



# CAPITULO II

---

MARCO TEORICO

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **1. TEORIZACION DE LA VARIABLE**

Teorización de la variable para el trabajo de investigación que se muestra a continuación permite conocer al detalle y basados en autores las definiciones que permitirán determinar los elementos fundamentales de esta investigación, gestión de la relación con los clientes como ventaja competitiva.

##### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Toda investigación toma como referencia otros estudios vinculados con la variable en estudio, contemplados en antecedentes y bases teóricas. En este sentido se ha hecho necesaria la revisión de los mismos, cuyos autores han explorado áreas de discusión similares a las abordadas en el actual trabajo, es por ello que se presentan los siguientes antecedentes.

En función de lo anterior, resulta asimismo interesante citar a Vizcaíno (2007), cuyo autor presentó un trabajo de grado titulado Gestión de la Relación con los Clientes (CRM) en el Sector Cervecerero del Estado Zulia, con la finalidad de analizar la Gestión de la Relación con los Clientes (CRM)

en las Empresas Cerveceras del Estado Zulia, el sustento teórico se enmarcó en los planteamientos de Alfaro (2004), Barroso (1999), Curry (2002), Gartner (1999), Barris (1999), Quintano (2004). La metodología utilizada fue descriptiva de campo, con un diseño no experimental, transeccional descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario simple constituido por veinticuatro (24) preguntas con escala tipo lickert, se utilizó una validez de tipo contenido por medio de cinco (05) jueces expertos quienes aprobaron el instrumento. La confiabilidad se determinó a través del método de la estabilidad el cual arrojó un valor de 0.87, los resultados obtenidos se analizaron cualitativa y cuantitativamente, basados en frecuencias absolutas y porcentajes.

Finalmente se logró determinar que la Gestión de la Relación con los Clientes (CRM) en las empresas cerveceras del Estado Zulia es implementado de una manera excelente, sustentado en la implantación de las herramientas que posee cada elemento (operacional, analítico y colaborativo), es decir, comunicación con el cliente, análisis de la información y los procesos transversales entre los distintos departamentos y/o centros de distribución; aunque se percibieron algunas debilidades muy mínimas en la aplicación de la estrategia CRM, entre las que se encuentran las siguientes: captación de datos, portales de Internet y análisis de la información recolectada.

Visto de esta forma, esta investigación aporta de manera directa a este proyecto una orientación clara para la formulación de sus objetivos, ya que

se centra en identificar los elementos de la gestión de la relación con los clientes (CRM) operacional, analítico y colaborativo, así como también apoyo en la fundamentación teórica.

Fue también relevante traer a connotación el trabajo de Franco y Fernández (2005), dichos autores realizaron un estudio titulado Gestión de relación con el cliente (CRM) como estrategia gerencial en el proceso de distribución de la unidad estratégica de negocio de cerveza y malta en empresas polar con el propósito de determinar cómo la estrategia de CRM afectará el proceso de atención de los clientes en la unidad estratégica de negocios de cerveza y malta de empresas polar, específicamente en la función de distribución. En general la fundamentación teórica expuesta en este trabajo de investigación, estuvo a cargo de Curry (2002), Dyché (2001), Davenport (2002) y otros.

El tipo de investigación se clasificó como descriptiva con trabajo de campo. Para ello se apoyó en la recopilación de antecedentes a través, documentos formales e informales, medios de comunicación impresos folletos que circulan dentro de la organización. La revista producida por la empresa y para la empresa bimensual “notas polarizadas”, fuentes iconográficas imágenes digitalizadas y diapositivas elaboradas previamente por Dirección comercial de cervecería polar C.A. Este proyecto se basó en la metodología descrita por Ibid y Muñoz. Para la recopilación de datos se utilizaron las técnicas básicas para el levantamiento de la información, cuestionarios, entrevistas, encuestas, observación directa y experimental.

Por último el desarrollo de la estrategia gerencial CRM, arrojó como resultado un complemento al proceso antes mencionado, el cual tiene como finalidad aumentar la satisfacción del cliente ayudando así a la retención de los mismos, lo que permitirá un incremento de forma inmediata en la efectividad de las ventas.

Es altamente recomendable comprometer e involucrar a todas las áreas del negocio con el fin de que puedan entender como cada una de las actividades de la empresa interviene en el proceso de satisfacción del cliente, es también importante invertir esfuerzo en evitar la resistencia al cambio. Cabe considerar por otra parte que este trabajo de investigación mencionado anteriormente asiste al presente proyecto de investigación en la identificación del tipo de investigación a realizar, definiéndola igualmente como descriptiva con trabajo de campo, así como también proporciona una muestra de los instrumentos a utilizar para la recopilación de datos en la Galletera Independencia C.A.

De igual forma el trabajo de Capezzani en el 2003, titulado estudio de una estrategia empresarial moderna: CRM, con el fin de determinar el papel que juega CRM (gestión de la relación con los clientes) en el mejoramiento de las relaciones entre un grupo de empresas venezolanas y sus clientes en la actualidad, y contrastarlo en forma sucinta con estudios similares realizados en el mercado estadounidense. La fundamentación teórica se basó en los autores Payne (2000), Miller (1996), Thompson (1994) y otros. La investigación fue de carácter descriptivo y se utilizó la estrategia de

investigación de campo, descrita por Arias (1999).

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de encuesta este instrumento fue aplicado a los gerentes de empresas ubicadas en Caracas y pertenecientes a las siguientes industrias o actividades Financiera, farmacéutica, medios de comunicación impreso, telecomunicaciones y seguros.

En vista que el 70% de los gerentes señaló la existencia de mejoras concretas resultantes de sus proyectos CRM la aplicación de dicha estrategia tuvo un efecto positivo en el proceso de cambio cuyo objetivo es convertir a las empresas en organizaciones centradas en el cliente. Se recomienda recordar la importancia de realizar un entrenamiento adecuado a todo el personal involucrado en el proyecto CRM. Debido a que la resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos en las implementaciones, se debe contar con un sólido programa de gestión de cambio el cual se enfoque en el manejo de estrategias de comunicación y el desarrollo de nuevas competencias que ayuden al logro de la nueva estrategia.

También debe asegurarse que el equipo de trabajo conozca los beneficios esperados luego de la migración a CRM. En consecuencia, la investigación establece una base de conocimientos actuales y experiencias de organizaciones que ayuden a determinar cuál es la situación actual con relación a esta nueva estrategia de negocios, a partir del análisis de empresas venezolanas que hoy en día están comprometidas en la implementación de un proyecto CRM. Por otra parte, este trabajo de grado,

contribuye en la formulación de recomendaciones asociadas a las consideraciones que deben cumplir empresas que tengan en cuenta posibles implementaciones de proyectos CRM.

## **1.2 BASES TEÓRICAS**

A continuación se presentan teorías que sustentan el proyecto de investigación, ciertos conceptos y terminologías utilizadas en el campo de la Gestión de la relación con los clientes (CRM), con la finalidad de ofrecer al una visión global de dicho contexto y por consiguiente, el lector podrá comprender fácilmente el problema en estudio.

### **1.2.1 GESTION DE LA RELACION CON LOS CLIENTES (CRM)**

Según Croxatto, (2005, p.37), “El CRM es la interacción de los clientes y la empresa, a través del soporte de las personas y los procesos involucrados, a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente”. La característica del CRM es ser una herramienta que permite la práctica del negocio donde relaciona a los clientes dentro la empresa como una unidad.

Por otra parte, Martínez (2007, p.2), señala que, “la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) es una estrategia de negocios que selecciona, atrae, desarrolla y retiene a los clientes más rentables con objeto de maximizar su valor a largo plazo para la empresa”. El CRM requiere que la empresa tenga una filosofía y una cultura centrada en el cliente.

De igual manera, García (2001), define el CRM como una estrategia de

negocios que engloba a toda la organización de la empresa, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere en gran parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa en forma directa, basándose en un sistema tecnológico de información.

Así mismo, Vidal (2004, p.290) describe que, “en una estrategia CRM el producto es un medio, es un argumento, es un motivo para establecer relaciones de satisfacción con lo que es la razón real de existencia de la empresa que es el cliente o consumidor”, es decir lograr a través del conocimiento del cliente una satisfacción plena en cuanto a la prestación del servicio, pudiéndole brindar comodidad al cliente ya que se le está vendiendo o facilitando productos que realmente representan sus necesidades de compra, reteniéndolo de esta manera como un cliente fijo y teniendo la certeza que no buscara en otra parte los productos que dentro de la organización se le puedan estar vendiendo.

Seguidamente este mismo autor señala que desarrollar una estrategia CRM donde la cultura de valor ha sido la creación de un producto enfatiza todo el interés de la organización en el proceso evolutivo del mismo para así lograr innovaciones y mantener las relaciones duraderas entre cliente y empresa.

Por su parte, Carrión (2007), opina que, la estrategia CRM conlleva a poder diferenciar la propuesta de valor de la empresa, mejorando su capacidad para satisfacer las necesidades individuales de los clientes y logrando su fidelidad, por ello se facilita la diferenciación para mejorar la

calidad de los procesos internos, y sea más fácil la obtención de información valiosa sobre las preferencias, necesidades y hábitos generadas por los clientes dentro del mercado. Debido a esto, la Gestión de la Relación con los clientes (CRM) es un vínculo de procesos que ayudan a las empresas a conquistar nuevos clientes, construyendo y reteniendo una base leal de consumidores.

También, mediante la aplicación de una estrategia CRM se pueden construir relaciones rentables a largo plazo con el cliente para generar un mayor valor económico teniendo en cuenta sus necesidades, comportamiento y poder adquisitivo, para así desarrollar varias propuestas personalizadas, basados en el nuevo modelo de negocio centralizado en el cliente, asegurando la satisfacción del mismo en la interacción de la empresa. Debido a que es una estrategia, su implementación se basa en la total integración de las personas de un nivel superior de la jerarquía empresarial, ya que poseen la visión global del negocio para así hacer participes activos a todos los empleados.

La información expuesta permite implantar el CRM en la Galletera Independencia, C.A, logrando maximizar su cartera de clientes a través del conocimiento del cómo qué y cuándo los clientes presentan necesidades y en el momento que estos puedan estar requiriendo el producto, para poder satisfacerlas de una manera grata en una relación directamente proporcional, y por ende aumentar su rentabilidad a través del aumento en su margen de ventas, todo esto a través de la integración de manera efectiva de todos y

cada uno de las personas influyentes en la implantación del proyecto haciéndolas sentir comprometidas con el mismo y de esta manera se puedan lograr satisfactoriamente los objetivos planteados en la empresa.

### **1.2.2 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM)**

Según Swift, (2002) describe los principales beneficios que aporta la estrategia CRM como herramienta de dentro de una organización, los cuales se mencionan a continuación:

- **Retención de los clientes:** la capacidad para retener clientes y canales leales y rentables que contribuyan a la expansión de un negocio.
- **Adquisición de los clientes:** la adquisición de los clientes adecuados, con base en características conocidas o investigadas para, con ello, fomentar la expansión y aumentar márgenes económicos.
- **Rentabilidad de los clientes:** incremento de los márgenes de ganancia provenientes de un cliente, ofreciéndole productos adecuados en el momento oportuno.

Con la teoría antes descrita se logra dentro de la Galletera Independencia, C.A aprovechar al máximo los beneficios a los que este autor hace referencia, ya que la retención de clientes sería mayor, por medio del conocimiento de los requerimientos de estos, logrando así un aumento de las ventas, y lograr un mayor posicionamiento a nivel de mercado.

### 1.2.3 OBJETIVOS DEL CRM

La estrategia de gestión de la relación con los clientes sostiene propósitos de gran envergadura para cualquier organización considerando las relaciones de confianza con los consumidores es una de las opciones para hacer a las empresas más competitivas dentro de los mercados.

Con respecto a ello Olamendi (25/09/2010), explica que ciertos objetivos que logra alcanzar la estrategia CRM son los siguientes:

- Aumentar los niveles de retención de clientes, desarrollando un trato personalizado, y recogiendo la mayor cantidad posible de información en relación a sus necesidades, para anticiparse a sus deseos y así crear su lealtad hacia la empresa.
- Permitir que todo el personal tenga contacto con los clientes, con información y datos actualizados.
- Desarrollar la habilidad de tratar en forma diferenciada a los clientes, basándose en sus necesidades y el valor que le generan al negocio cada uno de ellos, buscando aportar experiencias positivas a través de todos los puntos de contacto y a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente.
- Seleccionar a los clientes que generen mayores ganancias aportándoles los mejores recursos de la empresa.
- Mejorar los niveles y la calidad de la adquisición de clientes, permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos.

- Adquirir nuevos clientes con un perfil concreto con el cual la empresa pueda satisfacer y resolver mejor sus necesidades y problemas.

En este sentido la aplicación de dicha estrategia competitiva en la Galletera Independencia C.A busca un cambio positivo en cuanto a la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa, estableciendo cómo integrar y cómo gestionar todos los contactos entre la empresa y el cliente de una forma individualizada, mediante un grupo de acciones con la finalidad de construir relaciones prolongadas en el tiempo y de igual manera crear valor que permitirán ahondar la relación e incrementar el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes hacia la organización, teniendo presente que la lealtad de los clientes es la base del éxito de una compañía.

#### **1.2.4 PRINCIPIOS DEL CRM**

De acuerdo con Escalante (30/09/2010), quien manifiesta en su artículo que para una empresa ser eficaz en cuanto a la gestión de la relación con los clientes, una organización debe aplicar los siguientes principios:

- **Establecimiento de metas precisas:** Al agregar valor al diseño y sostenimiento de la iniciativa, se establece la participación permanente de los individuos (gerencia media, alta dirección y empleados de primera línea) al logro de objetivos.

La finalidad es que toda actividad de CRM debe complementarse con metas concretas, que sirvan como referencia durante el proceso de

implantaciones decir, es necesario garantizar que el sistema sirva de apoyo a las estrategias de clientes, canales y productos.

▪ **Participación de todos los departamentos afectados:** En todos los niveles, es indispensable la participación activa de los jefes de los departamentos afectados con la implantación, mediante la distribución de responsabilidades, la regulación de todas las actividades y la cobertura apropiada, para evitar omisiones y duplicidad de esfuerzos.

▪ **Uso de los mejores empleados de la empresa:** En toda actividad de CRM, es necesario involucrar a los empleados que mejor conozcan la compañía; es decir, a los expertos de negocios que contribuirán a definir sus procesos con los técnicos de CRM.

La ventaja de la participación de los empleados como responsables de procesos es responder a los requerimientos diarios de los usuarios del sistema. Aquí quedan comprendidos: cómo rastrear el tiempo de respuesta necesario, vistas de pantallas requeridas, informes producidos, entre otros.

▪ **Influencia en la organización:** Para lograr sus objetivos, la organización requiere nuevas maneras de pensar. Estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Bajo este rubro se listan la venta basada en equipos, coordinación de las actividades, intercambio de información de la fuerza de ventas.

▪ **Permanente comunicación con las partes interesadas:** Los empleados deben entender que la empresa ejecuta el proyecto para obtener beneficios

de negocios, como lealtad mejor servicio al cliente y que todas las actividades persiguen la preservación de la competitividad.

- **Capacitación y educación:** Implica promover en el público objetivo la comprensión del CRM desde la perspectiva de negocios. Se debe explicar la estrategia general la estrategia de clientes, las estrategias de canales y productos, el impacto de ello en el éxito y en el futuro de la organización.
- **Actitud crítica en la selección del método:** Debe existir tanto una secuencia lógica de actividades del análisis á rea lista.
- **Oleadas de implantación:** La empresa tiene que cerciorarse de que los empleados disponen de las habilidades necesarias
- **Atención a las victorias rápidas:** Implica mostrar algunas victorias rápidas las cuales son argumentos convincentes de ventas en relación con un proyecto de CRM para las partes interesadas de la organización.

### 1.2.5 TIPOS DE CRM

La Gestión de la Relación con los clientes (CRM) se presenta como una estrategia comercial agrupada bajo un concepto muy amplio, y conformado por tres elementos los cuales aportan el conocimiento, ellos son el CRM operacional, CRM analítico y CRM colaborativo, se explican a continuación:

#### a) CRM OPERACIONAL

Dentro de ella está contenida toda la visión del cliente hacia la organización, y viceversa, por medio de las diferentes vías de contacto

ofrecidas por la empresa. Reinares (2005) comenta que, el CRM operacional es el responsable de gestionar las diferentes funciones de automatización tanto para las ventas como para los servicios, así también como de la integración absoluta de los sistemas ya existentes dentro de la organización.

De igual forma, Vizcaíno (2007, cita a Alfaro 2004) señala que, “El CRM operacional consiste en facilitar la comunicación, el intercambio de información y captación de datos entre empresa y cliente por cualquiera de los canales disponibles”. Mediante los diferentes procesos de comunicación establecidos por la empresa el cliente debe percibir la información que dispone la organización de manera coordinada, bien sea por el autoservicio, la atención personal al cliente en los puntos de ventas o la fuerza de las ventas directas, de igual forma.

Así mismo Croxatto (2005) comenta que, el CRM operacional es el corazón del CRM debido que, abarca a todos y cada uno de los componentes y funciones que permiten interactuar con los sistemas que automaticen o faciliten las ventas, el servicio al cliente y al mismo tiempo asegurar la información entre ellos.

Dicho autor (2005, p.38) también comenta que, “El CRM operacional es interno a la empresa, la mejora en la relación con el cliente se da como consecuencia indirecta de la mejora en los procesos”, es decir, que en cuanto más se tenga controlado el proceso de atención y prestación al servicio orientado al cliente, este podrá ser medido y de esta manera detectar las oportunidades de mejora, brindándole al cliente productos y

servicios de excelente calidad que es lo que realmente se busca, para de esta manera convertirlo en fiel comprador de la organización y que en él no surja la necesidad de solicitar servicios en alguna otra parte porque realmente está satisfecho.

En este mismo orden y dirección de ideas, el CRM operacional no es más que una herramienta fundamental debido a que integra todos los canales de información existentes para habilitar una comunicación eficiente hacia y desde el cliente, involucrando a todas las áreas que tienen contacto directo con los consumidores.

También ofrece almacenar todas las interacciones con los clientes que generalmente son historias de contacto de los mismos, para que el personal pueda recuperar información de los clientes según sea necesario, eliminando la necesidad de obtener datos de forma individual. A manera de análisis con el CRM operacional lo que se busca dentro de las organizaciones es el conocimiento a detalle de todos y cada unos de los datos de clientes, de manera tal que estos puedan servir como base en el momento que desee mejorar la calidad del servicio orientada a los mismos.

## **b) CRM ANALITICO**

Según Reinares (2005) describe al CRM analítico como el análisis de la información de todos los clientes y su actividad, productos, campañas y desempeño dentro de la empresa que tiene como soporte una base de datos llamado data warehouse (Almacén de datos), lo cual se refiere a una

colección de datos orientada a un determinado ámbito en este caso el corporativo y los diferentes data marts (Versión especial de almacén de datos), que no son más que un conjunto de datos con el propósito de ayudar a que un área específica pueda tomar mejores decisiones constituidas para tal efecto así como también lograr identificar y prevenir las dificultades.

Igualmente Croxatto (2005) define al CRM analítico como, el proceso que surge de recolectar, transformar y hacer disponible para el análisis toda la información esencial, desde simples informes a herramientas con las que se construyen diferentes modelos de análisis de tendencias y comportamientos sobre los clientes.

De igual forma Alfaro (2004) citado por Vizcaíno (2007) explica que, las aplicaciones analíticas permiten explorar por medio de datos el valor o la rentabilidad del cliente para segmentar y diseñar los componentes que permiten a la empresa aprender y analizar el comportamiento del cliente. Las soluciones analíticas pueden presentarse asociadas a las aplicaciones del CRM operacional.

Asimismo, la esencia del CRM analítico es medir y comprender las interacciones de los clientes y sus reacciones a las distintas situaciones. También permite el estudio de toda la información relevante de los clientes, para obtener un conocimiento profundo de sus preferencias, productos que utiliza, relaciones que mantiene, llegando a la determinación de sus hábitos o patrones de comportamiento, perfiles que lo caracterizan, acceso a canales y la rentabilidad que genera o podría generar por el uso de los productos y

servicios, con la implementación del CRM analítico, se busca dentro de las empresas analizar la serie de datos que se tienen recolectados de los clientes y estos convertirlos en acciones orientadas a la satisfacción.

### **c) CRM COLABORATIVO**

Reinares (2005, p.21) concibe que, se encarga de “gestionar los diferentes canales de información e interacción con el cliente, ya bien sea por (voz, por interacción directa, web, e-mail entre otros.)”, donde la máxima atención se encontrará centralizada en el desarrollo de los canales más dinámicos, que integra todos los recursos de personalización de la información para mantener vigente las necesidades del consumidor.

Del mismo modo, Alfaro (2004) citado por Vizcaíno (2007) contemplando que, la colaboración relaciona no solo al cliente sino también a los accionistas de la organización, para que en cuanto mayor sea la percepción de valor y respeto del cliente hacia la empresa, mayor sea la relación que establezcan los empleados con el mismo.

Según Croxatto, (2005, p.39) explica que, el CRM colaborativo crece hacia una interacción más compleja que el simple intercambio de información, sino que significa poder configurar un pedido de acuerdo a las preferencias individuales de cada persona, guiando al cliente dentro de los procesos internos para permitir instalar los servicios o productos acordes.

Debido a esto, es muy importante la percepción que adopta el cliente con la organización, ya que se le puede brindar una solución óptima mediante los

datos que se poseen a mano, sobre lo que fue lo último que acordaron, aumentando así la confianza de los empleados que trabajan en la atención con el cliente. La colaboración depende de compartir e interactuar información y conocimientos de una estructura organizativa con aspectos compensatorios adecuados a los objetivos de la empresa.

El objetivo principal de CRM colaborativo es maximizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, las diversas tecnologías que apoyan su negocio conllevan a la obtención de la atención de los clientes, el almacenamiento y análisis de la información que se tenga del mismo así como la también la información de los procesos internos. La parte más importante del CRM colaborativo es la combinación del personal involucrado en el plan con las estrategias orientadas al cliente .

De manera general es el CRM operacional el que va a permitir por medio de una relación directamente proporcional, el conocimiento a detalle de las necesidades de los clientes y estos a su vez conocerán la organización, a través de la adquisición de datos e información que luego serán transformados en lenguaje interno de la empresa, y es allí donde entra en CRM analítico como herramienta para poder analizar todos los datos obtenidos y ver cuáles son los requerimientos que se tienen.

Lo más importante es buscar la forma de darles respuestas, integrándose en este punto lo que se llama el CRM colaborativo, el cual no solo abarca al cliente sino, a todas las personas que integran la empresa, es decir se concentra en el intercambio de información que se posea de los clientes

dentro de la organización para trabajar de una manera integrada por bien y la satisfacción de los mismos que es lo que se desea lograr dentro de la Galletera Independencia, C.A, con la implementación de este plan.

### **1.2.6 IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM)**

Rivas (01/10/2010) establece para la implementación del CRM, cinco (5) fases siendo ellas:

- **Análisis del funcionamiento actual y las necesidades de la empresa.**
- **Definición.**
- **Diseño y construcción de la herramienta.**
- **Comunicación – Formación.**
- **Seguimiento.**

Las cuales serán definidas a continuación:

- **Análisis del funcionamiento actual y las necesidades de la empresa:** para desarrollar esta fase, se deben realizar varias actividades entre las cuales se destacan la Situación actual de los Clientes, del Servicio Comercial y de la Comunicación.

Así mismo la interacción entre departamentos y áreas de la empresa, también conocer sobre las Herramientas informáticas actuales así como también la estrategia de negocio actual y futura, detectando formas de mejora con los clientes a través de un análisis DAFO (Debilidades,

Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

- **Definición:** Para la estrategia se debe tener focalización de la organización en el cliente y establecer un Modelo de Gestión óptima de las Relaciones con el Cliente, más el Modelo de Dirección y Actuación Comercial y un Modelo de Reconocimiento que apoye la implementación con una herramienta informática la cual contemple las funciones de la solución e interacción con otras soluciones informáticas y un método que consista en concretar el objetivo del proyecto, plan de actuación, infraestructura necesaria, responsables, indicadores, cronogramas, entre otros.
- **Diseño y construcción de la herramienta:** en este punto se deben tener especificados los requerimientos técnicos y funcionales del proyecto, para desarrollar la herramienta de diseño y la adecuación del mismo y una vez colocado realizar las pruebas determinadas para el plan.
- **Comunicación – Formación:** necesariamente tiene que existir una buena comunicación en la compañía, deben involucrarse los directivos así como también los mandos intermedios para el entrenamiento integral orientado a los objetivos del negocio y la formación sobre el modelos comercial del proyecto.

Tal como se observa, la implementación del CRM es un resultado lógico en el crecimiento de la empresa por lo que se debe hacer una planificación, el diseño para obtener el intercambio de información en los diferentes sectores de la organización, la formación de todo el personal es de igual importancia para que todos los departamentos estén integrados.

### 1.2.7 FALLA DEL CRM

En muchas oportunidades el fracaso del CRM no se debe a problemas de tecnología, simplemente a todos y cada uno de los factores que influyen y ocupan un puesto dentro de la estrategia que se esté poniendo en práctica para su implementación ya que básicamente depende de la capacidad que presenten para gestionar lo que se llama el logro de una buena relación con los clientes.

De igual manera Alfaro (2004) citado por Vizcaíno (2007) el cual señala que las fallas del CRM son las siguientes:

**a) Bajo compromiso:** si la gerencia o la dirección del proceso no cree con firmeza que rediseñar exitosamente el proceso de ventas ha de ser una de las prioridades de su empresa, entonces ni siquiera intente comenzar un proyecto CRM. El mayor error que las empresas cometen es no comprometerse con su iniciativa CRM. Los síntomas de bajo compromiso son:

- **Falta de atención a nivel directivo:** el rediseño de proceso inevitablemente atraviesa áreas funcionales dentro de una empresa, así que ningún gerente de nivel medio tendrá el poder necesario para asegurarse de que los cambios se realizan.

- **Orientación táctica del proyecto:** en lugar de invertir tiempo requerido para desarrollar una comprensible visión de las ventas orientada al cliente, existe la tentación de hacer una serie de cambios tácticos menores. Mejoras

dramáticas requieren que desarrolle una comprensión a nivel de empresa de cómo funcionan realmente las cosas. Los proyectos CRM exitosos son aquellos que se toman extremadamente en serio.

**b) Presupuesto CRM:** intentar implementar un proyecto CRM tan barato como sea posible es otro error que las empresas tienden a cometer. Los fondos para las iniciativas CRM normalmente no están incluidas en el presupuesto cuando la compañías lanzan sus proyectos. Los costes nunca deberían ser la primera cosa en que se enfoque su iniciativa CRM, deberían ser los beneficios. Los incrementos de ingresos y ahorros de costes que pueden generar a través de un proyecto CRM pueden ser tremendos.

**c) Estandarización:** asumir que la automatización de su sistema de su proceso de ventas será similar a automatizar la manufactura o a las finanzas puede ser un grave fallo. El grado de complejidad en implementar un sistema CRM es significativamente el tema de la estandarización. Existen estándares acerca de cómo manejar las finanzas. ¿Dónde están los estándares de ventas? La respuesta es que no los hay muy pocas empresas venden exactamente de la misma manera, así que cada iniciativa CRM tendrá sus matices propios.

**d) Ignorar la parte humana:** una trampa crítica a evitar es enfocarse demasiado en el proceso y dejar de lado las personas involucradas dentro del proyecto CRM. Se puede diseñar el mejor proceso del mundo y respaldarlo con la tecnología más fantástica pero si las personas involucradas no se sienten comprometidas, el proyecto no funcionara.

**e) Ser demasiado diplomático:** fundamentalmente la iniciativa CRM tiene que ser un éxito el futuro a largo plazo de la compañía puede estar en peligro.

Mientras que se desea motivar a la gente a cambiar, hay varios errores que las empresas han reportado como resultado de ser demasiado diplomáticas en su proyecto CRM, algunos son:

- **No obtener compromiso ejecutivo:** el CRM necesita tener apoyo completo y el respaldo de cada miembro del equipo ejecutivo.
- **Guerras interdepartamentales:** pueden surgir si los empleados no ven que los gerentes y directores están detrás de la estrategia.
- **Aceptar menos del 100% del compromiso:** haga claro que usar el sistema CRM no es opcional, es un requerimiento. Tan pronto como se deje a una sola persona librarse de comprometerse con el nuevo proyecto los cimientos del proyecto comenzaran a resquebrajarse.

**f) Asumir que lo que está hecho, esta hecho:** puede que se haya definido claramente el plan de proyecto, involucrado a las personas adecuadas en convertir la visión en realidad, haber hecho un soberbio trabajo en llevar el proyecto a través de la empresa, aun puede fallar por una serie de razones:

- **No dar información estructurada a los nuevos empleados:** hay que contar con que cualquier nuevo empleado requiere el mismo nivel de formación que el personal existente.
- **Sistema de mantenimiento inadecuado:** los programas CRM requieren una significativa cantidad de mantenimiento y soporte. Si se les está pidiendo

a los equipos de ventas que se comprometan a manejar sus ciclos de ventas a través de un plan CRM, entonces hay que darle una manera rápida y sencilla de obtener respuestas a preguntas del proyecto.

- **No planear mejoras y ampliaciones futuras:** la reingeniería de ventas no es un evento, es un proceso permanente. Seguirá mejorando la manera de cómo se vende .con el tiempo, así que el plan debe mejorar de igual manera. Se debe hacer presupuesto para ello ahora.

**g) Mala calidad de datos e información:** uno de los pilares del CRM es el conocimiento de los clientes (Customer Intelligence), y dentro de este concepto la calidad de los datos de información es básica ya que a partir de ellos es que se extrae la información de lo que se va a implementar como estrategia.

- **Poca Implantación del CRM analítico:** la parte analítica del CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte fundamental de este proceso como lo es la analítica, no se conseguirá una visión global del cliente y por lo tanto tampoco se podría encontrar la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

### **1.2.8 CLIENTE**

Según Domínguez (2006) define que, el cliente es aquel consumidor que paga por un bien o servicio de una organización para satisfacer con igual o mayor grado sus expectativas; lo cual hace que el consumidor inicie el

proceso de fidelización con el servicio, producto o marca de esa organización empresarial. Es por ello, que se puede decir que el cliente es tanto la razón de ser de la empresa y el que garantiza el futuro de la misma.

Por otra parte Greenberg (2003) explica que, un cliente no solo es aquel que requiere la adquisición de productos o servicios en una empresa, sino todo individuo o grupo de personas que intercambian un valor con la organización, entre esos cuentan los empleados, los proveedores y los socios.

Partiendo que, el motivo esencial es la exploración del CRM, esta herramienta que permite conocer y examinar en detalle la información de los clientes, ofrece no solo acaparar más ventas o retener clientes sino que además procura aumentar su nivel de satisfacción hasta lograr su lealtad y fidelidad, el cliente es el protagonista de la acción comercial y dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible.

#### **1.2.8.1 SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE**

Según Herrera (01/03/2011) indica que, realizar una segmentación de clientes es la de identificar, por medio de esta acción, un conjunto de hábitos de consumo que se puedan considerar como un patrón de medición del comportamiento del cliente promedio. También es cierto que no existen dos clientes idénticos, pero es seguro que mucho de ellos guardan grandes similitudes, es por ello que, la segmentación de los clientes es la manera que

permite dirigir la oferta de los servicios en las organizaciones para agrupar, diferenciar y buscar la especialización en adaptarse a las necesidades de un segmento en lugar de intentar hacer todo para todos, cada grupo dentro de la segmentación de clientes se explican a continuación:

- **Clientes Activos:** son las personas o empresas que han necesitado adquirir bienes o servicios de las organizaciones en un período dado, como referencia durante los últimos 12 meses.
- **Clientes Inactivos:** son aquellos que han comprado bienes o servicios a la empresa en el pasado, pero no dentro del período dado. Este grupo representa una fuente importante de ingresos potenciales, así como también una valiosa fuente de información para evitar que los actuales clientes activos terminen por convertirse en inactivos.
- **Clientes Potenciales:** son aquellos individuos o empresas con las cuales la organización mantiene algún tipo de relación, pero que aún no han adquirido ningún tipo de bien o servicio ofertados por la empresa; pero como interés principal solicitan un folleto, presupuestos, contactos realizados durante una entrevista o durante una junta de negocios, entre otros.
- **Clientes Probables:** es donde la organización podría proporcionarles sus productos y servicios a un grupo de personas o empresas, pero con las cuales todavía no establece ningún tipo de vínculo. Normalmente, se busca comenzar una relación con los Clientes Probables para establecerlos como Clientes Potenciales, con la principal meta de que a largo plazo se conviertan en Clientes Activos.

- **Resto del Mundo:** este grupo de personas simplemente no tiene ninguna necesidad o deseo de adquirir los productos o servicios ofertados por la organización. Probablemente la empresa nunca obtendrá dinero de este grupo, sin embargo, es importante visualizarlo para poder medir la cantidad de tiempo y recursos que la empresa gasta tratando de comunicarse con personas y organizaciones que no le proporcionarán ningún tipo de negocio.

Dicha segmentación permitirá crear agrupaciones de clientes para lograr una mejora en la efectividad de sus procesos, ha de ser capaz de segmentar correctamente sus clientes, teniendo en cuenta sus objetivos principales y definir los criterios que permitan diseñar propuestas de valor.

### **1.2.9 ESTRATEGIA**

Según Sainz (2001) define que, la estrategia es un conjunto racional y coherente de decisiones sobre las acciones a emprender y los recursos a utilizar, que ayudan a alcanzar los objetivos finales de la organización; la estrategia sencillamente consiste en adecuar los factores internos y externos para obtener una posición competitiva teniendo como referencia las variaciones tecnológicas, económicas y sociales.

De igual forma Quintana (2005) indica que, la mayoría define a la estrategia como un arte o la ciencia que emplea todos los medios disponibles para alcanzar los objetivos y es el motor que logra incrementar la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios y alcanzar la capacidad de nuevas estrategias para simplificar los problemas pensando en la forma

creativa de resolverlos.

Por otra parte Ayuso (2006, p. 471) explica que, “la estrategia es anticiparse a algo y tomar decisiones para estar preparado en el futuro que se avecina”. También es todo aquello que la organización hace para sobrevivir de forma estratégica para obtener éxito a largo plazo y siempre la estrategia se da multifuncional, debido que no depende de un factor, sino la capacidad de ser creativo e innovar de manera diferente a los demás.

### **1.2.9.1 ESTRATEGIA DE VENTAS**

Conforme con O’Shaughnessy (1991), describe a la estrategia de ventas como una concepción amplia sobre la forma para llevar a cabo el manejo de los recursos con los que cuenta la empresa, para que así pueda conseguir una secuencia de objetivos afianzados, todo dentro de ciertos límites presupuestarios.

De igual forma, Parra (2002) explica que, la estrategia de ventas es definir el proceso y organizar las actividades a realizar para lograr una venta, también permite verificar si lo que se ha realizado está de acuerdo a lo planeado para comprender las estrategias que le sean más convenientes para alcanzar las metas propuestas en la organización.

La estrategia de ventas también suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto y la información que se le proporciona a los clientes

(características, ventajas, beneficios del producto, entre otros.) con el fin de alcanzar los objetivos de ventas propuestos.

### **1.2.10 FODA**

Es básico para la generación de estrategias un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la unidad de la información (análisis FODA), de esta forma se obtendrá un primer acercamiento a las formulaciones de estrategias.

#### **1.2.10.1 ANALISIS FODA**

Según Pride (2001) define el análisis FODA como un método que tiene como objeto analizar el macro ambiente o medio externo (oportunidades y amenazas), el microambiente o medio institucional (fortalezas y debilidades), a fin de construir una matriz que permita proponer los objetivos estratégicos y metas en la entidad para alcanzar la visión planteada.

Asimismo, Cobra y Zwarg (2000) explican que, la elaboración de un análisis FODA, deben ser sensatos y ajustados a la realidad, para que puedan suministrar excelente información y de esta manera contribuir con la toma de decisiones acertadas en el mercado. En este sentido, se comprende que el FODA es un proceso de investigación de las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y las condiciones externas (oportunidades y amenazas) de la organización, involucrando el uso de pasos formales para

hacer seguimiento y evaluación, con el propósito que la empresa logre una ventaja competitiva en el mercado.

No obstante, Pride y Ferrel (2004) lo contemplan como análisis DOFA, cuyas siglas representan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Esta estructura DOFA ha ganado una amplia aceptación porque es una herramienta simple y poderosa para el desarrollo de una estrategia, sin embargo, al igual que cualquier herramienta de planeación, la DOFA es solo tan buena como la información contenida en esta.

En conclusión el uso del análisis FODA dentro de la Galletera Independencia C.A, permitió trabajar con toda la información que posea la organización para examinar la interacción entre las características particulares y el entorno en el cual se compete, también tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como el producto, mercado, línea de productos, unidad estratégica entre otros.

### **1.2.11 VENTAJA COMPETITIVA**

Antes de definir la ventaja competitiva, es importante conocer sobre lo que genera una ventaja, y eso es la estrategia competitiva la cual permitirá a la Galletera Independencia, C.A obtener un óptimo posicionamiento a nivel de mercado, obteniéndose un aumento en su rentabilidad por medio del aumento de ventas al poder ofrecer al cliente productos enfocados en la necesidades particulares de cada uno, conocida mediante estudios previos

con datos obtenidos y luego analizados, que es lo realmente se desea lograr con la implementación del CRM dentro de esta organización comercial.

Es necesaria la aplicación de estrategias competitivas para todo tipo de tareas o actividades que se deseen llevar a cabo, ideando un plan el cual permita dirigir y controlar todos y cada uno de los objetivos que se pretendan alcanzar, logrando de esta manera designar el conjunto de decisiones correctas en el momento determinado en pro del bienestar y el éxito de las empresas, al respecto, Porter (1998) describe un concepto bien dado de la misma, siendo este una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de como la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

De acuerdo con Díaz (1996, p.29) señala a la ventaja competitiva es “Un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que logra desarrollar una empresa, para que los clientes, consumidores o usuarios la perciban como diferente y que logren colocarla en una posición de preferencia en los ojos del mercado”

De acuerdo a Bravo (1997, p.32) la ventaja competitiva, “constituye una destreza o habilidad especial que logra consolidar una empresa, que permite desarrollar uno o más factores diferenciadores en sus operaciones, sus productos y servicios”. También se logra colocar en una importante posición de preferencia ante los ojos del mercado ya que sus integrantes perciben a la organización y sus productos o servicios como algo único y determinante en el proceso de decisión de compra.

Por otra parte, Vidal (2004, p.273) plantea que, “la ventaja competitiva es situar una estrategia con esfuerzo y tiempo en la cadena de valor de la organización, la cual deber ser valorada por el cliente y que resulte difícilmente imitable por la competencia. Mientras se mantenga una ventaja se dispondrá de una buena posición.”

En pocas palabras, toda organización persigue la supervivencia en el mercado a base de una propuesta de un producto competitivo y de la relación duradera de sus consumidores, es por eso que una ventaja competitiva hará considerable la decisión del cliente entre la propuesta generada por una organización y la de su competidor, el proceso debe ser continuo y decidido para obtener beneficios económicos y situar la empresa en una posición de privilegio con respecto a la competencia lo cual es sumamente importante para la organización ya que a través de esta técnicas es que se van a haciendo cada día más atractivas ante los ojos de los clientes logrando de esta manera la preferencia al momento de satisfacer sus necesidades.

Se debe tener la certeza de que en verdad serán atendidos los clientes con cordialidad, convencidos de que lo que la hace diferente a las demás, es decir, la ventaja a la que se hace referencia son bienes de calidad y estrategias bien plantadas y centralizadas en su bienestar, obteniéndose así gran rentabilidad y aumento en las ventas, que es después de todo lo que fundamentalmente se persigue con la implementación de esta estrategias, para lograr ser una empresa cien por ciento competitiva a nivel de mercado

que es allí precisamente donde radica fundamentalmente la importancia de ser una empresa con ventaja competitiva en un mercado tan cerrado hoy en día donde dentro de las organizaciones lo que buscan es la fórmula para obtener mayores clientes y retener los ya existente por medio de la prestación de un servicio de excelente de calidad.

### **1.2.12 PLAN**

Según Siegel (1994) explica que, un plan es donde se desarrollan las ideas de cómo llevar a cabo el negocio con la oportunidad de pulir las estrategias y de equivocarse sobre el papel y no en la realidad, logrando examinar las perspectivas, finanzas y la explotación de la misma, también se logra evaluar el rendimiento actual de una organización para utilizarse como base para otras planificaciones.

De igual forma Ordaz (25/12/2006) define el plan como la intención o proyecto de hacer algo a partir de conocimientos de la magnitud económica, para establecer determinados objetivos, así como también, es un documento guía que consta con las necesidades que se piensan a llevar a cabo consolidados a través de programas donde se presentan acciones concretas.

Por otra parte Arder (25/12/2010) contempla que, el plan es un parámetro técnico en el cual se enmarcan los programas o proyectos, haciéndose referencia las decisiones de carácter principal como los lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos, conjunto de

medios o instrumentos técnicos utilizados para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Con lo anterior expuesto, un plan es la intención o el modelo sistemático de un proyecto que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar y gestionar una actividad en una obra y obtener los beneficios que implique su realización.

### **1.2.13 EMPRESA**

#### **1.2.13.1 RESEÑA HISTORICA**

La Galletera Independencia C.A., tiene sus inicios alrededor de los años 50, fundada por un grupo de hermanos que se asocian aportando capital y mano de obra. Es una organización de índole familiar dedicada a la elaboración de galletas dulces y con el transcurrir del tiempo la empresa es reconocida y las galletas se convierten en productos de gran aceptación, lo que los motiva a ampliar sus instalaciones, modernizar sus maquinarias y contratar personal especializado para ofrecer a su clientela productos de calidad y buen servicio.

Ya para el año 1995 con esfuerzo la empresa adquirió un terreno de gran extensión en la zona norte industrial de la ciudad de Maracaibo donde se edificó la actual sede de la empresa con los criterios arquitectónicos industriales más modernos. Por supuesto; al mismo tiempo se adquirió maquinaria de la más alta tecnología proveniente de los Estados Unidos.

### **1.2.13.2 MISION**

La Galletera Independencia C.A., tiene como misión la fabricación de galletas tradicionales dirigida a la familia en general, ofreciendo variedad en galletas para todo tipo de consumidor, entre ellas: Las Galletas María, Rellenas y Bolitas Criollas siendo las mismas elaboradas con tecnología de punta, seguido de un personal capacitado y especializado, obteniendo así los productos de calidad.

### **1.2.13.3 VISION**

La Galletera Independencia C.A., busca convertirse en una empresa modelo en el mercado competitivo, que además de satisfacer a sus clientes, llegue a alcanzar un nivel de rentabilidad óptima, que le permita mantenerse en un proceso de mejoramiento continuo de productividad y calidad, llevando a cabo las estrategias propuestas para así cumplir con los objetivos fijados.

Esta planta consta de tres líneas de producción donde se elaboran las Galletas María, las Rellenas y Bolitas Criollas, las cuales son distribuidas en distintos lugares de Venezuela (Zulia, Lara, Falcón, Mérida, Táchira, Trujillo, Barinas, Carabobo) y exportadas de forma mínima a Colombia.

### **1.2.13.4 OBJETIVOS**

- Mantener un alto nivel de ventas, para el alcance de una máxima rentabilidad.
- Ofrecer a sus clientes productos de alta calidad.

- Lograr mayor participación en el mercado nacional e internacional.
- Mantener una distribución efectiva de sus productos.

## **2. SISTEMA DE VARIABLES**

Para conocer más detalladamente el sistema de variables que se está desarrollando en este trabajo de investigación se tiene la definición de la misma de manera tal que pueda ser conocida y mejor aplicada para lograr obtener mejores resultados, esta se presenta a continuación.

### **2.1 DEFINICION NOMINAL**

Gestión de la Relación con los Clientes (CRM).

#### **2.1.1 DEFINICION CONCEPTUAL**

Según Martínez (2007, p.2) define que, “la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) es una estrategia de negocios que selecciona, atrae, desarrolla y retiene a los clientes más rentables con objeto de maximizar su valor a largo plazo para la empresa.”

#### **2.1.2 DEFINICION OPERACIONAL**

En este sentido, el CRM se refiere a una estrategia en la cual la organización Galletera Independencia, C.A centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e

incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los consumidores desde los diferentes canales o medios de comunicación y a través de los tipos de CRM, los cuales son el operacional, el analítico y el colaborativo.