



FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

TÍTULO DE LA TESIS

**CRM COMO ESTRATEGIA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL ÁREA COMERCIAL DE MILAGRO**

AUTORES:

**ING. ANDRÉS AVILÉS NOBLES
LSI. CARLOS YANCE CARVAJAL**

TUTOR:

ECON. LUIS CENTENO RODRÍGUEZ, MSC.

AGOSTO 2010

Guayaquil - Ecuador



FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS:
CRM COMO ESTRATEGIA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL ÁREA COMERCIAL DE MILAGRO**

**AUTORES:
ING. ANDRES AVILÉS NOLES
LSI. CARLOS YANCE CARVAJAL**

**TUTOR:
ECON. LUIS CENTENO RODRIGUEZ, MSC.**

**AGOSTO 2010
Guayaquil - Ecuador**

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la UTEG que el Trabajo de Diploma presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, 5 de Mayo del 2010.

Ing. ANDRES AVILÉS NOLES.

LSI. CARLOS YANCE CARVAJAL.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL "UTEG"

ESCUELA DE POSTGRADO

Yo, Msc..... considero que el desarrollo de la tesis titulada: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE RELACIÓN CON CLIENTES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MILAGRO.** En cuanto:

Asistencia a los encuentros planificados:

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Insatisfactorio

Cumplimiento de las observaciones realizadas:

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Insatisfactorio

Responsabilidad en el cumplimiento del cronograma:

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Insatisfactorio

Profundidad y científicidad del proyecto

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Insatisfactorio

Por consiguiente certifico que el trabajo desarrollado está apto para su :

Pre-defensa

Defensa

Con la calificación de ()

.....
Firma del Tutor

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA.

Los miembros de la defensa de la tesis con el título:

.....
.....
.....

**Han considerado acorde a los resultados del proceso
investigativo desarrollado por los Maestranes otorgar la
calificación de:**

**Y para que así conste firma los miembros del tribunal el día
del mes del**

Presidente

Secretario

Vocal.

AGRADECIMIENTOS.

Dedicamos esta tesis, primero a nuestro a Dios, que nos ha permitido tener vida y salud para ver cumplido nuestros sueños, a nuestros padres y hermanos que con amor siempre nos mostraron su apoyo incondicional en los tiempos de cansancio, tristeza y alegrías, a nuestras esposas que con amor y paciencia nos apoyaron en la realización de este objetivo.

DEDICATORIA.

Dedicamos esta tesis, con todo nuestro corazón a Dios, sin la ayuda de él nada es posible en esta vida, pues nos dio la vida, la salud y la perseverancia para concluir con éxito esta tesis, a nuestras madres que con amor y paciencia supieron apoyarnos.

SÍNTESIS DEL TRABAJO DE TESIS.

Vivimos en tiempo de cambio, donde se hace necesario cada día que las organizaciones sean más competitiva y el uso de estrategias para retener clientes y crear fidelidad no solo permitirá que las organizaciones cumpla con sus objetivos de generar rentabilidad si no que también existirá un sentido de pertenencia hacia las empresas por parte de los clientes, consumidores, vendedores y empleados en general.

La presente investigación está compuesto por tres capítulos principales, se estructuraron objetivos generales y específicos, así como también las respectivas hipótesis general y particular que guiaron el presente estudio, igualmente se utilizo un diseño metodológico para la definición del tipo y de investigación a desarrollar, se emplearon los métodos teóricos y empírico.

Se realizo un análisis de los datos y su interpretación, verificándose todas las hipótesis planteada dentro del trabajo investigativo.

Se llegaron a conclusiones importantes y recomendaciones de llevar a cabo nuestra propuesta que puede llegar a ser de gran contribución a la problemática existente que tiene la organización.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.	II
CERTIFICACIÓN DE DEFENSA.....	III
AGRADECIMIENTOS.	IV
DEDICATORIA.....	V
SÍNTESIS DEL TRABAJO DE TESIS.	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Problema de Investigación.....	3
1.2.1 Planteamiento del Problema	3
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación de la investigación.....	6
1.5 Marco Referencial de Investigación	8
1.5.1 Marco Teórico.....	8
1.5.2 Marco Conceptual.....	36
1.6 Formulación de Hipótesis y Variables.....	59
1.6.1 Hipótesis General.....	59
1.6.2 Hipótesis Específicas	59
1.6.3 Variables Independientes	60
1.6.4 Variables Dependientes	60
1.6.5 Indicadores de las variables.....	61
1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación	62
1.7.1 Tipo de Investigación.....	62
1.7.2 Métodos de la Investigación.....	62

1.7.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información.	63
Métodos.	63
1.7.4 Tratamiento Estadístico de la Información.....	66
1.8 Resultados e Impactos esperados que se espera como fruto de la investigación e implementación de sus resultados.	66
CAPITULO II	68
2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	68
2.1. Análisis de la situación actual.	68
2.2. Comparación, Evaluación, Tendencia y Perspectiva	69
2.3. Resultados Obtenidos	73
2.4 Relación entre Objetivo e Hipótesis.	86
2.5 Verificación de las Hipótesis.....	88
CAPITULO 3	89
3. ESTRATEGIA PROPUESTA	89
3.1. Estrategia CRM Propuesta	89
3.2. Desarrollo de la Estrategia.....	91
3.3. Beneficios de la Estrategia Propuesta	97
3.4. Metodología de la propuesta a desarrollar.....	99
3.5. Cronograma	103
3.6. Presupuesto	103
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
4.1 Conclusiones.....	105
4.2. Recomendaciones	107
5. BIBLIOGRAFÍA	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110

INTRODUCCIÓN

Cada día la competencia amenaza a las empresas, a los profesionales y a todos los entes productivos de un país, la lucha por sobrevivir se vuelve dura y en el caso de las empresas, estas deben presentar características y valores agregados en sus productos o servicios.

El valor agregado es una característica diferenciadora que coloca a nuestros productos o servicios en una situación ventajosa y diferenciadora frente a la competencia; por ello es importante conocer los gustos y preferencias de los clientes a fin de crear estrategias efectivas de marketing.

Ecuador es un país que se caracteriza por sus tendencias homogéneas de preferencias y gustos por los productos y servicios, lo que permite identificar rápidamente los grupos o segmentos de mercado existentes, lo que facilita el desarrollo de planes de mercadeo.

En vista de que el negocio rentable no es solo producir, sino crear fidelización del cliente con respecto a un producto o servicio, lo que permitirá a las pequeñas y medianas empresas consolidarse en un mercado muy competitivo.

A nivel de la provincia del Guayas existe una gran variedad de microempresas que poseen estrategias competitivas basadas en la calidad de sus productos o servicios.

Todo lo anterior nos ha llevado a creer que es necesario que las pequeñas y medianas empresas desarrollen estrategias de fidelización de clientes, basados en los conocimientos técnicos de los gustos y preferencias de los clientes.

CAPITULO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

La existencia de PyMes en la ciudad de Milagro que en su mayoría son familiares ha ocasionado que estas no ingresen al mercado de manera efectiva, es decir con una definición adecuada de sus procesos, una estructura organizacional efectiva y en ocasiones ubicando en los diferentes cargos del negocios a familiares con poca preparación y/o experiencia o personal que no pasa un proceso de selección adecuado.

Las PyMEs de Milagro al llegar al nivel actual de desarrollo comercial, ven que indudablemente requieren diseñar estrategias que les permita mejorar las relaciones con sus clientes a fin de satisfacer todas sus necesidades y requerimientos y de esta manera generar sentimientos de fidelidad de ellos hacia las PyMes.

Es precisamente en este momento que los administradores piensan que con invertir en tecnología es la solución a su problema, pero al no contar con asesoramiento suelen pensar destinar presupuestos no acorde a los objetivos estratégicos de la organización, asignan bajos recursos para la automatización de sus proceso administrativos lo que conlleva a la contratación de "desarrolladores de aplicaciones" con metodologías de implementación poco efectivas y que por acomodarse a los presupuesto no realizan un análisis y recomendación de acuerdo a las tendencias tecnológicas; desarrolladores que cobran bajo costo por

sus servicios pero no llegan a ofrecer una solución integral que buscan las PyMes de la ciudad de Milagro.

Si las PyMes de Milagro continúan sin diseñar estrategias que les permita mejorar o consolidar las relaciones con sus clientes, la rentabilidad descenderá debido a la disminución de sus ventas por la poca o ninguna atención a las necesidades o requerimientos de sus clientes, y finalmente empezaran a desaparecer o ser absorbidas por empresas que si son competitivas por tener estrategias claramente definidas.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Planteamiento del Problema

Según estudios desarrollados por el curso de Marketing de la Universidad Estatal de Milagro en una investigación de mercado, el 80% de las PyMes de Milagro no tienen identificados sus clientes más rentables y prospectos potenciales; y de estos el 20% no poseen una base de datos consolidada con los parámetros necesarios para conocer sus necesidades.

Los negocios tradicionales en estos últimos años han detectado que poco a poco ha disminuido su rentabilidad debido a que captar nuevos clientes es cada vez más difícil, sin embargo el mantener la relación con los actuales clientes es cada vez más sencillo gracias a las herramientas tecnológicas actuales.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas.

El enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia lo que lleva a muchas pequeñas y medianas empresas a desarrollar estrategias informáticas como es la implementación del Customer Relationship Management (CRM).

Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos, para referirse a la estrategia de marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes. El concepto CRM no acaba en una aplicación informática, sino en idear una estrategia de negocio en base a la satisfacción del cliente y no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación.

1.2.2 Formulación del problema de investigación.

¿Cuáles son las causas que inciden en la disminución de la cartera de clientes en las pequeñas y medianas empresas del área comercial de Milagro?

Sistematización del problema de investigación.

1. ¿Cuál es la prioridad establecida con el cliente en las PyMes del área comercial de la ciudad de Milagro?
2. ¿Por qué es difícil para las PyMes del área comercial de Milagro, lograr cerrar una venta y establecer una relación en dicho proceso?

3. ¿Por qué existe un desconocimiento para identificar y retener a los clientes más rentables y prospectos potenciales?
4. ¿Qué ha originado a las PyMes del área comercial de Milagro a tener un bajo nivel de calidad de servicio?
5. ¿De qué manera las PyMes del área comercial de Milagro están captando y administrando la información de los clientes?
6. ¿De qué manera una estrategia orientada al cliente podrá incidir a las pymes del área comercial de Milagro a solucionar el problema de la disminución de la cartera de clientes?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de administración de relación de clientes para las pequeñas y medianas empresas del área comercial, de la ciudad de Milagro.

1.3.2 Objetivos Específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos de la presente tesis:

1. Determinar el nivel de prioridad que tiene el cliente en las PyMes del área comercial de Milagro.
2. Examinar como es la relación con el cliente durante el proceso de Ventas, en las PyMes del área comercial de Milagro.

3. Determinar si tienen identificados a los clientes más rentables y prospectos potenciales; y si existe una estrecha relación con el negocio.
4. Identificar el grado de conocimiento de calidad de servicio desde la preventa hasta la pos venta en las pymes del área comercial de Milagro.
5. Conocer las herramientas que han sido y está siendo utilizadas para captar y administrar información de los clientes.
6. Analizar una estrategia para solucionar el problema en la disminución de la cartera de clientes en las pymes del área comercial de Milagro.

1.4 Justificación de la investigación

Es importante detectar las necesidades de los clientes de las PyMes de la ciudad de Milagro analizando desde el proceso de preventa hasta el proceso de postventa con la finalidad de determinar las soluciones al problema que actualmente existe en sus relaciones.

Aportar con nuevas técnicas y herramientas al sistema tradicional de servicio al cliente para fortalecer la relación de fidelidad. La mayoría de veces, captar un cliente nuevo es a veces más caro (según el sector) que mantener el cliente actual, ya que existe costos de captación (inversión en publicidad, promociones, comisiones de ventas, tiempo invertido, etc.). Y recuperar un cliente perdido puede llegar a ser más caro que venderle a un cliente nuevo.

Analizar el funcionamiento y los resultados de la estrategia de fidelización implementadas en empresas más grandes tanto nacionales como multinacionales para aplicar lo que sea conveniente a las PyMes de este estudio.

Contribuir por medio de la investigación científica a descubrir nuevas estrategias de relación con el cliente utilizando los diferentes canales de comunicación y sacar provecho al marketing relacional personalizado para entender y anticipar a las necesidades de cada uno de los clientes, creando una estrecha relación entre ambos.

Diseñar una estrategia para mejorar la relación con los clientes, obliga a las PyMes de la ciudad de Milagro a entrar en un cambio positivo con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y fortalecer la fidelidad con el cliente para constituirse en empresas sostenibles y permanentes, para beneficio de la comunidad.

Para este estudio es factible revisar los procesos actuales de cada organización y las herramientas que soportan toda la cadena de valor. Tendremos como limitante cierta información confidencial propia de cada empresa, sin embargo, para nuestro propósito ciertos datos estadísticos como ventas, participación de mercado, comportamiento, mercadeo, etc. es suficiente con datos aproximados.

1.5 Marco Referencial de Investigación

1.5.1 Marco Teórico

Este estudio está respaldado en las teorías y conceptos desarrolladas por autores de renombre de temas relacionados y cuyo procedimiento pueden ser aplicados para entender el problema y diseñar las estrategias que contribuyan a mejorar las relaciones con los clientes y consumidores de la ciudad de Milagro.

Para fines del análisis se han considerado los siguientes temas específicos:

1. Satisfacción del cliente
2. Calidad para el cliente
3. Comportamiento del consumidor
4. Fuerza de Ventas
5. Gestión de Relación con el Cliente (CRM)
6. Ciclo de Vida de la Gestión de Relación con el Cliente (CRM)
7. Marketing
8. Tendencias del Pensamiento y Prácticas del Marketing
9. Marketing Relacional
10. Servicio al cliente como estrategia.

Satisfacción del cliente

Schiffman-Kanuk¹ de señala que “la satisfacción del consumidor es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación a sus expectativas”.

El valor orientado al cliente es la relación que existe entre los beneficios que el cliente percibe (económicos, funcionales, psicológicos) y los recursos que utiliza para obtenerlos (monetarios, de tiempo, de esfuerzo y psicológicos) que se utilizan para lograr aquellos beneficios.

El valor que se percibe es relativo y subjetivo. Por ejemplo si usted asiste a un restaurante exclusivo donde el servicio de alimentos y bebidas sea muy costoso, se esperaría comida exquisita, camareros impecables y decoración fascinante.

Algunos comensales quizá reciban más de lo que esperaban y al salir del restaurante sentirán que valió la pena y quizás tiempo si tuvo que esperar alguna reservación. En cambio puede que otros clientes hayan tenido expectativas muy altas y salgan del lugar decepcionados.

Por otra parte las personas que asisten a lugares de comidas rápidas, saben esperar y sienten que reciben el valor que corresponde a lo que han gastado.

Se identifican varios tipos de clientes, los consumidores completamente satisfechos porque sus expectativas fueron superadas, dan comentarios positivos acerca de la calidad y servicio de la compañía convirtiéndose en leales y seguirán comprando el producto; otro tipo de cliente son los que no se sienten muy comprometido con la compañía, son neutrales ya que simplemente están satisfechos, estos son los desertores, ya que se sienten en libertad de cambiar de

¹ Schiffman-Kanut, Comportamiento del Consumidor, EDITORIAL, Pearson Educación, Año 2005, p. 14

empresas que les proporcione determinado bien o servicio; los clientes que han tenido experiencias muy desagradables con la empresa se convierten en consumidores terroristas y sólo dan juicios negativos acerca de la misma; existen también los clientes cautivos que están descontento con la compañía pero igual la prefieren porque ofrece precios bajos, por último existen los mercenarios, que son clientes satisfechos pero que en realidad no guardan lealtad real a la compañía y quizás pueden desertar y pueden encontrar precios menores en otro lugar.

Calidad para el Cliente

Según Philip Kotler la “calidad es la capacidad de un producto o servicio para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos valiosos”².

La calidad es una de las principales herramientas de posicionamiento de las PyMes. La calidad tiene dos dimensiones; nivel y consistencia. La calidad del servicio significa calidad de desempeño, que la capacidad de una empresa para desempeñar sus funciones, así por ejemplo una PyMes puede ofrecer una mayor calidad de desempeño que otra: alta frecuencia de visita, entregas inmediatas, servicios post venta, etc. Las empresas casi nunca tratan de ofrecer el nivel de calidad de desempeño más alto posible, más bien escogen un nivel de calidad congruente con las necesidades del mercado y con los niveles de calidad de las empresas competidoras.

Alta calidad también puede implicar niveles elevados de consistencia. Calidad en el servicio al cliente significa calidad de cumplimiento: ausencia de defectos y consistencias en la entrega de un nivel de desempeño eficiente.

² Kotler Philip, Fundamentos de Marketing, 2003, p.287

Comportamiento del Consumidor

Desde la década de 1950, la mayoría de las empresas han adoptado el concepto de marketing, lo que ha significado más productos, con más tamaños, modelos, versiones y presentaciones disponibles, orientados a objetivos establecidos y con el transcurrir del tiempo son más pequeños.

Como consecuencia de esto, nos encontramos con un mercado cada vez más competitivo. Además, con el advenimiento de nuevas tecnologías de la década de los 90's ha permitido que muchas empresas ofrezcan mayor número de productos y servicios, que su distribución sea cada vez más amplia, al mismo tiempo reducción en los costos y se podía enfrentar de mayor manera las barreras de entrada para muchas industrias del mercado. Esto ocasionó que se incrementara el número de competidores y también el grado de enfoques exitosos de segmentación y debería destacarse los mercados metas y posicionamiento según sus limitaciones u obsolescencias ante el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

En la actualidad, los especialistas en marketing indican que para superar a la competencia es necesario, obtener la máxima ganancia posible en cada uno de sus consumidores. Además, se debe considerar al cliente como un punto de partida de la cultura organizacional del negocio, en todos sus departamentos y funciones, asegurándose de que todos los funcionarios y empleados perciban que la negociación con un cliente es parte de su relación con él y no una mera transacción.

Para Shiffman-Kanuk ³ “las tres guías para establecer relaciones exitosas entre clientes y empresas son: valor orientado al cliente, nivel alto de satisfacción del cliente y construcción de una estructura para retener al cliente”.

El objetivo principal de ofrecer valor a los consumidores de manera continua y más eficaz que la competencia es tener clientes altamente satisfechos (o incluso encantados), lo cual se logra mediante la estrategia de retención del cliente, considerando mejor el interés del consumidor para que este se quede con la compañía en vez de cambiarse a otra. En casi todas las situaciones de negocio resulta más costoso ganar nuevos clientes que conservar los que se tienen. Diversos estudios han demostrado que pequeñas reducciones en la deserción de los consumidores genera incrementos significativos en la ganancia, porque:

1. Los clientes leales compran cada vez más productos.
2. Los clientes leales son menos sensibles al precio y ponen poca atención en la publicidad de la competencia.
3. Los servicios a los clientes actuales, quienes están familiarizados con las ofertas y los procedimientos de la compañía, son más baratos.
4. Los clientes leales dan comentarios y referencias positivas a otros clientes.

Además, los esfuerzos de marketing orientados a atraer nuevos clientes son costosos; de hecho, en mercados saturados es prácticamente imposible encontrar nuevos consumidores. En la actualidad, Internet y las interacciones digitales consumidor-especialista en el marketing constituyen herramientas idóneas para desarrollar los productos y servicios a las necesidades específicas de los consumidores (a menudo como marketing personalizado), ofreciéndoles mayor

³ Shiffman-Kanuk, Comportamiento del Consumidor, 2005, p.14

valor a través del aumento de la intimidad con el cliente y motivándolos a permanecer con la compañía.

Los especialistas en marketing consideran las tasas crecientes de retención del cliente como un objetivo corporativo estratégico, también deben reconocer que no todos los consumidores son iguales. Construyen relaciones selectivas con los clientes basados en la rentabilidad, en vez de solo hacerlo por "conservarlos".

Una compañía exitosa en retención de clientes vigiló de cerca los volúmenes y los hábitos de consumo de sus clientes, estableció una tipología para éstos según sus niveles de rentabilidad y desarrolló diversas estrategias orientadas hacia cada grupo. Por ejemplo, algunos corredores de bolsa programaron sus aparatos telefónicos para reconocer los números de teléfono de los mayoristas, para asegurarse de que sus llamadas sean atendidas con prioridad. Los clientes que compraron y registraron varios de los productos de una compañía deberían recibir una asistencia distintiva amplia y expedita.

Algunas empresas identifican a grupos de consumidores que es poco probable que compren más, aún si se les exhorta de forma más insistente; en cambio, a menudo tales clientes llegan a desanimarse a permanecer con la compañía o incluso se despiden a sí mismo como clientes.

Según Kotler "El comportamiento de compra del consumidor se refiere a la forma en que compran los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor"⁴.

⁴ Kotler Philip, Fundamentos de Marketing, 2003, p. 191

El mercado de consumidores varía enormemente en cuanto a edad, ingreso, nivel de educación y gustos; además, la compra de bienes y servicios son una variedad infinita.

La forma en estos consumidores tan diversos se conectan entre si y con otros elementos del mundo que los rodea afecta la forma en que escogen entre los diferentes productos, servicios y empresas.

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días. Es tarea importante de las empresas investigar los factores que determinan las decisiones de compra de los consumidores y esto debe hacerse con gran detalle, para descubrir que compran, donde lo compran, como y cuanto compran, cuando lo hacen y porque lo hacen.

Los especialistas en marketing pueden analizar las compras reales de los consumidores para determinar que compran, donde y cuanto compran, para llegar a entender el porqué del comportamiento de compra de consumo no es tan sencillo.

Los especialistas de marketing quieren descubrir la forma como estimular al consumidor para que responda positivamente, esto tiene dos partes: primero, las características del comprador influyen en la forma en que percibe y reacciona ante los estímulos; segundo, el proceso de la toma de decisión en el comportamiento del comprador.

Existe una relación significativa entre el comportamiento del consumidor y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Fuerza de Ventas

Alrededor del 11 por ciento de todas las personas empleadas, es decir, 18 millones de personas, están relacionadas con las ventas. La aparición de internet y de otras técnicas de marketing directo, así como el elevado costo del personal de ventas ha llevado a las empresas a examinar de nuevo, el tamaño y el papel de su fuerza de ventas.

Las empresas no siempre necesitan ser propietarias de sus fuerzas de venta. Cerca del 50 por ciento de las empresas subcontrata la fuerza de ventas: utilizan representantes, agentes de ventas, etc. Numerosas empresas contratan a vendedores externos para tener presencia en las zonas geográficas y segmentos de mercado más reducidos.

A la hora de contratar a vendedores se debería contratar solo a los que están entusiasmados por la empresa y sus productos. Y en esto, es difícil disimular. Igualmente, se debe dar preferencia a personas que fracasaron, más que otras que nunca lo intentaron. Se aconseja también no contratar a un vendedor a quien uno no quisiera invitar a cenar a su casa.

A la hora de decidir cuánto se va a pagar a los vendedores, se debe recordar que los vendedores mal pagados resultan muy caros y que los que están bien pagados resultan baratos. Los mejores vendedores de una empresa venden, a menudo, cinco veces más que el vendedor medio, pero no se les paga cinco veces más.

Los vendedores necesitan estar motivados como lo están los futbolistas al reunirse en el vestuario. El reto está en ser capaz de motivar al vendedor medio y no solo a los vendedores estrellas.

Hay que tener cuidado con el vendedor que piensa que cualquier venta es beneficiosa, independientemente de su rentabilidad. Es mejor relacionar el salario

con el beneficio aportado y no con las ventas. Cada vendedor debería considerarse como gestor de un centro de beneficio y no como gestor de un centro de ventas, y debería ser retribuido en consecuencia.

He aquí otros aspectos que hay que considerar a la hora de evaluar el desempeño de un vendedor.⁵: *el número de visitas realizadas al día, el tiempo promedio invertido en cada visita, costos e ingresos por visita, porcentaje de pedidos por cada cien visitas y el número de nuevos clientes y de clientes perdidos por periodos de ventas.* Luego habrá que comparar el desempeño de este vendedor con el del vendedor medio, para detectar a los malos vendedores y a los excepcionalmente buenos.

Los malos desempeños, a menudo, se disculpan diciendo que el mercado ha alcanzado su fase de madurez. Sin embargo, calificar un mercado maduro es una prueba de incompetencia. Como ejemplo extremo se podría decir que incluso es probable que resulte más fácil ganar dinero en un mercado maduro que en uno de alta tecnología.

La tarea más difícil con la que se puede enfrentar un vendedor es decirle a su cliente que un competidor tiene un producto mejor. IBM espera que sus comerciales recomiendan el mejor equipo para una aplicación determinada, incluso si se precisa recomendar el material de un competidor. El comercial ganara sin embargo, el respeto del cliente y finalmente lograra su objetivo. Es muy importante mencionar que ganarse el respeto del cliente es todo un proceso que inicia desde el primer contacto que se tiene.

⁵ Philip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.47

El papel del personal del departamento de marketing es apoyar a la fuerza de ventas. Kotler menciona las siguientes posibilidades⁶ :

- El departamento de marketing invierte en publicidad y compra bases de datos para identificar clientes potenciales.
- Prepara perfiles de los mejores clientes potenciales, para que los vendedores sepan a quien visitar y a quién no.
- Describe los factores que influyen en la compra y las motivaciones de los clientes.
- Señala las fuerzas y debilidades de los competidores, e indica cómo se diferencian los productos de la empresa de los de la competencia.
- Documenta y distribuye las historias de ventas que tuvieron éxito para luego utilizarlas en programas de formación.
- Prepara y distribuye comunicaciones (anuncios, folletos, etc.) para estimular el interés de los clientes por los productos de la empresa y conseguir que los vendedores sean mejor recibidos.
- Utiliza la publicidad y el telemarketing para encontrar y valorar ideas que puedan ser utilizadas por la fuerza de ventas.

Las compañías más inteligentes proveen a sus vendedores con equipos y programas que facilitan el desempeño de las tareas del proceso de ventas. (Ordenadores, móviles, fax y fotocopiadoras). De esta forma, los vendedores pueden analizar a los clientes antes de cada visita, contestar a sus preguntas y grabar los hechos importantes de la visita. Los vendedores también pueden consultar información sobre el producto, fichas técnicas, información sobre precios, historial de compra de los clientes, términos de pago preferidos y cualesquiera otros datos que faciliten su trabajo.

⁶ Philip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.48

Gestión de Relación con el Cliente (CRM)

Todo el mundo habla sobre la gestión de la relación con el cliente como la nueva panacea. Todavía es un término vacío hasta que se defina adecuadamente. Algunos lo entienden como la aplicación de la tecnología necesaria para aprender más de cada cliente y ser capaz de responderle de forma personalizada. Otros no lo ven como una cuestión tecnológica sino como una cuestión de relaciones humanas: tratar a cada cliente como empatía y sensibilidad. *Un cínico dijo que la gestión de la relación con el cliente es una manera costosa de aprender lo que podría ser comprendido charlando con los clientes durante cinco minutos.*⁷

La gestión de la relación con el cliente, en la práctica, implica la compra del hardware y del software que permita a la compañía obtener información detallada sobre cada cliente individual. Esta información podría ser utilizada para mejorar la definición del público objetivo. La empresa sabrá más sobre lo que le cliente podría estar interesado analizando sus últimas compras, y su perfil, demográfico y psicográfico. La compañía enviara ofertas solo aquellos que muestren el más alto interés y predisposición a comprar, y ahorrará todos los costos de correo y contacto que generalmente se pierden en el marketing masivo. Usando la información cuidadosamente, la compañía puede mejorar la adquisición de clientes, la venta cruzada y referenciada.

Sin embargo, la gestión de la relación con el cliente (CRM) todavía no ha funcionado bien en la práctica. Las grandes compañías gastan a veces de 5 a 10 millones de dólares en sistemas CRM y afrontan resultados decepcionantes. Menos de un 30 por ciento de las compañías que han adoptado CRM informan haber logrado el rendimiento esperado de sus inversiones. La causa del problema no es un fallo del software (solamente se cita en un 2 por ciento de los casos).

⁷ Philip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.49

CRM-Forum divulgo las siguientes conclusiones sobre las causas de los problemas: cambios en la organización (29 por ciento), políticas empresariales (22 por ciento), problemas de comprensión del concepto CRM (20 por ciento), planteamientos pobres (12 por ciento), carencias de habilidades CRM (6 por ciento), problemas de presupuesto (4 por ciento), problemas de programación (2 por ciento), mal consejo (1 por ciento), otros (4 por ciento).

Demasiadas compañías ven la tecnología como la panacea que les ayudará a superar sus malos hábitos. Pero, añadir nueva tecnología a una empresa anticuada, solo la transformará en una compañía obsoleta, más cara. Las compañías no deberían invertir en CRM hasta que se hayan reorganizado para convertirse en compañías centradas en el cliente. Solo entonces sabrán ellas y sus empleados como utilizar el sistema de gestión de las relaciones con el cliente (CRM) de la forma más adecuada.

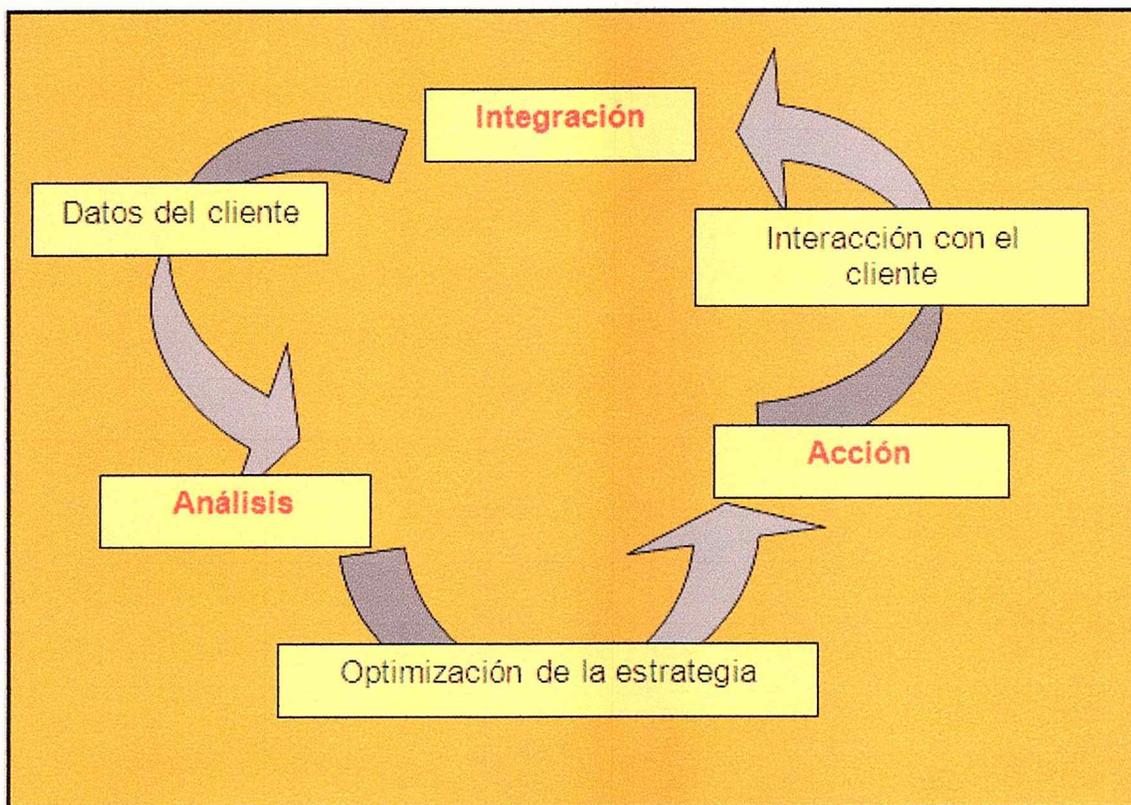
Frederick Newell⁸ va más lejos y culpa a CRM de quedarse corto en la respuesta para atender bien a los clientes. CRM pone a la compañía en el asiento del conductor con un arma de caza, en vez de poner al cliente en el asiento del conductor. Frederick Newell quiere que las compañías otorguen poder a los clientes, no que los seleccionen. En lugar de enviar correos para vender sus productos (Un acercamiento con orientación producto), necesitan preguntar a sus clientes en qué están interesados (y no interesados), que información les gustaría, que servicios desearían, y como, cuando, y con qué frecuencia aceptarían comunicaciones de la compañía. En lugar de confiar en la información sobre los clientes, las compañías pueden confiar en la información de los clientes. Con esta información, las empresas estarían en una posición mucho mejor para no desperdiciar el dinero de la compañía y el tiempo del cliente. Newell aboga por sustituir la gestión de la relación con el cliente (CRM) por la gestión de la relación por el cliente (CMR).

⁸ Frederick Newell, Why CRM Doesn't Work, 2003.

Philip Kotler⁹ menciona que una aplicación adecuada de CRM y de CMR constituye una aportación positiva para las compañías y para la sociedad. Conseguirá que las relaciones sean más humanas, hará que el mercado funcione mejor y proporcionará mejores soluciones a los clientes.

Ciclo de Vida de la Gestión de Relación del Cliente (CRM) ¹⁰

GRÁFICO #1: Ciclo de vida CRM



FUENTE: www.gestiopolis.com – Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente.

⁹ Philip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.51

¹⁰ Yoana Zapata Alarcón, www.gestiopolis.com – Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente.

Integración: El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Tal información vendrá dada bajo una estructura definida, que reúna los datos del negocio relevante tras una labor de integración de datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y de extracción de conocimiento del negocio. Éste proceso es también conocido como la etapa de identificación, donde se trata de pasar a un conjunto de datos a todos aquellos clientes con el fin de reconocerlos y poder así ofrecer productos y servicios. Estos métodos de identificación permiten interactuar con el cliente en un ámbito conocido con el fin de ofrecer un buen servicio.

Análisis: El análisis de la información del cliente permite extraer el conocimiento de estos, que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa. Esta fase también se conoce como clasificación, ya que parte de la identificación construcción y alimentación de una base de datos en que se procesa la información de cada uno de los clientes, lo que intenta llegar a conocer un perfil determinado que permita estimar un valor para la empresa de dicho cliente. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes y separar a aquellos que verdaderamente nos interesa fidelizar. Cualquier estrategia de CRM destinada a fidelizar a los clientes debe necesariamente partir de un selecto grupo que constituye a los mejores.

Acción: La solución CRM es efectiva si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos del negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente (lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente) constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM. Todo ello redundará en que sea en

esta etapa del ciclo CRM donde se apliquen realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptadas: los procesos de negocio y las estructuras organizativas se refinan basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirido mediante el análisis de los datos recolectados previamente. La planificación de negocio y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en el repositorio de datos y que será procesada en una próxima iteración, cerrando el ciclo de vida del sistema.

Marketing

Como lo observó Jean-Jacques Lambin "El marketing es el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades¹¹.

La función del marketing es identificar las necesidades y deseos de los clientes; determinar los mercados meta que mejor pueden servir a la organización y diseñar los productos, servicios y programas apropiados para servir a estos mercados.

¹¹ Jean-Jacques Lambin, Marketing Estratégico, 1997, p. 5

Sin embargo, esta disciplina es mucho más que una simple función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda la organización.

El objetivo de marketing es crear de forma eficiente una satisfacción en los clientes al establecer relaciones de valor con clientes importantes. El departamento de marketing no puede alcanzar solo esta meta. Para lograr este propósito, debe trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos de la empresa y con otras organizaciones en su sistema integral de entrega de valor. Así, el área de marketing pide a todos los integrantes de la organización que piensen siempre en los clientes y hagan todo lo posible por crear y entregar un valor superior satisfaciendo a los clientes.

En todas las actividades existe marketing y todos necesitamos tener conocimiento de él.

No solo las empresas comerciales, sea estas fabrica/importadoras, mayoristas, detallistas, requieren de marketing, sino que todas las personas emplean marketing para manejar la demanda de servicios.

Lo mismo realiza los hoteles, restaurantes, clínicas, artistas, hospitales y museos. Ningún político puede obtener los votos necesarios y ningún centro vacacional puede obtener los turistas que requiere, sin desarrollar y poner en práctica planes apoyados en esta técnica.

Todas las personas y grupos mencionados necesitan conocer cómo definir y segmentar un mercado y como lograr una posición sólida al desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos meta escogidos.

Además, deben saber poner precios a su oferta y hacerla atractiva y costeable, escoger y administrar intermediarios para hacer que los clientes tengan acceso a

sus productos. Necesitan saber anunciar y promover los productos que tienen en existencia para que los clientes los conozcan y los deseen.

Está claro que quienes comercializan algo necesitan una amplia gama de habilidades para detectar, atender y satisfacer las necesidades de los consumidores.

El marketing aplica administrar mercados para que ocurran intercambios y relaciones con el fin de crear valor y satisfacer necesidades y deseos; es un proceso por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valor con otros.

Los procesos de intercambio implican trabajo. Quienes venden deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos y servicios, fijar su precio, promoverlos, almacenarlos y entregarlos. Las actividades como el desarrollo de producto, investigación, comunicación, distribución, fijación de precios y servicios son actividades centrales del marketing cuando buscan los bienes que necesitan a precios que pueden pagar. Los agentes de compras de las empresas realizan marketing cuando buscan proveedores y tratan de obtener condiciones favorables.

En situación normal, el marketing implica servir a un mercado de usuarios finales en presencia de competidores. La empresa y sus competidores envían sus respectivos productos y mensajes a los consumidores finales, sea directamente o a través de intermediarios de marketing. Todos los actores del sistema se ven afectados por la influencia de fuerzas importantes del entorno (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas-legales, socioculturales).

Cada participante del sistema añade valor para el siguiente nivel. Por ello, el éxito de la compañía depende no solo de sus propias acciones, sino también de que tan bien el sistema entero satisface las necesidades de los consumidores finales.

Tendencias del Pensamiento y las Prácticas de Marketing.

De acuerdo a Philip Kotler ¹², las principales tendencias que se observa hoy en día son:

- Del marketing de “consigue la venta” al marketing de “comprende y responde”. Su empresa mejorará su rendimiento si concibe el reto del marketing como el desarrollo de una mayor comprensión de las necesidades del consumidor, en vez del empuje de los productos hacia la venta, de forma indiscriminada.
- De centrarse en la adquisición de clientes a la fidelización de clientes. Las empresas deben prestar más atención a servir y satisfacer a sus clientes actuales, antes de aventurarse en una carrera sin fin en busca de nuevos clientes. Deben pasar del marketing transaccional al marketing de relaciones.
- De buscar cuota de mercado a buscar cuota de consumidores. La mejor manera de aumentar su cuota de mercado es aumentar la cuota de cada consumidor, es decir, encontrar más productos y servicios que puedan ser vendidos a los mismos clientes.
- Del monologo de marketing al dialogo con el consumidor. Puede crear relaciones más fuertes con los clientes escuchándoles y conversando con ellos, en vez de enviar mensajes de una sola dirección.

¹² Philip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.148

- Del marketing masivo al marketing personalizado. El mercado masivo se está dividiendo en mini mercados y su empresa tiene ahora la posibilidad de atender a un solo cliente cada vez.
- De poseer activos a poseer marcas. Muchas empresas comienzan a preferir tener marcas que fabricas. Creen que pueden conseguir una mayor rentabilidad teniendo muy pocos activos y subcontratando la producción.
- De operar en el mercado a operar en el ciberespacio. Las empresas inteligentes desarrollan su presencia tanto en la red como fuera de ella. Usan Internet para comprar, vender, contratar personal, formar, intercambiar y comunicar.
- Del marketing de un solo canal al marketing multicanal. Las empresas ya no confían en un solo canal para alcanzar y servir a los consumidores. Sus clientes prefieren diferentes canales para acceder a los productos y servicios de la empresa.
- Del marketing orientado al producto al marketing orientado al cliente. La madurez del marketing se ve cuando una empresa deja de centrarse en sus productos y comienza a centrarse en sus clientes.

Estas tendencias afectaran a diferentes industrias y empresas, en diferentes momentos y a un ritmo también diferente. Su empresa debe decidir en qué fase se encuentra con respecto a cada una de estas tendencias del marketing.

Marketing Relacional

Una de las cosas que más valor tiene para una empresa son las relaciones que establece – con los consumidores, empleados, proveedores, distribuidores, mayoristas y minoristas -. “El capital relacional de la empresa es la suma del conocimiento, experiencia y confianza que una empresa tiene con sus consumidores, empleados, proveedores y distribuidores” ¹³ Estas relaciones valen, en muchos de los casos, más que los activos físicos de la empresa. Las relaciones determinan el valor futuro de una compañía.

Cualquier desliz en estas relaciones afectará al rendimiento general de la compañía. Las empresas necesitan mantener una tarjeta que puntúe las relaciones establecidas y que describa sus puntos fuertes y débiles, sus amenazas y sus oportunidades. Es necesario que las empresas actúen rápido para arreglar cualquier relación importante que esté debilitada.

El marketing transaccional tradicional tendía a ignorar la importancia de las relaciones. Se veía a la empresa como una agencia independiente que siempre tenía que utilizar la manipulación para conseguir las mejores condiciones. La empresa estaba dispuesta a cambiar de un proveedor a otro por cualquier ventaja inmediata que consiguiera. Asumía que podría mantener el mismo número de clientes y ponía a toda su energía en la adquisición de nuevos. La empresa no admitía la relación de interdependencia que tiene con otros agentes, ni que ésta pudiera afectar a su éxito.

El Marketing de relaciones, o relacional, conlleva un cambio de paradigma. De pensar solamente en términos competitivos y de conflicto se pasa a pensar en

¹³ Philip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.85

términos de interdependencia mutua y cooperación. Reconoce la importancia de varios participantes – proveedores, empleados, distribuidores, mayoristas y minoristas- que cooperan entre sí para proporcionar así al consumidor el mejor valor. Las principales características del marketing de relaciones son:

- Se fijan antes en los socios y clientes que en los productos de la empresa.
- Pone más énfasis en la fidelización de clientes y en el crecimiento que en nuevas adquisiciones de clientes.
- Se basa más en equipos multifuncionales que en el trabajo de departamentos aislados.
- Se centra más en escuchar y aprender que en hablar.

El Marketing Relacional exige nuevas prácticas dentro de las 4 P ¹⁴ que son:

Producto

- Cada vez hay más productos que se hacen a la medida de las preferencias del consumidor.
- Los nuevos productos se desarrollan y diseñan en cooperación con proveedores y distribuidores.

Precio

- La empresa pondrá un precio basado en la relación con el cliente y en el conjunto de características y servicios que pide el consumidor.
- Se da más la negociación en el marketing industrial porque a menudo, se diseña el producto específicamente para el cliente.

¹⁴ Phillip Kotler, Los 80 Conceptos esenciales del Marketing, 2003, p.86

Distribución

- El marketing de relaciones, o relacional, favorece el marketing directo al consumidor, y por tanto reduce el papel de los intermediarios.
- El marketing de relaciones, o relacional, favorece la presentación de alternativas a los clientes respecto a la forma en que quieren hacer los pedidos, realizar el pago, recibir el producto, instalarlo e incluso repararlo.

Comunicación

- El marketing de relaciones, o relacional, apuesta por una comunicación y un dialogo con los clientes más individualizados.
- El marketing de relaciones, o relacional, propone un marketing de comunicaciones integral para dar siempre el cliente la misma promesa e imagen.
- El marketing de relaciones, o relacional, establece redes externas de información con los clientes más importantes para facilitar el intercambio de información, la planificación conjunta, las órdenes de compra y pagos.

El cambio hacia el marketing de relaciones no implica que las empresas abandonen por completo el marketing transaccional. La mayoría de las empresas necesitan trabajar con un enfoque que combine el marketing de relaciones y el transaccional. Las empresas que venden a grandes mercados de consumo practican en gran parte el marketing transaccional, mientras que las empresas que tienen pocos clientes practican más el marketing de relaciones.

Servicio al cliente como estrategia.

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Tal y como es posible advertir en la cita de obra: The

Practical Handbook of Distribution Customer Service¹⁵ de Warren Blanding, quien asegura que para tomar en cuenta una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al "Servicio".

Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana.

Un servicio adecuado racionalmente, y en conformidad con PIERRE EIGLIER y ERICK LANGEARD, permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica¹⁶. Sin embargo, todos esos ingredientes que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las organizaciones no queda ahí, debemos inmiscuirnos en aquellos que son considerados por los autores, como los elementos "racionales" del servicio al cliente.

Elementos del servicio al cliente. _ Si queremos acoplar la practicidad científica del servicio, con la creación de una estrategia racional y en virtud de establecer inicialmente un camino hacia ésta, el análisis teórico admite deducir primero una forma de "cómo" hacerlo, en base a los elementos considerados "racionales" del servicio al cliente. Utilizando éstos precisamente, podemos "rayar la cancha" con lo que tenemos, hacia la estrategia que queremos lograr.

Así, autores como PEEL y LOVELOCK, especialmente; han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras; quienes se irán convirtiendo junto con el

¹⁵ PEEL Malcom, El servicio al cliente. Ediciones Deusto, España, 1993, Pág. 16

¹⁶ EIGLIER, Pierre y otros, Servucción: El Marketing de Servicios Mc Graw Hill. Pág. 29

correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte. Se puede – o debe mejor – contemplar estos elementos para la aplicación del modelo y en los cuales incidimos para la formulación de la estrategia.

SCHIFFMAN o GAITHER quienes del mismo modo dedican su estudio al servicio al cliente, si bien aluden que el contacto personal representa también la esencia del servicio al cliente y aun cuando SHIFFMAN se posa en la atención del cliente “difícil”, no enfatizan entre sus elementos al contacto telefónico o el uso del correo, principalmente SHIFMANN; quien ve en el teléfono una forma poco real de contacto personal¹⁷. Este hecho se debe a que estos autores desenvuelven sus investigaciones en plazas como Europa y Estados Unidos, donde la tecnología de la comunicación como el “Internet” o la “Telecomunicación” por ser masivos, alejan el contacto físico con los clientes.

LAMB Charles¹⁸, por ejemplo, sugiere que “mejores instalaciones” también coadyuvan en el mejoramiento del servicio al cliente como los aparcamientos, los avisos y señalizaciones, escaparates y mobiliario, los uniformes, etc. que conducen a que el cliente se sienta “importante” cuando visita una organización dedicada a mejorar su propia imagen física.

En conclusión los elementos mencionados por los autores para considerar dentro de la estrategia de servicio al Cliente son:

1. Contacto cara a cara.
2. Relación con el cliente difícil.
3. Contacto por correo.
4. Contacto telefónico.
5. Reclamos y Cumplidos

¹⁷ SCHIFFMAN, León G. otros, Comportamiento del consumidor, 5º edición, 1997 Pág. 114.

¹⁸ LAMB Charles, y otros Marketing 4º edición, 1998, Pág. 348.

6. Instalaciones.

A su vez, estas herramientas estiman una serie de "formas de uso", las que deben ser contempladas en la medida que se desarrolle la estrategia.

De este modo, en un análisis crítico de los autores en cuanto a los puntos más sobresalientes y en los que convergen éstos y si consideramos aquello, se tiene:

a. El contacto cara a cara

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En dónde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

A pesar de ello, PEEL MALCOLM sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente "difícil". Cada patrón según lo enfoca PEEL, irá en marcha de acuerdo a la cultura del mercado. Por tal motivo menciona que "saber escuchar es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber hablar" ¹⁹

CHRISTOPHER LOVELOCK también sugiere que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente²⁰. El mejoramiento de este contacto, empero, no puede conseguirse aisladamente, y cualquier intento que se haga tan solo en este campo no será más que un remiendo en los síntomas. Como en una "sonrisa

¹⁹ PEEL, Malcolm. El servicio al cliente, Ediciones Deusto, España, 1993. Pág. 60.

²⁰ LOVELOCK, Christopher Mercadotecnia de Servicios, Pág. 491

estereotipada” que muestre un gesto de desatino. Sobre todo se debe incidir en el adecuado contacto cara a cara, con el cliente se comunica con el No-Cliente: No importa cuánto, todos deben respetar a sus clientes.

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que debemos considerar entonces, de acuerdo a los autores citados los siguientes atributos: 1. respeto a las personas, 2. sonrisa al momento de conversar con el cliente, 3. técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); 4. ofrecer información y ayuda, 5. evitar actitudes emotivas en este contacto; 6. nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es “lo que tenemos”, en la estrategia diseñamos “lo que queremos”.

b. Relación con el cliente difícil.

Igualmente estamos de acuerdo con SCHIFFMAN, cuando dice: “Los clientes difíciles no siempre son difíciles”²¹ un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación.

Si bien SHIFFMAN nos dice eso, este autor no especifica cómo deben clasificarse sus atributos y ser el trato con este tipo de clientes, sin embargo considera que el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen “difícil” su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. Por tal motivo, el personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de “tratar” con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.

²¹ SCHIFFMAN, León y otros Comportamiento del consumidor, México, 1997, Pág. 69

c. El contacto telefónico.

Desde el punto de vista de LOVELOCK, también representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. No importa si una compañía esté diseñando cualquier sistema de servicio al cliente; los planificadores deben abordar los aspectos clave²², desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido. LOVELOCK asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido.

d. La comunicación por correo.

Representa otro elemento del servicio al cliente. Citado en este caso por PEEL, SCHIFFMAN y LOVELOCK. Quienes han delineado mecanismos de servicio por este medio, aprovechando el avance tecnológico. Si se pone énfasis en este elemento, en discrepancia con GAITHER²³ estamos seguros que puede establecerse un adecuado servicio al cliente. PEEL sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso concluimos que la correspondencia analizando a los autores, debe dirigirse a cada cliente de forma

²² LOVELOCK, Christopher, Mercadotecnia de Servicios, Pág. 497.

²³ Para Gaither, no es importante este elemento - PEEL, Malcolm El servicio al cliente, ediciones Deusto, Pág. 148

particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común ahora, tal como lo demuestra PEEL.

Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegara también al no-cliente, porque es probable que el cliente actual se lo comunique.

e. La atención de reclamos y cumplidos.

Es otro punto donde convergen los autores estudiados. Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, SCHIFFMAN afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. PEEL, por ejemplo asegura que “cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido”, porque así será más fácil darse cuenta en qué nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto.

El recibir quejas o cumplidos, por eso, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

f. Instalaciones.

Representan de acuerdo con LAMB principalmente, uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Asintiendo lo mencionado por LAMB, tomamos este elemento como parte de las herramientas para la posición teórica. Aunque obviamente habrá que dirigirnos a la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en nuestra ciudad.

No podemos pensar por ejemplo, en "grandes edificios" o infraestructura modernísima, por el mismo hecho de que estos aspectos, además de costosos implicarían demasiado tiempo en implantarse.

1.5.2 Marco Conceptual

Alianza estratégica

Se da cuando dos o más empresas afines o complementarias unen sus capacidades y recursos en el desarrollo de un proyecto para su exitoso cumplimiento en mutuo beneficio.

Branding

Es la acción de crear marcas propias para determinados productos ya existentes en el mercado.

Cliente

El origen y razón de ser de las empresas tanto las productoras como las comercializadoras. Es la persona que paga por un bien o servicio.

Consumidor final

Se define así al usuario del producto, también se lo conoce como usuario final.

Costo-beneficio

Es la relación existente entre lo que se obtiene versus lo que se invierte.

Economía a escala

Es la relación inversa entre precio y volumen, a mayor volumen menor precio.

Fidelidad de marca

Tiene que ver con el comportamiento del consumidor que se niega a dejar una marca de un producto determinado sin considerar otras nuevas que se publiciten o promocionen.

Investigación de mercado

Recolección, anotación y análisis sistemático de datos inherentes a problemas relacionados con la distribución de bienes y servicios.

Marketing

Proceso social y administrativo por el que individuos y empresas obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.

Merchandising

Son todas las actividades de marketing que se realizan en el local de venta.

Productos de consumo masivo

Son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal.

Productos de conveniencia

Son los productos que el consumidor decide comprarlos en el punto de venta, sin haber programado con antelación su compra, simplemente porque están en oferta o promoción. Ej. Oferta de la semana.

Productos de compra

Son los productos que normalmente compra el consumidor para satisfacer las necesidades, otros autores lo llaman productos de compra programada. Ej. Alimentos, productos de limpieza.

Productos de especialidad

Son los productos que a pesar de estar clasificados como de consumo masivo, no constan en las líneas de compra periódicas de los consumidores. Son productos

que se los compran en determinadas fechas u ocasiones especiales. Ej. Productos navideños.

Procesos de "Front Office"

Se conoce con este término a aquellos procesos en los cuales se tiene una interacción directa con el cliente, a través de los diferentes canales con los cuales cuenta la empresa. Como se verá más adelante, una de las mejores formas que hemos utilizado para identificar y conocer en detalle los principales puntos de interacción con el cliente es mediante el uso del concepto del Ciclo de Evolución del Cliente. En esta sección del documento, queremos ilustrar algunos de los principales procesos de negocio que una empresa que desee implementar una estrategia de CRM, debe considerar y debe evaluar para optimizar la forma como ejecuta estos procesos.

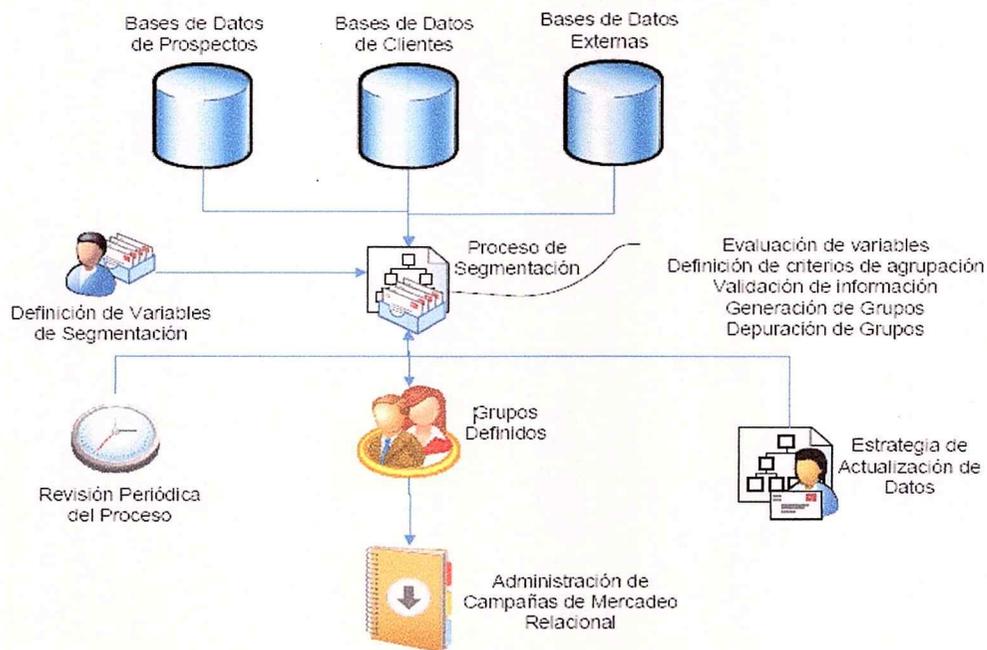
Procesos de Mercadeo ("Generación de Demanda")

Normalmente los procesos de negocio asociados al área de mercadeo son el primer punto de contacto o interacción de clientes potenciales con la empresa. Desafortunadamente sucede que no hay un comportamiento estándar sobre los procesos que ejecuta el área de Mercadeo dentro de las empresas. Es decir, las actividades y procesos que ejecutan las áreas de mercadeo difieren mucho de una empresa a otra. No es como por ejemplo en las áreas financieras, contables o incluso de producción. Existen determinados procesos que son similares en general. Desde el punto de vista de CRM, podemos identificar dos procesos fundamentales dentro de lo que hemos llamado Procesos de Generación de Demanda. Estos son los procesos de Segmentación de Mercado y de Mercadeo Relacional.

Los conceptos y aplicaciones de Marketing nacieron muy orientados al Mercadeo de Masas, sin mayor nivel de discriminación, es decir orientados a segmentos muy extensos. Hace varias décadas una actividad como "Identificar cuáles son los clientes que estarían interesados en adquirir mi producto o servicio", exigía un esfuerzo orientado a identificar un gran grupo de personas o empresas que cumplieran con algunas variables generales. Hoy en día la tendencia es comprender el comportamiento del comprador de una manera prácticamente individualizada, altamente personalizada. Esta tendencia ha generado que se llegue a un proceso de Micro Segmentación en el cual se analizan las necesidades, preferencias, comportamientos de una manera individual o a grupos muy pequeños. De ahí nace otro concepto llamado Mercadeo Directo, que no es otra cosa que seleccionar mecanismos para llegar de una forma "directa" al sujeto objetivo. Adicionalmente, el comprador hoy en día exige mucho más para comprometerse con un producto, servicio o marca. Esto hace que los canales de contacto masivo no sean suficientes para cubrir esta tendencia. Esto ha generado el uso de múltiples canales de interacción con los potenciales y actuales clientes y ha sido necesario el uso de mecanismos de comunicación mucho más especializados que los canales masivos tradicionales.

Por lo tanto, una micro segmentación, apoyada con una serie de ofertas personalizadas que son hechas a través de canales altamente focalizados y directos es lo que genera una relación entre la empresa y el cliente. El uso de la tecnología ha hecho que esto sea posible a costos relativamente razonables. A continuación se ilustra un proceso general de segmentación:

GRÁFICO #2: Manejo de Información para la Segmentación.



FUENTE: Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

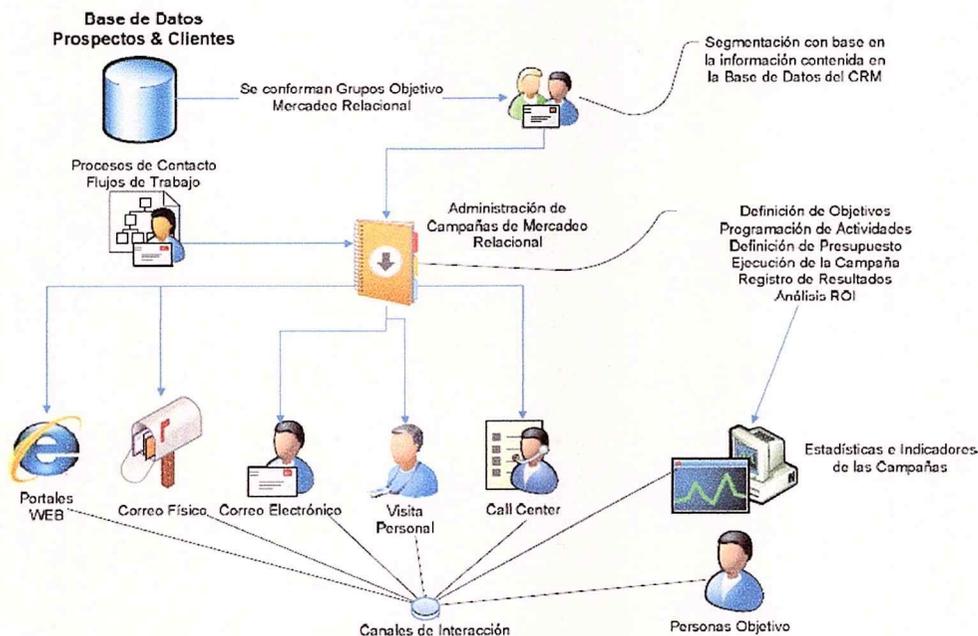
Es evidente que este es un proceso complejo, pero gran parte de su éxito se basa en el manejo correcto de información y de la definición acertada de las variables de segmentación. El uso de técnicas estadísticas y modelos sofisticados para la identificación de patrones y comportamientos específicos se está popularizando cada vez más. Nuestra recomendación en este punto es identificar de qué manera está su organización desarrollando procesos de segmentación y como puede lograr mejorar y optimizar este proceso.

El proceso de mercadeo relacional tiene como premisa un proceso correcto de segmentación, de lo contrario, los esfuerzos planeados y ejecutados a nivel de mercadeo relacional se pueden perder. En nuestro concepto, nos atreveríamos a afirmar que los componentes claves para desarrollar una correcta estrategia de Mercadeo Relacional son:

- Entender con total claridad cuál es el ciclo de evolución del cliente para su organización. (por segmentos, micro segmentos o individuos)
- Establecer los mecanismos para entender muy bien necesidades, motivaciones, expectativas de cada uno de estos grupos o individuos.
- Basar sus decisiones de propuestas de productos o servicios a estos grupos, con base en información de calidad.
- Implementar una estrategia con multicanal de interacción directa con el cliente (varios canales de interacción, lo más directos posible como web, contact. center, visita directa, chat, etc.)
- Establecer los mecanismos para conocer la evolución del comportamiento de sus clientes de manera individual.
- Comunicarse con su cliente de manera individualizada y exponerle sus propuestas de manera directa.

Este tipo de acciones requiere una base tecnológica importante e información de muy buena calidad. En algunas oportunidades se confunde el tema de Mercadeo Relacional con Mercadeo de Bases de Datos (Database Marketing). Realmente el uso de información y de técnicas de manejo de bases de datos es un mecanismo más para poder establecer actividades de mercadeo relacional. Veamos en el siguiente diagrama como puede ser un proceso general de Mercadeo Relacional:

GRÁFICO #3: Proceso de Mercadeo Relacional.



FUENTE: Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

La implementación de una estrategia de CRM puede apoyar de forma efectiva varios procesos de negocio dentro de las labores de Generación de Demanda.

Veamos cuales son algunos de los procesos que mayor impacto pueden tener:

Programas de retención de clientes.

Una de las mejores fuentes de ingresos para las empresas es su base de clientes actual. En la medida que se conozca mucho mejor a los clientes, mayor es la probabilidad que usted pueda desarrollar programas para poder mantener estos clientes satisfechos. Para esto es necesario identificar el comportamiento de segmentos específicos o individuos y detectar patrones que permitan desarrollar

estrategias de generación de demanda en estos segmentos. Los sistemas de CRM pueden llegar a determinar el nivel de rentabilidad por segmento de clientes y de esta forma brindar la información al personal de mercadeo para que identifique que segmentos son los más importantes y qué tipo de iniciativas debe poner en práctica para lograr cautivar a estos grupos de clientes. Haciendo un correcto uso del multicanal de interacciones que permite un adecuado sistema de CRM, es posible reaccionar al comportamiento presentado por estos grupos de alto interés para la empresa. De esta manera las iniciativas de mercadeo se pueden poner en práctica de forma ágil. La integración de herramientas de CRM con lo que se conoce como Redes Sociales, puede ser otro elemento interesante para entender mejor la forma de decidir y evaluar en un momento de compra por parte del consumidor o cliente. Adicionalmente las herramientas de CRM pueden permitir la implementación rápida de estrategias de fidelización, las cuales pueden ser comunicadas a los clientes a través de los diferentes canales de interacción y puestas en práctica de manera efectiva.

Gestión de Prospectos.

Mediante el uso de múltiples canales de interacción y un mejor proceso de calificación de prospectos, basado en la información recolectada en esos canales de interacción, el área de mercadeo puede lograr mayor calidad en los prospectos que entrega a ventas. Usando los canales correctos, es posible reunir la información adecuada para conocer en mayor detalle los potenciales clientes y determinar la calidad de los mismos para ser entregados a la función de ventas.

Mercadeo en Línea.

Uno de los canales más económicos y con mejores herramientas para cuantificar el costo/beneficio es la Web. Adicionalmente, una estrategia de Mercadeo en la Web bien diseñada y ejecutada, le permite llegar a un público más seleccionado,

garantizando una mejor inversión en este tipo de canal. El uso de las tecnologías actuales para establecer comunicación interactiva con el potencial cliente es una de las grandes ventajas del mercadeo en línea, sumado al hecho del impresionante crecimiento que el uso de Internet tiene en todo el mundo.

Es evidente también que las herramientas para poder medir la efectividad de cualquier campaña de mercadeo por la web, están disponibles incluso de forma gratuita y son de excelente calidad para conocer resultados de las estrategias en muy poco tiempo. Toda la información de estas campañas puede ser integrada a los registros del sistema CRM, logrando enriquecer la información para un mejor análisis del mercado y del comportamiento del cliente.

Administración de Proyectos Creativos.

Normalmente las áreas de mercadeo trabajan por proyectos. Una forma de poder generar mayor productividad es planeando, ejecutando y evaluando de manera correcta estos proyectos creativos.

Varias soluciones de CRM hoy en día incluyen módulos especiales para la administración de estos proyectos creativos de mercadeo. Aspectos como definición del proyecto, evaluación financiera, programación de tareas, control y seguimiento a los avances, contratación de terceros, evaluación de resultados y en general, muchos de los aspectos propios de la gestión de proyectos, pueden ser administrados a través de los sistemas CRM. Módulos especializados en lo que se conoce como MRM - Marketing Resource Management, pueden apoyar una gestión completa de proyectos creativos. Normalmente este tipo de sistemas MRM corresponden a una combinación de Workflow con sistemas de Administración de Conocimiento (Knowledge Management). La mayoría de sistemas CRM incluyen hoy en día la funcionalidad de Administración de Campañas, pero son muy pocos los que incluyen módulos de MRM. Es

interesante contemplar esta funcionalidad, ya que gran parte del beneficio de la automatización corresponde a ganar productividad en las labores de planeación de los procesos de mercadeo.

Entrega de material de mercadeo.

El uso de canales de interacción basados en tecnología, especialmente aquellos canales que permiten implementar acciones de Auto Servicio (Self Service) son de gran utilidad y ayudan a generar ahorros a la hora de hacer entrega de material promocional. Adicionalmente, este tipo de canales permiten un alto nivel de creatividad a la hora de poner a disposición del público objetivo información sobre los productos y servicios que su empresa ofrece. La disponibilidad para que un potencial cliente obtenga información de alta calidad es muy alta (7/24), fuera del hecho que es un punto de interacción en el cual se puede obtener información del potencial cliente. Es un punto de intercambio. Tú me das algo de tu información y yo te entrego información de mis productos y servicios. El uso de la web y del correo electrónico es clave en este aspecto. A esto se suma el hecho de ofrecer un importante aporte al tema ecológico, ya que se evita tanto material físico. La productividad crece notablemente ya que es más fácil publicar nuevo material, actualizar material anterior, mejorar material actual, crear piezas innovadoras (juegos, cartillas, guías, documentos académicos, casos de uso, etc.) para una mejor comunicación.

Muchos de los sistemas CRM disponibles en el mercado cuentan con módulos especializados en la administración y entrega de material electrónico y físico.

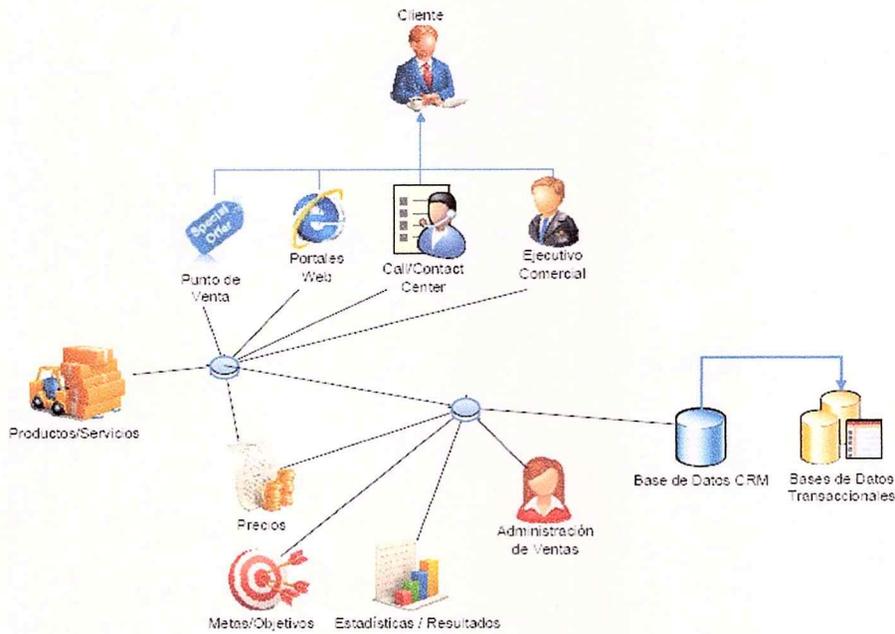
Desarrollo de comunidades de clientes y usuarios.

Algunas empresas pueden estar interesadas en promover la creación de grupos de usuarios o clientes con el ánimo de generar una voz a voz positiva y también con el objetivo de conocer mejor los intereses y necesidades de los clientes. El crecimiento de lo que se conoce como Web 2.0, reflejado en temas como las Redes Sociales, es uno de los temas que más interés está generando a nivel de mercadeo. Las herramientas tecnológicas disponibles hoy en día permiten la integración de la información de estas comunidades con los sistemas de CRM, lo cual enriquece la base de información que mercadeo necesita para tomar mejores decisiones en sus estrategias. Técnicamente es viable realizar este tipo de conectividad. En la práctica veo un poco complejo el desarrollo de comunidades, exige un tremendo trabajo en el tipo de beneficios que es necesario crear y es algo que exige mucha creatividad y una estrategia muy bien creada para que sea exitoso.

Procesos de la Fuerza de Ventas

En la mayoría de las empresas los procesos de venta se asocian con el Departamento de Ventas, lo cual es totalmente correcto. Sin embargo, en la actualidad no solamente el área de ventas, es la única que podría realizar ventas. Más que de departamentos, hoy en día debemos hablar de canales de interacción o atención al cliente. Por ejemplo, el canal de Contact Center puede estar habilitado perfectamente para poder ejecutar labores de ventas. El canal de Auto Servicio, igualmente puede atender transacciones de venta. Por lo tanto, dentro de una iniciativa de CRM es normal que los procesos de venta no se relacionan únicamente con el departamento de ventas, el cual está conformado por gerentes de ventas y vendedores. Es decir, se puede contar con procesos de ventas a través de diferentes canales como se ilustra a continuación:

GRÁFICO #4: Proceso de Ventas considerando los diferentes canales.



FUENTE: Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

No obstante esto, el primer paso para garantizar que los procesos de venta operan correctamente, es comenzar por optimizar el proceso de ventas que más volumen produce de negocios. Este, seguramente en la mayoría de empresas, es el proceso de venta a través del departamento comercial, el cual está conformado por lo que conocemos como “Fuerza de Ventas”. Como resultado de esta necesidad en las empresas, nace un concepto llamado SFA por su sigla en inglés que quiere decir “Sales Force Automation” o “Automatización de la Fuerza de Ventas”. Hoy en día este es un concepto que forma parte de CRM, pero que únicamente cubre un canal de interacción, como lo es la *Visita Directa* de un asesor comercial a un cliente potencial o actual. Veamos en más detalle en qué consiste este concepto.

Con SFA (Sales Force Automation), se ha venido identificando una serie de procesos y elementos que tienen que ver con la forma de lograr una mayor

productividad en la gestión comercial de las organizaciones. Desafortunadamente, existe mucha confusión y me atrevería a decir que desconocimiento en las prácticas correctas para poder implementar mejoras consistentes en la productividad comercial e infortunadamente el sector tecnológico ha sido uno de los mayores causantes de esta confusión e incluso de muchos de los fracasos de la implementación de SFA y CRM al interior de las organizaciones.

¿Qué es SFA? Bueno, por su sigla en inglés se refiere a “Sales Force Automation”, que normalmente en español es traducido como Automatización de la Fuerza de Ventas. Esto suena como a “robotizar” a los vendedores o algo similar. Como ha venido sucediendo en las últimas décadas, este es uno de esos términos inventados por la industria de la tecnología de la computación y del software en su afán de invadir todos los aspectos de la vida empresarial, lo cual no está mal, pero se debe hacer de forma coherente y organizada. De acuerdo con las definiciones de los gurús de la informática, se define SFA como: “Un subconjunto de un sistema CRM que ayuda a las compañías a automatizar su proceso de ventas, ganando visibilidad en las relaciones con los clientes y evaluando el desempeño en las metas de ventas. Normalmente incluye procesos como los siguientes: Procesamiento y seguimiento a pedidos, administración y monitoreo del inventario, administración de contratos, pronósticos y análisis de ventas, evaluación del desempeño comercial, seguimiento al comportamiento de compra de los clientes y análisis demográfico de los clientes”

Nuestra interpretación sobre el significado de SFA es el siguiente:

- Es la aplicación de tecnología informática (computadores, programas, telecomunicaciones, internet, etc.) a los procesos comerciales de la empresa.

- Abarca actividades comerciales desde la planeación de ventas, hasta la evaluación de resultados de la gestión comercial, pasando por temas de tipo logístico y financiero.
- Tiene que ver con el uso efectivo de la información en todos los procesos de la gestión comercial.
- Su principal objetivo es lograr incrementar la productividad comercial del grupo de ventas.

Muchos de los procesos de implementación de SFA fracasan. El porcentaje de fracasos en su implementación es muy alto (un 30 a 40% de implementaciones fallidas). La principal razón para esto es que no existe una conexión directa entre los procesos comerciales que lideran las personas de ventas y el sistema finalmente implementado, que en la mayoría de los casos termina implementado por el área de tecnología o sistemas.

SFA es un sistema de información que se implementa para apoyar la mejora en los procesos comerciales o específicamente, el ciclo de venta. Debido a que es un sistema que involucra tecnología, debe estar presente en su implementación el área de sistemas, pero debido a que lo que afecta son los procesos comerciales, el proyecto como tal debe ser liderado por Ventas. Por lo tanto, la primera conclusión es que para que un proyecto de SFA sea exitoso, debe nacer y debe ser liderado por el área de Ventas, no por el área de tecnología o sistemas.

¿Por qué debería Ventas preocuparse por sistematizar sus procesos Comerciales?

Interesante pregunta. Desglosemos esto un poco para ver si podemos llegar a una conclusión que favorece la adopción de SFA o si por el contrario nos da argumentos para rechazar este tipo de tecnologías.

Estos son los retos básicos, que como director de ventas, puedo tener:

- Cumplir con las metas comprometidas con mis superiores.
- Mejorar la productividad de mi grupo de ventas. Esto es tan simple como lograr mejores resultados con igual o menos recursos.
- Desarrollar relaciones rentables con los clientes, generando lealtad y fidelidad en ellos.

Estos retos pueden variar mucho, especialmente dependiendo el sector en el cual trabaja su organización. Es decir, si vende en un escenario de B2B, es muy diferente a vender a consumidor final o al sector gobierno.

¿Cuáles serán los retos de un representante comercial?

- Cumplir con las metas comprometidas con mi director comercial.
- Mantener un desempeño comercial sobresaliente, periodo a periodo.
- Desarrollar confianza y credibilidad en todos los clientes a los cuales atiendo.
- Que la promesa de venta hecha a los clientes se cumpla por parte de la organización.

Ambos actores pueden tener mucho más retos e intereses, pero podemos estar de acuerdo en que los mencionados son los básicos y principales. Si yo estoy en alguno de estos roles, lo primero que voy a preguntarme cuando me hablen de

sistematizar los procesos que yo ejecuto es ¿y esto de los sistemas en que me ayuda para cumplir los retos que tengo en mi trabajo?

La importancia de esta pregunta es vital ya que cuando uno no ve el beneficio que un cambio le genera en sus retos y metas, no lo adopta, por el contrario trata de rechazarlo. Más cuando esto implica esfuerzo y tiempo, con el riesgo de ver con inquietud esto de los sistemas.

Muy bien, pero ¿qué puede pensar de todo esto la dirección de la empresa?

Obviamente también tiene sus intereses en el tema y sabe perfectamente que un proceso de cambio y mejora, implica inversiones. Sus principales métricas están relacionadas con los resultados financieros y es tan simple como: Incremento de ingresos, reducción de costos de la operación y mejor posición competitiva. Puede sonar muy simplista, pero a final de cuentas esto es lo que los directivos esperan. Puede haber muchos caminos para llegar a los resultados, pero créame que lo que finalmente se medirá es esto.

Existen más grupos de interés en estos procesos comerciales adicionales al Director de Ventas, el Vendedor, el Director Ejecutivo o Gerente. Si efectivamente está el departamento de Administración de Ventas, el área Logística, Finanzas, etc. Todos tienen sus intereses en el tema también. Pero estamos olvidando un grupo de interés clave en el tema, Los Clientes.....

Los clientes son los que finalmente verán el resultado de una estrategia de sistematización de los procesos comerciales. Es quien puede determinar si la empresa ha mejorado en la forma como la atiende y le ofrece sus productos y

servicios. La gran diferencia no está que su asesor comercial ahora llega a las visitas con un computador portátil o con un dispositivo tipo hand held. No, la diferencia está en los resultados concretos de negocio que el cliente ve al mantener una relación comercial con su empresa. Mejor atención, mejor servicio, productos mejores, ofertas más competitivas y más a su medida, mayor valor agregado, atención más personalizada, entre algunas.

¿Cuáles son las necesidades del cliente? Difícil responder esta pregunta. De todas maneras, como una forma de acercarnos a un criterio general, podríamos decir que el sentido común indicaría algo como lo siguiente, en un mercado de ventas empresariales:

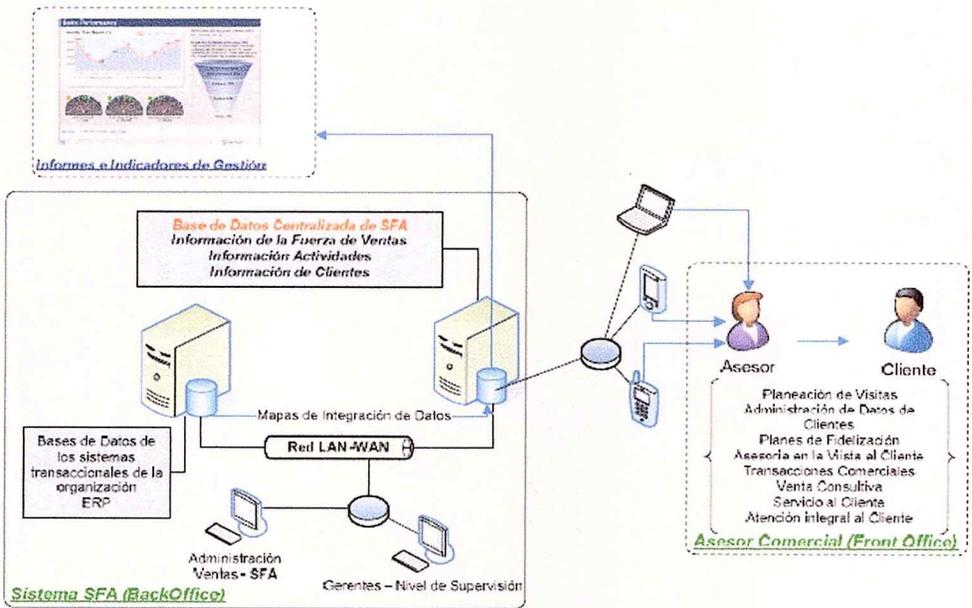
- Obtener el suministro de productos y/o servicios de buena calidad, que cumplan efectivamente la misión para la cual son adquiridos o contratados.
- Que el precio que se está pagando por estos productos o servicios sea justo y competitivo.
- Que la atención general sea oportuna y efectiva.
- Que existan elementos que generen valor agregado en la relación comercial, que logren una diferencia identificable entre lo que un proveedor me ofrece versus otras alternativas.

Una vez entienda y evalúe en detalle los intereses y metas de cada uno de los grupos de interés en los procesos comerciales, se debe proceder a revisar si sus procesos de operación comercial están alineados con estos intereses y si los recursos humanos son los adecuados para poder ejecutar a cabalidad estos procesos de negocio. Cuando valide esto y proponga los ajustes del caso, ahí es donde puede evaluar la posibilidad de sistematizar algo coherente. Por la experiencia que hemos tenido en este tipo de proyectos, lo más importante es validar que los procesos de negocio estén en línea con la estrategia comercial y que cumplan con los intereses y expectativas de los clientes. Igualmente importante es entender las expectativas de la fuerza comercial, quienes deben

adoptar los procesos y deben ejecutarlos de manera consistente, esto es lo que puede garantizar la mejora en la productividad. Después de hacer esta labor con detenimiento, es cuando debe llamar a su Gerente de Tecnología y plantearle sus necesidades en términos de herramientas tecnológicas que apoyen los procesos de negocio, ejecutados por las personas adecuadas, para cumplir con los intereses y metas de los grupos de interés en la operación comercial.

De manera global, un proceso de SFA se ejecuta como se ilustra en el siguiente diagrama:

GRÁFICO # 5: Proceso SFA (Automatización de Fuerza de Ventas)



FUENTE: Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

Procesos de Servicio al Cliente

Al igual que sucede con el tema de Procesos de Mercadeo, en muchas organizaciones las actividades ejecutadas por las áreas denominadas de Servicio al Cliente varían notoriamente. Es decir, los procesos de negocio ejecutados por Servicio al Cliente no son estándares entre las diversas empresas. Lo que hemos encontrado en una muestra significativa de empresas es el desarrollo de áreas funcionales dedicadas a interactuar con el cliente después del proceso de venta, es decir en las fases del ciclo de evolución del cliente que tiene que ver con cumplimiento de lo prometido y algunas labores de refuerzo de la relación. Es muy importante tener en cuenta que el Servicio al Cliente no es solo responsabilidad de un área funcional que tiene este nombre. El servicio es un elemento inherente a todos los procesos de negocio de la organización. Un proceso mal ejecutado en el área de diseño, puede tener consecuencias en el servicio al cliente. Una falla en el proceso de facturación, evidentemente tiene impacto en el servicio al cliente. Por lo tanto, el hecho de que un cliente no esté satisfecho por el servicio prestado por la empresa, no es solo responsabilidad de las persona del área que se llama Servicio al Cliente. Servicio no solamente se debe concebir como las actividades relacionadas con el manejo de peticiones, quejas, reclamos o solicitudes. De acuerdo con la definición de Servicio de Christopher H. Lovelock, "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional". Como se puede evidenciar, son muchas las actividades dentro de la empresa que caben en esta definición.

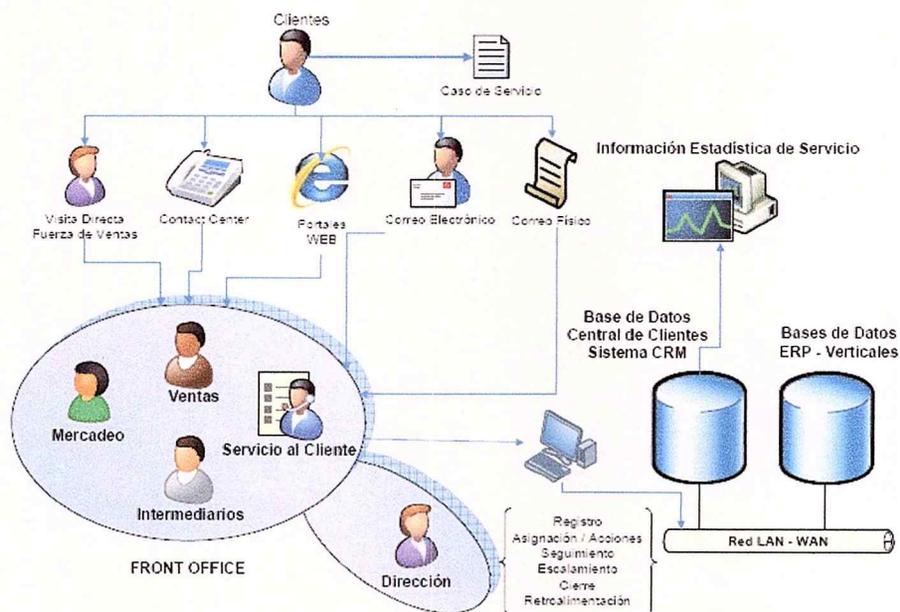
Para poder ofrecer un buen servicio al cliente es necesario garantizar que la "Cadena de Valor" de su organización está correctamente diseñada y funciona

correctamente y está orientada al Cliente y no al Producto. Uno de los grandes errores que muchas empresas cometen es creer que con poner un funcionamiento una unidad de Servicio al Cliente para que reciba quejas, reclamos o sugerencias y complementar esto con líneas telefónicas de atención gratuita es más que suficiente para mejorar el servicio ofrecido. Realmente el tema está en poder evaluar si la cadena de valor, es decir todas las actividades que agregan valor al cliente, están correctamente concebidas y operan correctamente. Una vez que la organización garantice esto, puede pensar en implementar canales de interacción diversos para apoyar las actividades de contacto directo con el cliente y definir procesos de negocio orientados a manejar de manera satisfactoria los problemas que algunos de los clientes experimente.

Tal como se verá más adelante en el concepto del Ciclo de Evolución del Cliente, es vital poder definir con claridad los puntos de interacción con el cliente y asignar responsables y procesos de negocio a cada uno de estos puntos de interacción, los cuales seguramente estarán respaldados por procesos de negocio de la Cadena de Valor de su organización. Por eso mismo, no tiene mucho sentido el crear una unidad de trabajo que se llame Servicio al Cliente, ya que este está implícito en todos los puntos de contacto con el cliente, que a su vez se respaldan en la cadena de valor. Esto es diferente a definir canales de interacción específicos a los cuales el cliente puede recurrir en caso de tener una experiencia negativa o un inconveniente en el cumplimiento de la promesa de valor. Ilustremos el tema con un ejemplo. Usted ha realizado compras en un supermercado o una tienda por departamentos. Tiene un problema con el producto que adquirió, no funciona. Lo primero que hace usted o que le indican que haga es dirigirse al almacén a "Servicio al Cliente", que realmente es un área de manejo de reclamaciones, quejas y devoluciones. ¿Acaso el servicio al cliente no debe estar presente en todas las interacciones que tiene el cliente con el almacén? Por eso, no estamos de acuerdo con el concepto que muchas definiciones de CRM le dan al tema de Servicio al Cliente. Realmente lo que muchas aplicaciones de tipo CRM

hacen es administrar incidentes a través de diferentes canales, mediante los cuales se trata de solucionar desviaciones en las experiencias que se supone debe tener el cliente. Es decir, el mundo de CRM se ha limitado, en la mayoría de oportunidades, a definir el Servicio al Cliente como los puntos de interacción para el manejo de quejas, reclamos, devoluciones y problemas con el cliente. En el siguiente diagrama se ilustra cómo es un proceso de negocios típico en el cual se hace uso de un sistema CRM para el manejo de las situaciones mencionadas anteriormente:

GRÁFICO #6: Esquema del Proceso Actual del Servicio al Cliente.



FUENTE: Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

Desde el punto de vista de CRM, los procesos de negocio relacionados con Servicio al Cliente están ligados a temas como:

- Gestión de quejas y reclamos.
- Integración con los sistemas ERP o transaccionales para poder brindar información integral al cliente.
- Gestión de procesos de medición de satisfacción del cliente. (encuestas, programas de Voz del Cliente, etc.)
- Gestión de contratos de servicio, garantías, devoluciones.
- Implementación de sistemas de autoservicio. (foros, bases de datos de conocimiento, etc.)

Es muy importante reiterar el concepto de Servicio Integral en toda la cadena de valor y a través del Ciclo de Evolución del Cliente, y así afinar el concepto de Gestión de Calidad con el cliente.

1.6 Formulación de Hipótesis y Variables

1.6.1 Hipótesis General

El diseño de estrategias de administración de la relación con los clientes (CRM), orientándose a la fidelización y apoyados en herramientas tecnológicas, permitirá a las PyMes del área comercial de Milagro, mejorar la calidad del servicio, mantener e incrementar sus clientes y aumentar su rentabilidad.

1.6.2 Hipótesis Específicas

1. El diseño de una estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente, propiciara el aumento de la cartera de clientes.
2. Alinear a la fuerza de Ventas con una estrategia de "Administración de relación con el cliente", para lograr el cierre de la negociación con éxito y establecer una relación de largo plazo.
3. Incluir dentro de la estrategia el Marketing relacional o "One to One", con el objetivo de establecer una estrecha relación con mis clientes más rentables y no perder a mis prospectos potenciales.
4. Determinar en la estrategia a mejorar el nivel de calidad servicio desde la pre venta hasta la pos venta, para mantener un alto grado de fidelidad con los clientes.
5. Establecer las herramientas tecnológicas que sirva de soporte para administrar la base de clientes utilizando los diferentes canales de comunicación, que me permitirá captar información y gestionar mis productos.

6. Diseñar una estrategia CRM, para mantener la fidelidad y aumentar mi cartera de clientes.

1.6.3 Variables Independientes

1. Estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente.
2. Fuerza de Ventas con la estrategia CRM.
3. Estrategia de Marketing orientada al cliente.
4. Calidad de servicio desde la preventa hasta la pos venta.
5. Herramientas tecnológicas
6. Estrategia administración de relación de clientes (CRM).

1.6.4 Variables Dependientes

1. Aumentar la cartera de clientes.
2. Establecer una relación a largo plazo.
3. Establecer una estrecha relación con mis clientes más rentables y prospectos potenciales.
4. Fidelidad con los clientes.
5. Información y gestión de productos.

6. Cartera de clientes.

1.6.5 Indicadores de las variables

1. Productividad de las Pymes está basada en estrategias orientadas a la satisfacción y fidelización para incrementar la cartera de cliente mensual y anual.
2. Estrategia alineada a la fuerza de venta para que los vendedores puedan cerrar ventas en forma semanal, mensual y anual.
3. Estrategia alineada al Marketing orientada a los clientes más rentables y los prospectos potenciales ganados.
4. Estrategia alineada a mejorar el nivel de calidad del servicio desde la preventa a pos venta que ayude a incrementar el nivel de fidelidad de los clientes.
5. Mejorar la gestión administrativa mediante el uso de una herramienta tecnológica.
6. Registrar la información actualizada de los clientes a fin de conocer detalladamente sus hábitos y preferencias al momento de comprar.
7. Estrategia de administración de relación de clientes (CRM) que ayude las PyMes a mejorar la fidelidad de los clientes y a incrementar la rentabilidad de los negocios.

1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación

1.7.1 Tipo de Investigación

Por la naturaleza del presente trabajo, el tipo de investigación que se seguirá: por su finalidad es aplicada, por su objetivo gnoseológico es descriptivo, según su contexto es de campo, según el control de las variables es no experimental y según la orientación temporal es longitudinal.

En cuanto a la perspectiva general de la investigación, los investigadores participaran de manera activa en el proceso y tienen como base la experiencia dado que todo el equipo de investigadores participantes tenemos experiencias en el diseño y implantación de sistemas CRM en varias organizaciones tanto del sector público como privado, predominando el trabajo de campo y la descripción de las situaciones encontradas que permitirán diseñar estrategias de "Administración de relación con los clientes" adecuadas para las Pymes de la ciudad de Milagro.

1.7.2 Métodos de la Investigación

Con la finalidad de obtener información de las PyMes de la ciudad de Milagro vamos a tomar una muestra de la población de las pequeñas y medianas empresas. Inicialmente y con la finalidad de validar el instrumento de investigación, se realizará una encuesta a los administradores de estos negocios.

Población.

La presente investigación está dirigida a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Milagro constituidas hasta el 31 de diciembre del 2009. Teniendo como fuente la Cámara de Comercio de Milagro se define que la población equivale a 62 empresas.

Muestra.

Debido al tamaño de la población objetivo hemos decidido tomar como muestra a todas las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de la ciudad de milagro. (62 pequeñas y medianas empresas).

1.7.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información.

Métodos.

El enfoque que será aplicado para estudiar la implementación de estrategias de relación con el cliente (CRM) estará basado en el modelo mixto cualitativo y cuantitativo porque consideramos que con la integración de ambos enfoques se explotará eficientemente el análisis de datos, la información existente sobre casos de implementación para la prevención del fracaso en futuros procesos, así como el marco que regirá la metodología a proponer para el correcto proceso de implementaciones de estrategias CRM en las PyMes de la ciudad de Milagro. De esta forma resultará más apropiada probar la hipótesis planteada así como despejar nuevas interrogantes que surjan en el desarrollo de las premisas examinadas y habrá coherencias con los métodos inductivo y deductivo utilizados en el proceso de investigación.

Método Inductivo:

El método inductivo será utilizado principalmente en la identificación y análisis de las siguientes situaciones y fenómenos particulares con el propósito de arribar a conclusiones generales, como sigue:

1. Escudriñar el origen del problema, para presentar recomendaciones que sean incorporadas por las universidades en sus carreras de formación de profesionales en sistemas, informática o a fines a los procesos de sistematización de empresas.
2. Conocimiento cabal del funcionamiento estructural y orgánico funcional de los proyectos de implementación de CRM, para identificar la causa de los problemas: su recurso humano disponible, cómo se programan y priorizan las tareas ordinarias y especiales como fuente misma de una oportuna y efectiva revisión.
3. Descripción analítica de las disposiciones y requerimientos de las empresas previos al inicio de un proyecto de implementación de estrategias CRM, para identificar el origen del problema por este lado.

Método deductivo

El método deductivo será utilizado principalmente en la identificación y análisis de las siguientes situaciones generales para enfocarlo a explicaciones de fenómenos particulares:

1. Investigación sobre las prácticas internacionales aplicadas a estrategias de Fidelización en las empresas, conocer sus procedimientos, obstáculos y resultados, para plantear una buena práctica profesional en nuestro país.

2. Investigación de casos de corporaciones en el Ecuador que hayan implementado exitosamente sistemas CRM.
3. Revisión de metodologías y prácticas internacionales de desarrollo e implementaciones de estrategias en "Administrar la relación con los clientes" (CRM) para analizar y sugerir su adaptación o adopción al espacio de estudio.
4. Recopilación y exposición de principales casos de fracaso en el proceso de desarrollo implementación de sistemas.

El proceso de investigación se aplicara los métodos empíricos complementarios como la encuesta, la entrevista y se recurrirá a las opiniones de expertos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñaron dos instrumentos, cuyos objetivos son receptor información sobre las condiciones de las empresas y organización que siguieron del proyectos de implementaciones de estrategias CRM, así como los resultados obtenidos en los mismos; por lo que se utilizara la técnica de la encuesta a gerentes de ventas, gerentes generales y gerentes financieros, la misma que cuenta con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Lickert.

El contenido de las preguntas guarda relación con los objetivos del estudio. Se pondrá cuidado en el número de preguntas a fin de que los investigados contesten en forma integral los requerimientos que se definen en la propuesta.

1.7.4 Tratamiento Estadístico de la Información.

Los datos primarios; originados en encuestas realizadas a profesionales de sistemas en general y usuarios; sus respuestas serán resumidas en tablas y presentadas a través de gráficos estadísticos de barras y pasteles, son sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

La información de fuentes secundaria; principalmente internet, revistas y textos, será clasificada y agrupada de acuerdo con la temática y similitud de los hechos investigados para resumir los principales procesos o fases que se deben seguir en un proceso de una implementación de una estrategia de relación con el cliente.

La información será presentada en forma escrita, acompañada de análisis de representaciones tabulares y gráficas.

La información escrita, para la presentación y análisis de los resultados del tema objeto de la investigación, casos de éxito y fracaso en implementaciones de estrategias comerciales orientadas al cliente.

Las representaciones tabulares y gráficas para ilustrar la percepción de las personas consultados sobre sus experiencias en los proceso de implementaciones de sistemas.

1.8 Resultados e Impactos esperados que se espera como fruto de la investigación e implementación de sus resultados.

Las razones principales por las cuales las microempresas de la ciudad de Milagro han ido perdiendo mercado y clientes fieles paulatinamente son:

- Corporación “El Rosado” – Shopping de Milagro, actualmente considerado un gran monopolio en nuestro país, con 3 años en la ciudad de Milagro ha captado un gran mercado por su único estilo que lo identifica.
- Las tiendas ambulantes o informales, las mismas que están creciendo aceleradamente gracias al apoyo que reciben por parte de los fabricantes/importadores, ya que estos los ven como cuentas claves. Es una gran amenaza para el microempresario de Milagro.

De continuar esta tendencia, los canales tradicionales de distribución seguirán perdiendo su participación en el mercado ya que al contar con pocos recursos propios y un menor apoyo por parte de los fabricantes/importadores, no podrán implementar adecuadamente ningún tipo de estrategia de marketing y/o ventas con sus clientes, ocasionando un deficiente servicio al consumidor final, propiciando también el desempleo ya que muchos negocios pequeños tenderán a desaparecer y los propios microempresarios distribuidores mayoristas requerirán de menos personal, pero con la implementación de estrategia de mercadeo para mejorar la participación en el mercado de consumo masivo y de artículos varios en la ciudad de Milagro, los microempresarios obtendrán mayor participación en el mercado a favor de los pequeños negocios, los mismo que permitirán implementar estrategias de fidelización de clientes, generará empleo y en general dinamizará la economía de los sectores en los que se ubiquen, dando la posibilidad de implementar sistemas CRM en negocios de pequeña inversión.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

2.1. Análisis de la situación actual.

Las Pymes de nuestro análisis objetivo, han estado atravesando por una serie inconvenientes de comunicación, eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.

El mercado de consumo masivo que ofrece estas Pymes es muy amplio, pues los productos se entienden que es todo lo que se comprende de uso personal, hogar, etc. y puede abarcar un sin número de productos, insecticidas, cremas dentales, comestibles, etc.

Por lo tanto, se ha considerado para el presente estudio, el diseño de estrategias CRM para el mercado de consumo masivo, el cual está constituido por las categorías de productos más importantes en términos de volumen de venta.

Se ha observado igualmente la generación de una serie de conflictos en los diferentes niveles de la organización.

El grupo de los Pymes distribuidores y mayoristas centran sus esfuerzos en la comercialización de los productos de consumo masivo como detergentes, desinfectantes, jabones, pastas dentales, entre otros.

Si bien sus actividades se basan en la adquisición de grandes volúmenes para su posterior venta, los distribuidores se encargan de distribuir el producto a través de una fuerza de ventas que realiza el trabajo de cobertura, se caracterizan por tener un local con atención al público en donde venden al por mayor y al menudeo.

Por lo tanto es importante en estas empresas desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta para captar la atención de los clientes.

2.2. Comparación, Evaluación, Tendencia y Perspectiva

Para efecto de un análisis comparativo de la situación actual, a continuación identificaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las Pymes de la ciudad de Milagro.

Fortalezas

Fácil acceso a los puntos de ventas.
Disponibilidad de productos en varias presentaciones.
Facilidad de compra de productos.
Posibilidad de comprar a crédito.
Rotación de cartera.

Oportunidades

Deficiencia en el crédito por parte de las Pymes.
Diversificación del negocio.
Asociaciones-convenios con negocios similares.

Debilidades

Precios altos.
Falta de acceso directo del cliente con los productos.
Poca variedad de productos.
Locales con poca comodidad para el cliente.

Poca calidad en la atención al cliente.

Falta de atractivos promocionales para el cliente.

Amenazas

Aperturas de nuevas Pymes en la ciudad de Milagro.

Apertura de grandes cadenas de negocios.

Poder económico de las cadenas o monopolios.

Tendencia y perspectiva

De continuar con la situación actual, la tendencia que se espera es que las grandes cadenas incrementen su poder de negociación con los fabricantes-proveedores lo cuál ocasionaría la disminución de clientes y consumidores en el mercado de las Pymes. Por tal motivo muchas organizaciones están enfocándose en la administración de la relación con los clientes como barrera para contrarrestar a la competencia, a continuación 3 casos de éxito aplicados en nuestro país:

Casos Éxito

CUADRO # 1

Restaurante Casa Di Carlo.

Estrategia	Beneficio
1. Creación y gestión de un sistema de información.	Identificación de los requerimientos de cada uno de nuestros clientes.
2. Desarrollo de base de datos estructurada de clientes	Identificar las preferencias y gustos de nuestros clientes. Incremento del 20% en el nivel de satisfacción por el servicio.
3. Programa de Socio Club.	Incremento en el 33% en las ventas durante los dos últimos años.

Fuente: ESPOL

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

CUADRO # 2

Farmacias Génesis.

Estrategia	Beneficio
1. Desarrollo de base de datos estructurada de clientes al Sistema de Facturación.	Identificar los productos de preferencia de compra por cada cliente. Incremento del 15% en el nivel de satisfacción por el servicio.
2. Programa de fidelización huella digital con descuento especial a todos los productos.	Incremento en el 25% en las ventas durante este último trimestre.

Fuente: Entrevista al Gerente – Propietario.

Elaboración: Autores

Fecha: Mayo 2010

2.3. Resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 62 PYMES en la ciudad de Milagro con los siguientes:

CUADRO # 2

1. Tiempo del negocio

Años	Frecuencia	%
1 a 3 años	11	17,74%
3 a 5 años	19	30,65%
Más de 5 años	32	51,61%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 7

Años del negocio



En las encuestas a las PYMES hemos encontrado que la mayoría tienen más de 5 años en el negocio, son negocios familiares que han sido heredados de padres a hijos. Las generaciones actuales tienen mayor preparación y son personas jóvenes con nuevos conocimientos para lograr crecimiento.

CUADRO # 3

2. Tiempo laborando en el negocio

Años	Frecuencia	%
1 a 3 años	13	20,97%
3 a 5 años	19	30,65%
Más de 5 años	30	48,39%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 8

Años laborando en el negocio



El 42% de los ejecutivos que laboran en las PYMES tienen más de 5 años, lo que indica que conocen muy bien el giro del negocio, durante este tiempo han tenido la oportunidad de ir mejorando sus procedimientos operativos para incrementar el volumen de ventas.

CUADRO # 4

3. Clasificación del servicio

Clasificación del servicio	Frecuencia	%
Excelente	3	4,84%
Muy Bueno	8	12,90%
Bueno	15	24,19%
Regular	25	40,32%
Malo	11	17,74%
TOTAL	62	100%

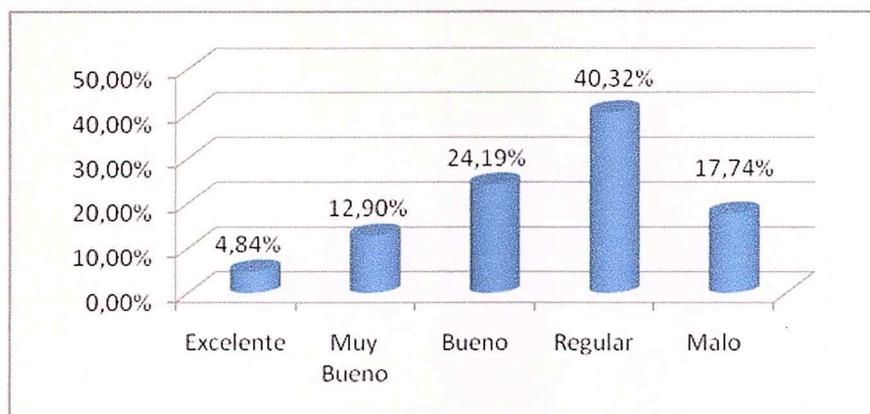
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 9

Clasificación del servicio



Los encuestados señalan que el servicio que prestan las PYMES en un 18% es malo y un 40% es regular, lo que indica que no se da la atención debida al servicio sino que se prioriza a los clientes de mayor tamaño por sus altos volúmenes de compra, mientras que a los clientes medianos y pequeños se los considera como de poca importancia. Este es uno de los aspectos principales de los problemas que afrontamos en la actualidad.

CUADRO # 5

4. Facilidades que ofrece las PYMES a los clientes

Facilidades otorgadas	Frecuencia	%
Descuentos	15	24,19%
Asesoría al cliente	15	24,19%
Entregas inmediatas	7	11,29%
Cambios de productos defectuosos	11	17,74%
Flexibilidad en créditos	14	22,58%
TOTAL	62	100%

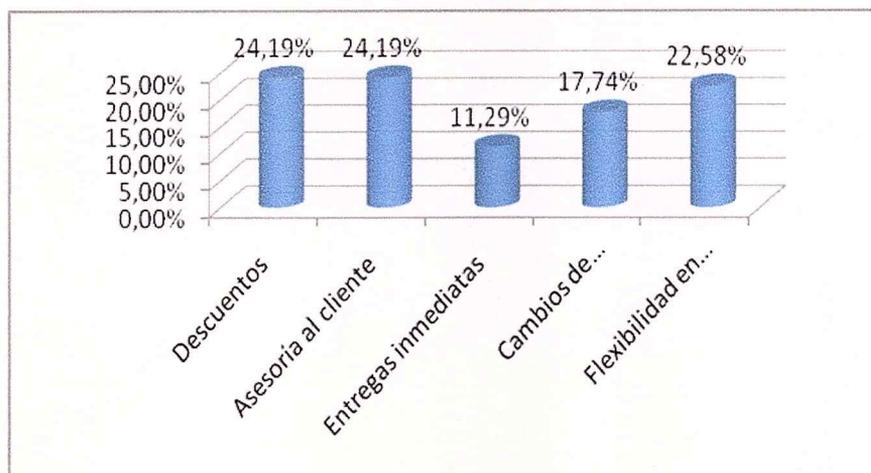
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 10

Facilidades que ofrecen las PYMES



Las facilidades que mayormente ofrece las PYMES es la asesoría al cliente, la misma que es proporcionada durante todo el proceso de venta, en contadas ocasiones se otorgan descuentos, la atención de devoluciones se las realiza con los productos perecibles y además se da flexibilidad en el crédito a los clientes.

CUADRO # 6

5. Estrategias que ayudan a mover las ventas

Estrategia	Frecuencia	%
Canje	19	30,65%
Paquetes de productos	8	12,90%
Tarjeta de Afiliación	5	8,06%
Publicidad	30	48,39%
TOTAL	62	100%

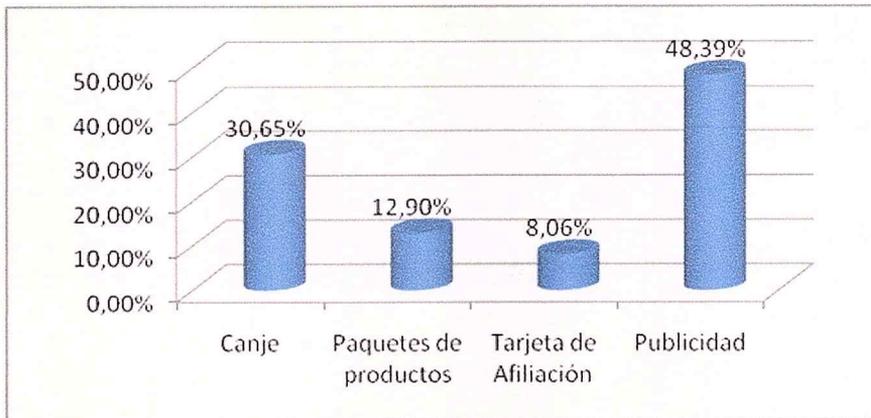
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 11

Estrategias



De acuerdo al análisis de esta pregunta hay dos únicas estrategias que tiene éxito en las PYMES, son el canje y la publicidad. Los paquetes de productos en casi la totalidad de las PYMES acostumbran a romper la promoción para vender los productos por separado y los descuentos aplican muy poco o por temporadas.

CUADRO # 7

6. Problemas frecuentes que tienen con los clientes

Problemas frecuentes	Frecuencia	%
Mal servicio	2	3,23%
No hay servicio post-venta	7	11,29%
No ofrecen nuevos productos	20	32,26%
Insuficiente stock	11	17,74%
Retraso en entrega de mercadería	22	35,48%
TOTAL	62	100%

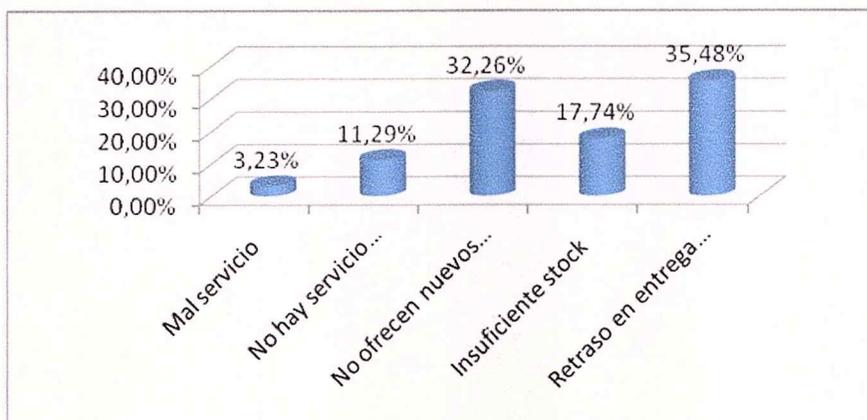
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 12

Problemas frecuentes



De los resultados de las encuestas hemos observado que a las PYMES se les presentan muchos inconvenientes con la entrega de los productos, ya que no son comunicados de los productos nuevos que ingresan al mercado, al mismo tiempo son marginados por su poco volumen de venta, y por esta razón existen retrasos en la entrega de la mercadería.

CUADRO # 8

7. Beneficios adicionales a los clientes rentables

Beneficios	Frecuencia	%
Si	10	16,13%
Alguna vez	16	25,81%
Nunca	36	58,06%
TOTAL	62	100%

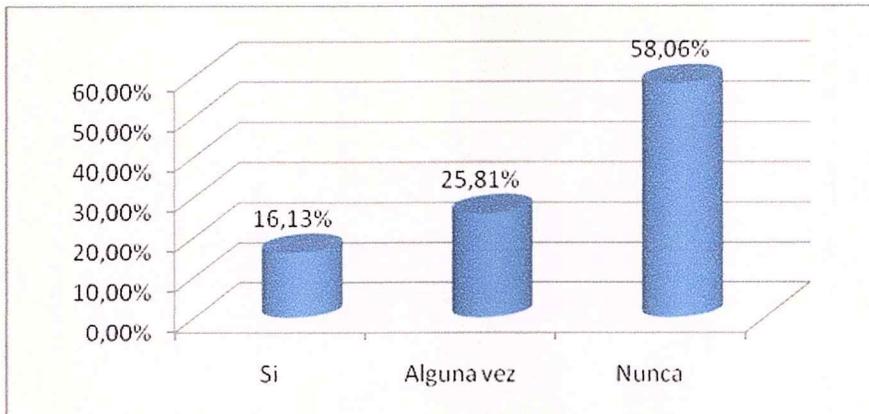
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 13

Beneficios



Las PYMES en su totalidad nunca han recibido asesoramiento o capacitación sobre cómo tratar a sus mejores clientes. Los pocos servicios adicionales se refieren a eventuales ocasiones que se presentan con alguna línea de producto, a pesar de no recibir la capacitación por parte de los fabricantes que es que conoce el producto, ellos intentan dar una asesoría basándose en las características de productos similares.

CUADRO # 9

8. Calidad de los servicios desde la pre-venta hasta la post-venta

Calificación del servicio	Frecuencia	%
Excelente	4	6,45%
Muy Bueno	11	17,74%
Bueno	16	25,81%
Regular	24	38,71%
Malo	7	11,29%
TOTAL	62	100%

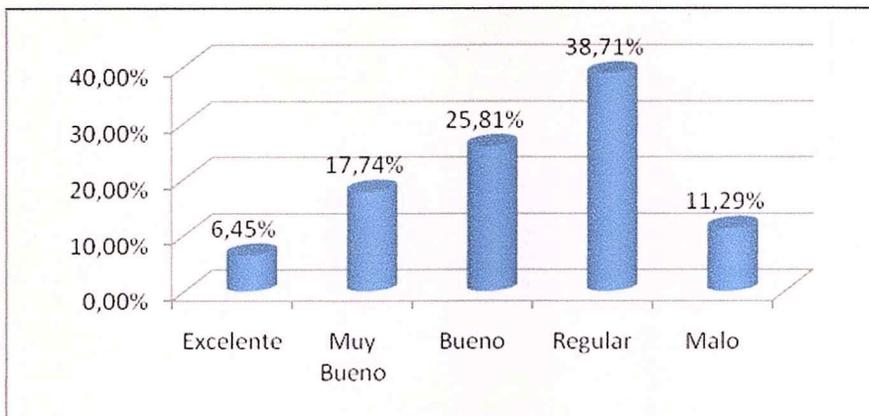
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 14

Calificación de servicios



Los encuestados nos señalan que el servicio que prestan las PYMES es un 38,71% regular y bueno en un 26%, esto es porque se la atención debida a los servicios de pre-venta y post-venta, al recibir poca o ninguna importancia, esto desmotiva a los empleados de la PYMES para participar en este tipo de servicio.

CUADRO # 10

9. Frecuencia de visita del cliente

Visita del cliente	Frecuencia	%
Cada 3 a 4 días	8	12,90%
Cada semana	11	17,74%
Cada 15 días	17	27,42%
No tiene información	26	41,94%
TOTAL	62	100%

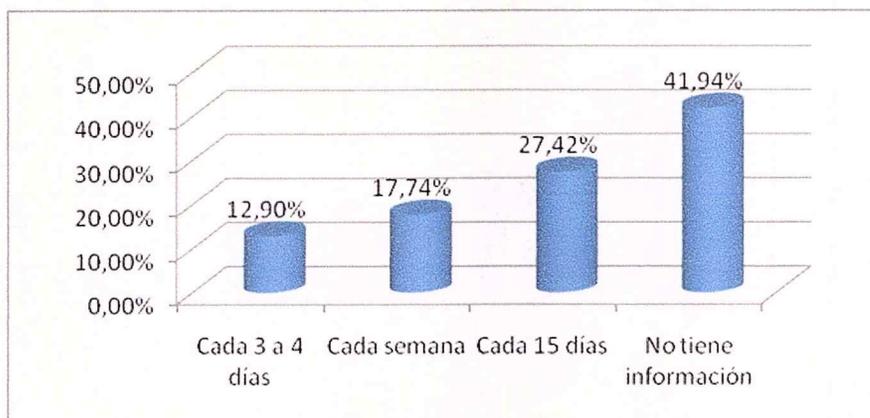
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 15

Visita del cliente



En base a las encuestas establecidas a las PYMES se puede deducir que existen un 41,94% que no posee información. Con respecto a la frecuencia de visita 3 a 4 días que es del 12,90% . La mayoría de las Pymes no conoce con exactitud la frecuencia de visita de los clientes.

CUADRO # 11

10. Herramientas tecnológicas para administrar a los clientes

Herramientas tecnológicas	Frecuencia	%
Sistema de facturación	29	46,77%
Sistema CRM	3	4,84%
Excel	19	30,65%
Sistemas integrados ERP	9	14,52%
Ninguno	2	3,23%
TOTAL	62	100%

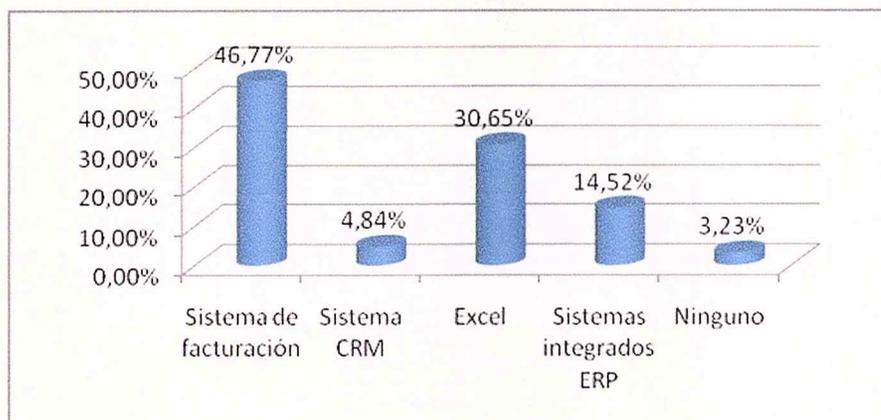
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 16

Herramientas tecnológicas



Los encuestados nos señalan que 46,77% de las PYMES tienen al menos un sistema de facturación y que solo un 4,84% de estos negocios cuenta con un sistema CRM, lo cual muestra la poca importancia que le dan a la administración de sus clientes.

También se puede notar que hay un 30,65% que llevan su administración a través de hojas de Excel, debido a la mala experiencia de implementaciones de sistemas anteriores que en lugar de resolver el problema, crearon nuevos inconvenientes para el negocio.

CUADRO # 12

11. Estrategia para mantener la fidelidad y aumentar su cartera de clientes

Estrategia	Frecuencia	%
Ninguna	21	33,87%
Publicidad en el local	6	9,68%
Entregas inmediatas	7	11,29%
Flexibilidad en el crédito	18	29,03%
Vendedores capacitados	10	16,13%
TOTAL	62	100%

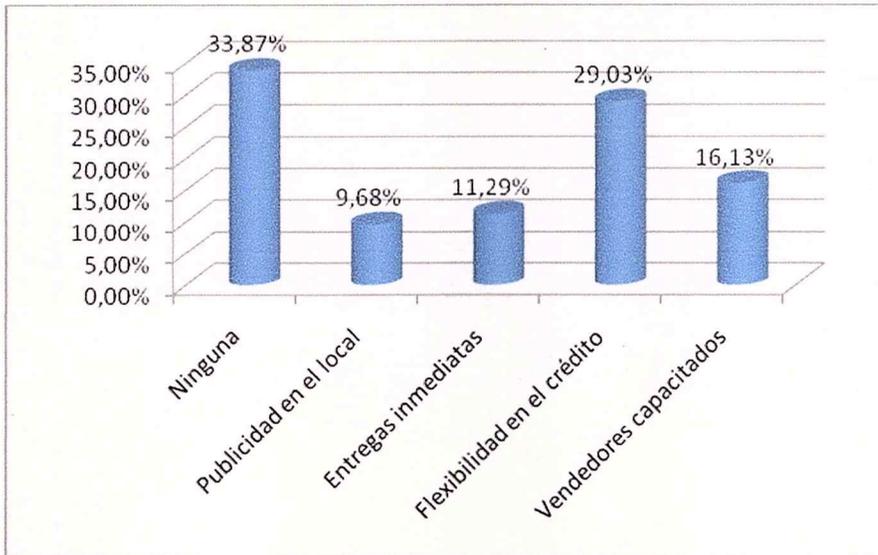
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 17

Estrategia de fidelidad y aumento de cartera de clientes



Como se aprecia claramente la mayoría de las Pymes no poseen estrategias de fidelidad para mantener y aumentar su cartera de clientes e incrementar su rentabilidad, lo que muestra que hay una excelente oportunidad para llevar a cabo el proyecto propuesto..

CUADRO # 13

12. Promedio de ventas diarias de los productos

Ventas	Frecuencia	%
\$ 50 o menos	13	20,97%
\$ 51 a \$ 100	19	30,65%
\$ 101 a \$ 200	22	35,48%
Más de \$ 200	8	12,90%
TOTAL	62	100%

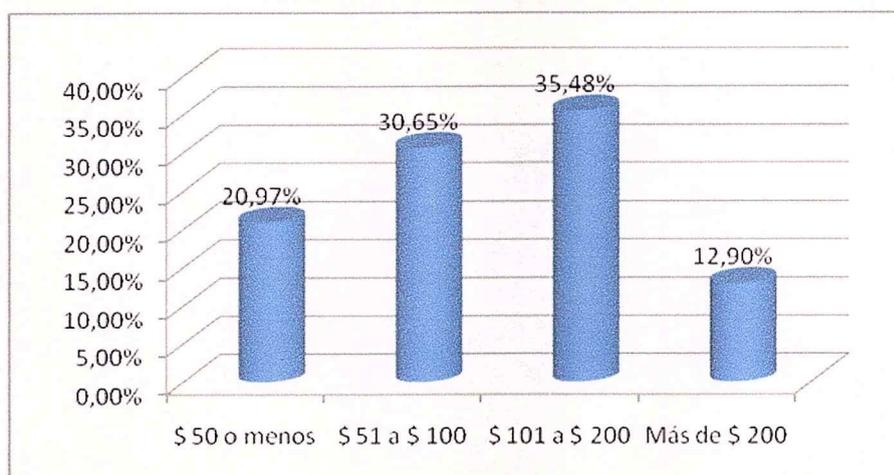
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 18

Venta diaria de productos



Más del 66% de las PYMES encuestadas tienen un promedio de ventas diarias que fluctúa entre \$ 51 a \$ 200.00, lo cual nos da una idea del negocio y la limitada capacidad económica para invertir, lo que hace imprescindible el apoyo de sus proveedores y de los fabricantes de sus productos para poder incrementar los volúmenes de ventas y mejorar la calidad en el servicio del cliente.

CUADRO # 14

13. Estaría usted dispuesto a invertir en una estrategia de fidelización de clientes para su Pyme.

Invertir en estrategia	Frecuencia	%
Si	22	35,48%
No	40	64,52%
TOTAL	62	100%

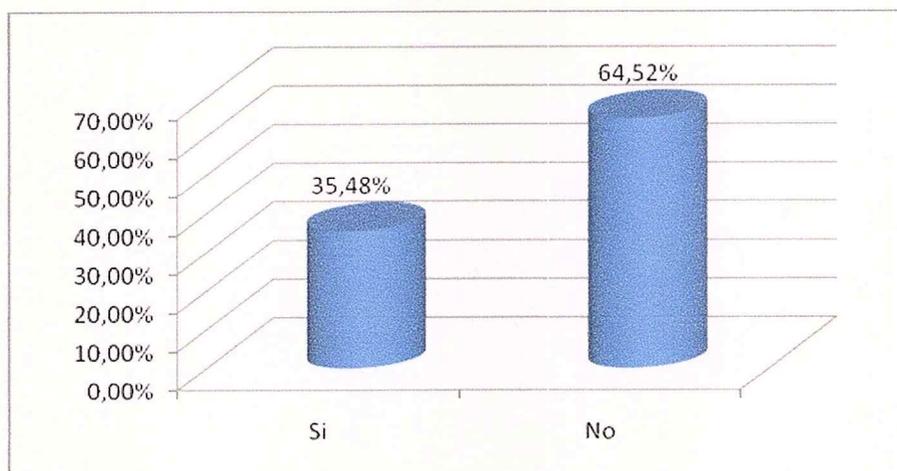
Fuente: Encuestas.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

GRÁFICO # 19

Invertir en estrategia de fidelización



Debido a la capacidad económica para invertir, más del 35% de las PYMES encuestadas están dispuestas a invertir en una estrategia de fidelización de clientes, lo que permitirá retener sus clientes e incrementar sus márgenes de rentabilidad, puesto que un cliente satisfecho trae nuevos clientes al negocio.

2.4 Relación entre Objetivo e Hipótesis.

En base a la relación entre objetivo e hipótesis de nuestra investigación se ha puesto de manifiesto la estrecha relación al momento del análisis de los resultados expuestos anteriormente y que a guiado todo nuestro proceso de investigación destacándose, la estrecha relación entre estos objetivos que hemos trazado, las hipótesis formuladas y los resultados a los que hemos arribado.

CUADRO # 15
Relación entre Objetivos e Hipótesis

Objetivos	Hipótesis
General: Identificar las causas que inciden en la disminución de la cartera de clientes en las pymes del área comercial de Milagro.	General: El diseño de estrategias de administración de la relación con los clientes (CRM), orientándose a la fidelización y apoyados en herramientas tecnológicas, permitirá a las PyMes del área comercial de Milagro, mejorar la calidad del servicio, mantener e incrementar sus clientes y aumentar su rentabilidad..
Específico: Determinar el nivel de prioridad que tiene el cliente en la organización	Particulares: El diseño de una estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente, propiciara el aumento de la cartera de clientes.
Examinar la relación con el cliente en el proceso de la Venta.	Alinear a la fuerza de ventas con la estrategia CRM, para lograr el cierre de la negociación con éxito y establecer una relación de largo plazo.

Objetivos	Hipótesis
Determinar si tienen identificados a los clientes más rentables y prospectos potenciales; y si existe una estrecha relación con el negocio.	Incluir dentro de la estrategia el Marketing orientado al cliente, con el objetivo de establecer una estrecha relación con los clientes más rentables y no perder a mis prospectos potenciales.
Identificar el grado de conocimiento de calidad de servicio desde la preventa hasta la pos venta en las pymes de la ciudad de Milagro.	Determinar en la estrategia a mejorar el nivel de calidad servicio desde la pre venta hasta la pos venta, para mantener un alto grado de fidelidad con los clientes.
Conocer las herramientas que han sido y está siendo utilizadas para captar y administrar información de los clientes.	Establecer las herramientas tecnológicas que sirva de soporte para administrar la base de clientes utilizando los diferentes canales de comunicación, que me permitirá captar información y gestionar mis productos.
Analizar una estrategia para solucionar el problema en la disminución de la cartera de clientes en las pymes del área comercial de Milagro.	Diseñar una estrategia CRM, para mantener la fidelidad y aumentar mi cartera de clientes.

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

2.5 Verificación de las Hipótesis

En base a los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos de investigación hemos comprobado que las PYMES de la ciudad de Milagro trabajan aisladamente sin ningún tipo de estrategia para mantener la fidelidad de sus clientes, no realizan ningún tipo de actividad de marketing.

Producto de la ausencia de una estrategia de "Administrar relación con los clientes" (CRM) ha contribuido a la existencia de un alto grado de insatisfacción entre los clientes de estos tipos de negocios, durante estos dos últimos años.

Como se ha verificado en los resultados presentados la existencia de una inadecuada actividad de seguimiento y monitoreo a los clientes rentables para el negocio, lo que ha imposibilitado ofrecerle un servicio personalizado que genere mayor relación de fidelidad con las PYMES de la ciudad de Milagro.

Igualmente se ha verificado que la falta de capacitación y conocimiento de las funciones, responsabilidades y competencias por parte de los directivos y trabajadores en general no permite que haya una mayor efectividad al momento de administrar la relación con los clientes.

La comunicación organizacional disfuncional existente entre los trabajadores y empleados, influye significativamente en la calidad del servicio que se debe brindar al cliente, lo que afecta directamente al volumen de ventas del negocio y al aumento de nuevos clientes.

La mayoría de los negocios encuestados carecen de estrategias de CRM que permitan administrar de mejor manera las relaciones con los clientes.

CAPITULO 3

3. ESTRATEGIA PROPUESTA

3.1. Estrategia CRM Propuesta

Partiendo de los resultados obtenidos durante el estudio efectuado, se va a desarrollar una propuesta en cuanto a una estructura desde el enfoque del Marketing Relacional o CRM que soporte los procesos de las pymes del área comercial de Milagro para dar respuesta en el fortalecimiento de las relaciones perdurables con el cliente.

Esta aproximación parte del hecho de que cada una de las pymes del área comercial de Milagro es un escenario con características y valores diferenciadores, por consiguiente, el grado de aplicación depende de la situación actual de sus procesos y la cultura de la organización.

Para adelantarse en dicha estructura es necesario definir el punto de partida con el cual se emprende el camino para acercarse al cliente y cautivarlo. Al respecto es necesario identificar una serie de elementos y variables que constituyen una dimensión estratégica y táctica que se debe tener en cuenta para abordar las pymes del área comercial de Milagro.

El núcleo central de la propuesta es el cliente desde la perspectiva del ser humano, puesto que en él se identifican necesidades, gustos, preferencias, valores, tendencias, motivaciones, ilusiones, que lo seducen a hacer parte de determinada cultura por los diferentes componentes que le ofrece dicho entorno, para establecer una relación bidireccional, es decir, de mutuo beneficio.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación, el cliente no es la razón de ser de las pymes del área comercial de Milagro desde una

representación mayoritaria. Por tal motivo demanda a un cambio en la cultura de la organización para alinear los procesos a la estrategia CRM planteada.

La estrategia coloca al cliente como eje central, integrando a los procesos de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente, los cuales parten del cliente y necesariamente vuelven a él. En un nivel superior establecemos a la Fidelización el cual servirá como principal indicador para medir nuestra estrategia. Todo se considera como un proceso de feed-back que genera una dinámica de constante cambio e innovación para el sostenimiento de las relaciones. A continuación el siguiente gráfico representa el diseño de la estrategia planteada:

GRÁFICO # 20
Estrategia CRM



FUENTE: Procesos para la centralización del cliente – MIND Colombia

3.2. Desarrollo de la Estrategia

La relación con el cliente parece sencilla pero es mucho más compleja de lo que parece a simple vista, lo primero que debe quedar claro para las pymes del área comercial de Milagro es el principal objetivo es "satisfacer a sus clientes".

Un factor importante para el éxito de la estrategia presentada, es la cultura de la organización, la cual deberá girar al entorno del cliente. Es decir, toda idea que se genere dentro de la empresa debe ir alineada a fidelizar a los clientes. Por tal motivo desde la alta dirección debe existir el impulso al objetivo alcanzar.

Para la implementación de la estrategia se deberá considerar en cada uno de sus procesos lo siguiente:

Estrategia orientada al proceso de Ventas.

La fuerza de ventas, deben estar motivados y satisfechos pensando también en la satisfacción de sus clientes. Parte de la motivación depende de las políticas planteadas por la organización por las ventas cerradas.

Procurando que la comunicación interna en la empresa sea clara y concisa, para que los vendedores brinden un servicio mostrando interés en los casos presentados por los clientes. Como parte de la comunicación es indispensable convocar a reuniones mensuales, en donde se reitere que el objetivo principal es la satisfacción del cliente.

Todo candidato o prospecto interesado en algún producto o servicio debe ser registrado por la fuerza de Ventas con el fin de obtener una base consolidada de candidatos para uso de la organización. Como principales datos se solicitará que llene una forma con la siguiente información:

1. Nombre completo.
2. E-mail
3. Teléfono.
4. Producto o Servicio de su interés.

Dependiendo del giro de la organización y la necesidad de información, se solicitará más datos. Como por ejemplo: Origen del Candidato, significada donde fue localizado este posible cliente, puede ser: Ferias, Visitas, Internet, etc.

Es muy importante establecer calificación a mis candidatos para establecer el nivel de interés por el producto o servicio que se ofrece, y así garantizar que los prospectos potenciales no se pierdan. Así mismo ayudará asignar los prospectos al vendedor más adecuado.

Se debe tener en cuenta que se puede capturar candidatos desde cualquier fuente como: la web, ferias, seminarios, correo directo y otros para ser consolidados en la base de candidatos de la empresa.

Es muy importante manejar un registro del seguimiento por cada Vendedor para conocer las actividades (Llamadas, correos, visitas, etc.) que está realizando por cada uno de sus prospectos, y así tener una visión clara del esfuerzo que se está haciendo por ganar ese cliente y evaluar:

1. Si debe dedicar más esfuerzo el Vendedor.
2. Si debe ser asignado a otro Vendedor.
3. No se debe dedicar más esfuerzo ya que es cliente perdido.

Una vez cerrada la venta ese candidato o prospecto se convertirá en un "cliente ganado" y deberá ser registrado en nuestra base de datos de clientes. Es muy importante que la fuerza de Ventas otorgue una calificación al cliente para identificar el potencial de consumo que posee. Así mismo el cliente debe emitir una calificación al vendedor y evaluar el nivel de atención que recibió durante el proceso de la venta.

Es necesario complementar información del cliente ganado, que debe ser utilizada dentro del ciclo de vida del cliente en la organización. Recabaremos la información necesaria para no perder contacto con el cliente y establecer una mejor interacción utilizando los canales de comunicación como: e-mail, llamadas, SMS etc. Ejemplo de información clave tenemos:

1. Fecha de Cumpleaños.
2. Fecha de Aniversario, si es casado(a).
3. Otras Fechas claves.

Toda la organización, especialmente la fuerza de Ventas deben tener claro que la base de clientes es de todos, es decir que ningún vendedor es dueño de un cliente específico, por tal motivo es importante que todos conozcamos a nuestros clientes potenciales, y de esa manera se pueda obtener un alto índice de ventas cruzadas.

Para poder corroborar la satisfacción del cliente se deberá elaborar un pequeño cuestionario que deberá ser aplicado a los clientes de las Pymes de Milagro, en algunas visitas realizadas, se manejará de manera anónima y no debe representar pérdida de tiempo. Este cuestionario será aplicado de manera general en la empresa, mensualmente.

Estrategia orientada al proceso de Marketing.

Dentro de la estrategia planteada nos orientaremos al "Marketing Relacional o personalizado" donde no es necesario que la organización tenga un departamento completo de Marketing para crear, fortalecer y mantener las relaciones con nuestros clientes; y así alcanzar un alto nivel de fidelidad para establecer una estrecha relación con cada uno de ellos, especialmente con los clientes potenciales.

Un punto importante de la estrategia es el nivel de información que se posee, mientras más datos de los clientes tengamos, será beneficioso para los objetivos que se quieran plantear. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, a nivel de información tendremos:

- Base de Datos de Candidatos o Prospectos.
- Base de Datos de Clientes.
- Base de Datos Externas.

Es muy importante que un responsable de la organización defina de forma correcta las variables de segmentación, de lo contrario se puede perder la dirección a donde se quiere llegar. Si a nivel de información podemos entender las necesidades, motivaciones y expectativas de cada uno de estos grupos o individuos; significa que la estrategia tiene un excelente rumbo.

No debemos olvidar que debemos utilizar los canales de interacción de forma directa como: web, chat, visitas, llamadas, etc. Lo cual debe ser de forma personalizada. Ejemplo: No se debe enviar un correo de promoción copiando a

todos los clientes, debe ser filtrado uno a uno. El uso del Internet de forma adecuada es un gran soporte para fortalecer este proceso.

Un gran canal para promocionar nuestros productos son las Redes Sociales que es un boom a nivel de mercadeo. Dichas comunidades como Facebook integran herramientas para administrar la relación con los clientes, ya que tienen la información necesaria para tomar decisiones de acuerdo a las estrategias planteadas.

Se debe considerar los siguientes puntos en el marketing relacional:

- Se genera nuevos candidatos o prospectos.
- Se debe ejecutar campañas multicanal.
- Se gestiona listas de marketing segmentadas.

La estrategia de Marketing Relacional planteada lograra identificar mis clientes más rentables, para ofrecerle los productos o servicios de su preferencia, y así lograr un cierre de venta a corto plazo. Sin olvidar que durante el proceso nos permitirá mantener una relación a largo plazo.

Toda promoción, publicidad o estrategia comercial antes de ser lanzada, deberá ir alineada a la estrategia CRM o Marketing personalizado para no perder la identidad que la organización ha adoptado.

Estrategia orientada al proceso de Servicio al cliente

El objetivo en este proceso de la estrategia, es interactuar con el cliente después del proceso de venta, es decir en el ciclo de evolución para alcanzar su fidelidad en base algunas tareas de refuerzo de la relación. El servicio deberá ser un elemento inherente en todos los procesos de la organización. Por lo tanto, el hecho de que un cliente no esté satisfecho por el servicio prestado por la empresa, no es solo responsabilidad de las persona del área que se llama Servicio al Cliente.

Para que exista un alto nivel de servicio es importante recordar que la organización debe estar orientada al Cliente. Se debe pensar en implementar canales de interacción diversos para apoyar las actividades de contacto directo con el cliente y orientados a manejar de manera satisfactoria los problemas que algunos de los clientes experimente.

No es necesario crear una unidad o departamento de Servicio al Cliente, ya debe estar implícito en todos los puntos de contacto con el cliente, que a su vez debe ser respaldo con un buen trato. También no debemos olvidar que el servicio no es sinónimo de manejo de quejas y reclamos.

Debe existir una base de datos centralizada con toda la información recibida, sin importar la naturaleza que impulso a cliente a comunicarse. Es decir si el cliente llamó porque tenía dudas de la garantía de su producto o servicio, la persona que recibe la llamada deberá estar apta para responder a su consulta de una manera amable, eficiente y eficaz; capaz de dar un buen trato que conlleve a la imagen de la organización.

Es importante recordar que mientras más información tengamos de nuestros clientes, nos ayudará a mantener una estrecha relación y alcanzar un alto nivel de fidelidad.

Sobre el manejo de casos (quejas y reclamos) es importante usar los colores del semáforo para identificar el nivel de prioridad que debe ser atendido. Así mismo debemos poder identificar de manera inmediata si fue expuesto por un cliente potencial, el cual deberá ser atendido sin importar el color del semáforo. Es una de las formas de demostrar el valor que existe el cliente para la organización.

Desde el proceso de Servicio al cliente debe aplicarse parámetros para medir el nivel de satisfacción del cliente, desde su primer contacto con la organización hasta el cierre del caso presentado. Así mismo debe establecerse políticas para actualización de datos en un periodo establecido.

Es importante que se fomente los diferentes canales de comunicación (Web, Teléfono, SMS, etc.) a los clientes y así no saturar una sola vía de información. Así mismo establecer una comunicación personalizada, donde el cliente sea reconocido desde el momento de la conexión con la organización.

3.3. Beneficios de la Estrategia Propuesta

Los beneficios destacados en el diseño de la propuesta es la siguiente:

Mayor Conocimiento del Cliente

1. Identificar y conocer mejor a los clientes.
2. Una cultura personalizada.
3. Tener centralizada la información.

4. Disponer de un perfil dinámico de clientes.

5. Conocimiento del mercado para direccionar a Ventas y Marketing.

Aumento de satisfacción y lealtad de los clientes

1. Aumento del grado de satisfacción de los clientes.

2. Desarrollo de la relación.

3. Reducción de los costos de las campañas de promoción de nuevos clientes.

4. Aumento del marketing

5. Comunidad de clientes.

Aumento de Ventas

1. Ventas cerradas con alto índice de satisfacción.

2. Bajo stock de productos complementarios.

Reducción de costos de Servicio

1. Menores costos de atención al cliente.

2. Menores costos por devoluciones o reclamos.

3.4. Metodología de la propuesta a desarrollar

A fin de aplicar la estrategia planteada anteriormente, el desarrollo ha sido estructurado en las siguientes fases:

- Fase I: Revisión de la Situación Actual.
- Fase II: Revisión para la Estrategia Propuesta.
- Fase III: Aplicación de la Estrategia de Fidelización.

A continuación, describimos cada una de las fases:

Fase I: Revisión de la Situación Actual

Como primer paso de esta etapa se debe revisar con el o los niveles más altos de la organización la estructura y el entorno organizacional como los Valores, Visión, Misión sin olvidar los Objetivos Estratégicos del Negocio; toda esta información es importante para identificar el tipo de organización con la cual se estará desarrollando durante todo el proceso.

Es importante involucrar a los niveles altos y medios de la organización y que exista un compromiso para el desarrollo durante todo el proyecto, estableciendo responsabilidades especialmente en las áreas de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente, las cuales serán las bases para la implementación de la estrategia. Aquí se establecerán los usuarios claves que nos ayudará a revisar el proceso.

Se establecerá talleres para levantamiento de información con cada uno de los usuarios claves y conocer cómo funciona actualmente los procesos de Ventas, Marketing y Servicio al cliente. Es muy importante identificar en esta etapa si existe realmente una estrategia de fidelización o relación con el cliente. Debemos apoyarnos en toda la documentación que nos facilite la organización como:

Manual de Procedimientos, Flujogramas, Requerimientos Funcionales, Aplicaciones, etc.

Al final de esta etapa se presentara a los niveles altos de la organización el documento llamado "AS IS" que describe cómo funciona actualmente los procesos y un resumen de los "puntos de atención" donde se debe fortalecer el proceso orientándose a la estrategia de fidelización o relación con el cliente que es el objetivo alcanzar. Esta información debe ser validada por cada dueño del proceso.

Fase II: Revisión para la Estrategia Propuesta

El objetivo principal de esta etapa es revisar el proceso enfocándonos en los puntos de atención identificados en la etapa anterior, ya que se necesitan fortalecer para alinearse a la estrategia propuesta de fidelización.

Se establecerá talleres para revisar los puntos de atención o debilidades del proceso con cada uno de los usuarios claves de los procesos de Ventas, Marketing y Servicio al cliente. Es muy importante que el rediseño de los procesos este orientado a la estrategia propuesta de fidelización o relación con el cliente. No debe existir una brecha grande entre las mejoras a la propuesta y el proceso actual, ya que puede existir un impacto grande en el proyecto.

Se mantendrá unos talleres con los altos niveles de la organización para ir revisando lo que involucra la "Gestión del Cambio", lo cual será información de soporte que se complementará en la siguiente etapa del proyecto.

Al final de esta etapa se presentara a los niveles altos de la organización el documento llamado "TO BE" que describe cómo debería funcionar los procesos y un resumen de las "mejoras" que se está proponiendo siempre orientándose a la estrategia de fidelización o relación con el cliente que es el objetivo alcanzar. Esta información debe ser validada y aprobada por los dueños del proceso.

Fase III: Implementación de la Estrategia Propuesta.

El primer paso que se debe considerar en esta etapa es la Gestión del Cambio. Se deberá manejar un taller con los altos niveles sobre cómo manejar el cambio que viene de la mano con la estrategia, ya que serán los dueños del proceso de implementar la estrategia. Es muy importante mencionar que la organización no debe recibir la noticia que va existir un “cambio”, ya que dicha palabra puede afectar el clima organizacional. Para disminuir el impacto se debe informar que se iniciara una etapa donde “Haremos las cosas de una manera diferente” resaltando los beneficios a generarse.

Se procederá a efectuar un Análisis de Brecha para determinar las diferencias entre la solución tecnológica y las necesidades reales de la organización alineada a la estrategia; dicha información generará el requerimiento funcional que será de apoyo a la organización para evaluar la adquisición de una herramienta tecnológica CRM que soporte toda la estrategia de fidelización o relación con el cliente. Esto evitará los siguientes males:

- Adquirir tecnología que no cumple con los requerimientos y por lo tanto es insuficiente para soportar la estrategia planteada.
- Adquirir tecnología que excede los requerimientos y por lo tanto es desperdiciada en la compañía.
- Adquirir tecnología que combina los dos males anteriores en uno solo. Este es el más común.

El adquirir tecnología es de suma importancia, ya que debe estar alineada con las necesidades de la empresa y que agregue valor a los objetivos estratégicos de la misma.

Para el respectivo seguimiento y medición de los procesos de la estrategia, se deberá proponer varios indicadores para que la organización tenga presente lo siguiente:

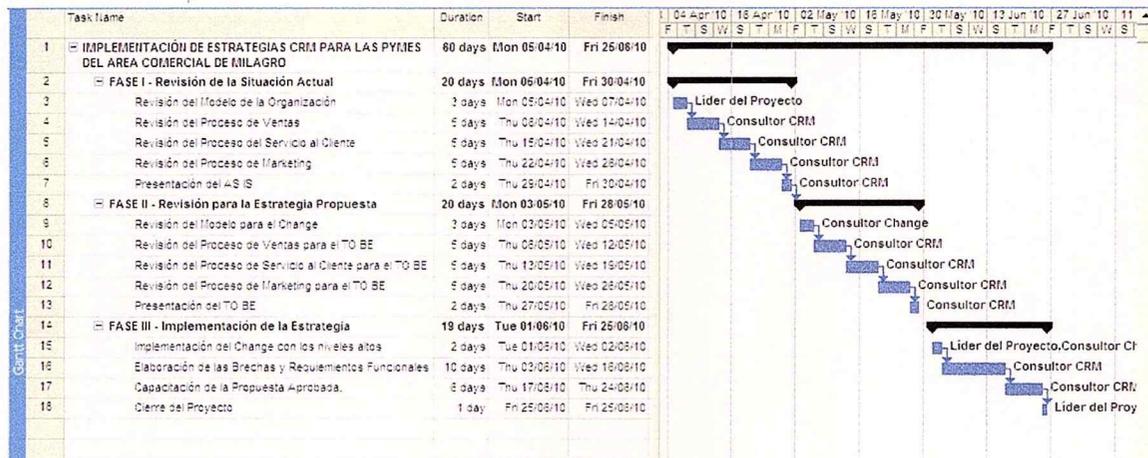
- Saber lo que se está obteniendo.
- Saber en qué medida se cumplen los resultados.
- Saber donde se deben orientar los cambios o mejoras.

Los niveles altos de la organización serán responsables de revisar, aprobar y difundir los indicadores que serán ejecutados como parte de la estrategia para medir los procesos alineados a la cultura CRM.

Como última actividad de esta etapa se procederá la capacitación a los usuarios líderes y dueños del proceso, los cuales serán responsables de capacitar a toda la organización el nuevo esquema de trabajo que con lleva a la estrategia de fidelización o relación con el cliente. Es importante destacar que la implementación de las estrategias viene desde el nivel más alto de la organización en forma de cascada

3.5. Cronograma

CUADRO # 16
Cronograma del Proyecto.



Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

3.6. Presupuesto

A continuación para la implementación de la estrategia propuesta se ha utilizado el siguiente presupuesto en dólares americanos.

CUADRO # 17
Resumen del Presupuesto

DETALLE	VALOR
Consultores	5.900,00
Alimentación y Logística	900,00
Imprevistos	600,00
TOTAL	7.400,00

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

Detalle del Presupuesto

CUADRO # 18

Mano de Obra

No	DETALLE	FASES	COSTO /MES	MESES	TOTAL
1	Líder del Proyecto	I, II, III	1.000,00	3	3.000,00
2	Consultor CRM	I, II, III	800,00	3	2.400,00
3	Consultor Change	II, III	500,00	1	500,00
TOTAL					5.900,00

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

CUADRO # 19

Otros Rubros

No	DETALLE	FASES	COSTO /MES	MESES	TOTAL
1	Logística y Alimentos	I, II, III	300	3	900
2	Imprevistos	I, II, III	200	3	600
TOTAL					\$ 1.500

Elaboración: Autores

Fecha: Febrero 2010

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El objetivo principal en el diseño de las estrategias CRM en las pymes del área comercial de Milagro, es para mejorar la relación con sus clientes, desarrollando una lealtad y fidelidad hacia la organización. Por tal motivo la aplicación de las mismas, proporcionar el conocimiento de los clientes, haciendo más estrecha la relación con la organización; además de aumentar la retención de estos, para fortalecer el motor de la empresa.

Buscar una estrategia CRM no sólo debe representar la selección de un socio tecnológico e implementación de la plataforma, sino la definición de una estrategia alineada al cliente, una sólida integración con las estructuras de "backoffice", una cultura del negocio enfocado al servicio, el rediseño y alineación de los procesos comerciales. Al mismo tiempo debe gestionarse eficazmente el cambio organizacional, buscando el compromiso en todos los niveles de la empresa y de esta forma, obtener una misma visión del cliente al final del ejercicio.

El CRM no es un software con tecnología de punta, si no es una cultura orientada al cliente con actitud de servicio personalizado, por tal motivo es importante aplicar la estrategia presentada antes de implementar la aplicación. Es verdad que dichas herramientas facilita el manejo de la base de datos y nos ayuda a tener un mejor control de la información de cada uno de nuestros clientes, pero de nada sirve tener el mejor software si no se utiliza con la finalidad principal que es conocer 100% a nuestros clientes y poder ofrecer exactamente lo que ellos quieren.

Aunque los sistemas de CRM se han caracterizado por un uso de tecnología es importante, resaltar que contiene herramientas que te pueden ayudar a solucionar muchos problemas identificados, sin embargo una organización que no tiene como eje principal al cliente, no aprovechara al 100% de los recursos que provee la

aplicación tecnológicos, por tal motivo se generará un gasto y no una inversión al no utilizarlo correctamente.

También es importante mencionar que todo proceso aplicado a una organización debe tener una renovación constante, así mismo la renovación debe girar alrededor del cliente y adaptarse a sus necesidades para lograr tener un mayor éxito en las pymes y también logrando tener más personas emprendedoras.

De todas las Pymes analizadas en esta muestra de hemos identificado que el 35% de ellas está dispuesta a invertir \$ 9,800, en el diseño de estrategias CRM, para crear fidelidad, mejorar sus servicios y relación con los clientes e incrementar su rentabilidad.

4.2. Recomendaciones

Finalmente queremos expresar las siguientes recomendaciones, las cuales van a contribuir a formar un camino para lograr con éxito la aplicabilidad de las estrategias de relación con el cliente (CRM) en las pymes del área comercial de Milagro.

Estamos en un siglo competitivo, donde el cliente se vuelve una presa fácil de nuestra competencia, sin olvidar a las grandes cadenas o monopolios que ingresan al mercado de forma violenta. Por tal motivo debemos mantener una estrecha relación con nuestros clientes y adoptar las estrategias propuestas para fortalecer la fidelidad deseada.

1. Debe existir un compromiso desde la alta dirección de la empresa e involucrar a todos los miembros de la organización en esta etapa de cambio, donde la cultura debe girar alrededor de la satisfacción del cliente.
2. Es importante conocer y evaluar el nivel de satisfacción de mi cliente interno, porque si existe un nivel bajo en la organización, sería un factor alto de dificultad para entrar en el mundo CRM.
3. Los procesos de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente deberán interactuar para mantener la fidelidad de los clientes potenciales, y así diseñar nuevas estrategias de mercado.
4. La información de los clientes deberá ser compartida por todos los miembros de la organización, no debe existir "propietarios" de clientes específicos.

5. No debemos concentrar nuestros esfuerzos en seleccionar proveedores de herramientas CRM, el esfuerzo principal es en alinear a la organización con la estrategia propuesta.

6. Deberá establecerse indicadores para medir a las áreas, si realmente están adoptando la estrategia; así mismo indicadores para medir los resultados obtenidos.

5. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Alberto (1980). La publicidad a su alcance. 1a. Ed. Colombia, Bogotá: Norma. ISBN: 8482761331

GREENBERG, Paul (2003). CRM – Gestión de Relaciones con los Clientes. ISBN: 8448138007

CURRY, Jay y CURRY, Adam. CRM: Customer Relationship Management. (2003) Gestion2000 ISBN: 8480887230

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing (2008) 8a. ed. Prentice Hall, Mexico.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estrategico (1995). 3a. ed. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 284071032

KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing (2003) 8a. ed. Prentice Hall, Madrid. ISBN: 84-205-4011-0

LLANOS Cifuentes, Carlos (1997). Dilemas éticos de la empresa contemporánea. 1a. ed. México, D.F.: Fondo de Cultura Económico. ISBN: 9681653483

SCHIFFMAN, León y KANUK, Leslie (2005) Comportamiento del consumidor. 8a. ed. México, S.A. de CV. Atlacomulco 500: Pearson Educación. ISBN: 9702605962

WHEELER, Steven y HIRSH, Evan (2005) Los canales de distribución. 1a. ed. Colombia, Bogotá: Norma. ISBN: 9580486565

PEEL Malcom, El servicio al cliente. (1993) Ediciones Deusto, España.

EIGLIER, Pierre y otros, Servicio: El Marketing de Servicios Mc Graw Hill.

LAMB Charles, y otros. (1998) Marketing 4º edición.

LOVELOCK, Christopher. (2000) Mercadotecnia de Servicios.

Frederick Newell, (2003) Why CRM Doesn't Work.

ZUNIGA, Manuel (1979). Guía para el estudio de investigación de mercados. 1a. ed. Ecuador, Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gestipolis, Yoana Zapata Alarcón.

<http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

- a. <http://www.granica.com>
- b. <http://www.gestipolis.com>
- c. <http://www.gestipolis.com/canales4/mkt/marelacional.htm>
- d. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>
- e. <http://www.gestipolis.com/canales2/marketing/1/crmhilda.htm>
- f. <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/funcmarkenlaorg.htm>
- g. <http://www.gestipolis.com/canales4/mkt/herramientas.htm>
- h. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulo/55/metocrm.htm>
- i. <http://www.gestipolis.com/canales4/makt/crmcenter.htm>
- j. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmclientes.htm>
- k. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/43/crmnba.htm>
- l. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/44/implecrmpyme.htm>
- m. <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/reingenieria.htm>
- n. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/30/marketingbasesolutor.htm>
- o. <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/no%202/unoauno.htm>
- p. <http://www.gestipolis.com/canales4/mkt/bebeficrm.htm>
- q. <http://www.gestipolis.com/canales5/ger/desintecomer.htm>
- r. <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/crmkarina.htm>
- s. http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/20040115_guiacrm.mspx
- t. http://www.improven_consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/realidacrm.htm
- u. <http://www.monografias.com>
- v. <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm.shtml>
- w. <http://www.hbral.com>

2. Qualitashispana.

<http://www.qualitashispana.com/ejemplos/CRMventa.pdf>

3. Monografias.com, Dr. MBA Ernesto Manuel Conde Pérez.

<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-relacional/marketing-relacional.shtml>

4. MIND de Colombia.

http://www.culturacliente.com/Descargas/dc_procesos.html

Anexo No. 1

ENCUESTA A PYMES DE LA CIUDAD DE MILAGRO

DATOS GENERALES

Nombre del negocio.....

Nombre de la persona que contesta el cuestionario:.....

Cargo:.....

Dirección:..... Zona:.....

INSTRUCCIONES

Por favor conteste las preguntas y sírvase indicar la respuesta de acuerdo al numeral correspondiente.

1.- ¿Cuántos años tiene el negocio (aún cuando haya algo ampliado)?

- 1) 1 a 3 años
- 2) 3 a 5 años
- 3) Más de 5 años.

2.- ¿Cuántos años tiene laborando en esta PYME?

- 1) 1 a 3 años
- 2) 3 a 5 años
- 3) Más de 5 años.

3.- ¿Cómo calificaría el servicio de atención al cliente, de la PYME que usted dirige?

- 1) Excelente
- 2) Muy Bueno
- 3) Bueno
- 4) Regular
- 5) Malo

4.- ¿Qué tipo de facilidades ofrece su PYME para satisfacer las necesidades de los clientes?

- 1) Descuentos
- 2) Asesoría al cliente
- 3) Entregas inmediatas
- 4) Cambios de productos defectuosos
- 5) Flexibilidad en créditos

5.- Cuál ha sido la estrategia que más le ha ayudado a mover sus ventas?

- 1) Canje
- 2) Paquetes de productos
- 3) Tarjeta de Afiliación
- 4) Publicidad

6.- ¿Cuales son los problemas frecuentes que tienen con los clientes?

- 1) Mal servicio
- 2) No hay servicio post venta
- 3) No ofrecen nuevos productos
- 4) Insuficiente stock
- 5) Retraso en la entrega de mercadería

7.- ¿Su PYME ofrece beneficios adicionales a los clientes más rentables?

- 1) Si
- 2) Alguna vez
- 3) Nunca

8.- ¿La calificación de los servicios desde la pre-venta hasta la post-venta la considera?

- 1) Excelente
- 2) Muy Bueno
- 3) Bueno
- 4) Regular
- 5) Malo

9.- ¿Con que frecuencia el cliente visita su negocio?

- 1) Cada 3 a 4 días
- 2) Cada semana
- 3) Cada 15 días
- 4) No tiene información

10.- ¿Cuales son las herramientas tecnológicas que le ayudan para administrar a sus clientes?

- 1) Sistema de facturación
- 2) Sistema CRM
- 3) Excel
- 4) Sistema Integrado (ERP)
- 5) Ninguna

11.- ¿Qué estrategia le ha permitido mantener la fidelidad y aumentar su cartera de clientes?

- 1) Ninguna
- 2) Publicidad en el local
- 3) Entregas inmediatas
- 4) Flexibilidad en el crédito
- 5) Vendedores más entrenados

12.- Cuanto es el promedio de venta diaria de los productos que tiene su PYME?

- 1) \$ 50 o menos
- 2) \$ 51 a \$ 100
- 3) \$ 101 a \$ 200
- 4) Más de \$ 200

13.- Estaría usted dispuesto a invertir en una estrategia de fidelización de clientes para su PYME?

- 1) Si
- 2) No