o virtual, o por ser empresas pequeñas no incurren en esos gastos de uniformes.
6	¿Existe buena iluminación en las instalaciones?	220	94.83%	12	5.17%	0	0.00%	En general, existe una buena iluminación en las instalaciones de las empresas, dando un resultado del 94.83% de empresas, con buena iluminación. El 5.17% restante, se debe a que por motivos del tipo de actividades no era necesario tener excelente iluminación en sus instalaciones.
7	¿Las instalaciones permanecen limpias?	207	89.22%	19	8.19%	6	2.59%	El 89.22% de empresas mantienen una buena limpieza de sus instalaciones, algunos funcionarios indicaron que esto también se debe a la pandemia, debido a que, por miedo a los contagios, han tratado de mantener el lugar ventilado y limpio.
8	¿Se realizan reuniones periódicas con el personal?	148	63.79%	84	36.21%	0	0.00%	Del total de las empresas encuestadas, el 63.79% realizan reuniones periódicas con el personal, mientras tanto el 36.21% indican que no realizan reuniones periódicas debido a que son empresas pequeñas y cualquier comunicado importante se les puede hacer llegar a los empleados por medios digitales.
9	¿La información se encuentra disponible para todas las áreas de la empresa?	94	40.52%	138	59.48%	0	0.00%	El 59.48% de los funcionarios de las empresas, indicaron que la información la manejan directamente los altos mandos y que en el caso algún departamento o empleado necesite cierta información en específico, debe solicitar directamente a su jefe inmediato. El 40.52% que indicaron que, si disponían de la información, mencionaron que se debe a que muchos de los casos, los datos que ellos necesitan se encuentran en la base de datos y los softwares que disponen en el trabajo.

N.-	Detalle	Cumple						Resultados
		Si	%	No	%	N/A	%	
10	¿Existe un buen ambiente laboral?	200	86.21%	16	6.90%	16	6.90%	A pesar de que el 86.21% indicaron que, si mantienen un buen ambiente de trabajo, el 6.90% mencionaron que no se sentían bien con su ambiente laboral, en unos casos debido a preferencias e injusticias que se sufrían en los trabajos, y el 6.90% prefirió abstenerse de responder esta pregunta.

Elaborado por: El Autor

3.3.4 Análisis de datos contables

Se procedió también a realizar un análisis de los datos financieros de estas empresas, para lo cual se tomó la información subida a la página de la Superintendencia de Compañías, de los Balances / Estados de Situación Financiera, debido a que esta información no todas las empresas estaban abiertas a entregar.

Los Balances / Estados de Situación Financiera, corresponden al ejercicio fiscal del año 2020, sin embargo, a pesar de que pertenecen a este año, del total de 232 empresas entrevistadas, existieron 41 empresas que no han subido la información a la página o han subido un archivo en cero.

De estos datos extraídos, se observa que 126 empresas han invertido en tecnología o en equipos de computación, lo cual corresponde al 54.31% sobre el total de las empresas. Para determinar este dato, se tomó los datos de los formularios establecidos en la Superintendencia de compañías, se extrajo del casillero 374 que corresponde a Equipo de computación y al casillero 7999 correspondiente a los Gastos Generales, de cada una de las empresas.

Con relación a estos dos casilleros y realizando un promedio de las 232 empresas analizadas, se observa que las empresas han empleado del total de sus gastos un promedio del 2.94% en equipos de computación y tecnología.

Se procedió a analizar cada una de las compras de tecnología contra la cuenta de gastos de manera individual, a lo cual se obtuvo el porcentaje que cada empresa emplea en estas adquisiciones, posteriormente se obtuvo el porcentaje promedio de todas las empresas. Tal como se puede visualizar en el Anexo 5.

3.3.5 Discusión de los datos obtenidos

Con base a los resultados obtenidos, se determina que las empresas familiares, deben implementar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la calidad de servicio de los clientes, y que una de estas herramientas es un sistema CRM.

Sin embargo, a pesar de que muchas de estas empresas ya disponían de estos sistemas, no lo han aprovechado y no la han utilizado como se debe, por lo que deben utilizar esta herramienta e irle alimentando constantemente, para poder disponer de una información veraz y confiable.

Con este tipo de sistemas, las empresas familiares tienen acceso a una gran cantidad de información de sus clientes, conociendo desde sus necesidades hasta sus preferencias.

En la actualidad, el uso de la tecnología es parte primordial de toda empresa, por más pequeña que esta sea, necesita de un programa para poder mantener al día todas sus cuentas y la información.

A continuación, se presenta la tabla 29, el cual recopila las observaciones encontradas en la investigación.

Tabla 29. Resultados obtenidos

Tipo de variable	Variable	Dimensión	Observaciones
Variable independiente	Modelo CRM	Tecnología	Todas las empresas se manejan con una herramienta tecnológica, desde un programa libre sin costo, hasta un software desarrollado directamente para la empresa.
			Del total de las empresas estudiadas el 34.48%, indican que disponen de un eficiente sistema CRM.
			El 50,00% considera que un sistema CRM facilita el trabajo en las empresas.
			El porcentaje en promedio de los gastos utilizados en tecnología corresponde al 2.94%, estos valores empleados en tecnología están relacionados con la actividad de cada empresa y sus ingresos.
		Eficiencia operativa	El 39.66% de empresas realizan seguimientos a los reclamos que han presentado los clientes.
			El personal se adapta a las herramientas que se les proporciona en las empresas.
		Toma de decisiones	Más de la mitad de las empresas encuestadas realizan reuniones periódicas con su personal, esto el representa el 63.79%, del total de las empresas.
			Las decisiones en general son tomadas directamente por los altos mandos, el personal puede proporcionar ideas, que se escalan por medio del jefe inmediato.

Tipo de variable	Variable	Dimensión	Observaciones
Variable dependiente	Calidad de servicio	Atención personalizada	Existe un aproximado de 63.79%, que consideran las empresas que los clientes les tienen confianza, uno de los motivos es por la frecuencia de muchos de esos clientes que han regresado ya sea a adquirir nuevos productos o servicios.
			Existe un alto grado de compromiso de los empleados con las empresas, dando un porcentaje de aproximadamente 85% de empleados comprometidos.
		Agilidad en el servicio	Existe un 77.15% de empresas analizadas, que se determinó que dan una respuesta eficiente y rápida a sus clientes.
Variable dependiente	Calidad de servicio	Aspectos tangibles	El 53.45% de empresas aún entregan uniformes a sus empleados, en algunos de los casos, el valor de los uniformes es el 100%, o en otros casos es cubierto únicamente el 50%.
			En los últimos años se ha dado más importancia a mantener una comunicación con el cliente por medio digital, la investigación refleja que el 51.72% de empresas utilizan redes sociales, seguido del desarrollo de sitios webs propios de la empresa con un 32.76%.
			El tema de limpieza en las empresas ha incrementado, debido a la pandemia del COVID, por lo que el 89.22% de las empresas han tratado de mantener sus instalaciones totalmente limpias y desinfectadas, por el miedo al contagio.
			El 94.83% de las empresas encuestadas presentaron instalaciones totalmente iluminadas, la mayoría de las empresas, han tratado de cuidar la apariencia de sus negocios.

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES

La calidad de servicio en una empresa familiar debe ser uno de los factores primordiales en la que todos los empleados y funcionarios se deben enfocar. Ya que dependerá del buen servicio que reciben los clientes, para asegurar su fidelidad.

Culminando el trabajo investigativo, se presenta las siguientes conclusiones:

- Las empresas familiares tienen dos componentes por una parte la empresa y otra la familia, en donde ambos componentes deben estar equilibrados caso contrario si se favorece a una de las partes, la otra puede resultar perjudicada.
- Las empresas familiares constituyen el mayor porcentaje de empresas en la ciudad de Cuenca, de las empresas que se realizaron las encuestas el 76.32% son empresas familiares. Las empresas buscar crear valor para el cliente, lo cual lo logran por medio de la información que obtienen de él. Conociendo sus exigencias, preferencias, gustos, la empresa puede cumplir sus expectativas y brindarles un excelente servicio personalizado. Un factor importante para cumplir con este objetivo es la utilización de la tecnología, sin esta herramienta las empresas con el tiempo quedan obsoletas y pierden competitividad en el mercado.
- El CRM no es únicamente una herramienta tecnológica que pueden emplear las empresas, el CRM también es una estrategia administrativa y gerencial. Del estudio realizado se pudo observar que existen empresas que disponen de sistemas de CRM, sin embargo, no todos los empleados utilizan correctamente o de manera eficiente el sistema. Un punto importante para recalcar es que la implementación de un CRM permite el mejoramiento de recursos humanos, tecnológicos, el valor de los clientes y el rendimiento comercial.

- A partir de la revisión bibliográfica se pudo establecer cuatro modelos CRM: Modelo CRM de dimensiones según David Padilla e Israel Quijano, modelo CRM según Chang, Liao y Hsiao, modelo CRM según Juan M. Ramón y Raquel Flórez como filosofía y modelo CRM según Efraín de la Hoz y Ludys López, de relaciones con los clientes. De esta revisión se pudo determinar los componentes y factores que tienen común los modelos, que son: la tecnología, las personas, los procesos, el conocimiento en general, mercado, modelos de negocio, planificación, ventas, servicio postventa y apoyo.
- En el análisis de los modelos presentados se determinó que el modelo según Efraín de la Hooz y Ludys López, es el más idóneo para que las empresas familiares de la ciudad de Cuenca puedan aplicar para mejorar la calidad de servicios a sus clientes.
- Las ventajas competitivas que pueden presentar las empresas familiares de la ciudad de Cuenca al implementar un modelo CRM son: gestión de datos, obtención de nueva información, lograr diferenciarse de la competencia, mantener una relación directa y personalizada con los clientes, permite mejorar la planificación de las actividades internas.

RECOMENDACIONES

Culminando la investigación realizada, partiendo desde las conclusiones y resultados, se procede con las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda el uso del modelo según Efraín de la Hooz y Ludys López (2017), debido a que este modelo, está enfocado directamente en las relaciones con los clientes, buscando la vinculación con todos los departamentos de la empresa.
- Se recomienda que cuando las empresas implementen un modelo tecnológico, capacitar a todos los empleados sobre su correcto funcionamiento y uso, para que se pueda retroalimentar continuamente la base y gerencia pueda generar nuevas estrategias basadas en información real y actualizada.
- Las empresas familiares, deben enfocarse en mantener satisfechos a sus clientes frecuentes, ya que una buena recomendación de estos clientes puede atraer a nuevos prospectos. Las empresas deben implementar una cultura organizativa, direccionada a brindar una excelente calidad de servicios, enfocados en la satisfacción de los clientes. De igual manera mantener unas herramientas de comunicación eficientes, que permitan el acceso a la información de manera oportuna y eficaz.
- Se recomienda realizar pruebas a los empleados, sobre su manera de atender a los clientes, revisar los tiempos de respuesta, tiempos de atención, atención de reclamos y quejas. Hacer seguimientos periódicos a los reclamos y quejas de los clientes, para de esta manera medir el tiempo en el cual se les da respuesta, y con esos resultados realizar un feedback en los procesos internos de las empresas familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araque, W. (2021). *Empresa Familiar en el emprendimiento y las MIPYME*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Arellano, H. (5 de agosto de 2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. Chimborazo, Ecuador. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627/pdf>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2006). La empresa familiar ¿punto de partida o punto final en la aventura del emprendedor?
- Belausteguigoitia, I. (Febrero de 2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México, México.
- Botero, S., Molina, P., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento & Gestión*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach.
- Brunetta, H. A. (2014). *Del marketing relacional al CRM. Gerenciamiento de las relaciones con el cliente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones todo Management.
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica.
- Casado, S. (Febrero de 2019). Implementación de un CRM con tecnología Salesforce aplicado a a gestión de prácticas externas de la Escuela Politécnica de Cuenca.
- Cervilla, M., & Puente, R. (2007). Prácticas de la Gerencia de Relaciones con el cliente CRM en empresas Venezolanas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 3.
- Chang, T.-M., Liao, L.-L., & Hsiao, W.-F. (Marzo de 2005). An empirical Study on the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan.
- Chao, P. (1 de Enero de 2008). Exploring the nature of the relationships between

- service quality and customer loyalty: An Attribute - level analysis.
doi:10.1080/02642060701725610
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Málaga, España: ICB Editores.
- Cronin, J., & Morris, M. (1989). Satisfacer las expectativas del cliente: el efecto sobre conflictos, intenciones de recompra en los canales de comercialización. *Journal of Marketing*.
- Davis, P., & Harveston, P. (Enero de 2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study*. *The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study**, 14-30.
- De La Cruz, A. (Agosto de 2018). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de Garantía de Salud de la Clínica Good Hope*. Lima, Perú.
- De La Hoz, E., & López, L. (10 de Julio de 2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría.
- Dodero, S. (2005). Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica. Obtenido de [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York.
- Dutka, A. (2001). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Dyer, W. G. (Junio de 2003). The Family: The Missing Variable In Organizational Research. *The Family: The Missing Variable In Organizational Research*. doi:10.1111/1540-8520.00018
- EC. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.
- EC. (20 de octubre de 2011). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficia449* .
- FBN. (05 de 01 de 2022). *Family Business Network*. Obtenido de FBN Ecuador: <https://www.fbnecuador.org/>
- Ferrando, A. (10 de febrero de 2014). El diseño de un modelo de gestión de la relación con los clientes para las micro y pequeñas empresas. Lima, Perú. doi:http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.763
- Fiallos, X. (Septiembre de 2020). Estrategias de CRM para la fidelización de los

- clientes de la empresa Figaimsa en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Gadotti, S., & Franca, A. (10 de Marzo de 2008). La medición de la callidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras.
- Garrido, A. (2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Málaga, España.
- Garrido, A., & Padilla, A. (17 de septiembre de 2010). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y anpalisis empírico en el sector hotelero español. Málaga, España: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Garrido, A., & Padilla, A. (10 de Noviembre de 2010). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación.
- Gavetti, G., Henderson, R., & Giorgi, S. (2004). Kodak y la revolución digital (A). 19.
- Gersick, K. E. (2005). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. Barcelona : No definida.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. (H. B. Press, Ed.) Boston.
- González, E., & Olivie, C. (Junio de 2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. Obtenido de https://www.laempresafamiliar.com/wpcontent/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Grabinsky, S. (2001). Las reglas de juego en las empresas familiares. *Las reglas de juego en las empresas familiares*. Mérida, México.
- Gracia, I. (31 de Diciembre de 2001). CRM. Gestión de la relación con los clientes. 227. Madrid , España: FC Editorial.
- Gutierrez, S. (2003). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar. *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar*.
- Hallberg, G. (1995). All Consumers Are Not Created Equal.
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento

clave para el desarrollo de las organizaciones.

- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. 6. México, México: McGraw - Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Jain, S., & Gupta, G. (Enero de 2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/228778534>
- Jaramillo, W. (2021). *Empresa familiar, en el emprendimiento y las MIPYME* (Vol. I). Quito: Corporación Editora Nacional.
- Martínez, L. (10 de Diciembre de 2018). Factores de impacto de la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para la implementación en pequeñas empresas en Colombia. Colombia.
- Mejía, J. (Junio de 2019). Sistema de Información para la Gestión de Clientes basado en el Modelo CRM para las Pymes del Sector de la Climatización de la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Ogliastri, E., & Lorenzo, O. (Enero de 2007). Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- Oviedo, C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.
- Padilla, D., & Quijano, I. (11 de Mayo de 2004). Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México. Puebla, México.
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de calidad en el servicio. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definición-de-calidad-en-el-servicio/html>
- Pont, M. G. (1989). *La Empresa Familiar en la Economía Española*. España: IESE.
- Quispe, J. (Diciembre de 2018). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la librería Servicio Educativo Hogar y salud. Lima, Perú.
- Ramón, J. M., & Flórez, R. (27 de Junio de 2013). La Gestión de las relaciones con los clientes (CRM) en empresas industriales. Nivel de desarrollo y Generación de beneficios. doi:<http://dx.doi.org/10.6036/MN5839>
- Ráudez, K., Salvador, C., & Sandoval, M. (20 de Febrero de 2015). Sistema de Gestión Empresarial CRM .
- Render, J. (2015). Dirección de la producción. 2. Ohio, Estados Unidos: Prentice Hall.

- Rueda, J. (2011). Factores Internos Determinantes del Éxito en la Empresa Familiar: Un modelo de Gestión Exitosa Aplicado a las Empresas Familiares del Sector Confecciones en Colombia. Madrid, España.
- Sampieri, H. (2010). Metodología de la investigación científica . México: Mc Grahill.
- Stevens, P., & Utson, B. (1995). Dineserv: a tool for measuring service quality in restaurants. doi:10.1016/0010-8804(95)93844-k
- SUPERCIAS. (10 de 11 de 2021). Recuperado el 3 de Noviembre de 2021, de SUPERINTENDENCIA DE COMAPAÑÍAS: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvcs/>
- Tay, C. (Febrero de 2011). Diseño y aplicación de un sistema de calidad para el proceso de fabricación de válvulas de paso termopásticas. Lima, Perú.
- Toalongo, K. (Abril de 2013). Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa AGROTA CÍA. LTDA.
- University of St. Gallen. (2021). *University of St. Gallen*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2021, de <https://familybusinessindex.com/>
- Vásquez, J. M. (2009). Guía práctica para la familia empresaria. Quito.
- Vélez, Diego; Holguín, Harry; De La Hoz, Gerardo; Durán, Yasmín; Gutierrez, Irma. (Diciembre de 2008). Dinámica de la empresa familiar PYME "Estudio Exploratorio en Colombia". Recuperado el 27 de Noviembre de 2021, de <http://mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>
- Zambrano, G. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. *Revista Científica Espiritu Emprendedor TES*. doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.204>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 30. Motivos por los que las familias emprenden un negocio

Nivel de desagregación geográfica		Total (Hogares)	Sexo del jefe del hogar						Motivo de inicio del negocio						
			Hombre			Mujer			Total (Hogares que poseen negocios)	Por ser Independiente (%)	Tradición familiar (%)	Completar el ingreso familiar (%)	Incrementar el ingreso (%)	No encontró trabajo como asalariado (%)	Otro (%)
			El Hogar tiene negocios			El Hogar tiene negocios									
			Total (Hogares)	Si (%)	No (%)	Total (Hogares)	Si (%)	No (%)							
Área**	Nacional	4.346.026	3.197.198	40,9	59,1	1.148.828	37,0	63,0	1.733.750	39,8	6,8	32,1	2,7	14,1	4,5
	Urbano	2.992.975	2.129.791	48,5	51,5	863.184	40,8	59,2	1.384.020	41,8	6,4	28,9	2,7	15,4	4,8
	Rural	1.353.051	1.067.407	25,9	74,1	285.644	25,6	74,4	349.730	31,7	8,6	45,0	*	9,0	*
Región Natural	Total	4.346.026	3.197.198	40,9	59,1	1.148.828	37,0	63,0	1.733.750	39,8	6,8	32,1	2,7	14,1	4,5
	Sierra	2.000.604	1.485.701	38,9	61,1	514.904	30,9	69,1	737.024	41,9	7,3	31,6	*	12,8	*
	Costa	2.136.239	1.546.570	44,2	55,8	589.668	42,7	57,3	935.846	38,0	6,6	32,4	*	15,2	5,5
	Amazonía	200.009	157.256	27,5	72,5	42.753	31,7	68,3	56.862	40,9	*	35,4	*	*	*
	Galápagos	9.174	7.671	45,6	54,4	*	*	*	4.018	61,1	*	*	+	+	*
Zonas de Planificación	Total	4.346.026	3.197.198	40,9	59,1	1.148.828	37,0	63,0	1.733.750	39,8	6,8	32,1	2,7	14,1	4,5
	Zona 1	363.932	274.067	35,9	64,1	89.865	37,6	62,4	132.294	42,7	*	34,0	*	*	*
	Zona 2	192.927	149.980	32,1	67,9	*	*	*	61.130	48,2	*	29,7	*	*	*
	Zona 3	433.134	328.316	38,4	61,6	104.818	27,1	72,9	154.678	37,5	*	39,0	*	*	*
	Zona 4	501.514	374.747	42,5	57,5	126.767	42,9	57,1	213.587	39,4	*	34,3	*	*	*
	Zona 5	712.101	535.997	39,0	61,0	176.104	42,4	57,6	283.868	36,6	*	34,8	*	14,4	*
	Zona 6	316.291	216.711	39,5	60,5	99.580	35,0	65,0	120.449	37,8	*	35,1	*	*	*
	Zona 7	340.585	253.058	34,6	65,4	87.527	36,8	63,2	119.757	35,5	*	38,1	*	*	*
	Zona 8	768.146	523.572	53,1	46,9	244.573	43,1	56,9	383.538	39,8	*	27,9	*	*	*
	Zona 9	717.395	540.748	40,0	60,0	*	*	*	264.449	44,4	*	*	*	*	*
Quintiles de Consumo***	Total	4.282.825	3.148.060	41,0	59,0	1.134.765	37,2	62,8	1.713.513	39,7	6,8	32,4	2,7	13,9	4,5
	Quintil 1	856.636	660.535	29,3	70,7	196.101	34,1	65,9	340.515	28,9	*	41,0	*	18,7	4,1
	Quintil 2	856.508	625.578	39,8	60,2	230.929	42,5	57,5	337.651	35,1	*	36,8	*	16,0	4,4
	Quintil 3	856.479	615.096	43,1	56,9	241.383	38,8	61,2	338.634	38,1	*	33,4	*	14,3	5,1
	Quintil 4	856.718	627.856	47,3	52,7	228.862	35,4	64,6	339.810	44,8	*	26,9	*	13,3	4,4
	Quintil 5	856.485	618.995	46,4	53,6	237.490	34,7	65,3	356.902	51,1	*	24,3	*	7,7	4,4

INEC - ECV - Sexta Ronda 2013 - 2014

Fuente: INEC - Sexta Ronda 2013 - 2014

Anexo 2.- Entrevista a directivos de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
UTEG**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo, medir el grado de aceptación de parte de la directiva de las empresas familiares, ante la adquisición y uso de un modelo CRM, enfocado en la calidad de servicio a clientes.

La información obtenida en esta entrevista será únicamente con fines académicos.

Nombre de la empresa: _____

Representante Legal: _____

1. ¿Considera usted importante el uso de herramientas tecnológicas, en el desarrollo de las empresas?

2. ¿Considera usted, importante la adquisición de un programa de CRM para la gestión y administración de sus clientes?

3. ¿Considera usted que con la implementación de un modelo CRM en la empresa, se tomarán mejores decisiones?

4. ¿Considera usted, que su empresa está orientada hacia la calidad de servicio de sus clientes?

5. ¿Qué estrategias ha empleado la empresa para mejorar la calidad de servicios hacia sus clientes?

6. Para la toma de decisiones, ¿son consideradas las ideas y puntos de vista del personal de la empresa?

7. ¿Considera eficiente los procesos que han establecido, para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa?

8. ¿Considera a la empresa que administra como empresa familiar?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3.- Encuesta a los funcionarios de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
UTEG**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo, medir el grado de aceptación de parte de la directiva de las empresas familiares, ante la adquisición y uso de un modelo CRM, enfocado en la calidad de servicio a clientes. La información obtenida en esta encuesta será únicamente con fines académicos.

Nombre de la empresa: _____

N.-	Descripción
1	¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la empresa para gestionar a sus clientes? Software propio <input type="checkbox"/> Microsoft office <input type="checkbox"/> CRM <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>
2	¿Qué herramienta de comunicación utilizan para mantener una comunicación con el cliente? Redes sociales <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Sitio Web <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>
3	¿Está dispuesto a adquirir un programa CRM para la empresa, para mejorar la calidad de servicio a los clientes? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Ya dispongo <input type="checkbox"/>
4	¿Por qué no estaría dispuesto a invertir en un programa CRM? Desconocimiento <input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> No necesario <input type="checkbox"/> Posteriormente <input type="checkbox"/> Ya dispongo <input type="checkbox"/>

N.-	Descripción	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	La empresa cuenta con un eficiente sistema CRM para la gestión de clientes					
6	La empresa maneja una base de datos de todos sus clientes					
7	El personal se encuentra capacitado sobre el manejo de herramientas tecnológicas en la empresa					
8	La herramienta CRM facilita el trabajo de los empleados					
9	Existe segmentación de clientes					
10	Existe atención personalizada con los clientes					
11	El cliente tiene confianza en la empresa					
12	Existe compromiso de los empleados hacia la empresa					
13	Es eficiente y adecuado el tiempo de respuesta a los requerimientos y quejas de los clientes					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4.- Check list



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL UTEG

CHECK LIST

Objetivo: Revisar y analizar los aspectos estructurales, físicos de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca.

Nombre de la empresa: _____

N.-	Detalle	Cumple			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿La empresa dispone de apoyo técnico?				
2	¿La empresa realiza seguimiento a los reclamos de los clientes?				
3	¿Dispone de servicio de quejas y requerimientos?				
4	¿La empresa reconoce e identifica a los clientes?				
5	¿El personal dispone de uniforme?				
6	¿Existe buena iluminación en las instalaciones?				
7	¿Las instalaciones permanecen limpias?				
8	¿Se realizan reuniones periódicas con el personal?				
9	¿La información se encuentra disponible para todas las áreas de la empresa?				
10	¿Existe un buen ambiente laboral?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5

Tabla 31. Extracto del análisis en porcentajes del gasto de tecnología

EMPRESA	Valor registrado en compra de tecnología	Gastos totales	Porcentaje en gastos totales	Ingresos	Resultado del ejercicio
GSIERRA CIA. LTDA.	3,200.89	8,802.69	36.36%	9,667.19	864.50
SERVICABLE CIA. LTDA.	537,963.42	1,512,449.69	35.57%	1,861,594.82	238,500.18
COMERCIALMOTORS S.A.S.	600.00	1,788.02	33.56%	-	(1,788.02)
CLUSCONSUL INTEGRAR CIA. LTDA.	2,568.14	8,097.47	31.72%	3,105.00	(4,992.47)
ROOTOURS SA	25,911.90	84,234.82	30.76%	84,419.92	157.34
IRMA'S TOURS CIA. LTDA.	3,260.00	12,244.20	26.62%	9,034.54	(3,209.66)
OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.	455,637.85	1,979,327.19	23.02%	2,033,734.24	30,756.61
ANA MARIA CVAM CIA.LTDA.	16,509.17	77,579.94	21.28%	47,338.64	(30,241.30)
OPERADORA DE TURISMO MAGAZYNEFLY CIA.LTDA.	250.00	1,213.78	20.60%	822.80	-
ACCIONPREVIA CIA. LTDA.	35,732.41	179,963.33	19.86%	177,766.10	(1,561.50)
PCTRANS. S.A.	800.00	4,092.27	19.55%	4,097.93	(1.25)
ESTUDIOCENTRAL S.A.S.	1,190.00	6,179.63	19.26%	5,436.00	(743.63)
ICE CREAM FACTORY ITORY C.L.	2,145.31	12,280.90	17.47%	10,335.54	(1,010.01)
VUELA AL MUNDO SERVICIOS DE VIAJES Y TURISMO	2,159.50	14,023.75	15.40%	8,879.75	(5,144.00)
ECUATIVE NARANJOCOMPANY CIA.LTDA.	1,340.00	8,742.30	15.33%	-	(8,742.30)
APLICACIONES ARTISTICAS S.A. APLICARTSA	8,083.93	56,618.64	14.28%	19,373.86	(35,302.26)
AUSTROLAB S.A.	14,822.70	113,262.81	13.09%	101,237.44	(18,587.95)
INAI INNOVACION EN ARQUITECTURA CIA. LTDA.	37,870.00	318,173.43	11.90%	371,786.80	(127,782.16)
APARCAMIENTO PARKCUENCA S.A.	20,583.47	192,375.08	10.70%	189,613.82	(5,565.93)
SISENER INGENIEROS CIA.LTDA.	26,554.50	261,697.10	10.15%	295,651.06	(5,093.09)
CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA CORADAC CIA.LTD	45,656.29	451,455.25	10.11%	473,474.30	(8,281.52)
CLINICA SERRANO, CISNEROS & ASOCIADOS CIA. LT	45,008.44	469,440.53	9.59%	472,105.14	(11,639.42)
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ICMA NEW HOLLA	2,729.00	30,095.17	9.07%	30,966.52	871.35
FINSOLRED S.A.	39,237.69	447,575.03	8.77%	506,082.16	38,505.73
COMERCIALIZADORA Y REPARADORA DE CALZADO R	71,297.62	818,118.07	8.71%	791,002.91	(28,015.44)
ECUAMAZINGTRAVEL CIA.LTDA.	1,927.00	23,285.29	8.28%	23,458.40	114.60
PRACTI-CAR ESCUELA DE CONDUCCION S.A.	62,630.99	791,447.16	7.91%	820,546.87	13,960.45
SITERTL CIA.LTDA.	31,558.63	403,619.85	7.82%	410,744.82	(2,845.71)
REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA FERRER E HIJ	579,287.28	7,411,046.69	7.82%	7,674,386.50	133,320.18
AUSTRAL RENT A CAR AUSTRALRENT CIA. LTDA.	1,578.32	20,221.24	7.81%	15,998.17	-
HOMEBIS CIA.LTDA.	870.00	11,691.03	7.44%	-	(11,691.03)
BESTPOINT CIA. LTDA.	31,405.90	428,522.59	7.33%	478,168.09	(6,848.03)
AGENCIA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA KOLEKSI S	10,784.25	151,592.49	7.11%	160,863.13	5,407.92
VEGAMON S.A.	43,148.32	615,154.19	7.01%	675,879.08	37,867.52
JASOFT SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.	8,042.84	124,279.25	6.47%	137,072.18	9,998.26
CENTRO EDUCATIVO ALBORADA CIA. LTDA.	88,613.00	1,502,218.58	5.90%	1,586,945.35	53,961.69
CONTINENTAL TIRE ANDINA S. A.	1,397,246.62	23,885,393.10	5.85%	109,428,225.63	(3,795,308.88)
TAXIRADIO QUINTA CHICA S.A.	2,541.17	45,052.44	5.64%	45,239.73	(63.11)
CRESAFE CIA. LTDA.	39,851.47	720,313.68	5.53%	765,694.82	31,108.99
TRIBEJAZE CIA. LTDA.	9,113.93	170,814.96	5.34%	178,948.09	(83,398.04)
INGLOBSERV INNOVACION GLOBAL DE SERVICIOS IC	15,925.46	309,184.71	5.15%	245,128.14	(64,056.57)
SEMERIACOURIER S.A.	2,159.88	42,377.61	5.10%	49,370.98	(2,367.71)
ECUABUY S.A.	2,310.00	56,169.54	4.11%	52,618.41	-
CASAFARAH CIA.LTDA.	32,053.42	782,288.87	4.10%	757,093.64	(505,223.62)
HOBBYCENTRO CIA. LTDA.	1,890.63	49,988.15	3.78%	46,758.27	8,995.97
CONSTRUCTORA MOLINA ZEA CIA. LTDA.	750.00	20,760.18	3.61%	-	(20,760.18)
GOLDENAUDIT CIA.LTDA.	4,039.36	119,636.91	3.38%	114,065.72	(5,571.19)
AGENCIA DE VIAJES TAKEOFFTRAVEL CIA. LTDA.	1,400.00	43,024.95	3.25%	43,067.14	32.91
CENTRO DE DIAGNOSTICO NO INVASIVO CEDICARD	5,697.89	177,326.72	3.21%	178,762.29	(215.34)
CENTRO RECREACIONAL Y EVENTOS CEREVEN LOS L	3,031.20	98,446.40	3.08%	69,587.15	(28,859.25)
COMERCIARSA CIA. LTDA.	13,702.74	468,783.90	2.92%	464,888.68	(3,895.31)
CAMACHO ABAD CIA. LTDA.	3,256.62	112,832.58	2.89%	127,936.65	5,090.07
DIRECTIM CIA. LTDA.	1,624.60	56,936.35	2.85%	58,034.62	(32,483.69)
CENTRO INTEGRAL DE PATOLOGIA MAMARIA CIPAM	2,426.17	86,301.78	2.81%	54,048.90	(45,354.28)
DISTRIBUIDORA PARTES PIEZAS Y ACCESORIOS TAUF	1,193.67	45,930.93	2.60%	46,614.90	669.57
AUTOEXPRESS COMPANIA ANONIMA	55,356.55	2,163,526.35	2.56%	2,316,497.85	92,108.08
TECNICENTRO DEL AUSTRO SA TEDASA	397,837.15	17,739,004.30	2.24%	18,353,874.70	329,744.46
SUPER TAXIS CUENCA C.A.	14,256.45	657,475.59	2.17%	657,776.68	107.89
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVILESWORLD TRAV	12,788.53	624,969.71	2.05%	511,182.08	(113,787.63)
SONIDO Y ENERGÍA "SONOENERGIA" CIA.LTDA.	4,310.61	216,563.09	1.99%	216,287.12	(4,609.45)
ASESORES, SERVICIOS Y COMERCIO VINDELPO CIA. I	19,979.23	1,051,866.37	1.90%	1,078,880.97	(833,509.96)

Elaborado por: El Autor