



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE
LOGÍSTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL
MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Autores:
Fernández-Feo, María Bethania
Hurtado, Johan Antonio
Kenny, María Andrea

Bárbula, Julio de 2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE
LOGÍSTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL
MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Tutora:
Osio, Lubiza

Autores:
Fernández-Feo, María Bethania
Hurtado, Johan Antonio
Kenny, María Andrea

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración Comercial**

Bárbula, Julio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE
LOGÍSTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL
MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Tutora:
Osio, Lubiza

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Lubiza Osio**
C.I. 11.521.404

Bárbula, Julio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N° Exp 2001
Periodo: 1S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE LOGISTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

FERNANDEZ-FEO, MARIA	21239640	ADMINISTRACION COMERCIAL
HURTADO, JOHAN	20181343	ADMINISTRACION COMERCIAL
KENNY, MARIA	20030903	ADMINISTRACION COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

LUBIZA OSIO
TUTOR

HENRY ROJAS
COORDINADOR

JOSE LOPEZ
MIEMBRO PRINCIPAL

JOSE MUJICA
SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

A mis padres con todo mi amor y cariño ya que fueron las personas que hicieron en todo en la vida para que pudiera cumplir con mis metas mis sueños y objetivos, por motivarme y estar presente en cada paso.

A mis abuelos que son y fueron importantes en mi vida que siempre estuvieron listas para brindarme todo su apoyo y su sabiduría.

A mis tíos y hermana quienes fueron un gran apoyo durante toda mi vida donde me brindaron su ayuda amor y comprensión en cada momento.

A dios que siempre estuvo presente dándome salud fuerza inteligencia y fortaleza para no decaer y seguir adelante.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis pues es a ellas a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

María Bethania Fernández-Feo.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo dedico primeramente a mis padres por su dedicación y apoyo incondicional, por su cariño, amor y enseñanzas.

A mis hermanos por su compañía y apoyo y por traer la mayor felicidad a la casa, mis sobrinos, quienes me dieron alegría en este camino.

Johan Antonio Hurtado Hidalgo

DEDICATORIA

Le dedico este logro a la persona más especial de mi vida, mi abuela, Magaly Martínez a quien debo todo lo que soy y que con esfuerzos me ha llevado hasta aquí.

Se la dedico también a mi mamá y mi tía dos personas que no están físicamente conmigo pero que desde el cielo me cuidan y protegen, las amo infinito.

María Andrea Kenny Martínez.

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a nuestra tutora Lubiza Osio por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo así como sus comentarios en todo el proceso de elaboración de la Tesis y sus atinadas correcciones.

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me ayudaron a lograr esta meta. Maria Kenny y Johan Hurtado, gracias.

A mi padre Alfredo Fernández mi madre Mariela Montico a mi hermana Oriana Fernández , a mis abuelos Rosula Lanz y Tulio Montico que me acompañaron en esta aventura que significó la Licenciatura y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos por el apoyo y por darme ánimos para terminar este proceso.

Gracias a todos.

María Bethania Fernández-Feo.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo le agradezco a Dios por otorgarme vida y salud. A mi madre Lastenia Hidalgo y a mi padre Joel Hurtado por su apoyo, comprensión y dedicación. Igualmente les agradezco a mis hermanos Joel y Jonathan por su compañía y enseñanzas.

A la universidad de Carabobo junto a sus profesores por la sabiduría que me otorgaron en este tiempo.

Les agradezco a Maria Kenny y Bethania Fernández-Feo por su amistad y compañía en este proceso el cual fue el más importante en nuestra carrera.

A la tutora Lubiza Osio por su tiempo y dedicación para el logro de nuestro trabajo de grado.

Johan Antonio Hurtado Hidalgo.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por que definitivamente sin él no estaríamos aquí.

También a mi abuela que es parte importante de este logro.

Le agradezco a mis compañeros Johan y Bethania por ser partícipes de este proceso conmigo.

A la Universidad y los profesores que nos han enseñado y formado a lo largo de esta carrera.

A la profesora Lubiza Osio por compartir sus conocimientos con nosotros y llevarnos a finalizar este proyecto.

María Andrea Kenny Martínez.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL
UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Autores: Fernández-Feo Maria, Hurtado Johan y Kenny Maria

Tutora: Osio, Lubiza

Fecha: Agosto 2014

RESUMEN

Actualmente las pequeñas y grandes empresas compiten por clientes debido a la diversidad de mercados globales y nacionales que han surgido. Para ello las empresas buscan mantener la lealtad, retención y compromiso del cliente y para ello se requiere buscar herramientas y estrategias que mejore la relación. Esta investigación propuso un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva, para el desarrollo comercial del departamento de ventas de la empresa de Logísticas Internacional. Por lo que, correspondió a esta investigación la acción descriptiva y observacional de los hechos que sucedieron y suceden en el contexto real. Es así, como esta investigación se apoyó en los aspectos del estudio de campo de manera retrospectiva. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y la entrevista. La población objeto de estudio es finita, ya que se estableció con la totalidad de la cartera de clientes de la empresa y el gerente. Al recolectar los datos se evidenció que existe deficiencias en la comunicación y almacenamiento de información por parte de la empresa hacia los clientes, en donde se propone identificar las herramientas para gestionar el modelo CRM en la relación comercial con los clientes, Diagnosticar el tipo de CRM adecuado en las necesidades, para el mejoramiento de la comunicación cliente–empresa e implementar el modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial de la empresa de Logística Internacional.

Palabras Claves: Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM), Clientes, Servicios, Comunicación, Empresa, Estrategias.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
AND PUBLIC ACCOUNTING
CAMPUS BÁRBULA**



**CRM MODEL MANAGEMENT AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR
COMMERCIAL SALES DEVELOPMENT DEPARTMENT OF
INTERNATIONAL LOGISTICS COMPANY LOCATED IN THE
MUNICIPALITY OF SAN DIEGO, CARABOBO STATE**

Authors: Fernández-Feo Maria, Hurtado Johan and Kenny Maria

Tutor: Osio, Lubiza

Date: Agosto, 2014

ABSTRACT

Currently, small and big companies compete for customers because of the diversity of global and national markets that have emerged. To do this, companies seek to maintain loyalty, customer retention and engagement and this requires search tools and strategies to improve the relationship. This research proposed a management model CRM as a competitive strategy for the commercial development of the sales department International Logistics Company. So, this research corresponds to the action description and observation of the events that happened and do happen in the real context. Thus, as this study was based on aspects of the field study retrospectively. The technique used for data collection was a survey and interview. The study population is finite, as it was established with the entire customer base of the company and the manager. By collecting the data was evident that there deficiencies in communication and storage of information by the company to the customer, where it is proposed to Identify tools to manage the CRM model in our business relationship with customers, diagnose the type of CRM suitable for the needs to improve the customer-company communication and implement the management model CRM as a competitive strategy for the commercial development company of International Logistics.

Keywords: Customer Relationships Management (CRM), Clients, Service, Communication, Company, Strategies.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Lubiza Osio **E-mail del Tutor:** LUBIZA@GMAIL.COM

Título del Trabajo: MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMRESA DE LOGISTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO.

CAPITULO I	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
El Problema Planteamiento del Problema- Formulación del Problema- Objetivos de la investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	26/11/2013	La profesora Osio nos otorgó orientación en cuanto a título y a la forma de contenido del planteamiento.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	10/12/2013	Se realizaron las primeras correcciones al planteamiento del Problema y se nos orientó en la formulación de los objetivos que darán respuesta al objeto de la investigación	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	14/01/2014	Se fijaron los objetivos y se formuló la justificación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Lubiza Osio **E-mail del Tutor:** LUBIZA@GMAIL.COM

Título del Trabajo: MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMRESA DE LOGISTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO.

CAPITULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de Términos- Marco Normativo Legal (Opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (Opcional)	1.-	10/12/2013	Se seleccionaron Antecedentes que tuviesen una mayor relación con el objeto de estudio y pudieran ser de utilidad para la investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	12/01/2014	Revisión de fondo y forma de las bases teóricas a utilizar en la investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	03/02/2014	Corrección de fondo y forma del Capítulo II.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Lubiza Osio **E-mail del Tutor:** LUBIZA@GMAIL.COM

Título del Trabajo: MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMRESA DE LOGISTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumentos de recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	12/01/2014	Se acordó con la Profesora Osio la metodología a Utilizar en la Investigación y nos orientó los instrumentos posibles a utilizar en la recolección de datos.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	03/02/2014	Se realizó la colección de los instrumentos a utilizar.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	05/02/2014	Se llevó a cabo una revisión general de los tres capítulos de fondo y forma, previa a la entrega final.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 2001

Período Lectivo: 1S/2014

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Lubiza Osio **E-mail del Tutor:** LUBIZA@GMAIL.COM

Título del Trabajo: MODELO DE GESTIÓN CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMRESA DE LOGISTICA INTERNACIONAL UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	20/05/2014	Observación y Revisión del instrumento y Comparación con el Marco Metodológico	Tutor: Est./Invest.
	2.-	17/06/2014	Aprobación del Instrumento	Tutor: Est./Invest.
	3.-	26/06/2014	Tutoría para la realización capítulo IV	Tutor: Est./Invest.
	4.-	5/07/2014	Revisión Capítulo IV	Tutor: Est./Invest.
				Est./Invest.

Nº Expediente: 2001

Período Lectivo: 1S/2014

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	V
Agradecimientos	viii
Resumen	xi
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros	xxi
Índice de Tablas	xxii
Índice de Gráficos	xxiii
Índice de Figuras	xxiv
Introducción	25
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	27
Formulación del Problema	31
Objetivos de la Investigación	32
Objetivo General	32
Objetivo Específico	32
Justificación e Importancia de la Investigación	33
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	35
Bases Teóricas	41
Definición de Términos Básicos	53

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	56
Diseño de la Investigación	57
Fases Metodológicas	59
Población y Muestra	62
Técnica e instrumentos de recolección de datos	64
Validez y Confiabilidad	67
Técnica de análisis de los datos	69

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Fase 1. Diagnostico del tipo CRM a ser aplicado	72
Fase 2. Identificación de herramientas a aplicar	78
Fase 3. Diseño modelo de gestión CRM	111

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	128
Recomendaciones	130

LISTA DE REFERENCIAS

ANEXOS

1. Instrumento de recolección de datos, Entrevista	
2. Instrumento de recolección de datos, Cuestionario	
3. Calculo de matriz para la toma racional de decisiones	
4. Entrevistas	
5. Operacionalización de Variables	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Objetivos de CRM	114

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Canales de comunicación	79
2. Atención a solicitudes	81
3. Comunicación con Gerentes y Supervisores	83
4. Anticipo a requerimientos de los clientes	85
5. Información oportuna de los servicios	87
6. Atención a las solicitudes de los clientes	89
7. Respuestas efectivas	91
8. Fidelidad del cliente	93
9. Satisfacción del servicio postventa	95
10. Publicidad de la empresa	97
11. Comunicación mediante correo electrónico	99
12. Ofertas mediante correo electrónico	101
13. Frecuencia de visitas en redes sociales	103
14. Recepción de oferta mediante redes sociales	105
15. Frecuencia de visitas en páginas en internet	107
16. Página web de consulta	109
17. Factores relevantes	112
18. Matriz de selección	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Canales de comunicación	79
2. Atención a solicitudes	81
3. Comunicación con Gerentes y Supervisores	83
4. Anticipo a requerimientos de los clientes	85
5. Información oportuna de los servicios	87
6. Atención a las solicitudes de los clientes	89
7. Respuestas efectivas	91
8. Fidelidad del cliente	93
9. Satisfacción del servicio postventa	95
10. Publicidad de la empresa	97
11. Comunicación mediante correo electrónico	99
12. Ofertas mediante correo electrónico	101
13. Frecuencia de visitas en redes sociales	103
14. Recepción de oferta mediante redes sociales	105
15. Frecuencia de visitas en páginas en internet	107
16. Página web de consulta	109
	112
	113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	Pág.
1. Escala de puntaje	113
2. Preguntas Frecuentes	117
3. Respuestas a Preguntas Frecuentes	117
4. Cotización en línea	118
5. ¿Con quién me comunico?- Sucursales	120
6. ¿Con quién me comunico?- Contacto	120

INTRODUCCIÓN

La globalización y la evolución de los mercados han llevado a que día tras día los clientes sean más exigentes, esta situación ha sido el resultado de la interiorización de altos parámetros de calidad basados en mayores niveles de conocimiento, permitiéndoles tomar a los consumidores mejores decisiones y otorgándoles un alto poder de negociación frente al mercado en donde actualmente el éxito de las organizaciones en cuanto a la competitividad, rentabilidad y muy importante su permanencia depende de los clientes.

Debido a esta constante competencia, las empresas necesitan buscar herramientas y estrategias para asegurar la supervivencia de las organizaciones y mejorar las relaciones con los clientes. Es por ello que hoy en día adaptan habilidades para captar información precisa de las necesidades de sus consumidores, la cual es de gran importancia para la creación de nuevos productos y servicios.

Es allí, donde la Gestión de las Relaciones con los Clientes o Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés), se perfila como una herramienta destinada a diseñar estrategias competitivas para el desarrollo comercial de las empresas.

La presente investigación se conforma primeramente por tres capítulos, en los cuales se desenvuelve el contenido de la investigación de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado EL PROBLEMA, donde se describe la problemática en la comunicación de la relación cliente – empresa y las posibles mejoras a la misma bajo una formulación; se comprende también del objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación que evidencia las razones por el cual se motivó a realizar este estudio.

Capítulo II, MARCO TEORICO, contemplado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, las cuales sustentan el desenvolvimiento de la investigación; y por último los términos básicos complementarios.

Capítulo III, en donde se presenta la metodología empleada para llevar a cabo la investigación, su diseño y modalidad, población y muestra; además define las técnicas instrumentos aplicados.

Capítulo IV, en este se presentarán los resultados con respectivos análisis de las técnicas e instrumentos que fueron presentados en el capítulo anterior donde se aprecia claramente la problemática de una empresa de logística internacional con respecto a la relación con los clientes. Por último se presentan las conclusiones al igual que las referencias bibliográficas esenciales para el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el siglo XXI, tanto a nivel nacional y mundial las economías globalizadas han mantenido su crecimiento y evolucionado por medio de tecnologías cada vez más cambiantes, que permiten el desarrollo e innovación de los mercados, ampliando así las estrategias para mantenerse en la competitividad existente en el mercado mundial. En el contexto económico actual se visualiza un sistema dinámico y competitivo, el cual, debe tener unos procesos internos optimizados, los que se concibe como una condición necesaria, pero no suficiente para permanecer en él.

Desde esa perspectiva se afirma que el cliente actual, es un consumidor con experiencia, más exigente, con unas necesidades que cambian con rapidez, que requiere un trato personalizado. En este ámbito de relaciones comerciales, identificar cómo aportar valor al cliente, puede permitir generar una diferenciación sostenida, así como anticiparse a sus necesidades, desarrollando relaciones de largo plazo y creando barreras de entrada para la competencia, que le son beneficiosas para toda organización dedicada al comercio.

En ese orden de ideas el CRM por sus siglas en inglés «customer relationship

management» es una estrategia empresarial, que consiste en situar al cliente como núcleo central de la organización y que proporciona herramientas para gestionar las relaciones con los clientes a través de los distintos canales que se disponen (Fuerza de ventas, Canal de distribución, Internet y Centro de Asistencia al Cliente). De manera, que se pueda coordinar todas las actuaciones de las distintas áreas de la organización que están en contacto con el cliente, transmitiendo un mensaje homogéneo y así conseguir el objetivo de alcanzar y sostener una relación rentable y de largo recorrido con los clientes.

Las empresas grandes y exitosas del mundo se han visto favorecidas en gran medida gracias a ese vínculo entre empresa y cliente, dado que los sistemas permiten conocer los gustos, hábitos y necesidades de los clientes. La fijación en el cliente permite, entonces, explorar nuevos paradigmas mercadotécnicos, específicamente los vinculados con el marketing relacional, entendiendo este como la interacción directa y continua entre la empresa y el cliente. El CMR establece que las organizaciones deben desarrollar relaciones duraderas con el cliente y cultivarlas a lo largo del tiempo, como única alternativa para desarrollar su confianza, lealtad, además de conocer sus preferencias y particularidades en detalle. Paul Greenberg (2009), padre del concepto, define el CRM como:

“Filosofía y estrategia de negocio, que con el apoyo de una plataforma tecnológica, reglas de negocio y flujo de trabajo, los procesos y las características sociales están diseñados para involucrar al cliente en una conversación colaborativa con el objetivo de proporcionar un valor de beneficio mutuo, en un ambiente de negocios confiable y transparente.” (p. 21)

Es así, que como en los últimos años se erigió el término de moda: CRM o Gestión de las relaciones con el cliente. Es importante resaltar que la ventaja competitiva de una empresa no deba basarse en este modelo, puesto que eso significaría que cualquier otra empresa competidora que hace uso de una buena Gestión de las Relaciones con el Cliente de forma más eficiente, desbancaría a ésta del mercado. Hay que tener en cuenta que este sistema suele subcontratarse, por tanto, si la ventaja competitiva residiera en él estaría sacando fuera de la empresa aquello que la diferencia del resto. Lo que sí se puede decir, es que dicha estrategia es un medio pero no un fin en sí mismo, es decir, es un medio para optimizar la cartera y el trato con los clientes para rentabilizarlos y para conseguir un alto grado de satisfacción.

Grandes organizaciones están recurriendo cada vez más al uso de modelos mercadotécnicos que tienen como característica particular colocar al consumidor en el centro de atención, en busca de ser más competitivas y con mayores probabilidades de subsistir a los constantes cambios que plantea el escenario actual en lo tecnológico, político, económico y social. Particularmente, las pequeñas y medianas empresas en Venezuela se caracterizan por estar dedicadas a la actividad comercial y de servicios, estas contribuyen al crecimiento económico y social del país así como a la generación de empleo. A pesar de la importancia que estas empresas tienen, las mismas se enfrentan a una serie de problemas que dificultan su desarrollo y crecimiento económico.

Por otra parte, si bien es cierto que el desarrollo de estrategias CRM parece ser un hecho notorio y beneficioso para todos los sectores, se debe considerar que en las empresas que prestan servicio de logística internacional, en las cuales la importancia de servicio al cliente es fundamental, se encuentran inmejorablemente posicionadas

para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece. Realizando un análisis estratégico de la situación actual del sector, se puede observar cómo este tipo de organizaciones están sumergidas en un entorno netamente competitivo donde la lealtad de los clientes disminuye notoriamente.

Es importante mencionar, que la empresa de Logística Internacional en la que será basada esta investigación, es una organización dedicada por más de 10 años a prestar servicios de transporte de mercancías internacional en diferentes modalidades como marítima en sus formas FCL (Full Container Load) y LCL (Less Container Load), aérea, terrestre, entre otras; donde las exigencias de los clientes cumplen un rol fundamental en el buen servicio que se les pueda prestar, siempre con el objetivo de abarcar sus necesidades.

Más sin embargo, como en toda organización existen debilidades, después de tomar en consideración la preocupación que existía en la organización en cuanto a la relación con los clientes, se pudo determinar de primera mano que existía un alto índice de falta de comunicación como: Atención telefónica o atención a los reclamos, rapidez de respuesta, asesoría de atención operativa y asesoría técnica, entre otros; todos estos centrados principalmente en el Departamento de Ventas de la empresa.

Es por todo lo antes mencionado que en este estudio se pretende desarrollar una propuesta de modelo de gestión a través del Customer Relationship Management (CRM) aplicable, como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de la empresa. Cuyo punto focal o político organizacional, se

oriente al cliente y le permita estar en contacto permanente con los mismos. Por otra parte, la fidelidad de los clientes que actualmente posee la empresa y la captación de nuevas cuentas comerciales es de suma importancia para la organización, por lo que se debe entender y transformar en soluciones las exigencias del cliente que se quiere alcanzar y anticiparse a los cambios que puedan ocurrir en el entorno.

En este sentido, el modelo antes mencionado le ofrece a la organización un proceso de retroalimentación eficaz, donde logre identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. De acuerdo a lo antes expuesto, el propósito de esta investigación es realizar la propuesta de un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial de la empresa.

De lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante: De un modelo baso en las relaciones con los clientes (CRM) como herramienta estratégica ¿Cómo se podría mejorar la comunicación con los clientes de la empresa de logística internacional en la que será basada esta investigación?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el tipo de CRM adecuado en las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación cliente – empresa.

- Identificar las herramientas para gestionar el modelo CRM en la relación comercial con los clientes de la empresa.

- Diseñar el modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de la empresa de Logística Internacional.

Justificación de la Investigación

La cultura de la empresa que hace varias décadas se centraba en producir y vender sin importar la satisfacción del cliente y donde los valores y creencias eran individuales, hoy presenta una tendencia diferente donde el cliente empieza a ser el eje central y el sistema de costumbres de la compañía cambia para ofrecer un excelente servicio, es aquí donde interviene la nueva técnica de marketing de la administración de la relación con los clientes (CRM), cuya principal ventaja es el aumento de la información que esta posee de sus actuales y potenciales clientes, lo que les permite direccionar las ofertas hacia sus deseos y necesidades, logrando así un mayor vínculo con los clientes, por lo cual las empresas han decidido que contar con esta herramienta de negocios y de toma de decisión es de suma escala.

En la medida que los mercados se globalizan, cambian, crecen, declinan y se hacen más competitivos, es indispensable dar respuestas pertinentes a las nuevas tendencias reflejadas en el comportamiento de los clientes. En este sentido se debe enfocar la gestión comercial al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de la competencia que posee actualmente la organización con los demás consolidadores de carga existente en el país, mediante un proceso continuo de aprendizaje e innovación por lo que es una necesidad estar comunicados constantemente con los clientes, a fin de tenerlos informados de las diferentes actividades a realizarse es donde radica la importancia de esta investigación.

Con la realización de esta investigación lo que se pretende conseguir es que la empresa mejore las relaciones de comunicación con sus clientes, por medio de estrategias que le proporcionen las herramientas de marketing para lograr desarrollar

ventajas competitivas. Entre éstas se destaca el CRM, modelo que busca la fidelización de los clientes, mediante la centralización de las actividades en el mismo, que permita mejorar las relaciones en las áreas del marketing, ventas y/o atención al cliente y lograr un mayor acercamiento y satisfacción de las expectativas.

De acuerdo a lo antes expuesto, es necesario que en las instituciones de educación superior se analicen las nuevas tendencias, las mejores herramientas y alternativas que permitan tener un sistema de información oportuno y coherente, además que servirá como base de estudio e investigación, en donde la presente aporta un nuevo enfoque al tema. Así mismo, permitirá el crecimiento personal y profesional de los autores, como también el aporte a la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial, según Galindo (2001:77) es “un contexto de referencia teórica organizado en base a la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”. En este sentido, resume conceptos, características justificadas con las debidas fuentes de autores y años respectivos. Estructuralmente en este estudio se exponen los antecedentes, el referente teórico, las bases teóricas y legales en referencia al desarrollo comercial, mercadeo, ventas y la gestión de las relaciones con los clientes.

Antecedentes de la Investigación

Tal como lo señala, Palella y Martins. (2016:37), “los Antecedentes, son estudios realizados por otros investigadores que están relacionados con el problema de la investigación tanto nacional como internacional”. También definidos por los investigadores como trabajos previos que ofrecen aspectos relevantes para el ordenamiento del contexto referencial y argumentación tomadas como apoyo al estudio que se realiza. En este estudio se consideraron los siguientes:

Robinson (2010). Del e-commerce al e-business en empresas PYMES. Trabajo especial de grado, para optar al título de Licenciado en Gerencia de Negocios, otorgado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Publicado.

En este trabajo documental se analizó en forma teórica y empírica la gestión de las relaciones empresariales con los clientes. Considerándolos como agentes negociadores, relacionando la importancia de la concientización, como variable influyente en las mismas. Tomó como unidad de estudios a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y el método CRM de Mc. Donald's. El objetivo general del estudio, fue el análisis de la interrelación entre las relaciones cliente-proveedor y la concientización de los mismos, en cada acto de negocio que produjera rentabilidad, se centró en aplicar las herramientas de Gestión de relaciones con los clientes (CRM), para desarrollar el estudio, describiendo teóricamente su aplicación en base a ejemplos tomados de la realidad de las PYMES colombianas.

Así, el propósito del estudio se reflejó en la generación del conocimiento sobre la aplicación del CRM como herramienta de gestión, las ventajas y métodos, la cual está claramente centrada en la satisfacción del cliente. Ambas investigaciones guardan relación ya que además de que se destaca la afirmación sobre el desarrollo económico de las PYMES, está permite incrementar a base de la concientización las relaciones tradicionales con los usuarios y negocios existentes o potenciales, con el uso de la Tecnología de Información y Comunicación para el e-commerce (comercio electrónico) y el e-business (negocios a través de la red de Internet), en forma personalizada, con la presentación de contenidos de interés, reduciendo el tiempo del ciclo de ventas y fomentando la fidelidad en sus clientes.

Córdova y Julca, (2005). Implementación del modelo CRM para una institución educativa: caso de aplicación FISI-UNMSM. Trabajo de Grado para optar por el título de Ingeniero en Sistemas, otorgado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. Publicado.

En el presente estudio se consideró la implementación de un modelo que implicaba una enseñanza centrada en el alumno, frente a planteamientos tradicionales de enseñanza cuyo referente es la optimización del beneficio por cantidad. Bajo estos términos, la fidelización del alumno cobra un significativo papel en la estrategia de la institución, ocupando el lugar preferente que la adquisición de nuevos alumnos tenía previamente. Con los lineamientos del pensamiento efectivista, se presenta el modelo CRM para las instituciones educativas con su respectiva implementación tanto a nivel estratégico, táctico y operativo, utilizando preferentemente herramientas libres; dándose así, la posibilidad de promover la innovación y desarrollo tecnológico con la expansión de sus tradicionales metodologías de administración y enseñanza.

Estas dos investigaciones guardan en relación ya que para ambas es prioritario ese acercamiento con el cliente de tal manera que se logre fidelizar con ellos utilizando estrategias basadas en un modelo de CRM planteado. De tal forma se concluye que el CRM es más que una herramienta empresarial, es una filosofía, en la que la sinergia entre las partes de esta y la mirada atenta al cliente son las prioridades principales, también se determinó que el esta gestión no está adaptada para ser implementada en las universidades y del sector en general ya que es un modelo básicamente empresarial.

Benavides y López, (2009). Diseños de estrategias dirigidas a mejorar la gestión de la relación con el cliente en las PYMES, basada en las herramientas del CRM, (Customer Relationship Management). Caso: Empresa INCICA, C.A. del Estado Carabobo. Trabajo de Grado para optar al título de Economía en la Universidad de Carabobo, Venezuela. No publicado.

Este proyecto factible consideró como tema principal el marketing relacional a los fines de incrementar la cartera de clientes, mediante la aplicación de una herramienta de gestión de relaciones con los clientes, que incluye el uso de la Tecnología de Información y comunicación (TIC), como lo es el CRM, fueron planteadas cuatro fases para desarrollar el proyecto: diagnóstico, identificación, evaluación y establecimiento de estrategias, a través de la recolección de datos directos, la observación y el uso del tres cuestionarios, el primero, a preguntas abiertas (CP), el segundo a preguntas cerradas (CCI) y el tercero (CCE) de preguntas cerradas y abiertas, en un población definida, incluida y probabilística de directivos, trabajadores y clientes de la empresa.

Esta investigación demuestra que mediante las técnicas de información y comunicación como lo son el e-commerce y el e-business se logra desarrollar de manera exitosa una relación con el cliente lo que permite no solo la fidelidad con el mismo, además de ofrecer un mejor servicio que permita acrecentar la cartera de clientes. Desde la perspectiva general, se concluyó que la empresa debe actualizar sus programas y actuaciones que le son inherentes a las relaciones con los clientes en materia de negocios, por cuanto ya no es suficiente el uso del e-mail, fax, teléfono, cartas, envíos de folletos impresos, en la actualidad todo recurso, dispositivos, accesorios disponibles en la red de Internet son útiles para mantener y desarrollar el e-commerce y e-business. Propuso el uso de la página web interactiva y las redes sociales a fines de minimizar el tiempo de información en ventas y mejorar la comunicación personalizada.

Álvarez y Canelón, (2009). Modelo basado en la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como herramienta estratégica en las pequeñas empresas para mejorar

la comunicación cliente-empresa: caso de estudios ARUSS, C.A. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, Venezuela. No publicado

Este trabajo de investigación, tipo proyectiva, apoyado en el estudio de campo y revisión bibliográfica, tuvo como objetivo proponer un modelo basado en la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como herramienta estratégica en las pequeñas empresas para mejorar la comunicación cliente-empresa, adecuado a ARUSS C.A. con el propósito de que la misma, pueda aplicar estrategias para asegurar la competitividad, el mantenimiento y la captura de nuevos clientes leales a la empresa. La información se tomó en forma directa mediante la observación y los usos de la entrevista guiada y encuesta (cuestionario policotómico) sobre una muestra de 19 personas, un (1) directivo y 18 clientes.

El trabajo de investigación anteriormente señalado dio aporte a la siguiente investigación ya que en este proyecto ofrece una visión de aplicación del CRM en el caso específico de una empresa, que desea mejorar la comunicación proveedor-cliente y proyectar las estrategias hacia la captura de nuevos clientes leales para incrementar su ventas, el contenido expresa en forma sistemática la aplicación de los procedimientos en tres fases, diagnóstico, análisis y diseño del modelo, lo cual se considera de aplicación en el presente estudio.

Puente y Cervilla, (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. Academia. Revista Latinoamericana de Administración. núm. 39, junio, 2007, pp. 1-28, Consejo

Latinoamericano de Escuelas de Administración. Organismo Internacional. Venezuela.

Con base en cinco estudios de casos, este artículo analiza las prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) y el estado de su adopción en cinco empresas grandes que operan en el mercado venezolano. Se trata de un estudio exploratorio en el cual, mediante entrevistas estructuradas a gerentes de las distintas empresas, se evalúan las prácticas seguidas por las organizaciones para la adopción, implantación y uso de CRM. Entre las lecciones aprendidas por las empresas mediante la adopción, implantación y uso de la gerencia de relaciones con el cliente, se destaca el reconocimiento del fracaso al tratar de emprender proyectos de alcance amplio, y, como consecuencia, la necesidad de cubrir los diferentes niveles de CRM por etapas, de acuerdo con las prioridades de la organización. Todos los gerentes entrevistados consideraron que el desarrollo de una estrategia de CRM fue una decisión acertada, aunque, en general, aún era pronto para evaluar el impacto en las ventajas competitivas de la empresa.

Comparando lo concluido en la investigación se puede observar como el CRM otorga ventajas competitivas a las empresas en términos de la optimización de la gestión de la relación con los clientes y de la recopilación y uso de información clave para la toma de decisiones estratégicas que es justo lo que se pretende lograr con esta investigación en una empresa de logística internacional.

Bases Teóricas

Para el presente estudio, las bases teóricas son conceptos utilizados en la interpretación de alguna materia específica, en consecuencia, según Tamayo y Tamayo (2000:91), “Son las que corresponden a un conjunto de conceptos y proposiciones que son el apoyo del trabajo de investigación, éstas constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”, .en tal sentido, se toma en consideración aspectos de importancia, que servirán de apoyo al presente estudio los cuales se presentan continuación.

Mercadotecnia y Ventas

En términos económicos la mercadotecnia o mercadología (marketing) es el proceso de manejo de información de las relaciones de mercado en relación a la plaza, producto, precios y promoción, que logra identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer estas satisfacciones deseadas por el nicho de mercado de forma más eficiente que la competencia. Según Kotler (2004:56), la mercadotecnia “es un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen las necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”, por lo que la mercadotecnia analiza las necesidades, deseos, demandas de consumo, productos, intercambios, transacciones y mercados.

De manera explícita, el marketing se concibe como el modo de planificar y ejecutar las relaciones de intercambios comerciales y de negocios, en esta última función, debe lograr eficacia y eficiencia en el desarrollo, valoración, distribución y promoción de los bienes y servicios que necesitan los agentes negociadores para el consumo es decir los clientes. Su objetivo principal es llevar al cliente a la decisión final de compra, uso y promoción boca a boca del producto o servicio adquirido.

Sin embargo, en la actualidad el marketing tradicional ha evolucionado progresivamente con el uso de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) al punto que a través del uso de la red de internet, sus aplicaciones, accesorios y demás programas de redes comunicacionales, para el uso del conocimiento y la difusión de mensajes que tengan respuesta del público objetivo lográndose la captura, el compromiso y lealtad del cliente.

Por medio de la página web, las empresas desarrollan el marketing relacional, orientado a establecer relaciones firmes de y duraderas con todos los clientes de uno o varios mercados (internos, proveedores, e inversionistas), así como el cibermarketing, o marketing digital que consiste en la utilización de la mercadotecnia en Internet en todas sus corrientes. Sin duda alguna, la comunicación vía electrónica ha servido para comunicar las características del producto, beneficios del producto, que recuerde o se compre la marca y producto, la comunicación no es sólo publicidad, es la venta personal y la promoción de ventas. Que refiere los actos ejecutados para la oferta y adquisición de un producto o servicio.

Desarrollo Comercial

El desarrollo comercial, es entendido de acuerdo a Ortiz (2004:49), como el “resultado de las políticas de intercambios de bienes y servicios dentro de una localidad, región, país o entre países, considerando los elementos que corresponden a cada regionalización e integración en bloques comerciales y de negocios”. De allí que se observen los convenios macro y relaciones interinstitucionales a nivel micro entre unidades de producción y comercialización. Como indicador de gestión económica, el desarrollo comercial indica el posicionamiento en el mercado medido en cuanto a la dimensión de la cartera de clientes y las relaciones interempresas, que funcionan como ventajas comparativas y competitivas entre ellas. Caracterizado por las condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los consumidores.

Integración Económica

La integración económica es el resultado de estrategias planificadas a mediano y largo plazo que para Baptista (2002:45), “implica las ventajas de poder de negociación, atracción de recursos y capitales, capacidad para manejar el mercado, libre competencia y capacidad para dimensionar la cartera de clientes productivos”. Entendiéndose que varias empresas y clientes negociadores actúan en un entorno común, dispuesto en una organización que dispone de recursos formativos,

informativos y tecnológicos para el desarrollo eficaz de las relaciones comerciales entre empresas y proveedor-cliente.

Un punto importante de la cita anterior, es la dimensionalidad de la cartera de clientes, la cual debe estar basada en el nuevo paradigma de escuchar lo que necesita el cliente para ofrecer el servicio de acuerdo a sus verdaderas necesidades. Esto se define como la orientación al desarrollo de la gestión orientada al cliente, entonces a nivel macro y meso la integración es un espacio de poder comercial, a nivel meso la integración es un espacio de bloque de comercio y a nivel micro (empresa y clientes) la integración que permite el desarrollo económico es un espacio de relaciones equilibradas, en torno a la satisfacción de las necesidades del consumidor, de donde la empresa debe aplicar herramientas para comunicarse y crear expectativas en los clientes, asegurando las ventas y la lealtad del cliente.

Gestión de las Relaciones con los clientes (CRM)

La gestión de Relaciones con los Clientes es un medio de establecer relaciones individuales con los mismos; es por ello, que la experiencia que tengan frente a un producto es lo que marca la ventaja competitiva, puesto que el valor no sólo reside en la utilidad que aporta el producto en sí, sino en la experiencia que genera utilizar una determinada marca ya sea por la imagen de marca construida o por ofrecer valor añadido respecto a otros productos semejantes. A raíz de esto, se habla que la economía actual camina hacia una economía de experiencias, Pine, J y Gilmore, J

(1999) donde los productos que se reinventen y sean más innovadores, serán los que mayor cuota de mercado alcancen.

Por tanto, la tendencia actual demuestra que los productos en sí mismos son copiables e imitables y por tanto, están dejando de ser el centro de las estrategias de marketing actuales. El cliente se ha convertido en el recurso más valioso y escaso de una compañía. El número de clientes de las organizaciones es lo que hace diferente a la organización (Valenzuela, 2007) y distingue si una compañía es exitosa o no.

Concepto de CRM

Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Permite a la organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya con la competencia.

Así pues, las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management. CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la teoría del marketing relacional, en su artículo “El CRM, tecnología y

filosofía en las relaciones con el cliente” Larrea (2012) indica que este es "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Es importante destacar, que Internet ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional, contribuyendo una importante disminución de los costes de interacción, proporcionando bidireccionalidad de la comunicación, teniendo mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación, así como también una mejora en la atención al cliente al tener un funcionamiento de 24 hs, los 365 días del año; teniendo a su vez la capacidad de comunicarse con cualquier sitio desde cualquier lugar, mejorando de esta manera los procesos comerciales.

Cabe reseñar que el CRM tiene como objetivo atraer y retener a los clientes de manera más exitosa a través de un proceso lógico, soportado por tecnología de la información. Esto consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Para esta investigación se asume el criterio esbozado por Ignacio García (2001). Donde describe cinco componentes operativos de un modelo estratégico del Customer Relationship Management (e- CRM), a saber: la información basada en el

cliente, análisis del cliente y la segmentación, la personalización en la web, el motor de envío y la publicidad on line y la integración mediante el estudio de barreras.

De acuerdo a García (2001:149) “la visión multicanal del Marketing, es la estrategia prioritaria para llegar a atraer y ganarse al cliente, lo que influye en el incremento de las ventas y por ende en el rendimiento económico de la empresa”, es por ello que desde una perspectiva tecnológica en el mundo globalizado y tecnológico de hoy en día, el uso de los fundamentos, operatividad y funcionalidad de los negocios y relaciones de comercio por vías electrónicas on line, sobre la red de Internet, estén en auge, estas permiten a través de la aplicación del CRM, el marketing one to one, es decir personalizado.

El Customer Relationship Management (e- CRM), según García (2001), es una herramienta caracterizada por un ciclo dinámico en relación a las fundamentaciones, como principales objetivos se encuentran: En primer lugar la empresa a través de las herramientas de evaluación del marketing y el uso del TIC, debe conocer, analizar al cliente y segmentarlo, determinando las necesidades presentes y futuras de consumo y satisfacción en función de sus intereses. Analizar al cliente determina en gran parte el rumbo que tomará la empresa en cuanto a su producción y comercialización, toda vez que se visualice el comportamiento del cliente.

En segundo lugar, la empresa planificará estratégicamente la forma de atraer al cliente, es allí donde el uso de la Tecnología de la Información y Comunicación apoya la difusión y publicidad, para ello se debe visualizar la búsqueda dentro y fuera

del nicho de mercado preestablecido, en los propios mercados identificados o en otros mercados de la competencia, también aplicará la evaluación de resultados, a los fines de establecer nuevas directrices y metas a alcanzar.

En tercer lugar; ganarse al cliente, por cuanto éste debe garantizarle a la empresa la lealtad y compromiso y se consigue a través de la concientización, integración y participación e interacción, en relación a la oferta del producto y servicios, resaltando la utilidad, calidad, funcionalidad y accesibilidad, así como obteniendo vía online las opiniones y expectativas sobre los mismos, por lo que interactivamente el cliente con confianza puede definir como recibió el producto solicitado y como percibió el servicio ejecutado, lo que se considera evaluación del producto y servicios.

El modelo dinámico del CRM de García (2001), es de fácil entendimiento y aplicación, sin embargo obedece a la recolección adecuada de información para llevar a cabo la toma de decisiones estratégicas en relación a su operatividad e implantación, aspectos que se consideraran a los largo de este estudio, toda vez que se quiere proponer estrategias para el desarrollo económico en una empresa de Logística de Comercio Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo, basado en los aspectos fundamentales y operativos del CRM con el propósito de optimizar la relación y objetivos con los clientes y el desarrollo comercial de la empresa de Logística Internacional.

Modelos de CRM

A continuación se describen tres tipos de modelo de CRM que han sido implementados con anterioridad y que podrían servir de guía para la presente investigación:

Modelo de 8 bloques

Este modelo fue implementado en su oportunidad por GARTNER GROUP (2001).

Se basa en un modelo el cual ellos dividen en 8 bloques, Los primeros 2 bloques proveen la dirección que se tiene que llevar para que el CRM sea exitoso, mientras que los 6 restantes tienen que ver con aspectos de implementación de la herramienta.

A continuación se define cada bloque:

- 1) **Visión CRM:** Todo el proceso realmente inicia con una buena visión. ¿Qué es la visión? Al más simple nivel, la visión es la respuesta a la pregunta “¿Qué queremos crear?”. La visión es realmente lo que traduce y cambia las estrategias y las tácticas para hacer que la organización se convierta en una estructura “cliente-céntrica”.
- 2) **Estrategias de CRM:** Estas son realmente las acciones que se deben de tomar dentro de la empresa o de la organización para poder traducir los requerimientos de los clientes en un bien que efectivamente le dé un valor agregado a esas proposiciones.

- 3) Valor de la experiencia del cliente: Proveer una experiencia al cliente que tenga un valor y que sea consistente significa ofrecer servicios o productos que brinden un valor agregado a los requerimientos que el cliente este pidiendo, pero al mismo tiempo deben permitir a la empresa ganar una posición en el mercado.
- 4) Colaboración Organizacional: Ninguna estrategia de CRM puede ser exitosa sin la colaboración de los altos niveles de la organización. Un punto importante para lograr un CRM exitoso es realmente cambiar la cultura de la compañía, sus estructuras y los comportamientos de los empleados para obtener el resultado que se había prometido.
- 5) Proceso de CRM: Son todas aquellas operaciones que se relacionan con la administración de los ciclos de vida de los clientes, y los procedimientos relativos a los análisis internos de la compañía, planeación y administración del conocimiento.
- 6) Información de CRM: La información es realmente el corazón del CRM. Datos de calidad ofrecerán resultados de calidad. La forma en que esa información se recopile, y como se use para tomar decisiones son 2 factores que son determinantes para el éxito en la implantación de una herramienta de este tipo.
- 7) Tecnologías de CRM: La tecnología facilita el proceso de CRM. Se trata de los datos, información y las aplicaciones, soportadas por una infraestructura de TI que permita que el CRM funcione como se tenía contemplado.
- 8) Métricas del CRM: La medición permite establecer los correctivos necesarios y los ajustes que se requirieran para que la operación del CRM sea como está contemplada.

Modelo Mejores prácticas en CRM

Diversos factores influyen en el éxito o fracaso de las estrategias de CRM, y la tecnología es sólo uno de ellos. Sin embargo, existen mejores prácticas que pueden ayudar a las empresas en sus esfuerzos para hacer de CRM una filosofía. El éxito de su aplicación aumentará considerablemente si se siguen las mejores prácticas de los programas de CRM, que deben abordarse como un programa de amplio alcance que envuelva cambios organizativos y de procesos. Un estudio realizado en Europa (Van Benthum y Stone, 2005) demostró que la empresa debería tener una cultura basada en la gerencia de relaciones con el cliente antes de implantar un proyecto de tecnología CRM para sacarle el máximo provecho a este programa.

Diversos autores determinan su éxito y su fracaso agrupados en cinco áreas generales:

- 1. Estrategia y gobierno*
- 2. Objetivos y procesos*
- 3. Manejo de la información*
- 4. Uso y adopción*

Metodologías de Implantación

La metodología se basa en una serie de etapas con el fin de una implantación exitosa, podemos mencionar algunas que tienen mayor aceptación:

1 Metodología de Implantación CRM Propuesta por Improvent Consultores

La metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

- Definición de los objetivos y visión del proyecto.
- Definición de la estrategia CRM.
- Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.
- Información.
- Tecnología.
- Seguimiento y control.

2 Metodología de implantación CRM Propuesta Management Solutions, Deloitte & Touche.

Una vez que la organización tiene una percepción de cuál es su situación con respecto a la gestión de las relaciones con sus clientes y que debe de llevar a cabo un proyecto CRM, las distintas etapas por las que debe de pasar serán:

Etapa 1: Objetivos estratégicos y procesos.

Etapa 2: Cambio tecnológico.

Etapa 3: Cambio cultural.

Definición de Términos Básicos

Administración de la mercadotecnia. La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.

Administración de ventas: Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas.

Calidad: La medida en que el producto que se elabora y/o el servicio que se brinda satisface las necesidades del cliente.

Comunicaciones de mercadeo: Mensajes creados con el propósito de facilitar el proceso de mercadeo, como, por ejemplo, el texto de un anuncio publicitario, catálogos, entre otros.

Comunicación: Transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor.

Demanda total: La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Efectividad: La efectividad es aquella que está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.

Eficiencia: Alcanzar el mejor grado de cumplimiento de objetivos, al menor costo posible.

Mercadeo: Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

Método de venta: Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada vendedor debe observar, para conseguir tener éxito en sus actividades. Cada etapa debe tener reglas específicas que se deben seguir. El objetivo de todos los diferentes métodos de venta que se han desarrollado es conseguir relación de largo plazo con el cliente.

Proceso productivo: Secuencia de actividades concadenadas para la elaboración de un producto.

Productividad: Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y los recursos necesarios para hacerlo.

TIC: Como sus siglas lo indican tecnologías de la información y la comunicación, se entiende esta última como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contiene los aspectos referidos a la planificación de la investigación, donde el marco metodológico, de acuerdo Bernal (2006:53), “responde al plan de la investigación, que describe sistemáticamente el enfoque, modalidad, tipo, diseño técnicas y procedimientos medulares de la misma”. En tal sentido, esta parte de la investigación explicó los componentes siguientes:

Tipo de Investigación

Esta investigación propuso un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva, para el desarrollo comercial del departamento de ventas de la empresa de Logísticas Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo. Por lo que, correspondió a la naturaleza de esta investigación; indagar y describir analíticamente hechos provenientes de una realidad en estudio. En esa dirección, la identificación, el diagnóstico e implementación de un modelo analítico de las relaciones cliente- proveedor, corresponderá a la acción descriptiva y observacional de los hechos que sucedieron y suceden en el contexto real. Tomando en cuenta que de acuerdo a Bisquerra (2004: 56) el tipo de investigación descriptiva “es aquella que

se desarrolla bajo la observancia y el detalle de hechos tal cual se suscitan en la realidad y las variables causales de la situación problemática no son intervenidas directamente por el autor”.

Por lo tanto, a través de la descripción se diagnosticó el tipo de CRM adecuado en las necesidades de empresa de logística internacional para el mejoramiento de la comunicación cliente – empresa. Se identificaron las herramientas para gestionar el modelo CRM en la relación comercial con los clientes de la empresa en estudio y se describió los componentes de la propuesta en función de los propósitos y objetivos de la investigación.

Diseño de la Investigación

Los objetivos implican una investigación observacional diagnóstica de los hechos tal como se suceden, y de allí, la generación de una propuesta concurrente con un diseño de un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva, de acuerdo a los resultados, a los fines de ofrecer alternativas para la solución de un problema definido, en base a las necesidades identificadas en referencia a la relación comercial de la empresa con los clientes. Lo que determinó la calificación del tipo de investigación de modalidad proyecto factible, apoyada en la investigación documental y estudio de campo. En forma explicativa, el tipo investigación factible de acuerdo a Bernal (2006),

Es la propuesta de un modelo funcional viable o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades que afectan a personas y grupos en específico, con el propósito de ofrecer soluciones viables a la necesidad observada. (p.47)

Así pues, a partir de la observación de realidades pasadas y presentes, aplicado sobre el problema o hechos en torno a circunstancias y elementos concretos, se propuso tal como lo expresa la cita anterior soluciones viables a la necesidad observada. Ahora bien, el estudio de campo, lo define, Delgado de Smith (2011:98), como, “aquel donde el investigador tras observar y analizar hechos reales, y datos tomados en sitio, asume juicios, teorías o resultados basándose una variedad de criterios y opiniones relacionadas con los hechos estudiados”.

Por lo que, esta investigación se apoyó en los aspectos del estudio de campo de manera retrospectiva, en donde se buscó recopilar la información de relevancia y la definición del tipo de CRM adecuado en las necesidades de empresa de logística internacional para el mejoramiento de la comunicación cliente – empresa de acuerdo a las necesidades encontradas, tomando datos directos del entorno en estudio.

Cabe destacar, el criterio que sobre esta modalidad de investigación emite Bernal (2006:52), quien expresa que “se busca la interpretación, análisis, exploración u observación, describiendo las variables sin la intervención del investigador, para ser analizada tal cual se ofrecen”. En este caso referido a la indicación de las herramientas para gestionar el modelo CRM en la relación comunicacional comercial con los clientes de la mencionada empresa, haciendo énfasis en los aspectos reseñados en el marco teórico sobre los parámetros del CRM.

Al mismo tiempo, la presente propuesta se apoyó en aspectos de la investigación documental, la cual consiste, en el estudio de un problema con el objeto de ampliar y profundizar el conocimiento inherente a su naturaleza, con el uso de textos, leyes manuales de normas entre otros, evaluando en forma cualitativa diversos aspectos, dimensiones o componentes del hecho concreto a investigar, específicamente sustentado con los antecedentes de fuentes fiables, recopilada a la bibliografías e información por internet. Dentro de este contexto, para el diseño de la investigación se definieron las estrategias metodológicas establecidas por fases, las cuales se detallan a continuación.

Fases Metodológicas

Las estrategias metodológicas para la elaboración de la investigación se establecieron en tres fases en el orden lógico con el fin de lograr los objetivos propuestos, a saber:

Fase I. Diagnóstico del tipo de CRM a ser aplicado.

En esta fase se pretende obtener a través de un documento las opiniones de los gerentes y coordinadores de la organización con el fin de diagnosticar la

comunicación existente de una empresa de logística internacional respecto a sus clientes. Abarca las siguientes actividades:

- Actividad I: Elaboración del instrumento que será aplicado a los Gerentes y Coordinadores del Dpto. de Ventas de una empresa de logística internacional.
- Actividad II: Aplicación de la entrevistas a los Gerentes y Coordinadores.
- Actividad III: Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas.

Fase II. Identificación de herramientas para gestionar un modelo de CRM

En esta fase, se pretende elaborar un documento donde se obtengan las opiniones de los clientes con respecto a la relación comercial con la empresa. Abarca las siguientes actividades:

- Actividad I: Elaboración del instrumento a aplicar a la cartera de cliente de una empresa de logística internacional como herramienta principal para la gestión de un modelo de CRM.
- Actividad II: Aplicar el instrumento del cuestionario de preguntas cerradas, a los clientes a los fines de conocer su opinión en relación a los mecanismos que utiliza la empresa para analizar, atraer y ganarse la confianza de estos.
- Actividad III: Tabulación de los resultado obtenidos.

- Actividad IV: Estudio de los datos agrupados mediante estadística descriptiva simple y el desarrollo del análisis correspondiente, se reconocieron los aspectos prioritarios.

Fase III. Diseño de modelo de gestión CRM.

Es esta última fase, se pretende el diseño de un Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes adecuado a las necesidades del Departamento de Ventas de la empresa de logística internacional el cual le permita mejorar la comunicación con sus clientes. Las Actividades de esta fase son las siguientes:

- Actividad I: Revisión documental de modelos de CRM.
- Actividad II: Selección de modelo de gestión de relaciones con los clientes adecuado para la empresa, según el análisis de los resultados obtenidos en las fases anteriores
- Actividad III: Diseñar el modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes seleccionado, conforme a la las herramientas adecuada y seleccionada para aplicar a la realidad de la empresa, con base a los criterios de priorización, de acuerdo los resultados obtenidos en las fases anteriores.
- Actividad IV: determinar las estrategias de CRM para la empresa basadas en el modelo seleccionado para la futura implementación.

Población y Muestra

Población

Según Arias (2006:81), la población es “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está queda delimitada por problema y por los objetivos del estudio”. De esta manera, la población seleccionada para llevar a cabo esta investigación estuvo compuesta por todos los empleados que laboran en la empresa en estudio, adscritas al departamento de ventas en un total de seis (6) personas incluyendo a un (1) gerente de Ventas, cinco (5) coordinadores y las personas naturales representantes de las empresas que frecuentemente solicitan el servicio de la empresa, en un total de 56 personas.

Muestra

De acuerdo a la población seleccionada, como inherente al estudio se tiene una muestra, o parte de la población, de tipo finita en el primer y segundo segmento. Caracterizada en razón de que los elementos que la componen en su totalidad son identificables por el investigador, clasificada como intencional no probabilística, por cuanto, la elección de los miembros para el estudio dependió de los criterios de

inclusión de la población seleccionada por el investigador en base a su conexión con el proceso en estudio, en ese orden de ideas la selección de la muestra fue de un 100 por ciento de la población en el primer segmento (6 personas) y en segundo un 32 por ciento de la población (16 personas).

Cabe destacar que en el transcurso de la investigación es importante que se defina la muestra de la población a estudiar. De acuerdo a Tamayo (1999:185), “son cuatro las condiciones que garantizan la representatividad de una muestra: a) definir y delimitar la población a la que deben extenderse las conclusiones obtenidas a partir de la muestra; b) garantizar que cada unidad de población tenga igual probabilidad de ser incluida en la muestra; c) utilizar un muestreo no viciado por posibles relaciones existentes entre las unidades de población; y d) tomar una muestra amplia a fin de reducir al máximo el error de muestreo”.

En la presente investigación se utilizó el método probabilístico de muestreo descrito por Bernal (2006; 62), como sigue a continuación:

$$N = \frac{Z^2 \times (P \times Q \times N)}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

N= Cartera de clientes fijos 50

n= ?

Zc²= Nivel de Confianza= 95% (1.96)

e²= 5%

p= Probabilidad a favor= 70% p=0,7

Q= Probabilidad en contra= 30% q=0,3

$$n= Zc^2 \times (p \times q) / e^2$$

$$n= (1.96)^2 \times (70 \times 30)$$

$$n= 3.84 \times 70 \times 30$$

$$n= 8064 / 5^2$$

$$n= 8064 / 25$$

n= 322.56 El número de personas es igual personas 16

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, según Bisquerra, (2004:58) “constituyen herramientas que permiten llevar a cabo el levantamiento de la información relevante sobre la temática, problema planteado o las variables en estudio

La recolección de datos para esta investigación se realizó a través de consultas a fuentes de información, por medio de la recopilación documental, esta se desarrolló mediante la revisión de textos, tratados, documentos, manuales, expedientes o fichas informativas, escritas en medios impresos y electrónicos, que son inherentes al tema tratado y las posibles alternativas de solución frente a un problemática identificada o el aval para la viabilidad de un proyecto específico, como en esta investigación se propone. Por lo que, fue utilizada durante el desarrollo de esta investigación, para la fundamentación teórica el estudio de trabajos previos y normativas legales. Así como para conocer el contexto conceptual modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM).

Además se seleccionaron las fuentes de recolección de datos a través de las técnicas de observación simple, la entrevista en las modalidades de entrevista estructurada y el uso del cuestionario estructurado. En relación a la observación directa se aplica según Delgado de Smith (2011);

Por medio de los sentidos si los hechos se producen espontánea, naturalmente o ya se encuentran documentados, se obtiene la observación simple directa. Sera una observación simple indirecta cuando se observan los hechos a través de referencias u opiniones. Pero si por el contrario existe una cierta preparación y control de éste sobre las condiciones del fenómeno observado, se trata de una observación experimental (p.288).

Para esta investigación, la técnica de observación simple indirecta, se practicó específicamente sobre documentos existentes en la empresa que indiquen el mecanismo a seguir por los empleados para la atención debida al clientes y

contrarrestarla con la realidad a los fines de diagnosticar necesidades, con respecto a la relación comunicacional cliente –empresa

En ese mismo orden, se ejecutó la técnica la entrevista formal estructurada, a aplicadas al personal directivo. Partiendo de que, la entrevista es una forma de conversación guiada cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema previamente determinado, como en este caso las relaciones comunicacionales entre la empresa y el cliente. Simultáneamente se utilizó un cuestionario estructurado, que según Bernal (2006:72), un “instrumento de recolección de datos que pretende recoger información relativa y de opinión acerca de un tema en particular”.

De donde se proyectaron los resultados del análisis identificando la tendencia de la opinión de los encuestados, de donde se sustentó la propuesta de diseño de un modelo de gestión CRM, como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de la empresa de Logística Internacional, ubicada el municipio San Diego en el estado Carabobo. En relación a la identificar las herramientas para gestionar el modelo CRM, enmarcado en las estrategias competitivas como lo son: analizar, atraer y ganarse al cliente, se aplicó el método de comparación de puntos, a fin de generar estrategias competitivas para el desarrollo comercial de la empresa en estudio, con el apoyo del gerente de mercadeo.

Instrumentos de Recolección de Datos

Guía de entrevista: Diseñada como un instrumento escrito, estructurado a diez (10) preguntas abiertas a fin de conocer impresiones del Gerente de Ventas y coordinadores, para diagnosticar el tipo de CRM adecuado en las necesidades de empresa de logística internacional, orientado a la comunicación con los clientes. Enmarcada dentro de las dimensiones e indicadores expuestos en la fase I y II.

Cuestionario: Utilizado como instrumento escrito de carácter observacional simple indirecto, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Este será estructurado a diez (10) preguntas cerradas de tres (3) opciones de respuesta, en escala de grados tipo Likert; totalmente de acuerdo (TDA), no contesta (NC) y en totalmente en desacuerdo (TED). Dirigida a la obtención de criterios de opinión de los empleados y clientes, para diagnosticar el tipo de CRM adecuado en las necesidades de empresa de logística internacional. Enmarcado dentro de las dimensiones e indicadores expuestos en la fase I y II, que corresponden a parámetros valorativos del CRM.

Validez

La validez de un instrumento para la recolección de datos, de acuerdo a Bisquerra,

(2004:79) “puede ser evaluada con un procedimiento llamado juicio de experto, donde personas especializadas en la materia, opinan sobre la pertinencia y relación con las variables estudiadas”. Para ello se otorgaron los instrumentos a la tutora académica para su confirmación y validación.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad de los resultados luego de aplicarse el instrumento de recolección de datos, señala Bisquerra, (2004:89) es el “procedimiento para determinar el estatus confiable de los resultados obtenidos mediante el instrumento que se elaboró”, en este caso, para el cálculo del índice, se buscó el apoyo del profesor Pedro Juan, quien dicta la materia estadística de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría de la Universidad de Carabobo, quien sugirió que es posible determinarla a través de la fórmula del índice de Alpha de Cronbach. (Ver formula siguiente)

$$R_{tt} = n/n-1 * (1-S_t/S)$$

N =	36	Número de Ítems
N -1 =	35	Número de Ítems -1 grado de libertad
St =	20,76	Sumatoria de varianzas (Ítems)
S =	140,3	Varianza

Análisis Cualitativo: El Análisis Cualitativo según Bernal (2006:104) “es aquel donde se consideran datos no numéricos, caracteres o características que definen una cualidad en cada indicador, generalmente en forma descriptiva”, de acuerdo al concepto, en el presente estudio, los datos serán cualificados de acuerdo a los resultados de la guía de entrevista aplicada.

Análisis Cuantitativo: El Análisis Cuantitativo, de acuerdo al citado autor (2006:106) “es aquel donde se consideran datos numéricos absolutos, fraccionados o relativos”. En efecto, serán considerados los datos numéricos en la exposición estadística descriptiva de los datos recogidos mediante la aplicación del cuestionario y las ponderaciones del modelo de comparación por puntos.

Escala de Likert: Según Likert (1932) “Es un método valorativo por grados o rangos a cinco opciones que indica la opinión del encuestado, en este método los ítems se delinear en formas de afirmaciones”.

Tabulación de dato: Consiste en presentar la acumulación de las respuestas en una tabla o cuadro, reflejando el valor absoluto y relativo de las frecuencias en cada respuesta de cada uno de los ítems.

Gráficos de barra: Son las representaciones de los datos con valor relativo reflejados en las tablas elaboradas.

Modelo de comparación de puntos herramienta de análisis: La cual, mediante la ponderación sobre la importancia relativa a los indicadores en estudio, inherentes al CRM, en contrapeso con las necesidades diagnosticadas se podrá sopesar las posibilidades y alternativas existentes para estructurar la propuesta y exponer los componentes del diseño de un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de la empresa en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Basado en las Fases Metodológicas, se pretende realizar un análisis de resultados para establecer el origen del problema, con el fin de otorgar una solución y recomendaciones dando cumplimiento al objeto de la investigación.

Fase I. Diagnóstico del tipo de CRM a ser aplicado.

- Actividad I: Se elaboró el instrumento a aplicar (Ver anexo N° 1) conformado por una entrevista dirigida a los gerentes y coordinadores de la empresa conformada por 10 preguntas abiertas.

- Actividad II: Las entrevistas fueron aplicadas a 5 empleados entre gerente y coordinadores de la empresa (Ver anexo N° 4). Las mismas sirvieron como base para determinar el problema de comunicación más común en la organización en relación con sus clientes.

- Actividad III: Se analizaron los resultados obtenidos en las entrevistas. A continuación se presentan cada pregunta por la cual está conformada con su respectivo análisis interpretativo de los gerentes y coordinadores:

1. ¿La empresa desarrolla una política estratégica competitiva para su desarrollo comercial, con base al análisis de los clientes? ¿Cómo?

Un total de 5 personas de las 6 entrevistadas estuvieron de acuerdo al expresar que la empresa realiza una política estratégica para el desarrollo comercial por medio de llamadas telefónicas en donde se capta la mayor información posible para luego proceder a una visita comercial en donde se pretende arraigar al cliente con los servicios que se le ofrece. Dichos argumentos conducen al cumplimiento teórico de la integración económica el cual establece que la dimensionalidad de la cartera de clientes debe estar basada en el nuevo paradigma de escuchar lo que necesita el cliente para ofrecer el servicio de acuerdo a sus verdaderas necesidades.

2. ¿La empresa utiliza mecanismos de Marketing, para conocer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes? ¿Cuáles?

En términos generales, según lo expresado por los entrevistados la empresa si realiza mecanismos de marketing con sus clientes, principalmente establece una atención personalizada y vía electrónica las cuales permiten ofrecer gran parte de sus servicios. Sin embargo, existe la posibilidad de desarrollar nuevas tecnologías como el Cibermarketing, o Marketing digital que consiste en la utilización de la mercadotecnia en Internet en todas sus corrientes, lo que permitiría una mejora en las relaciones de intercambios comerciales y de negocios con los clientes.

3. ¿La empresa logra obtener criterios previsibles de los clientes con buen uso de la información? ¿Con cuáles mecanismos, reconoce las barreras comunicacionales?

La mayoría de los entrevistados afirmaron que la empresa si logra obtener criterios previsibles mediante el uso de llamadas telefónicas, información mediante correos electrónicos y visitas comerciales; aunque en algunos casos suelen haber barreras porque los clientes por seguridad o desconfianza no otorgan toda la información hasta que sean visitados personalmente o hasta que ven la estructura de la organización. En este aspecto, se debe establecer los canales del CRM basados en la integración mediante el estudio de barreras según el criterio de Ignacio García, (2001); esto con el fin de establecer un modelo dinámico para las relaciones con los clientes.

4. ¿Se observa que la empresa ofrece accesibilidad a los clientes a los fines de concretar sus relaciones comerciales? ¿Cómo lo hace?

Básicamente la empresa concreta sus relaciones comerciales mediante otorgamiento de líneas de crédito, extendiendo contraofertas de servicios o cumpliendo con requisitos logísticos como asignación de un ejecutivo para control operativo, información oportuna de sus embarques, entre otros.

5. ¿Qué actividades promueve la empresa para mejorar el servicio de acuerdo a la oferta que ofrece? ¿Por qué?

Según lo indicado por la gerencia, para promover la mejora de servicios se aplica una encuesta de satisfacción a clientes nuevos al finalizar su primer embarque y a clientes regulares cada 3 meses, de esta manera se mide la satisfacción de los

clientes. Si se detecta debilidades en algún proceso se analizan y se ubica por qué se está generando para posteriormente implementar el correctivo.

Esto permite mantener constante comunicación con los clientes y determinar sugerencias por parte de ellos en consultas directas.

6. ¿La empresa utiliza sistemas administrativos computarizados para registrar y disponer adecuadamente de los datos, relacionados con las ventas? ¿Cuáles?

De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados, la empresa utiliza sistemas de gestión empresarial y administrativos como el Profit, Excel, Wsicav. Sin embargo dichos sistemas no están netamente ligados a una base de datos la cual pueda disponer el departamento de ventas para arrojar información completa de cada uno de sus clientes de manera actualizada, esto abre las posibilidades de implementar un sistema en el cual se pueda desarrollar una alternativa que cumpla con los parámetros del CRM en cuanto a las necesidades basada en los clientes se refiere.

7. ¿La empresa utiliza mecanismos de difusión para fortalecer la oferta del servicio prestado? ¿Cuáles?

Se utiliza la difusión de ofertas mediante correos electrónicos a los clientes establecidos para mantenerlos informados acerca de los servicios y a los clientes nuevos para atraerlos mediante promociones atractivas y condiciones especiales que se le pueden otorgar para empezar a utilizar los productos. En el marketing la comunicación vía electrónica ha servido para comunicar las características del

producto, beneficios del producto, entre otros; esto permite una venta personalidad basada en las verdaderas necesidades de los clientes.

8. ¿La empresa adecua el uso de la tecnología, considerando las necesidades de los clientes que desea atraer? ¿Cómo?

La mayoría de los empleados entrevistados coincidieron en comentar que no se adecua al uso de las tecnologías ya que principalmente se trabaja bajo la asignación de un ejecutivo (Coordinador de Ventas) que se encarga de contactar y mantener al cliente debidamente informado de sus embarques. En tal aspecto, se debe establecer un mayor uso de las TIC como un conjunto de recursos, procedimientos y técnicas que asistan con el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información para mejorar la relación comercial con los clientes.

9. ¿Se desarrollan programas de concientización para los empleados en atención a la satisfacción de las necesidades del cliente?

No se realizan con frecuencia, por lo que se considera como una debilidad existente la cual no permite un mejor desarrollo al trato eficiente y eficaz con los clientes.

10. ¿Es de relevancia la participación de los clientes para que la empresa tome decisiones en relación a las relaciones comerciales? ¿Por qué?

Efectivamente, según lo indicado por la gerencia entrevistada, si es de relevancia la participación de los clientes ya que al recibir el feedback de un cliente podemos analizar cómo la organización respecto al mercado y/o la competencia, por tanto se pueden tomar decisiones relacionadas al alcance comercial (precios, beneficios). Esto contribuye a conseguir desarrollar la teoría del marketing relacional, que es "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes" Larrea (2012).

Si se realiza un análisis en conjunto se puede determinar que a pesar que los gerentes y supervisores a los que se les fue aplicada la entrevista tienen un claro entendimiento de que lo que hace la diferencia, entre esta empresa de logística internacional y otra, es el trato con el cliente, se admite que hay una gran ausencia de estrategias que permitan un acercamiento más íntimo con los clientes y un manejo pre-visorio a cumplir con las necesidades de los mismos. Lo que se adecua perfectamente al objeto de estudio en el cual su fundamento es proponer un modelo de gestión como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del Dpto. de Ventas.

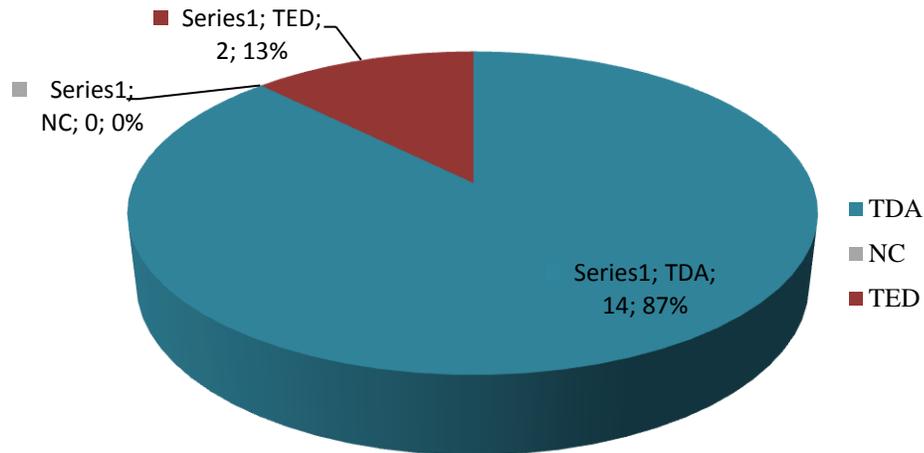
Fase II. Identificación de herramientas para gestionar un modelo de CRM.

- Actividad I: Se elaboró el instrumento a aplicar (Ver anexo N° 2) conformado por un cuestionario dirigido a clientes operativamente activos de la empresa. El mismo está conformado por 16 preguntas dicotómicas.

- Actividad II: Los cuestionarios fueron aplicados a 16 clientes operativos de la empresa.

- Actividad III y IV: Se tabularon los resultados obtenidos en las encuestas y se procedió al análisis correspondiente considerando los aspectos prioritarios lo cual tuvo como resultado lo siguiente:

1. ¿Considera usted que existen los suficientes canales de comunicación con la empresa?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°1: **Canales de comunicación**

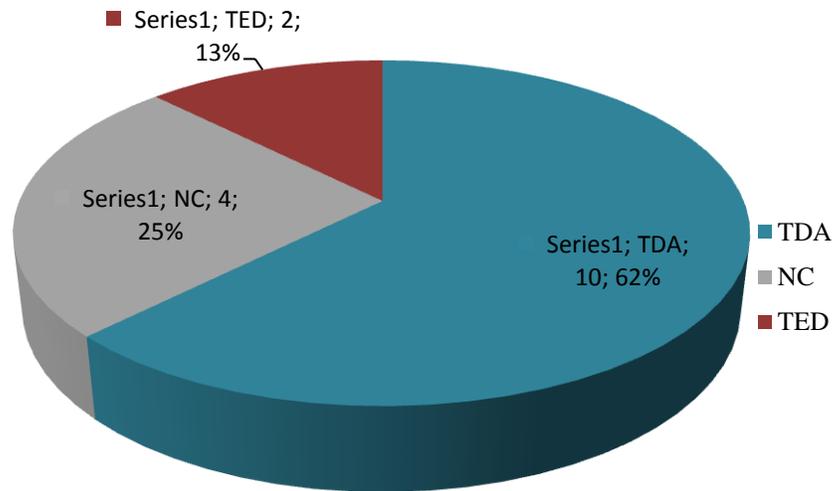
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	14	87,50%
NC	0	0%
TED	2	12,50%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: Los resultado expresan que existe los canales de comunicación utilizados en la empresa poseen deficiencias. Aun cuando existe un proceso de comunicación eficiente por parte de la empresa en donde un 87,50 por ciento de los clientes entrevistados estás de acuerdo con la comunicación que se

recibe de la empresa; existe también un número significativo de clientes que manifestó en un 12,50 por ciento que no existen suficientes canales de comunicación; dando esto a entender que se necesita una mejora en el proceso para prestar un mejor servicio.

2. ¿Está usted satisfecho con la atención prestada a sus solicitudes?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N° 2: **Atención a solicitudes**

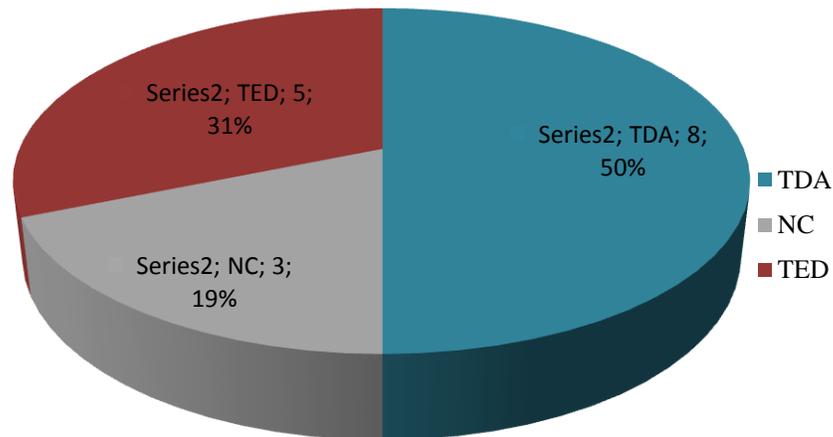
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	10	62,50%
NC	4	25%
TED	2	12,50%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e interpretación: A pesar de que los resultados reflejan que están satisfechos con la atención prestada a sus solicitudes en un 62,50 por ciento, otra parte en un 25 por ciento y 12,50 por ciento los clientes manifestaron que no están satisfechos en su totalidad con la atención prestada; en esto influye la deficiencia de los canales de comunicación como también el personal de la empresa en cuanto a no prestar un servicio adecuado una buena recepción de comunicación, mostrando la poca eficiencia que poseen la empresa en cuanto a las relaciones con los clientes. Lo que

permite establecer estrategias de Gestión de relaciones con los clientes (CRM), para desarrollar una mejor comunicación y relación cliente –empresa. Tal como lo dijo Pine, J y Gilmore, J (1999) “no basta solo con el cliente se haya sentido satisfecho con el servicio, sino que viva una experiencia que desee volver a repetir.”

3. ¿La comunicación con los Gerentes y Supervisores la considera eficiente?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N° 3: **Comunicación con Gerentes y Supervisores**

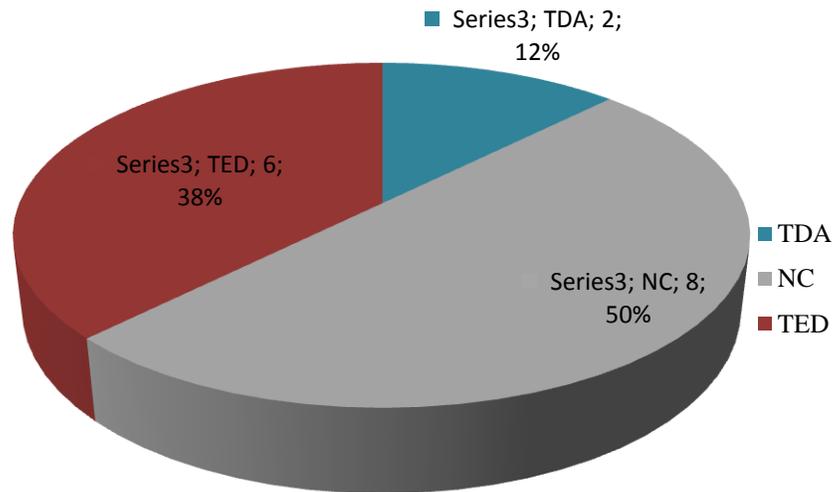
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	8	50,00%
NC	3	18,75%
TED	5	31,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e interpretación: El proceso de comunicación entre gerentes-supervisor de la empresa muestra ser eficiente en su mayoría en un 50 por ciento respectivamente, el otro 50 por ciento de los encuestados no se encuentra conforme con dicha comunicación. Como son estos los encargados de la comunicación y relación con los clientes, se debe considerar un adecuado flujo de comunicación, Para Valenzuela

(2007) el cliente se ha convertido en el recurso más valioso y escaso de una compañía. El número de clientes de las organizaciones es lo que hace diferente a la organización y distingue si una compañía es exitosa o no, poseer un canal de comunicación bastante bueno para mantener una relación duradera con el cliente es lo que se busca.

4. ¿Siente usted que la empresa se relaciona directamente con los clientes porque se anticipa a sus requerimientos?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°4: **Anticipo a requerimientos de los clientes**

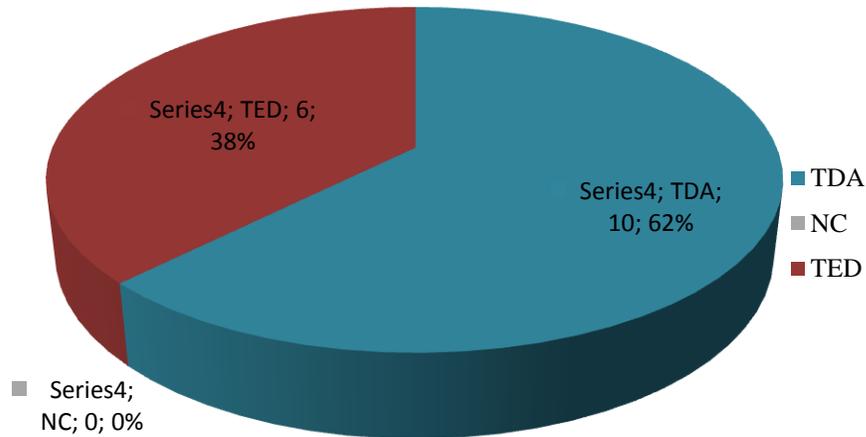
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	2	12,50%
NC	8	50,00%
TED	6	37,50%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: Muestran los resultados que la mayoría de los clientes en un 50 por ciento y 37,50 por ciento no se relaciona directamente con los clientes por anticiparse a sus requerimientos, esto demuestra que la empresa posee un déficit en cuanto atención al cliente, lo que nos permite desarrollar estrategias con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y

satisfaciendo sus necesidades en donde la empresa trabaje con este anticipo a las necesidades para así obtener la fidelidad del cliente, ganándole es este aspecto a compañías que pueda ofrecer el mismo servicio. Tal como lo dijo García (2001:149) “la visión multicanal del Marketing, es la estrategia prioritaria para llegar a atraer y ganarse al cliente, lo que influye en el incremento de las ventas y por ende en el rendimiento económico de la empresa”.

5. ¿Obtiene usted información suficiente de los servicios que pueda prestarle la empresa?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°5: **Información oportuna de los servicios**

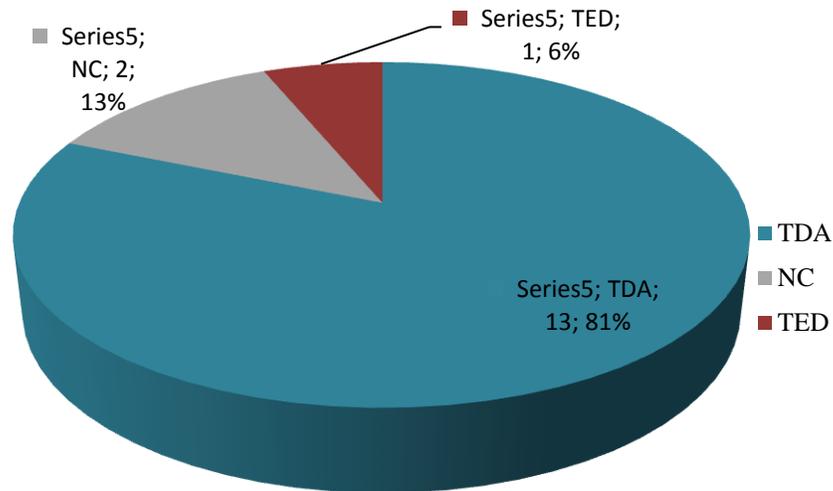
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	10	62,50%
NC	0	0,00%
TED	6	37,50%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: A pesar de que los resultados reflejan que los clientes en un 62,50 por ciento reciben información suficiente de los servicios prestado por la empresa a lo que nos lleva que los empleados cumplen de manera profesional las normativas establecidas para la presentación de los servicios a los criterios

establecidos por los clientes, no obstante existe un 37,50 por ciento en desacuerdo, Robinson (2010) en su trabajo especial de grado indica que con el uso de la Tecnología de Información y Comunicación para el e-commerce y el e-business permite incrementar a base de la concientización las relaciones tradicionales con los usuarios y negocios existentes o potenciales, lo que nos lleva a implementar una estrategia que le faciliten el acceso de comunicación cliente-empresa para que reciban la información suficiente de los servicios prestados por la empresa para de este modo poder crear un vínculo en donde se brinde la mejor información al cliente y se sientan satisfechos.

6. ¿Son sus solicitudes atendidas en el tiempo esperado?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°6: **Atención a las solicitudes de los clientes**

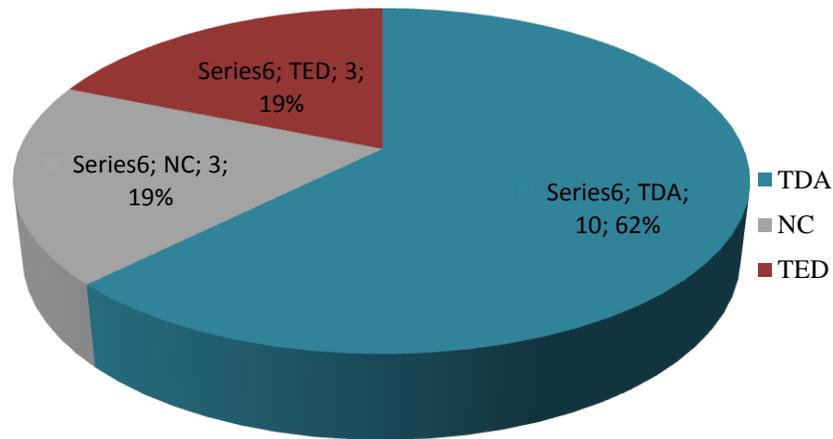
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	13	81,25%
NC	2	12,50%
TED	1	6,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: Tomando en consideración los resultados obtenidos, se da a entender que los clientes en su totalidad están de acuerdo en un 81,25 por ciento que sus solicitudes son respondidas a tiempo por parte de la empresa, por lo que demuestra que la empresa logra brindar un buen servicio en donde el cliente se siente a gusto y satisfecho. El 12,50 por ciento y 6,25 por ciento de los clientes por lo

contrario no están satisfechos en su totalidad, a lo que nos lleva a la implementación de modelo de gestión para mejorar el proceso de repuesta, para no solo mejorar la comunicación cliente-empresa sino también lograr la fidelización del cliente manteniendo satisfechos brindarles compromiso y respuesta inmediata basados en la mercadotécnica. Según Kotler (2004:56), la Mercadotecnia “es un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen las necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

7. ¿Las respuestas a sus solicitudes son cumplidas de forma efectiva?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°7: **Respuestas efectivas**

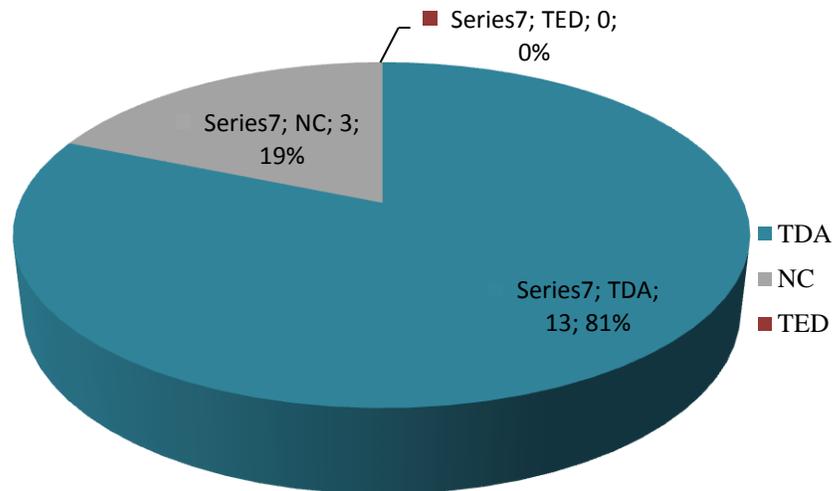
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	10	62,50%
NC	3	18,75%
TED	3	18,75%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: La respuesta a las solicitudes se manifiesta de forma positiva, es decir, en su mayoría los clientes se encuentran conforme en cuanto al cumplimiento de las mismas, lo que quiere que la empresa cuenta con personal eficiente donde su principal objetivos es satisfacer y brindarle al cliente un buen servicio. Por otro lado el 18,75 por ciento de los clientes prefirió no contestar o no se

encuentra complacido con el servicio, de la integración económica de Batista (2002) hay un nuevo paradigma en el que se debe escuchar lo que necesita el cliente para ofrecer el servicio de acuerdo a sus verdaderas necesidades, lo que se logra con modelos de gestión en donde intervenga el marketing con el objetivo de lograr eficacia y eficiencia en el desarrollo, valoración, distribución y promoción de los bienes y servicios que necesitan los agentes negociadores para el consumo; es decir, los clientes.

8. ¿Considera usted la fidelidad al momento de solicitar el servicio a la empresa?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°8: **Fidelidad del cliente**

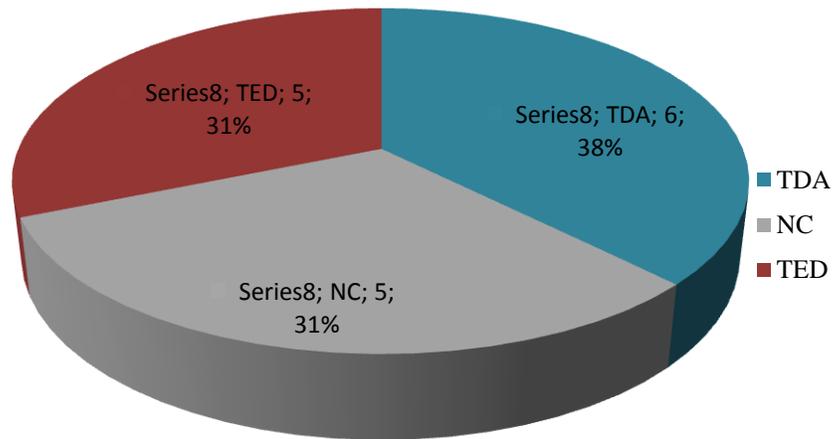
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	13	81,25%
NC	3	18,75%
TED	0	0,00%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: Los resultados expresan que los clientes al momento de solicitar un servicio toman en cuenta la fidelidad que pueden obtener con dicha empresa, ya que la mayoría 81,25 por ciento refleja que la fidelidad que pueda ofrecer la empresa es un factor que muy influyente en ellos, por otro lado una minoría del 18,75 por ciento no lo considera al momento de solicitar el servicio; esto

nos da a entender que tenemos que implementar herramientas que satisfagan al cliente para de este modo crear una relación de fidelidad , lealtad y compromiso con la empresa, esto por supuesto basados en las teorías de Pine y Gilmore (1999) quienes entre otras cosas establecen que la experiencia de un cliente frente a un producto es lo que marca la ventaja competitiva, lo que logra .

9. ¿Está usted satisfecho con el servicio postventa que otorga la empresa?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°9: Satisfacción del servicio post-venta

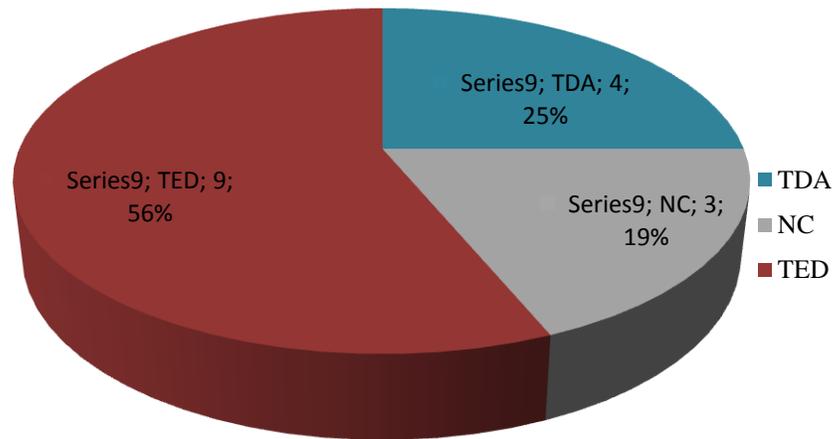
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	6	37,50%
NC	5	31,25%
TED	5	31,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: En aspectos generales, los resultados indican que parte de los clientes no se sienten satisfechos con el servicio postventa que otorga la empresa. Para Valenzuela (2007) “la tendencia actual demuestra que los productos en sí mismos son copiables e imitables y por tanto, están dejando de ser el centro de las estrategias de marketing actuales”. La empresa para la prestación de servicios debe

basarse de acuerdo a las necesidades particulares del cliente, en donde esto implica el análisis del cliente, la identificación de las necesidades potenciales y la interacción con la debida confianza para que el cliente contribuya al perfeccionamiento del producto para esto aplicamos un modelo de gestión de relaciones con los clientes.

10 ¿Observa usted una buena publicidad de los servicios prestados por la empresa?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°10: **Publicidad de la empresa**

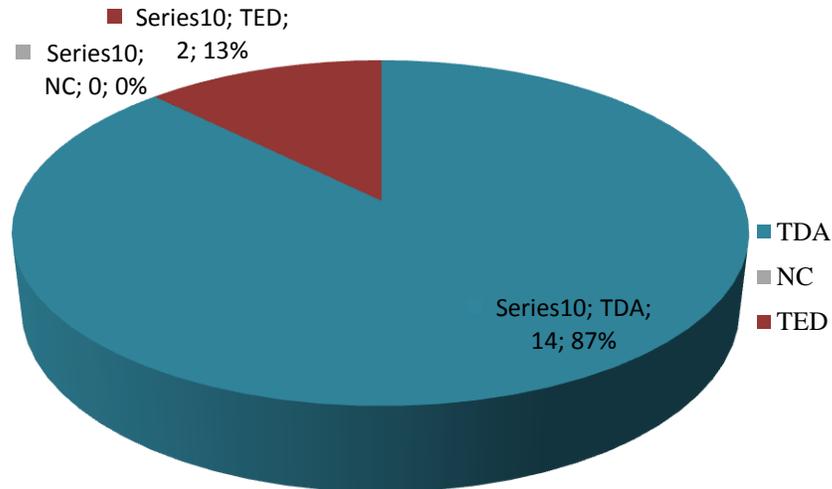
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	4	25,00%
NC	3	18,75%
TED	9	56,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: En aspectos generales se puede observar que los clientes en su mayoría no observan una buena publicidad de los servicios prestados por la empresa. Larrea (2012) hace referencia a que el CRM conlleva soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la teoría del marketing relacional. De esta manera se sugiere desarrollar una estrategia de gestión con los clientes en base al

marketing en donde a través del uso de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), uso de la red de Internet, sus aplicaciones, accesorios podremos ofrecer al cliente mejor publicidad de los servicios de la empresa.

11. ¿Mantiene usted un canal de comunicación activo mediante correo electrónico?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°11: **Comunicación mediante correo electrónico**

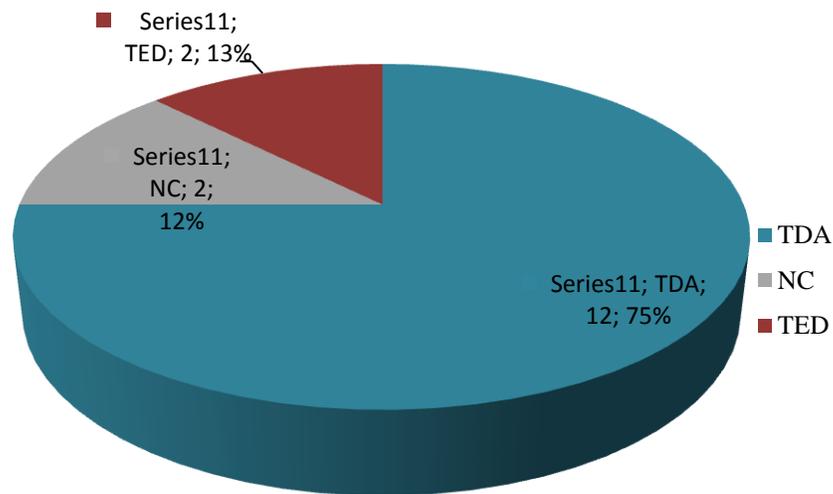
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	14	87,50%
NC	0	0,00%
TED	2	12,50%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los resultados, se da a entender que los clientes en su mayoría (87,50 por ciento) mantiene un canal de comunicación activo con el correo electrónico, siguiendo en la misma línea de Larrea (2012) el Internet ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional, contribuyendo una importante disminución de los costes de interacción,

proporcionando bidireccional la comunicación, teniendo mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación lo que quiere decir que por medio de este canal podremos mantener una buena comunicación con el cliente en donde se podrá mantener informado de todo lo relacionado con las actividades y servicios de la empresa.

12. ¿Estaría usted dispuesto a recibir ofertas del servicio mediante correo electrónico semanalmente?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°12: **Oferta mediante correo electrónico**

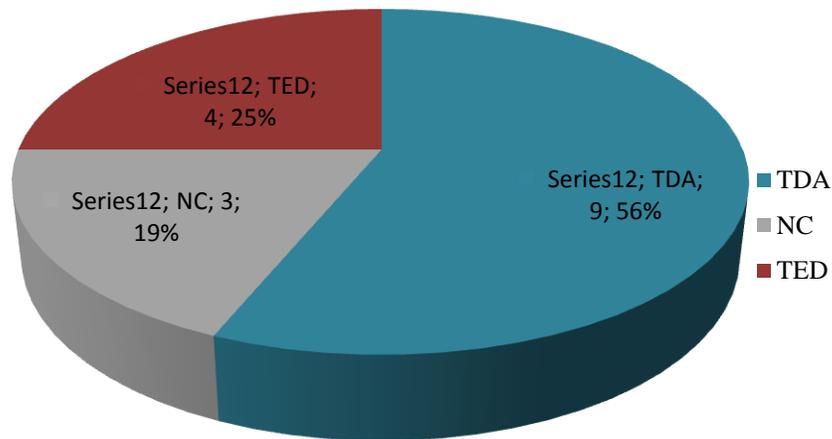
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	12	75,00%
NC	2	12,50%
TED	2	12,50%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: Muestran los resultados que en su mayoría (75 por ciento), lo clientes estarían de acuerdo en que se le brindara asistencia por parte de la empresa de solicitar servicios por medio del correo electrónico, esto permitirá la

comunicación entre los clientes y la empresa de una forma más rápida, mejorando los procesos de atención al cliente.

13. ¿Frecuenta usted las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°13: Frecuencia de visita en redes sociales

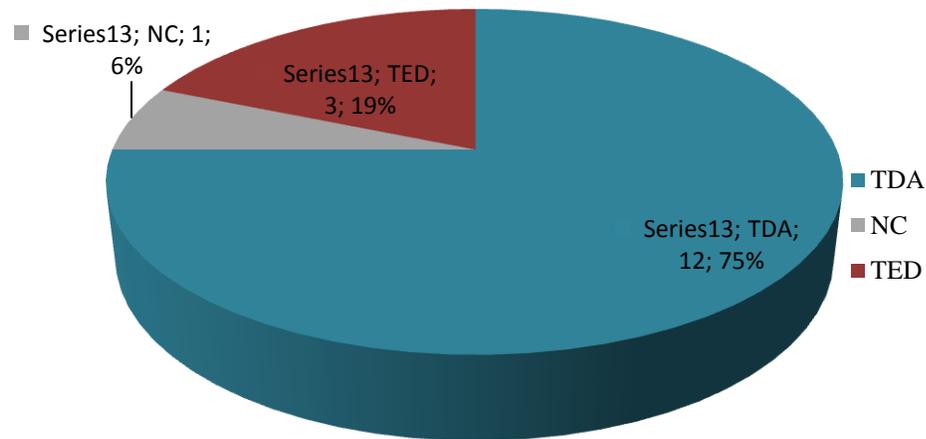
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	9	56,25%
NC	3	18,75%
TED	4	25,00%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: El 56 por ciento de los clientes manifiesta que frecuentan las redes sociales, esto demuestra que este canal es de uso importante para la empresa, ya que a través de estas redes utilizadas se puede establecer una comunicación en donde se brinde información, servicio, publicidad y promociones,

entre otros servicios, sabiendo que el “CRM tiene como objetivo atraer y retener a los clientes de manera más exitosa a través de un proceso lógico, soportado por tecnología de la información”. Larrea (2012).

14. ¿Le gustaría recibir mediante redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros; las ofertas de servicios vigentes?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°14: **Recepción de ofertas mediante redes sociales**

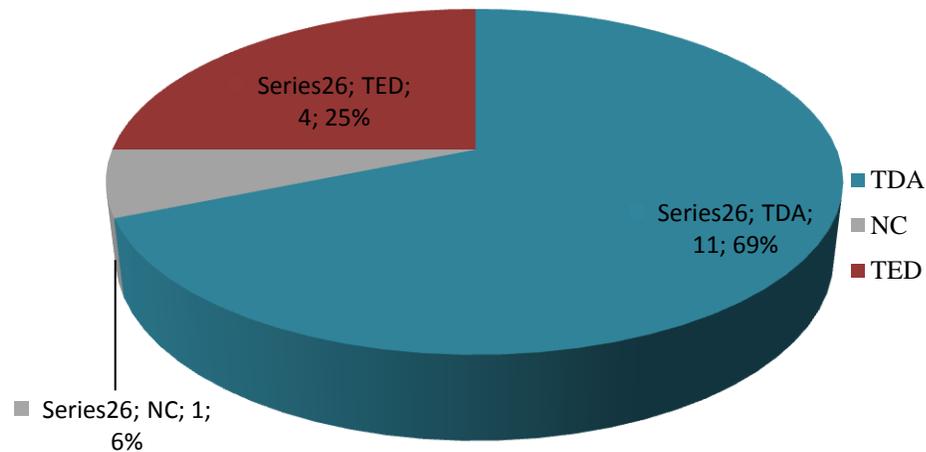
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	12	75,00%
NC	1	6,25%
TED	3	18,75%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: De acuerdo a los resultados el 75 por ciento de los clientes les gustaría recibir mediante redes sociales las ofertas de servicios vigentes de la empresa, así pues bien nos permite establecer estrategias donde se implementen dichos canales de comunicación a través de estas redes con el objetivo de atraer y

retener a los clientes de manera más exitosa a través de un proceso lógico, soportado por tecnología de la información, así como también una mejora en la atención al cliente al tener un funcionamiento de 24 hs, los 365 días del año.

15. ¿Frecuenta usted páginas en internet para obtener mayor información de un servicio el cual desea adquirir?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°15: Frecuencia de visitas a páginas en internet

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	11	68,75%
NC	1	6,25%
TED	4	25,00%
Total	16	100,00%

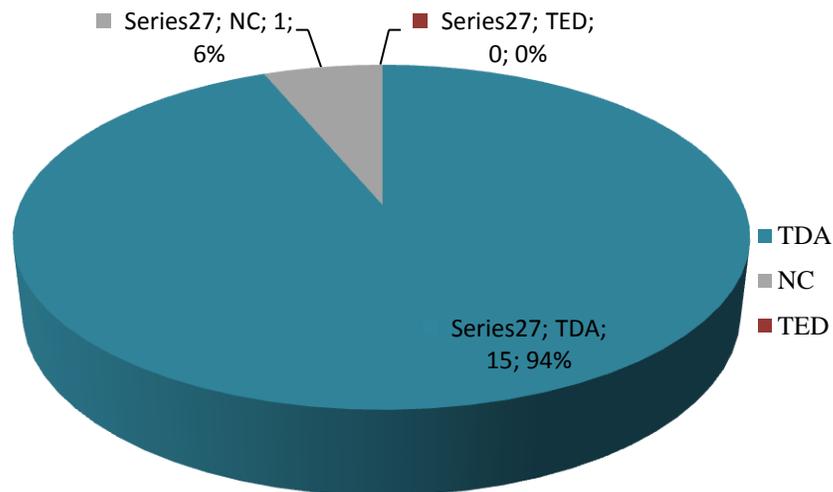
Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: La mayoría de los clientes frecuentan páginas de internet para obtener mayor información de un servicio, esto nos demuestra que la tecnología es un canal de información bastante viable que brinda información de los servicios, es de fácil acceso y la mayoría de los clientes la frecuenta, es por ello que a través de

la implementación de una gestión de Relaciones con los Clientes podremos establecer ciertos canales de comunicación que mejore la relación con el cliente. Según Paul Greenberg (2009), padre del concepto, define el CRM:

“Como filosofía y estrategia de negocio, que con el apoyo de una plataforma tecnológica, reglas de negocio y flujo de trabajo, los procesos y las características sociales están diseñados para involucrar al cliente en una conversación colaborativa con el objetivo de proporcionar un valor de beneficio mutuo, en un ambiente de negocios confiable y transparente.” (p. 21)

16. ¿Desearía usted contar con una página en internet en donde pueda consultar el status de sus cargas, ofertas de servicios especiales, entre otros; de la empresa?



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Tabla N°16: **Página web de consulta**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TDA	15	93,75%
NC	1	6,25%
TED	0	0,00%
Total	16	100,00%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Análisis e Interpretación: En aspectos generales los clientes desearían contar con una página web donde se les brinde una buena y completa información acerca de los servicios, ofertas, status, entre otros. Esto nos arroja a la implementación de un

diseño de modelo de gestión CRM adecuado a las necesidades del Departamento de Ventas de la empresa de logística internacional el cual le permita mejorar la comunicación con sus clientes en este caso la implementación de una página web donde se maneje la información de los servicios que presenta esta empresa.

Fase III. Diseño de modelo de gestión CRM.

- Actividad I: Se realizó la revisión documental de los Modelos de aplicación de Gestión con los Clientes (CRM) básicamente bajo los parámetros bibliográficos de Paul Greenberg, padre del CRM; así como también se consultaron documentos en Internet. En ambos casos surgieron modelos de CRM relevantes para ser aplicados como: Modelo de Ocho Bloques de Gartner Group, Metodología de Implementación de Improvent Consultores, Modelo de Mejores Prácticas, entre otros.

- Actividad II: Se procedió a realizar la selección del modelo más adecuado, por lo que se elaboró una lista de factores relevantes a los cuales se les otorgó una ponderación considerando los análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios aplicados a los empleados y clientes respectivamente de la empresa de Logística Internacional. A continuación se presenta los factores relevantes:
 - 1- Comunicación: Elemento esencial para establecer una relación directa con los clientes y estar anticipados a sus requerimientos, así como atender sus solitudes.
 - 2- Información: Debido a lo necesario que es para la organización obtener y mantener datos complementarios de los clientes.
 - 3- Competitividad: Variable que permite arraigarse a los valores de la empresa de una manera leal para así poder proyectarse ante los clientes y

demás empresas como una organización sólida, la cual afirme la fidelidad de sus usuarios.

- 4- Uso de Tecnología: Este elemento permitirá impulsar a la organización mediante nuevas estrategias tecnológicas que permitan al departamento de ventas adecuar sus procesos.
- 5- Adopción del Modelo: Para su aplicación y adopción en un tiempo determinado.

Dichas variables se les estableció una ponderación considerando su relevancia, dando los siguientes resultados (Ver Tabla N°17):

Tabla N° 17

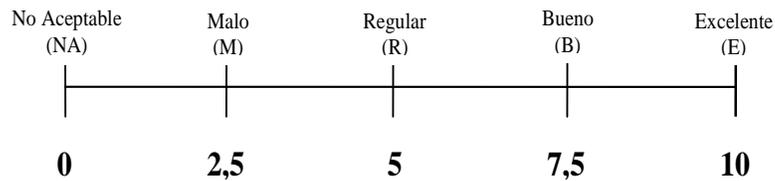
Factores Relevantes

Factores	Ponderación Asignada
Comunicación	45%
Información	25%
Competitividad	15%
Uso de Tecnología	10%
Adopción del Modelo	5%
Total	100%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Una vez realizada la jerarquización y ponderación de los factores, se procedió al cálculo de la toma racional de decisiones (Ver Anexo N°3), tomando en cuenta la siguiente escala:

Figura N° 1. Escala de Puntaje:



Tomando en cuenta los cálculos y las variables para la toma racional de decisión del modelo, se elaboró la matriz de selección con el objetivo de tomar el mejor modelo adaptado a las necesidades y posibles soluciones de la organización; tal como se muestra a continuación (Ver tabla N° 18):

Tabla N° 18
Matriz de Selección

Factores Relevantes	Peso Asignado	Modelo de Ocho Bloques de Gartner Group		Metodología de Implementación de Improvent Consultores		Modelo de Mejores Prácticas	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Comunicación	45%	B	33,75	E	45	E	45
Información	25%	R	12,5	B	18,75	E	25
Competitividad	15%	B	15	B	15	B	15
Uso de Tecnología	10%	E	10	E	10	M	2,5
Adopción del Modelo	5%	B	3,75	E	5	R	2,5
Total	100%		75%		93,75%		90%

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo, Kenny (2014).

Basado en los resultados arrojados por la matriz de selección, se tomó el modelo adecuado para la Empresa de Transporte y Logística Internacional, la “Metodología de Implementación de Improvent Consultores” quien obtuvo la mayor ponderación 93.75 por ciento en relación a los demás modelos. Las características de éste en cuanto a sus factores son: comunicación excelente, información y competitividad buena, uso de tecnologías y adopción del modelo excelente; lo que la hacen ser la mejor opción a acoplarse.

- Actividad III: En esta actividad se diseña el modelo, en donde se definirá el plan de trabajo para su futura implementación en la empresa de Transporte y Logística Internacional. A continuación se presenta la estructura con la cual se debe desarrollar la “Metodología de Implementación de Improvent Consultores”.

1- Definición de Objetivos y Visión del proyecto CRM.

En primer lugar se define la visión del proyecto, tomando en cuenta que la misma debe estar orientada a proyectar el camino por el cual se dirige la empresa y donde se encontrará a largo plazo, con el fin de situar las decisiones que rijan el crecimiento y la buena relación con los clientes de la empresa de Logística y Transporte Internacional.

Visión: Lograr la satisfacción y superación de las exigencias de nuestros clientes bajo una relación sólida cliente-empresa que permita mantenernos en el tiempo bajo un esquema de dinamismo del mundo actual y nuevas tendencias.

En segundo lugar se definen los objetivos, estos estarán basados en los análisis de resultados de las entrevistas y cuestionarios, de esta forma se pretende establecer un parámetro que conlleve al mejoramiento de la estrategia competitiva en la relación comercial cliente-empresa de la organización. (Ver Cuadro N° 1)

Cuadro N°1
Objetivos de CRM

Ítem Analizado	Objetivos
Entrevista; Preguntas: 2, 8 Cuestionario; Preguntas: 12,14,16	1- Adecuación de uso de tecnología en los procesos en la relación con los clientes
Cuestionario; Pregunta: 3,7	2- Mejora en la comunicación con los clientes
Entrevista; Pregunta: 5 Cuestionario; Pregunta: 9	3- Mejora en el servicio incluyendo la postventa
Entrevista; Pregunta: 9 Cuestionario; Pregunta: 8	4- Desarrollo de mecanismos que conlleven a la fidelidad de los clientes

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo, Kenny (2014).

2- Definición de Estrategias

Una vez establecida la visión y los objetivos es indispensable definir las estrategias para alcanzar los objetivos puntualizados, los cuales permitirán a la empresa de Logística y Transporte Internacional dar solución a su problemática y apoyarse de sus fortalezas para afianzar su competitividad. A continuación se presentan las estrategias

Estrategia #1 Actualización Pagina WEB

Como primera estrategia, se pretende la actualización, mejora y adición de información a la página web ya existente de la empresa; esto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos en donde se pretende estimular el uso de la tecnología para manejar la información y comunicación con los clientes de una forma más efectiva. La misma estará compuesta por los siguientes elementos:

A) Incorporación de una lista de preguntas frecuentes en la página web: Esto tiene como propósito proporcionar a los clientes la información solicitada con mayor recurrencia de manera más rápida; las misma estarán compuestas por preguntas (Ver figura N°2) con su respectivas respuestas (Ver figura N°3) como:

- ¿Cómo solicitar una cotización?
- ¿Cómo saber el estatus de las cargas en tránsitos?
- ¿Cómo saber si la carga ya se encuentra en el puerto de destino?
- ¿Cómo solicitar un flete terrestre interno en el país de origen o destino?
- ¿Cómo nacionalizar la carga cuando ya se encuentra en el puerto de destino?
- ¿Cuáles documentos debe poseer para nacionalizar la carga?
- ¿Cuáles beneficios obtiene si embarca nosotros?
- ¿Cómo solicitar un servicio aéreo?
- ¿Cuáles son las principales rutas (orígenes) que maneja la empresa?
- ¿Cómo realizar los pagos en moneda extranjera?

Figura N°2
Preguntas frecuentes



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Figura N°3
Respuestas a preguntas frecuentes



Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

B) Mejora en módulo de cotización en línea de la página web: para optimizar el servicio que se les otorga a los clientes, es de relevancia ofrecerles alternativas rápidas que conlleven a una toma de decisión oportuna; es por ello que las cotizaciones en línea es de gran importancia ya que le permite a los clientes evaluar la propuesta que se les ofrece de una manera instantánea. Actualmente el módulo de cotización en línea solo ofrece tarifa estándar para cargas consolidadas desde Miami, si bien es cierto que es uno de los principales orígenes donde se moviliza mercancía, la estrategia estaría basada en incluir tarifas de los principales puertos de China, Europa y Latinoamérica así como adicionar otros puertos de USA; además se establecerían ofertas mensuales atractivas para nuevos clientes (Ver figura N°4)

Figura N°4
Cotización en línea

The screenshot shows a web interface for online quotation. At the top, there is a navigation bar with tabs: Inicio, Historia, Servicios, FAQ, RATES ONLINE, and ¿Con quién me comunico?. Below this, the 'SERVICES' section is active, displaying a list of service options with icons and brief descriptions, each with a '+|' link. The main content area is titled 'Cotización en Línea' and contains a form with the following fields:

- Origen: Shanghai
- Destino: Puerto Cabello
- Tamaño equipo: 20 STD
- Volumen (m³): 14
- Peso (kg): 30

On the right side of the form, there are two options for service type: 'FCL [Ver cotización]' and 'LCL / Aéreo [Ver cotización]'. The 'LCL / Aéreo' option is currently selected.

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

C) Incorporación de un módulo denominado ¿Con quién me comunico?: dependiendo de las diferentes solicitudes bien sea de servicio o de información, la persona encargada de dar respuesta no siempre puede ser la misma o estar en el mismo departamento o sucursal, es por esto que se pretende la creación de un módulo en la página web en donde se especifique con quien se debe conversar en diferentes situaciones, por ejemplo: al momento de solicitar una factura por concepto de manejo en puerto, no se debe llamar a la sucursal de Valencia, se deben comunicar con la sucursal de Puerto Cabello o La Guaira dependiendo del destino de la carga; esto tiene como objetivo optimizar el servicio de atención al cliente ofreciéndole respuestas rápidas.

El modulo estaría comprendido por un esquema primeramente dividido por las diferentes sucursales de la empresa de Logísticas y Transporte Internacional (Ver figura N°5), allí se especificaría los diferentes documentos o informaciones que son solicitados con mayor frecuencia, indicando a cual sucursal debe comunicarse y la persona en contacto (Ver figura N°6).

Figura N°5
¿Con quién me comunico? - Sucursales

Inicio **Historia** **Servicios** **FAQ** **RATES ONLINE** **¿Con quién me comunico?**

SERVICES Español

- Weekly US Consolidations**
Non stop weekly services from 27 US cities via New York, Miami and Los Angeles into all mayor... [+](#)
- Direct Discharge**
Enjoy immediate cargo availability, additional warehousing days, exoneration of warranty deposits... [+](#)
- LCL moves within the US**
Ground Services focus on cost reduction! Soflink provides you with a w/m rate from 27 US cities... [+](#)
- Warehousing Services**
Contracts are in place to operate your equipments, benefits and special conditions are available in all... [+](#)
- FCL Products**
Competitive rate structure, agreements with all mayor carriers and a state of the art rate system... [+](#)
- Air Services**
Air connections from Europe, Asia and the USA into all mayor airports!... [+](#)
- Project Cargo**
"Project Cargo Division" focus on equipment hauling, out of gage handling, heavy lifting... [+](#)
- Asia**
FCL services from 53 China and Asian ports into Central, South America and the Caribbean... [+](#)

Sucursales

- Valencia [Ver más](#)
- Puerto Cabello [Ver más](#)
- Caracas [Ver más](#)
- La Guaira [Ver más](#)
- Maracaibo [Ver más](#)
- Miami [Ver más](#)
- China [Ver más](#)
- Brasil [Ver más](#)

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Figura N°6
¿Con quién me comunico? - Contacto

Inicio **Historia** **Servicios** **FAQ** **RATES ONLINE** **¿Con quién me comunico?**

SERVICES Español

Sucursales

Valencia [Volver atrás](#)

Departamento de Administración Sr. Luis López 0241-8715009 Ext 123 admin@logintl.com	Departamento de cobranzas Sra. Luisa Fernández 0241-8719003 Ext 126 cobranzas@logintl.com
Departamento de Ventas Sra. Maria Rodríguez 0241-8715010 Ext 125 ventas@logintl.com	Departamento de Almacén Sr. Fernando Silva 0241-8719012 Ext 130 almacen@logintl.com

[Ver más](#)

Fuente: Hurtado, Fernández-Feo y Kenny (2014).

Estrategia #2 Acumulación de Puntos

Debido a la alta competencia y la baja demanda existente por los cambios del mercado de logística y transporte internacional, la fidelidad del cliente es de suma importancia. Actualmente no basta con ofrecer un buen servicio, sino aún más importante es el servicio postventa que se le pueda ofrecer a los consumidores así como los beneficios que se les logre otorgar.

Dicho esto, se pretende la implementación de un sistema de acumulación de puntos el cual consiste en otorgar un descuento en el valor del servicio basado en la frecuencia y/o recurrencia con la que el cliente acude a la empresa, es decir; se establecería un mecanismo donde por cada compra del servicio en cualquiera de sus modalidades (Full Container Load – Consolidado – Aéreo) estaría acumulando puntos de la siguiente manera:

1 Carga FCL= 20 puntos

1 Carga Consolidada LCL= 15 puntos

1 Carga Aérea= 10puntos

Al momento del cliente acumular 100 puntos en un periodo no mayor a 3 meses, se le otorga un descuento del 5% en su próxima carga en cualquiera de sus modalidades.

La finalidad de esta estrategia de acumulación de puntos es mantener al cliente arraigado a la empresa, de manera que se pueda conservar su fidelidad y a la vez ofrecerle un beneficio, el cual contribuye al buen desempeño en cuanto a prestación de servicio se refiere por parte de la organización.

Estrategia #3 Difusión de Información mediante Redes Sociales

Actualmente las redes sociales contribuyen a los procesos de desarrollo de las medianas y pequeñas empresas de una manera activa; mediante publicidades a un bajo costo, pueden llegar a cientos de personas de manera breve.

Es por ello que se pretende la implementación de publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros; que permita mantener a los clientes informados de los nuevos servicios, tarifas, orígenes y demás que ofrece la empresa de Logística Internacional en la actualidad. Además sirve como un canal directo de comunicación con los usuarios, el cual les permite realizar sus consultas y solicitudes.

A su vez, esta estrategia permitiría conocer en todo momento los comentarios y opiniones de los usuarios sobre el servicio, pudiendo así convertir ese feedback en conocimiento de negocio el cual se puede utilizar para la toma de decisiones al momento de implementar nuevas ofertas y tomar en cuenta las recomendaciones de los servicios ya existentes.

3- Cambios organizacionales en los procesos y en las personas

Uno de los elementos primordiales en el éxito de un proyecto CRM es “el cliente” integrado de forma fundamental en la cultura de la organización, es por esto que es necesario introducir valores en la empresa que la orienten al cliente como cultura corporativa.

El departamento de Ventas de la empresa de Logística Internacional está enfocado netamente en el cumplimiento de metas en número de operaciones mensuales, mas no tiene un enfoque a la satisfacción plena del cliente.

Es por ello, que se pretende establecer una cultura organizacional basada en la atención y satisfacción al cliente mediante la implementación de valores a los empleados, concientizándolos de la importancia y relevancia de los clientes para la empresa. Estos a su vez estarían ligados al cumplimiento de las estrategias establecidas anteriormente.

4- Información

Este elemento es de gran importancia para el desarrollo de la “inteligencia de clientes” (customer intelligence) y conseguir de esta manera conocerlos más, paso

inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de servicios a su medida.

Para el impulso de esa inteligencia de cliente, es necesario tener una base de datos que contemple no solo lo necesario, sino por lo contrario datos adicionales que puedan servir de referencia al momento de dirigirse a los clientes y anticiparse a sus necesidades basándose en su historial de solicitudes o movimientos.

Estos mecanismos de almacenamiento de información conducen a una mejora en los procesos continuos, como por ejemplo al momento de definir tendencias en los indicadores de gestión y medir el éxito de las estrategias.

En la empresa de Logística Internacional, está contemplada la implementación de un modelo de base de datos el cual pueda soportar toda la información necesaria de cada uno de los clientes para dar apoyo a las estrategias emitidas anteriormente enfocadas en la mejora de la comunicación y prestación de servicios en base a la información obtenida.

5- Tecnología

Como herramienta al modelo se presenta la tecnología, para ello se debe tener definidos todos los objetivos, procesos, estructura organizacional, entre otros; además

de tener identificadas las necesidades de la organización para poder escoger la mejor solución tecnológica adaptada a las necesidades concretas.

Tal como se establecen en las estrategias, la tecnología para la implementación de este modelo está presente en el diseño y mejora de módulos en la página web de la empresa; de la misma manera se recomienda la implementación de un software que contenga una base de datos que posea información relacionada con el cliente tal y como tipo de cargas que ha adquirido, frecuencia con la cual realiza pedidos, posibles descuentos a ofrecer, entre otros; esto con el fin de crear una inteligencia de información que permita al vendedor adelantarse al requerimiento del cliente.

6- Seguimiento y control

Es un largo camino a seguir el convertirse en una organización basada en la relación con los clientes para esto se hace imperativo tener unos indicadores de control de los resultados de las estrategias recomendadas, es por esto que se permite sugerir indicadores, en el caso de procesos regulares, llevar un record en unidades de las actividades que se vayan a realizar y de los cuales se hayan obtenido éxito con los clientes, en cuanto a los proyecto o procesos de ciclo, en el análisis del nivel de proceso los indicadores de eficacia se expresan como acciones o fases que fueron realizadas satisfactoriamente (de acuerdo con las especificaciones y plazos acordados) y siguen teniendo la consideración otros factores.

Los indicadores se hacen necesarios a la hora de realizar el análisis de la gestión ejecutada porque es con estos que la empresa puede medir los procesos y proyectos de una manera tal que pueda realizar toma de decisiones.

Es por lo antes expuesto que se deben cumplir con los siguientes indicadores de acuerdo a cada estrategia, para así comprobar su efectividad en el desempeño del desarrollo comercial de la empresa.

Indicador de la estrategia N° 1:

- a) Incorporación de una lista de preguntas frecuentes en una página web. Esta estrategia pretende ser evaluada mediante el número de visitas realizadas al modulo de preguntas frecuentes, incorporadas en la página web de la empresa, de esta manera se puede tener una medida de la cantidad de visitantes en un periodo determinado.
- b) Mejora del módulo de cotización en línea de la página web. El indicador a ser utilizado en esta estrategia estará compuesto por el número de cotizaciones arrojadas por el sistema, las cuales serán proporcionales al número de solicitudes por ser un sistema en línea, además se evaluaría el número de ofertas mensuales propuestas por la empresa en dicho modulo informativo de la página web.
- c) Incorporación de un modulo denominado ¿Con quién me comunico? Para su evaluación se utilizara como referencia primeramente el número de entradas al modulo. También el personal de la empresa deberá al final de cada llamada entrante indagar con el cliente la forma en la que supo con quien comunicarse, esto con el fin de poder llevar un registro estadístico del funcionamiento del módulo.

Indicador de la estrategia N° 2:

Para la evaluación de esta estrategia se pretenden examinar 3 elementos fundamentales como son:

- a) Número de empresas participantes en la estrategia de acumulación de puntos, con el fin de evaluar la aceptación de los clientes con respecto a la promoción.
- b) Número de empresas ganadoras del descuento ofrecido, lo cual permite determinar el rendimiento de la promoción.
- c) Evaluación del porcentaje determinado entre las empresas ganadoras con las empresas participantes, esto con el fin de estimar si efectivamente en la estrategia se cumple con los parámetros establecidos.
- d) Número de veces que pueda ganar una misma empresa participante, la misma con el objetivo de medir la factibilidad de la oferta para el cliente.

Indicador de la estrategia N° 3:

Los indicadores que serán utilizados para esta estrategia serán en primer lugar el número de publicaciones tanto de oferta como de propaganda y en segundo lugar será el número de respuestas que se obtengan de estas publicaciones, entre algunos tipos de respuesta se consideran los comentarios, me gusta o retweets.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos de la investigación, el diagnóstico realizado en la empresa, el análisis de los factores que influyen en el desarrollo de la comunicación y el almacenamiento de información con los clientes, se pudo evidenciar la falta de eficiencia, efectividad y calidad de comunicación existente en la empresa, esto se debe ya que el personal que labora en una Empresa de Logística Internacional, carece de destrezas necesarias para el buen funcionamiento al momento de relacionarse con los clientes y por ellos no ofrece un buen servicio en cuanto al proceso comunicativo.

De igual forma, se pudo presenciar la poca eficiencia del uso de los canales de comunicación usados en la empresa lo cual dificulta la comunicación con el cliente, obstaculizando a los usuarios la obtención de los servicios ofrecidos por la compañía. La empresa a pesar de poseer una buena imagen empresarial, existe una parte de los clientes que no se encuentran satisfechos de la forma en que se es llevado a cabo el proceso de comunicación.

Al mencionar estos factores, se puede concluir que existe la necesidad de implementar un Modelo de Gestión basados en tres fases que consiste en el diagnóstico del tipo de CRM a ser aplicado, Identificación de herramientas para gestionar un modelo de CRM y en el Diseño de modelo de gestión CRM, el cual permite mejorar los procesos de comunicación de la Empresa de Logística Internacional con sus clientes.

En dichas fases, se elaboró y diseño un Modelo de Gestión de las Relaciones con los Clientes través de documentos donde se muestren las opiniones de los gerentes y coordinadores de la organización donde se diagnosticó la comunicación existente de la empresa, para de este modo diseñar un modelo adecuado a las necesidades del Departamento de Ventas de la empresa de Logística Internacional el cual le permita mejorar la comunicación con sus clientes, ofreciéndoles un buen servicio.

Se puede concluir de igual forma, que la empresa no cuenta con una cultura enfocada en relacionarse y comunicarse con los clientes. Este Modelo de Gestión lograra que la empresa de le primer paso para gestionar con los clientes , obteniendo de este modo la fidelidad, lealtad, compromiso y satisfacción de estos ya que son clave del éxito para estas empresas dedicadas al desarrollo de servicio, además con esto se pretende la implantación de las herramientas tecnológicas en la página web y el uso de las redes sociales , así como la implementación de la base de datos; todo esto bajo la formación del personal con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes brindando información necesaria y oportuna , mejorando así el proceso de comunicación y relación con los clientes de la Empresa de Logística Internacional.

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en los análisis de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los empleados y clientes respectivamente de la empresa de Logística Internacional, los cuales estaban basados en el cumplimiento de los objetivos establecidos al principio de la investigación mediante el uso de herramientas y la implementación de un modelo de CRM que conlleven a una estrategia competitiva para la organización, se pueden conceder las siguientes recomendaciones:

- 1- Ejecutar el modelo de CRM “Metodología de Implementación de Improvent Consultores” por ser el más adecuado como estrategia competitiva para la relación cliente-empresa.
- 2- Poner como principio el cumplimiento de la visión propuesta basada en las necesidades de los clientes.
- 3- Implementar módulos de información y consulta en la página web de la empresa para ofrecer a los clientes mayor información acerca de los servicios y ofertas de manera frecuente.
- 4- Reforzar los valores organizacionales basados en los clientes.
- 5- Implementar mecanismos de difusión de información y publicidad mediante redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram.

- 6- Capacitar al personal de la empresa de Logística Internacional para establecer como sus prioridades la satisfacción del cliente y el buen servicio.
- 7- Mejorar los medios de comunicación ya existentes en la empresa como el uso de correo electrónico y llamadas telefónicas.
- 8- Atender las solicitudes de los clientes en un tiempo adecuado y con la información precisa, que cumpla con los estándares de calidad.
- 9- Evaluar y mejorar el servicio postventa.
- 10- Implementar estrategias para fidelizar al cliente con herramientas como el plan de acumulación de puntos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez y Canelón, (2009). **Modelo basado en la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como herramienta estratégica en las pequeñas empresas para mejorar la comunicación cliente-empresa: caso de estudios ARUSS, C.A.** Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Arias, F (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica.** 5ta Edición. Editorial Epistente C.A Caracas, Venezuela.
- Baptista, Adams. (2002) **El Pensamiento Económico y su Relevancia en el Mundo de Hoy.** Caracas, Venezuela: Banco Central de Venezuela.
- Benavides Aricenys y López Saúl, (2009). **Diseños de estrategias dirigidas a mejorar la gestión de la relación con el cliente en las PYMES, basada en las herramientas del CRM, (Customer Relationship Management). Caso: Empresa INCICA, C.A.** del Estado Carabobo. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Bernal, C (2006). **Metodología de la Investigación (2ª. Edición).** Naucalpan México: Editorial Pearson Educación.
- Bizquerra, R (2004). **Metodología de la Investigación Educativa.** Editorial La Muralla (4ta Edición). España
- Córdova y Julca (2005). **Implementación del Modelo CRM para una Institución Educativa: Caso de aplicación FISI-UNMSM.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Delgado de Smith, Y (2011). **Prácticas en la Investigación Social. Ejercicios y respuestas.** Editorial Académica Española. España
- Galindo, Luis (2001) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.**3ra Edición. Ediciones Pearson. México.
- García Ignacio. (2001) **Gestión de las Relación con los Clientes (CRM).** FC Editorial. España.
- Gartner Group (2001). **CRM Economics: Figuring out the ROI on Customer Initiatives.** Working Paper, Stamford/CT. Documento en línea. Disponible: (<http://www.gartner.com>). Consulta: 2014, Marzo.

- Greenberg, Paul. (2009) CRM en la velocidad de la luz. 4ta Edición. McGraw Hill Profesional. España.
- Hurtado de Barrera, Jackelim. (2010). **Metodología de la Investigación**. Edición Quiróncuarta Edición. Ofimax. Caracas Venezuela.
- Improvent-Consultores (2002). **101 remedios para errores típicos de Gestión Empresarial**. Documento en línea. Disponible: (<http://www.improven.com>). Consulta, 2014, Febrero.
- Kloter P. y Roberto E. (2004) **Mercadotecnia Social**. México: Ediciones Diana.
- Larrea (2012). **El CRM, tecnología y Filosofía en las relaciones con el cliente. Artículo en línea**. Disponible: <http://www.jjlarrea.com/publicaciones/art-en-medios-graficos/53-el-crm-tecnologia-y-filosofia-en-las-relaciones-con-el-cliente>. Consulta: 2014, Enero.
- McCarthy Jerome, “**Basic Marketing. A Managerial Approach**”.6th. Edition.Homewood, Ill; Irwin 1978, p.39 1st ed. 1960.
- Robinson, (2010). **Del e-comerse al e-business**.Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Disponible en www.bvirtualc.unal.edu.co/. *Consultado en fecha Noviembre 2013*.
- Ortiz Eduardo (2004) **Estrategias de Desarrollo y Política Comercial de Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**, Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Palella Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Segunda edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).
- Pine, J y Gilmore, J (1999). **La economía de la Experiencia: El trabajo es Teatro y cada empresa es un escenario**. Ediciones Granica S.A. Uruguay
- Puente y Cervilla (2007). **Prácticas de la Gerencia de Relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: Un estudio de casos**. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo (2000).**El Proceso de la Investigación Científica**. Segunda Edición. Limusa Grupo Noriega Editores. México.

Valenzuela, M (2007). **La gestión del Valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing. Tesis Doctoral.** Universidad Complutense de Madrid. España.

ANEXOS

Anexo N° 1

Instrumento de recolección de datos, Entrevista

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida al personal de la empresa de Logística Internacional

1. ¿La empresa planifica la política estratégica competitiva para su desarrollo comercial, con base al análisis de los clientes? ¿Cómo?
2. ¿La empresa utiliza mecanismos de Marketing, para conocer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes? ¿Cuáles?
3. ¿La empresa logra obtener criterios previsibles de los clientes con buen uso de la información? ¿Con cuáles mecanismos, reconoce las barreras comunicacionales?
4. ¿Se observa que la empresa ofrece accesibilidad a los clientes a los fines de concretar sus relaciones comerciales? ¿Cuáles?
5. ¿Qué actividades promueve la empresa para mejorar el servicio de acuerdo a la oferta que ofrece? ¿Por qué?
6. ¿La empresa utiliza sistemas administrativos computarizados para registrar y disponer adecuadamente de los datos, relacionados con las ventas? ¿Cuáles?
7. ¿La empresa utiliza mecanismos de difusión para fortalecer la oferta del servicio prestado? ¿Cuáles?
8. ¿La empresa adecua el uso de la tecnología, considerando las necesidades de los clientes que desea atraer? ¿Cómo?
9. ¿Se desarrollan programas de concientización para los empleados en atención a la satisfacción de las necesidades del cliente?
10. ¿Es de relevancia la participación de los clientes para que la empresa tome decisiones en relación a las relaciones comerciales? ¿Por qué?

Fecha de elaboración de entrevista: / /

Anexo N° 2

Instrumento de recolección de datos, Cuestionario



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario que consta de veinte (16) afirmaciones en forma de ítems, a ser llenado por Usted, con el objetivo de conocer su opinión con respecto a los mecanismos que utiliza la empresa de logística internacional para analizar, atraer u ganarse a los clientes. Para lo cual, se requiere sea respondido conforme a su opinión personal y de manera anónima, por tanto se le agradece seleccionar una sola alternativa de respuesta por cada ítem en cada pregunta enumerada.

TDA: Totalmente de Acuerdo

NC: No Contesta

TED: Totalmente en Desacuerdo

Le agradecemos su valiosa colaboración.

CUESTIONARIO

Para ser aplicado a los en clientes de la empresa de logística internacional

Ítems	TDA	NC	TED
1. ¿Considera usted que existen los suficientes canales de comunicación con la empresa?			
2. ¿Está usted satisfecho con la atención prestada a sus solicitudes?			
3. ¿La comunicación con los Gerentes y Supervisores la considera eficiente?			
4. ¿Siente usted que la empresa se relaciona directamente con los clientes porque se anticipa a sus requerimientos?			
5. ¿Obtiene usted información suficiente de los servicios que pueda prestarle la empresa?			
6. ¿Son sus solicitudes atendidas en el tiempo esperado?			
7. ¿Las respuestas a sus solicitudes son cumplidas de forma efectiva?			
8. ¿Considera usted la fidelidad al momento de solicitar el servicio a la empresa?			
9. ¿Está usted satisfecho con el servicio postventa que otorga la empresa?			
10. ¿Observa usted una buena publicidad de los servicios prestados por la empresa?			
11. ¿Mantiene usted un canal de comunicación activo mediante correo electrónico?			
11. ¿Estaría usted dispuesto a recibir ofertas del servicio mediante correo electrónico semanalmente?			
12. ¿Frecuenta usted las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros?			
13. ¿Le gustaría recibir mediante redes sociales como Facebook Twitter, Instagram, entre otros; las ofertas de servicios vigentes?			
15. ¿Frecuenta usted páginas en internet para obtener mayor información de un servicio el cual desea adquirir?			
16. ¿Desearía usted contar con una página en internet en donde pueda consultar estatus de sus cargas, ofertas de servicios especiales, entre otros; de la empresa?			

Fecha de elaboración del cuestionario / /

Anexo N° 3

Calculo de matriz para la toma racional de decisiones

Modelo de Ocho Bloques de Gartner Group		Metodología de Implementación de Improvent Consultores		Modelo de Mejores Prácticas	
COMUNICACIÓN		INFORMACIÓN		TECNOLOGÍA	
10 ---> 45	X= 33,75	10 ---> 25	X= 18,75	10 ---> 10	X= 2,5
7,5 ---> X		7,5 ---> X		2,5 ---> X	
INFORMACIÓN				ADOPCIÓN DEL MODELO	
10 ---> 25	X= 12,5			10 ---> 5	X= 2,5
5 ---> X				2,5 ---> X	
ADOPCIÓN DEL MODELO					
10 ---> 5	X= 3,75				
7,5 ---> X					

Anexo N° 4

Entrevistas

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida al personal de la empresa de Logística Internacional

1. ¿La empresa planifica una política estratégica competitiva para su desarrollo comercial, con base al análisis de los clientes? ¿Cómo?

SI, A TRAVÉS DE LA FILTRACIÓN A LOS CLIENTES Y ACORDE A SUS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.

2. ¿La empresa utiliza mecanismos de Marketing, para conocer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes? ¿Cuáles? CONOCIENDO LA LISTA DE LOS RUBROS QUE EL ESTADO PUBLICA A LOS CUALES ADJUDICARAN DIVISAS.

3. ¿La empresa logra obtener criterios previsibles de los clientes con buen uso de la información? ¿Con cuáles mecanismos, reconoce las barreras comunicacionales? INTERNET, TV, RADIO, ETC.

4. ¿Se observa que la empresa ofrece accesibilidad a los clientes a los fines de concretar sus relaciones comerciales? ¿Cuáles? EXTENDIENDO LOS BENEFICIOS Y CONDICIONES QUE SOFILINK PREVIAMENTE HA NEGOCIADO CON NAVIERAS Y ALMACENES.

5. ¿Qué actividades promueve la empresa para mejorar el servicio de acuerdo a la oferta que ofrece? ¿Por qué? NEGOCIACIÓN POR VOLUMEN... PORQUE LOGRA MINIMIZAR LOS COSTOS DE IMPORTACIÓN PARA EL CLIENTE.

6. ¿La empresa utiliza sistemas administrativos computarizados para registrar y disponer adecuadamente de los datos, relacionados con las ventas? ¿Cuáles? SI, PROFIT, SCOTI, SIDUNEA, MICROSOFT OFFICE, ETC.

7. ¿La empresa utiliza mecanismos de difusión para fortalecer la oferta del servicio prestado? ¿Cuáles? ENVÍO DE CORREO, ASESORES COMERCIALES VISITANDO A LOS CLIENTES PARA MAS DETALLES, PUBLICIDAD EN PRENSA.

8. ¿La empresa adecua el uso de la tecnología, considerando las necesidades de los clientes que desea atraer? ¿Cómo? INSTALANDO CÁMARAS DE CIRCUITO CERRADO PARA QUE LOS CLIENTES VEAN AL PERSONAL Y AL ALMACÉN.

9. ¿Se desarrollan programas de concientización para los empleados en atención a la satisfacción de las necesidades del cliente? SI, Y CHARLAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL, Y MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA.

10. ¿Es de relevancia la participación de los clientes para que la empresa tome decisiones en relación a las relaciones comerciales? ¿Por qué? PORQUE SOFILINK SE ESMERA POR EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida al personal de la empresa de Logística Internacional

1. ¿La empresa planifica una política estratégica competitiva para su desarrollo comercial, con base al análisis de los clientes? ¿Cómo?

Si, se hace un estudio del tipo o nivel de cliente al cual nos vamos a dirigir comercialmente, existen básicamente 2 niveles (nuevos y establecidos) y las pautas competitivas se definen según el producto que deseamos promover según ruta y modalidad de embarque.

2. ¿La empresa utiliza mecanismos de Marketing, para conocer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes? ¿Cuáles?

Si, a través de la filtración telefónica (primer contacto) y mediante la entrevista personal en la visita comercial (segundo contacto).

3. ¿La empresa logra obtener criterios previsibles de los clientes con buen uso de la información? ¿Con cuáles mecanismos, reconoce las barreras comunicacionales?

Si, en la primera herramienta (contacto telefónico) suelen haber barreras porque los clientes por seguridad, confianza no otorgan toda la información, hasta que sean visitados personalmente o hasta que ven la estructura de la organización.

4. ¿Se observa que la empresa ofrece accesibilidad a los clientes a los fines de concretar sus relaciones comerciales? ¿Cuáles?

Si, mediante otorgamiento de líneas de crédito, extendiendo contraofertas de servicios o cumpliendo con requisitos logísticos como asignación de un ejecutivo para control operativo, información oportuna de sus embarques, entre otros

5. ¿Qué actividades promueve la empresa para mejorar el servicio de acuerdo a la oferta que ofrece? ¿Por qué?

Aplicamos una encuesta de satisfacción a clientes nuevos al finalizar su primer embarque y a clientes regulares cada 3 meses, de esta manera medimos la satisfacción de nuestros clientes y al detectar debilidades en algún proceso lo analizamos bajo la perspectiva de 8-D, ubicamos por qué se está generando e implementamos el correctivo.

Por otro lado, al mantener constante comunicación con los clientes, podemos determinar sugerencias por parte de ellos en consultas directas.

6. ¿La empresa utiliza sistemas administrativos computarizados para registrar y disponer adecuadamente de los datos, relacionados con las ventas? ¿Cuáles?

La empresa tiene un sistema administrativo computarizado (Profit plus) y operativo (Scoti), ambos relacionados a las ventas locales

7. ¿La empresa utiliza mecanismos de difusión para fortalecer la oferta del servicio prestado? ¿Cuáles?

Si, nuestro mecanismo de difusión son las promociones que enviamos mediante correos electrónicos a la base de datos registrados en nuestro listado maestro de clientes.

8. ¿La empresa adecua el uso de la tecnología, considerando las necesidades de los clientes que desea atraer? ¿Cómo?

No, ya que trabajamos bajo la asignación de un ejecutivo (Coordinador de Ventas) que se encarga de contactar y mantener al cliente debidamente informado de sus embarques.

9. ¿Se desarrollan programas de concientización para los empleados en atención a la satisfacción de las necesidades del cliente?

Si, a través de charlas internas

10. ¿Es de relevancia la participación de los clientes para que la empresa tome decisiones en relación a las relaciones comerciales? ¿Por qué?

Sí, porque al recibir el feedback de un cliente podemos analizar cómo estamos respecto al mercado y/o la competencia, por tanto podemos tomar decisiones relacionadas a nuestro alcance comercial (precios, beneficios).

Fecha de elaboración de entrevista: 25 / 06 / 2014

Anexo N° 5

Operacionalización de Variables

Cuadro 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar el tipo de CRM adecuado a las necesidades de la empresa de logística internacional para el mejoramiento de la comunicación cliente – empresa.	Tipo de CRM	El CRM es el conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad del cliente y sus ventajas por entregar el producto o servicio solicitado, a la persona correcta, por el canal adecuado, en el tiempo prometido y al precio justo, en el cual las principales dimensiones que establece como estrategias de competencia es la información y el marketing orientado a las necesidades del cliente.	Políticas y mecanismos para información basada en el cliente	Análisis del cliente Marketing Publicidad Intervención en el manejo de barreras.	1 2 3 4	Directivo	<u>Técnica</u>
			Relación oferta – servicio	Utilidad Calidad Accesibilidad Funcionabilidad Manejo del tiempo del servicio Soporte al cliente Manejo de la información para ejecutivos Sincronización de los datos E-Commerce	5 6 7 8 9 10 11 12 13		Entrevista
			Estrategias para atraer al cliente	Comunicación Difusión Tecnología Concientización Integración Participación Interacción	14 15 16 17 18 19 20		<u>Instrumento</u>
							Guía de entrevista estructurada
							<u>Técnica</u>
							Revisión documental Bibliográfica

Cuadro 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (Continuación)

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Identificar las herramientas para gestionar el modelo CRM en la relación comercial con los clientes de la empresa de logística internacional	Herramientas para gestionar el modelo CRM	Se considerarán dentro del contexto de posibilidad de aplicación en las realidades de la empresa por cuanto deben valorarse en relación a prioridades de acuerdo a sus dimensiones	Evaluación de Mecanismos para Analizar al cliente	Análisis del cliente Marketing Publicidad Intervención en el manejo de barreras.	1 2 3 4	Empleados Clientes	<u>Técnica</u> Análisis
			Evaluación de Mecanismos para Atraer al cliente	Utilidad del servicio Calidad del servicio Accesibilidad del servicio Funcionabilidad del servicio Manejo del tiempo del servicio Soporte al cliente Manejo de la información para ejecutivos Sincronización de los datos E-Commerce	5 6 7 8 9 10 11 12 13		<u>Instrumento</u> Cuestionario
			Evaluación de Mecanismos para Ganarse al cliente	Comunicación Difusión Tecnología Concientización Integración Participación Interacción	14 15 16 17 18 19 20		

Cuadro 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (Continuación)

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos		
Determinar parámetros del modo de gestión del CRM adecuado a las necesidades de	Parámetros del modelo de gestión del CRM adecuado a las necesidades de SOFILINK, C.A	Es el conjunto de aspectos de negocio, inherentes a la gestión bajo el modelo CRM con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes,	Evaluación de Mecanismos para Analizar al cliente	Análisis del cliente Marketing Publicidad Intervención en el manejo de barreras.	1 2 3 4	Directivos	Técnica Análisis		
			Evaluación de Mecanismos para Atraer al cliente	Utilidad del servicio Calidad del servicio Accesibilidad del servicio Funcionabilidad del servicio Manejo del tiempo del servicio Soporte al cliente Manejo de la información para ejecutivos	5 6 7 8 9 10 11			Empleado	Instrumento Método de valoración por puntos
				Sincronización de los datos E-Commerce	12 13				
				Comunicación Difusión Tecnología Concientización Integración Participación Interacción	14 15 16 17 18 19 20				

Cuadro 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (Continuación)

Objetivo General: Proponer un modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Implementar el modelo de gestión CRM generando estrategias competitivas para el desarrollo comercial de la empresa	Estrategias competitivas para el desarrollo comercial	Es el conjunto de estrategias de negocio, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades y determinando las necesidades presentes y futuras de consumo y satisfacción en función de sus intereses.	<p>Estrategias para Analizar al cliente</p> <p>Estrategias para atraer al cliente</p> <p>Estrategias para Ganarse al cliente</p>	<p>Análisis del cliente Marketing Publicidad Intervención en el manejo de barreras.</p> <p>Utilidad del servicio Calidad del servicio Accesibilidad del servicio Funcionabilidad del servicio Manejo del tiempo del servicio Soporte al cliente Manejo de la información para ejecutivos Sincronización de los datos E-Commerce</p> <p>Comunicación Difusión Tecnología Concientización Integración Participación Interacción</p>			<p><u>Técnica</u></p> <p>Propuesta</p>