



**Decanato de Estudios de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título:**

**Maestría en Gerencia y Productividad**

**Título:**

**“Plan para implementar un sistema CRM para la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to consumers en el periodo 2019 – 2020”.**

**Postulante:**

**Crhis Alba Altagracia Cáceres González  
Matrícula 2019-0684**

**Asesor (a)**

**Msc. Damarys Vicente de la Riva**

**Santo Domingo, D.N.  
República Dominicana  
Diciembre, 2020**

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan para implementar un sistema CRM, para mejorar la gestión de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers en el periodo 2019 – 2020, motivada por la ausencia de una herramienta tecnológica que le permita poder lograr una buena gestión de los clientes. Entre los objetivos que se busca obtener con esta investigación se puede señalar la identificación de las herramientas que utilizan actualmente para registrar a los clientes, analizar los efectos que pueden causar la falta de un sistema automatizado que registre los datos y las interacciones con los clientes, y valorar la influencia de tener un sistema CRM en la experiencia de los clientes. El cuerpo del trabajo lo componen tres capítulos, un primer capítulo contenido por las generalidades de los sistemas CRM y del concepto de plan, en el segundo capítulo se aborda el análisis de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos, y un tercer capítulo con la propuesta para la implantación de un sistema CRM. La investigación fue descriptiva y se utilizó un enfoque mixto en su desarrollo. Entre los aspectos más relevantes que se encontraron en la investigación de campo se destaca, la opinión de los diversos encuestados a la hora de contratar un servicio, confirmando que la mayoría de los clientes tienen buena impresión de la empresa, sin embargo, es necesario mantener y superar sus expectativas, logrando su fidelidad mediante el seguimiento continuo y el buen uso de las informaciones almacenadas en cada interacción.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	ii
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1

### **CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM), Y DEL CONCEPTO DE PLAN.**

1.1 Antecedentes de la investigación.....	7
1.2 Gestión de relación con los clientes (CRM) .....	11
1.2.1 Utilidad de los sistemas de Gestión de relación con los clientes (CRM) .....	14
1.2.2 Objetivo de los sistemas CRM.....	17
1.2.3 Historia y evolución de los sistemas CRM.....	21
1.2.4 Función de los sistemas CRM en la gestión de los clientes .....	23
1.2.4.1 Importancia de la gestión del cliente .....	23
1.2.4.2 Lealtad con el cliente .....	25
1.2.4.4 Obtención de la lealtad del cliente.....	27
1.3 Plan para implementar un sistema CRM .....	32
1.3.1 Conceptualización de plan.....	32
1.3.2 Tipos de sistemas CRM.....	34
1.3.2.1 CRM Operativo u Operacional .....	36
1.3.2.2 CRM Analítico .....	38
1.3.2.3 CRM Colaborativo .....	38
1.3.2.4 CRM On Premise .....	39
1.3.2.5 CRM en la nube .....	39
1.4 Aspectos para la implementación de un plan CRM en la empresa .....	40
1.4.1 Consideraciones relativas.....	40
1.4.1.1 Sujetarse a los principios básicos del CRM.....	40
1.4.1.2 Determinar la funcionalidad de la base de datos actual .....	40
1.4.1.3 Evaluar la calidad de datos actuales .....	40
1.4.1.3 Acceso a los datos .....	41
1.4.1.3 Establecer el alcance de la bases de datos .....	41
1.4.2 Consideraciones técnicas.....	42
1.4.2.1 Diseño lógico.....	42
1.4.2.2 Diseño físico.....	42
1.4.2.3 Seguridad.....	42
1.4.2.4 Plan de contingencias .....	43
1.4.2.5 Normalización de los Datos.....	43

## **CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS A LOS EMPLEADOS Y CLIENTES DE LA EMPRESA DIGITAL MARKETING TO CONSUMERS.**

2.1 Análisis de la situación actual del manejo de la relación con el cliente, de la empresa Digital Marketing to consumers .....	44
2.2 Análisis del nivel de relacionamiento de los empleados con el cliente ...	49
2.3 Análisis de la percepción de los clientes hacia la empresa .....	56
En general los usuarios de la empresa Digital Marketing To Consumers tienen una buena percepción sobre el servicio brindado cuando visitan la instalación, así lo demuestra el cumulo de respuestas mostradas en la figura no.13.....	56
2.4 Análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista y la observación.....	57
2.4.1 Entrevista con el gerente general de la empresa Digital Marketing To Consumers .....	57
2.5 Integración de los resultados .....	63

## **CAPITULO III: PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA CRM PARA LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA DIGITAL MARKETING TO CONSUMERS.**

3.1 Cambio organizacional y gestión de cambio organizacional.....	66
3.2 Contextualización de la empresa .....	67
3.2.1 Ubicación .....	67
3.2.2 Visión .....	67
3.2.3 Misión .....	67
3.2.4 Valores .....	67
3.3 Objetivo del plan para implementar un CRM para el mejoramiento de la gestión de los clientes.....	68
3.5 Propuesta de implementación del sistema CRM. ....	69
3.5.1 Fase de Iniciación – Planificación.....	69
3.5.2 Selección del líder y del equipo de trabajo .....	70
3.5.3 Equipo especializado del CRM dentro de la empresa .....	71
3.5.4 Capacitación y entrenamiento al equipo de trabajo .....	72
3.5.5 Diagnóstico de Digital Marketing to consumers .....	73
3.5.6 División de tareas y responsabilidades.....	73
3.5.7 Fase de Desarrollo .....	74
3.5.8 Diseño .....	76
3.5.8.1 Transformación del proyecto a documento. ....	76
3.5.8.1 Desarrollo del plan estratégico de CRM y posterior envió al gerente general. ....	76
3.5.8.2 Plan de acción.....	77
3.5.8.3 Programa de comunicación .....	77
3.5.9 Pre-implementación.....	78

3.5.10 Actualizar el plan y diseñar el presupuesto .....	78
3.5.11 Fase de implementación y puesta en marcha .....	79
3.6 Proceso de implementación del plan para el mejoramiento de la gestión de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers. ....	80
3.6.1 Desarrollo plan de acción .....	80
3.6.2 Efectuar revisiones mensuales y trimestrales.....	80
3.6.3 Revisión anual de la estrategia.....	81
3.6.4 Vinculación de los objetivos personales y recompensas .....	81
3.7 Diseño del plan estratégico.....	82
3.8 Validación y evaluación de la propuesta .....	84
CONCLUSIONES .....	86
RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO I. ANTEPROYECTO.....	96
ANEXO II .....	115

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Las tres generaciones del CRM .....	31
Tabla 2. Matriz FODA Digital Marketing To Consumers .....	60
Tabla 3. Checklist sobre implementación de estrategias de gestión de clientes para Digital Marketing to consumers .....	62
Tabla 4. Cronograma de implementación del plan .....	82
Tabla 5. Lista de Checklist para la validación y evolución de los procedimientos para la implementación de un CRM para la empresa Digital Marketing to consumers .....	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura No.1. Sexo de los encuestados .....	45
Figura 2. Edad de los encuestados .....	46
Figura 3. Sentir de los encuestados sobre si se siente bienvenidos al entrar a la empresa Digital Marketing to consumers .....	47
Figura 4. Forma en que los encuestados conocieron sobre Digital Marketing To Consumers .....	48
Figura 5. Tiempo de los encuestados siendo clientes de Digital Marketing To Consumers .....	49
Figura 6. Valoración de los encuestados sobre su primera impresión al recibir los servicios de la empresa .....	50
Figura 7. Aspecto más relevante para los encuestados a la hora de decidirse a adquirir los servicios de Digital Marketing To Consumers .....	51
Figura 8. Postura de los encuestados al responder sobre si alguno de los productos ofrecidos por Digital Marketing To Consumers pueden recibirlo de algún otro proveedor .....	52
Figura 9. Impresión de los encuestados al recibir los servicios de la empresa .....	53
Figura 10. Respuesta de los encuestados sobre si ha tenido o no alguna experiencia negativa en la empresa Digital Marketing To Consumers .....	54
Figura 11. Forma de pago de los clientes al adquirir los servicios de Digital Marketing To Consumers .....	55
Figura 12. Beneficios que a los clientes le gustaría obtener por llegar a ser clientes preferenciales de Digital Marketing To Consumers .	56
Figura 13. Evaluación del personal .....	57
Figura 14. Diseño del plan estratégico para implementar un sistema CRM	74

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, satisfacer las necesidades de los clientes y lograr crear un vínculo que permita mantener relaciones duraderas con los mismos, se ha convertido en el objetivo principal de cualquier empresa, ya que, implica reducción de costos y el mejoramiento de las relaciones con los clientes. Esta investigación busca efectuar mejoras sustanciales al sistema de gestión de clientes, mediante la implementación de un sistema CRM en la empresa Digital Marketing to Consumers.

Actualmente la empresa DMC carece de una herramienta tecnológica que le permita poder lograr la obtención y permanencia de los clientes. Así como también el debido seguimiento a los clientes existentes, generando atrasos en la respuesta de las solicitudes de los clientes e inconformidad por el servicio brindado.

Esto afecta la experiencia de los clientes y la imagen de la empresa. Además de que, el no contar con un sistema que permita centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre la empresa y sus clientes, limita tener procesos más ágiles y efectivos, y poca expansión de la empresa y de su cartera de clientes para generar mayor facturación.

Los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), son una herramienta que permite poder administrar las relaciones con los clientes, fortaleciendo la relación de la empresa con el cliente, y proporcionándole un sentido de pertenencia hacia la misma, para lograr la fidelidad de los clientes.

Con esta investigación, la empresa podría efficientizar el manejo de la base de datos de los clientes que dispone, para entender y conocer de forma más efectiva sus audiencias comprendidas en el período 2019 – 2020, de los

clientes que posee la empresa en la ciudad de Santo Domingo, con el fin de compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. De forma que se podría incrementar la inversión publicitaria, para identificar oportunidades, aumentar la cartera de clientes, y digitalizar procesos. Es decir, que la empresa estará en la capacidad de almacenar y tener un acceso más efectivo a las informaciones de los clientes.

La investigación muestra la importancia de un sistema CRM corroborando lo planteado por diferentes autores en diversas investigaciones desarrolladas en esta investigación, lo que manifiesta que permite transformar los datos de los clientes, en información valiosa para mejorar la gestión de los clientes y el desarrollo del negocio, facilitando su alcance y relaciones en el futuro.

Esta investigación puede servir como guía de referencia para otras empresas que se encuentren en necesidades relacionadas a mejorar la gestión de los clientes con el objetivo de obtener y mantener la fidelidad de los actuales y futuros clientes. El instrumento diseñado para la obtención de los datos (check list o lista de chequeo) proporcionara, una mayor objetividad entre los distintos investigadores que realizan actividades para gestionar los clientes, y podrán utilizarlo para valorar la influencia de contar con una herramienta que permita mejorar y transformar la experiencia de los clientes.

Los Sistemas CRM, están "diseñados para ayudar a capturar, rastrear y administrar datos demográficos, conductuales y psicográficos esenciales de los clientes" como indica (David, 2014). Mediante la segmentación de los clientes, y el monitoreo continuo de dichos datos, con el objetivo de obtener una estrategia comercial en función de la gestión de las relaciones con los clientes, y la construcción de relaciones duraderas, para el mejoramiento de

los resultados de la empresa. Que, sin duda alguna, es el propósito principal de la empresa Digital Marketing to Consumers.

La finalidad que persigue un CRM es maximizar los beneficios, y de ahí radica su interés para la incorporación en el mundo de los negocios. Fortalecer y optimizar la retención y la lealtad de los clientes es una estrategia primordial de negocio y un objetivo fundamental de la administración de relaciones con los clientes. Los sistemas CRM intentan ayudar a una empresa a identificar, recompensar y comercializar con sus clientes más leales y rentables. El software analítico de CRM incluye herramientas de minería de datos y otros tipos de software analítico.

La puesta en marcha de nuevas tecnologías conduce a una competencia cada vez más dura, pero que permite mejores resultados para quienes salen victoriosos. La importancia de implantar innovaciones tecnológicas orientadas a la gestión del cliente radica en que las empresas ahora tienen la posibilidad de conocer mejor a su clientela y, así, determinar sus necesidades y eventualmente anticipar sus decisiones de compra.

La investigación a desarrollar tiene como objetivo diseñar un plan para implementar un sistema CRM para mejorar la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to consumers.

En este sentido se busca identificar que herramientas utiliza la empresa para registrar las informaciones de sus clientes y gestionar su permanencia, analizar los efectos en el rendimiento de la empresa Digital Marketing to consumers, causados por no contar con un sistema automatizado que registre los datos y las interacciones con los clientes, seleccionar el sistema de CRM Odoó para implementar en la empresa Digital

Marketing to consumers, y valorar la influencia de tener un sistema CRM en la experiencia de los clientes.

En cuanto a la metodología la investigación es aplicada, debido a la búsqueda y aplicación de conocimientos, con el fin de obtener respuesta a los aspectos de mejora de la relación de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers.

La investigación es de tipo descriptiva ya que, describe el proceso en la empresa Digital Marketing to consumers de gestión de clientes para lograr una buena relación con sus clientes y como la misma puede ser mejorada.

En lo que respecta a la recolección de datos en el campo en la investigación se utilizó informaciones provenientes de encuestas y cuestionarios, mediante una serie de preguntas a las personas involucradas en gestionar la relación con los clientes de la empresa, para recolectar los datos que sirvió de soporte en la implementación del plan en el campo de acción.

El enfoque de la investigación es mixto, se utilizó la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, para medir la cantidad de clientes que se relacionan con la entidad y los datos existentes sobre su gestión. Lo que tuvo que ver con las técnicas de investigación utilizadas estuvo sustentada básicamente en dos los cuales se describen a continuación:

La técnica utilizada para la investigación es la encuesta, mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, a los empleados de la empresa, con el objetivo de recopilar informaciones pertinentes que ayuden en la solución del problema de la investigación. Para obtener informaciones

específicas de la gestión de los clientes, y conocer los puntos de vistas de los empleados sobre la forma en que están gestionando la relación con los clientes.

El instrumento aplicado es la observación, para observar cómo están siendo gestionado los clientes, a través de un checklist, con el objetivo de determinar los errores cometidos en el proceso de registro y gestión de los clientes.

La investigación está sustentada en tres capítulos fundamentales, el capítulo I, desarrolla todo lo que tiene que ver con el marco teórico, se abordan tópicos como Antecedentes de la investigación, la gestión de relación con los clientes (CRM), los objetivos de los sistemas CRM así como la función de los sistemas CRM en la gestión de los clientes entre otros, todos estos elementos fundamentales para tener una mejor perspectiva de la situación.

El capítulo II, desarrolla lo que es el análisis de los resultados, en este se recolectan y procesan los datos de lugar a fin de tener una perspectiva real de la situación actual de la empresa, esto a través de la recolección de datos de primera mano.

El capítulo III, desarrolla la propuesta para implementar un sistema CRM para la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to Consumers, en este punto los aspectos institucionales de la empresa, los factores críticos, así como también los equipos a utilizar abordan los elementos claves, sin dejar de lado los diversos lineamientos a seguir por el personal para lograr su éxito.

Entre los principales resultados recolectados se obtuvo que es de suma importancia conocer el sentir de los clientes de la empresa una vez solicitan el servicio por cualquiera de las vías pertinente, que sensación se les transmite y como estos la asocian con el servicio general, en el caso de Digital Marketing to consumers.

La fidelización es uno de los factores más importante para la sostenibilidad de cualquier empresa en el tiempo, dicho factor es el que suele garantizar una cuota de mercado que permita no solo cubrir los gastos de operación sino general las utilidades necesarias para lograr que el negocio sea rentable

Conocer los atributos que más valoran los clientes a la hora de adquirir los servicios de la empresa es un factor fundamental para elaborar estrategias de CRM eficaces, en el caso de Digital Marketing To Consumers la característica que más valoran las personas es la calidad

Finalmente, esta investigación sustenta que los sistemas CRM no solo implican la aplicación de una herramienta tecnológica para gestionar de mejor manera los clientes, extrayendo información de sus necesidades, con el fin de conocer sus proyecciones, para saber que ofrecerle y así obtener su lealtad, sino también que debe ser un viaje continuo, en el cual, se debe aplicar etapas, capacitar e involucrar a todo el personal, y evaluar los resultados de la implementación del plan, con la convicción de que siempre habrá mejoras que hacer para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes.

# **CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM), Y DEL CONCEPTO DE PLAN.**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

Existen diferentes investigaciones que han abordado los sistemas Customer Relationship Management (CRM), Cada una de ellas busca describir la importancia de tener una herramienta tecnológica que permita mantener y mejorar las relaciones con los clientes y lograr su fidelización. Esto quiere decir que la concepción que cada autor tiene, explica cómo manejar adecuadamente las informaciones de los clientes y su impacto en los resultados de la organización.

Muchos autores han estudiado e investigado sobre la gestión de la relación de los clientes, dentro de ellos se puede destacar a Crawford Gillies, Darrell Rigby y Fred Reichheld, quienes en el año 2002 en Estados Unidos, realizaron una investigación “La historia detrás del éxito de CRM”, con el objetivo de mostrar la concepción errónea que había con los sistemas CRM y como ha ido cambiando su enfoque, ya que, las empresas se enfocaban solo en adquirir, construir y mantener relaciones con los clientes, pero para poder lograrlo, no es solo implementar el sistema, se debe desarrollar una estrategia para segmentar los clientes, involucrar todos los recursos humanos de la empresa, y por último proporcionar las herramientas y la tecnología adecuadas para poder apoyar las estrategias y el plan de lugar.

Sin duda alguna, la clave de cualquier estrategia de relación con el cliente es la segmentación del cliente, y (Rigby, Crawford Gillies, Rigby, & Reichheld, 2002) colocaron como ejemplo en su investigación, a la empresa

MBNA Europe, el brazo internacional del gigante de tarjetas de crédito de EE. UU., con el objetivo de demostrar el éxito de una empresa al implementar los sistemas CRM, logrando un crecimiento anual de ganancias del 75% desde 1995, mediante la buena ejecución de los sistemas CRM, y la selección de los clientes correctos, a través de una buena segmentación y un análisis continuo del comportamiento del cliente, al combinar los productos correctos con los clientes correctos.

Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham, en el año 2004, en Estados Unidos, realizaron la investigación “CRM a la manera correcta”, para Harvard Business School, con el objetivo de demostrar cómo han tenido éxito en la gestión de los clientes, empresas de renombre al implementar correctamente sistemas CRM.

Según la investigación realizada por (Rigby & Ledignham, 2004), en el año 2000, la empresa Kimberly-Clark, fabricante de bienes de consumo a nivel internacional con productos como Servilletas Kleenex y Papel higiénico Scott, con el objetivo de mejorar la efectividad de su ciclo total de relaciones con los clientes, tomo la decisión de implementar un sistema CRM para recabar y analizar la información de promociones y clientes, debido a que no tenían una herramienta tecnológica que le permitiera segmentar clientes y gestionar relaciones duraderas, lo que trajo como consecuencia que gastaran enormes cantidades de fondos en marketing.

El plan utilizado para la implementación del sistema CRM en la empresa Kimberly-Clark, estaba enfocado en solucionar problemas identificados debidamente, llevando a cabo actividades desde la segmentación y selección del cliente, hasta el logro de su fidelidad para tener relaciones duraderas con los clientes. Lo que le genero excelentes resultados, no solo porque tuvieron este enfoque, sino también porque

realizaron programas de capacitación, para asegurar que todos los empleados estuvieran involucrados y capacitados debidamente con dicho sistema. Es decir, que la clave está en identificar el problema, efectuar debidamente el plan para implementar el sistema CRM con fines de darle una solución al problema, y asegurarse de su correcto uso y mantenimiento continuo.

La Ing. Kristell Gianina Garayar Uribe en el año 2015 en Lima, Perú, mostro su propuesta titulada “Implementación de un sistema de información basado en la metodología CRM (Customer Relationship Management) interno para la optimización en la atención de los locales de Inkafarma” buscaba proporcionar un sistema que permitiese tener la información actualizada y correcta en el momento exacto y necesario, con el objetivo de lograr una estrecha y cordial relación con los locales; y contribuir con la rentabilidad de la empresa Inkafarma.

En dicha investigación pudo concluir que a través de un sistema CRM la empresa podría optimizar la relación con sus clientes internos, es decir los locales, logrando que los mismos mejoren los procesos de ventas y a su vez incrementando el margen de utilidades para la entidad, todo esto al mismo tiempo que se logra un mayor nivel de satisfacción por parte de los clientes, gracias a un control mucho acabo que permite obtener información valiosa sobre los mismos.

En el año 2008, Lagos Rojas, Cesar Augusto de Lima, Perú, alumno de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos perteneciente a la facultad de Ingeniería de Sistemas, realizó una investigación, con el tema titulado “Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil”.

Con el objetivo de lograr construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes, cada cliente es un mercado, y así dar una ventaja competitiva a la empresa y conseguir que los clientes sean fieles, para ello se implementaría un sistema CRM Operativo, CRM Analítico y finalmente CRM Colaborativo que permitiera mejorar las relaciones con los clientes.

Después de aplicar dichas herramientas el Ing. Lagos pudo comprobar como de forma significativa la empresa mejoraba sus servicios a través de la información obtenida a través de dichos sistemas, la toma de decisiones según pudo demostrar mejoro de forma notable luego de contar con informaciones mucho más acabas del comportamiento de los clientes así como de la empresa, esto contribuiría de forma notable al crecimiento sostenido de la empresa siempre y cuando se siguiese complementando el sistema y capacitando al personal para alimentar la base de datos.

En el 2006, Muñiz Carrillo, José Antonio alumno de la Universidad de Piuram en Lima, Perú, perteneciente a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, realizo una investigación, con el tema “CRM en una empresa real Caso: Llanta centro Cusco”. El objetivo era implantar un piloto de CRM a nivel introductorio en la empresa y demostrar que se podían aumentar las ventas y la participación de mercado con dicha herramienta, así como dar las pautas para lograr fidelizar a los clientes de la empresa.

Muñiz (2010) pudo demostrar que con tan solo la puesta en marcha de una prueba piloto la empresa tendría beneficios inmediatos relacionados a un mayor nivel de satisfacción por parte de los clientes de la empresa, se comprobó que con la captación de la nueva información se podía agilizar de forma notoria los procesos y brindar a los clientes un servicio mucho más acabo acorde a sus necesidades. Como se ha planteado en las diferentes

investigaciones, sin importar el tipo de negocio que se maneje un sistema CRM impacta de forma positiva no solo en los clientes sino también en el personal interno que labora en la empresa.

## **1.2 Gestión de relación con los clientes (CRM)**

El término Gestión de relación con los clientes (CRM), hace referencia a una estrategia de negocio que persigue la reorganización de los procesos de la empresa en torno al cliente, es decir, implica la recogida y análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única (Sigala, 2005, p.17).

El CRM se entiende como el conjunto de técnicas usadas para la competición exitosa en el mercado y la generación de un valor para todos los accionistas de la compañía. (Greenberg, 2003, p. 32).

Según Philip Kotler (2016) “Gestión de relaciones con los clientes: Proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderos con ellos”.

Barton Goldenberg (2018) indica que “CRM es una estrategia que provee una correcta coordinación entre todas las funciones de cara al cliente. CRM incrementa fuertemente el uso de Internet”.

Claudia Imhiff (2001) indica que “CRM permite el alineamiento de la estrategia de negocios, la cultura corporativa y de la organización, la información de los clientes y la tecnología que soporta la información del negocio de tal forma que todas las interacciones con los clientes promuevan una relación de mutuo beneficio entre cada uno de los clientes y de la organización”.

Otro concepto de CRM Françoise Tourniaire (2015) lo define como “CRM es la infraestructura que habilita a la organización para entender e incrementar el valor del cliente, lo cual se debe traducir en un comportamiento de lealtad del cliente, no solo comprar más. CRM es más que solamente administrar clientes y monitorear su comportamiento. CRM tiene el potencial para cambiar la relación del cliente con la compañía, a la vez que permite un incremento en las ventas”.

Para Jill Dyche (2002) define el CRM como “la infraestructura que habilita a la organización para entender e incrementar el valor del cliente, lo cual se debe traducir en un comportamiento de lealtad del cliente, no solo comprar más. CRM es más que solamente administrar clientes y monitorear su comportamiento. CRM tiene el potencial para cambiar la relación del cliente con la compañía, a la vez que permite un incremento en las ventas”.

Finalmente, Paul Greenberg (2008) define el concepto de CRM “Una estrategia de negocios disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Las iniciativas de CRM, para tener éxito, deben comenzar por una filosofía y estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente. La tecnología de CRM es un catalizador crítico de los procesos necesarios para convertir la estrategia en resultados contables”.

De forma general se puede decir que todas las definiciones señaladas, indica que el CRM no es solo una tecnología, sino que hace referencia a un concepto más amplio que incluye el uso de la misma y, desde un enfoque tecnológico se puede hablar de sistemas o soluciones CRM, e-CRM, y Mobile CRM.

Los sistemas o soluciones CRM son sistemas informáticos que apoyan la gestión de relaciones con clientes (Xu y Walton, 2005, p. 41), mientras que el e-CRM, CRM electrónico o CRM basado en la web (Web based electronic Customer Relationship Management) hace referencia a la utilización de Internet o la web como canal preferente para el establecimiento y desarrollo de relaciones con los clientes (Xu y Walton, 2005, p. 88).

Hoy en día, los sistemas CRM se basan dentro de las organizaciones en “Percepciones de los clientes y en una estrategia de negocio, apoyada en software, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñadas para comprometer al cliente interno, para brindar beneficios mutuos, en ambientes laborales de confianza y de transparencia” como señala ( Belén Bravo Avalos & López Salazar, 2018, p. 113). Al capturar informaciones relevantes del cliente, se puede percibir la forma como actúa el cliente y de esta manera actuar conforme a sus necesidades, permitiendo que se cree un vínculo entre cliente interno y externo, y un ambiente de familiaridad.

De acuerdo con (Moreno, 2016, p. 96) con el objetivo de brindar una perspectiva global del Customer Relationship Management (CRM), realizo una investigación en la cual indica que “La aplicación de un sistema de CRM, si bien no se limita a las empresas con fines de lucro, en el caso de estas, su objetivo es permitir aumentar la rentabilidad de la empresa de forma sostenida en el tiempo”. Por lo que, las empresas deben además de adoptar un sistema de CRM, canalizar todo su actuar enfocándose en el cliente. Es

decir, que, para lograr su objetivo se debe gestionar de forma adecuada el conocimiento que se obtenga acerca de los clientes.

### **1.2.1 Utilidad de los sistemas de Gestión de relación con los clientes (CRM)**

Los Sistemas CRM, son una herramienta tecnológica "diseñados para ayudar a capturar, rastrear y administrar datos demográficos, conductuales y psicográficos esenciales de los clientes" como indica (David, 2014, p. 18). Mediante la segmentación de los clientes, y el monitoreo continuo de dichos datos, con el objetivo de obtener una estrategia comercial en función de la gestión de las relaciones con los clientes, y la construcción de relaciones duraderas, para el mejoramiento de los resultados de la empresa.

Es aceptado de modo general la consideración de tres áreas fundamentales dentro de los sistemas CRM (Adebanjo, 2003; Alfaro, 2017; Xu y Walton, 2005; E-business W@tch, 2006): CRM operacional, CRM analítico y CRM colaborativo. El CRM operacional apoya los procesos front-office (de cara al cliente) y se refiere a los diversos puntos de contacto a través de los que se recoge información sobre clientes (contact centre, mail, fax, y fuerza de ventas).

El CRM analítico comprende una serie de herramientas analíticas que analizan la información existente sobre clientes con objeto de generar perfiles, identificar patrones de compra, determinar el grado de satisfacción y apoyar la segmentación de clientes. Se construye sobre el CRM operacional e incluye herramientas tecnológicas como almacenamiento y minería de datos (data warehousing y data mining), segmentación (clustering) y herramientas de evaluación del valor de clientes (Valcárcel, 2016, p. 22).

El CRM colaborativo se refiere a que los sistemas CRM se integran con otros sistemas tecnológicos existentes en la empresa con objeto de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de respuesta, mediante una mezcla coordinada de los canales de interacción con el cliente (Valcárcel, 2016, p. 45).

Sin embargo, el CRM es un término complejo que involucra diversos aspectos de la organización, por lo que no puede ser reducido sólo al aspecto tecnológico, aun cuando los sistemas tecnológicos CRM, deben ser considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha una estrategia de este tipo (Hansotia, 2018; Mendoza et al., 2007, p. 31).

Los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un costo inferior, por lo que, la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada (Sin et al., 2005, p. 76).

Asumiendo que el CRM es mucho más que tecnología, no se puede olvidar que las herramientas CRM permiten a la empresa apalancar el poder de las bases de datos y tecnologías interactivas (por ejemplo Internet) para recopilar y almacenar ingentes cantidades de datos sobre clientes, extraer conocimiento de dichos datos y diseminar el conocimiento resultante a través de la organización (Zablah et al., 2015, p. 18).

De esta forma, el uso adecuado de la tecnología CRM se convierte en una capacidad estratégica clave permitiendo el desarrollo, gestión y análisis de información de clientes, lo que hace posible una segmentación más rentable y una comunicación colaborativa entre los distintos departamentos; se desarrolla una visión única y actualizada de cada cliente, lo que a su vez posibilita la relación con los mismos (Gordon, 2019, p. 22).

De esta forma, todas las interacciones que se realicen con los clientes deben ser almacenadas en una base de datos central, de manera que dicho historial permita al personal de la empresa conocer al cliente y sus necesidades, para ofrecerles un servicio personalizado.

Un sistema CRM automatizado es, por ello, vital para poseer un registro actualizado de todos los contactos realizados con clientes e ir almacenando sus patrones de compra, preferencias y quejas.

A su vez, dicha información será convertida en conocimiento para la empresa mediante el uso de distintas herramientas de tratamiento de datos. El desarrollo de un sistema de este tipo requiere la integración y el trabajo conjunto de diversos tipos de tecnologías, tales como bases de datos, sitio web, intranet/extranet, sistemas de apoyo telefónico, contabilidad, ventas, marketing y producción (Xu y Walton, 2005, 64).

Por tanto, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas al poner en marcha dicha tecnología, es la necesidad de integrar las distintas aplicaciones (software CRM, automatización de la fuerza de ventas, almacenamiento y minería de datos, Internet y Call Centre o centro de atención de llamadas) para ser capaces de concentrar toda la información disponible sobre clientes (Hansotia, 2018; Curry y Kkolou, 2004; Chalmeta, 2017; Chakravorti, 2016; Mendoza et al., 2007; King y Burgess, 2007) y obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto (Curry y Kkolou, 2004, p. 23).

Por todo esto, según Chalmeta (2017), los sistemas tecnológicos CRM proporcionan múltiples beneficios a las empresas, entre ellos: aportan una visión única de los clientes, gestionan las relaciones con clientes de manera integrada sin importar el canal de comunicación utilizado, y permiten una

mejora en la eficiencia y efectividad de los procesos implicados en las relaciones con clientes.

Definitivamente, los CRM son una excelente herramienta para gestionar las relaciones con los clientes, ya que, su uso permite almacenar y rastrear toda la información obtenida de los clientes. Y la información almacenada sirve para analizar las preferencias de los clientes y comercializar según sus necesidades, con el fin de ejecutar e iniciar actividades de marketing y segmentar clientes en función de sus intereses.

### **1.2.2 Objetivo de los sistemas CRM**

La finalidad que persigue un CRM es maximizar los beneficios, y de ahí radica su interés para la incorporación en el mundo de los negocios. Para conseguir esta meta es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones (García, 2017, p. 9).

*Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato.*

Incorporando un sistema CRM se permite identificar y conocer a los clientes, y por tanto personalizar con un mayor nivel de detalle las ofertas y el trato recibido. El CRM dispone de una gran cantidad de datos sobre los clientes que podrán ser utilizados para categorizar al cliente, conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización y las posibles acciones a realizar (Águeda 2008, p. 91).

Un sistema CRM mantiene toda la información de un cliente centralizado, evitando así posibles incoherencias o datos no actualizados. De esta manera, posibilita acceder uniformemente a la información de un cliente por parte de cualquier usuario autorizado de la empresa.

Un cliente responde en cada momento a un perfil concreto a lo largo de su estancia en la base de datos. Además, dicho perfil puede experimentar cambios (mutaciones), es decir, el cliente dependiendo de su actuación podrá adoptar un perfil distinto al actual. Este es un comportamiento muy normal dentro de un CRM. La empresa deberá encaminar a los clientes hacia aquellos perfiles que proporcionen un mayor beneficio. Por ejemplo, los clientes de la empresa pasan de ser jóvenes a tener familia y posteriormente a estar jubilados, es por este motivo que los perfiles de cada cliente pueden cambiar (y cambiarán) a lo largo del tiempo.

Debido a su facilidad de implantación y flexibilidad, la mayor parte de empresas, sobre todo del sector servicios, han decidido adoptar un sistema CRM que les ayude a conocer de un modo más completo a sus clientes.

Por otra parte, un sistema CRM tiene como propiedad la escalabilidad. Es por ello que el sistema posee gran habilidad para, o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, o bien para estar preparado para hacerse más grande sin perder calidad en los servicios ofrecidos.

#### *Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes*

Los datos contenidos en la base de datos también deberán ser usados para mantener al cliente con la mayor satisfacción posible. Esto mejorará su fidelidad hacia la empresa y será más difícil que abandone sus servicios. Mantener al cliente satisfecho puede contribuir a captar nuevos clientes ya que el “boca a boca” es uno de los mejores métodos publicitarios.

### *Aumento de las ventas*

Un mayor conocimiento de los clientes permite conocer mejor cuáles son las preferencias de cada uno, y de esta manera, personalizar las propuestas y ofrecer a los consumidores los servicios que más se adecuan a sus necesidades (Funes, 2012, p. 58).

La fidelidad de un cliente puede marcar la frecuencia de compras y el precio que esté dispuesto a pagar. Cuando la fidelidad es alta, en general entre los clientes, la empresa puede plantearse una subida en los precios.

### *Rápida obtención de resultados*

Este es uno de los principales objetivos de un CRM. La rapidez de obtención de datos viene determinada por el índice de GM. Este valor permite saber cuál es la relación que existe entre la ganancia neta obtenida y la inversión realizada.

Mediante este índice se permite a las empresas disminuir la incertidumbre, e incrementar la seguridad, en la toma de decisiones en materia de sus proyectos de inversión.

### *Reducción de los costes de servicio*

Un cliente con fidelidad alta suele tener un menor coste de atención al cliente porque conoce los servicios y productos de la empresa. Además, la empresa conoce mejor al cliente y sabe cómo debe actuar (Burgos, 2017, p. 84).

Una empresa acostumbrada a rotaciones de empleados puede tener problemas para manejar información. Este riesgo disminuye si la empresa dispone de un sistema CRM ya que los contactos quedan registrados en la base de datos y es muy difícil perder información. Asimismo evita los problemas derivados de aquellos trabajadores que abandonan la empresa, siempre que hayan usado la base de datos para almacenar la información acerca del cliente.

El objetivo del CRM es optimizar la satisfacción de los clientes y partners, los ingresos y la eficacia empresarial, construyendo fuertes y consistentes relaciones. La confusión con las aplicaciones informáticas (CRM) se origina en que estas son necesarias para la gestión de estas relaciones, y que se han desarrollado paralelamente a la divulgación del marketing de relaciones. El CRM se apoya en tres pilares fundamentales: (García, 2017, p. 44).

Tecnología: El CRM debe ser capaz de recoger toda la información procedente de la relación, independientemente del canal en el que haya sido recogida. Es fundamental en este apartado la aportación de dos soluciones tecnológicas: el data mining y el data warehouse (García, 2017, p. 96).

Procesos: Suele ser necesario un cambio estructural, puesto que estos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes (Cali, 2015, p. 19).

Recursos humanos: Aunque su aportación a una estrategia de CRM frecuentemente se infravalora, las personas son parte fundamental del éxito o del fracaso de estos procesos. No se trata de obligarles a que empleen determinados procedimientos de orientación al cliente, sino de implicarles haciéndoles entender cuáles serán los resultados y los efectos de sus

acciones para que se consideren pieza fundamental en nuestro sistema de relaciones (Greenberg, 2003, p. 39). El marketing de relaciones se debe conceptualizar por oposición al marketing de transacciones.

### **1.2.3 Historia y evolución de los sistemas CRM**

Los primeros programas de software CRM fueron unidimensionales donde se archivaron y utilizaron tarjetas de presentación con detalles del cliente. En la década de 1970, se utilizaron sistemas mainframe independientes para sistemas de automatización de ventas y archivos de datos de clientes. A mediados de la década de 1980 se empezaron a integrar la información del cliente con la estrategia de ventas, a finales de 1980 inicio la era del software de gestión de contactos. Y ya para principios de la década de 1990, el marketing de bases de datos se transformó en automatización de la fuerza de ventas. (Zuckerman, 2015 p. 50).

El término “gestión de la relación con el cliente” se acuñó en 1995. En 1997, CRM se alejó de las soluciones para clientes a la planificación de recursos empresariales (ERP) que incluía operaciones comerciales como planificación de productos, fabricación y envío, además de funciones de ventas, marketing y pago. A finales de la década de 1990 se realiza el lanzamiento del CRM en línea, y ya para 1999, se empiezan a utilizar los servicios de nubes, una alternativa más barata para facilitar así su uso. Y en el 2003, Microsoft fusionó CRM con sus sistemas heredados MS Office y Outlook para crear su propio programa CRM. (Zuckerman, 2015 p. 50).

Con el advenimiento de la informática móvil y el Big Data en los últimos años, las soluciones CRM ahora están totalmente equipadas para administrar los canales de ventas y ofrecer experiencias excepcionales a los clientes para pequeñas empresas, medianas empresas y grandes

corporaciones multinacionales. Las herramientas modernas de CRM pueden proyectar pronósticos de ventas pragmáticos para cada trimestre y pueden integrarse con plataformas de redes sociales y un excedente de aplicaciones, incluidas Zapier y Gmail. (Vtiger, 2004, p. 73).

Los sistemas CRM no solo ha ido adquiriendo nuevas funcionalidades, sino también, se han ido adecuando a las tendencias actuales, transformándose en lo que se conoce como Social CRM, como plantea (Camarena, 2015), una estrategia de negocio que está diseñada para involucrar al cliente en un relación que es mutuamente beneficiosa, la cual está apoyada con tecnología, herramientas sociales, flujos de trabajo y procesos, para tratar de incorporar información social sobre ellos y aportarles más valor.

En el año 2010 la nube juega un gran papel en el desarrollo de los sistemas CRM, gracias a las grandes mejoras en el mundo de la computación en la nube, esta se transformó en una gran oportunidad para el mundo de los CRM, pudiendo ser el sitio en el que alojarlos y permitiendo acceder a él mediante cualquier dispositivo y desde cualquier sitio. Seguido de las mejoras en movilidad, adoptadas por las mejores aplicaciones para la gestión de clientes, que permiten acceder y modificar datos sin conexión (Greenberg, 2003, p.89).

Definitivamente, los sistemas CRM han ido evolucionando a lo largo de su historia, cambiando su enfoque en la forma de registrar y abordar los clientes. Pero su objetivo básico sigue siendo el mismo; usar los datos del cliente para crear ventas y mejorar la relación con los clientes, que es la esencia de la gestión de negocios y el objetivo principal de esta investigación.

## **1.2.4 Función de los sistemas CRM en la gestión de los clientes**

### **1.2.4.1 Importancia de la gestión del cliente**

La puesta en marcha de nuevas tecnologías conduce a una competencia cada vez más dura, pero que permite mejores resultados para quienes salen victoriosos. La importancia de implantar innovaciones tecnológicas orientadas a la gestión del cliente radica en que las empresas ahora tienen la posibilidad de conocer mejor a su clientela y, así, determinar sus necesidades y eventualmente anticipar sus decisiones de compra. Esto lleva a la empresa a tomar decisiones que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades detectadas para lograr la fidelización de los clientes (García, 2017, p.40).

Según Valcárcel (2001) los sistemas CRM significaron un cambio de paradigma importante para las empresas modernas, el cambio de paradigma es claro e implica un giro del campo de visión desde dentro hacia el exterior de la empresa, utilizando como estrategia la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), que junto a otros subconceptos como el eCRM o el PRM (Partner Relationship Manager) y sus correspondientes aplicaciones informáticas, tienen como elementos clave la organización de la información.

La información ha pasado a ser parte integrante del valor añadido del producto, y las empresas se empiezan a diferenciar unas de otras por la forma de obtener, organizar, almacenar y presentar esa información de manera que resulte accesible a sus clientes.

Particularmente valoro la importancia del CRM como algo fundamental para el desarrollo éxito de las empresas de hoy en día, la importancia del CRM se evidencia como un factor decisivo en el crecimiento de la organización, puede ayudar a mejorar la situación de cualquier empresa. Desafiar nuevas formas de marketing y negocios de una manera eficaz es un desafío que solo se puede abordar utilizando la gestión de relaciones con los clientes como base para el crecimiento.

Las tácticas que tienen como objetivo generar el bienestar y la satisfacción del consumidor se denomina Customer Relationship Management (CRM), que significa Gestión de Relaciones con el Cliente. La principal ocupación del CRM es proveer de soluciones tecnológicas a la organización para fortalecer su comunicación con el cliente, en un proceso equivalente al feedback. Este proceso es significativo porque a través de él se pueden crean puentes destinados a acortar las distancias entre la imagen positiva de la empresa y el consumidor final.

La gestión del cliente hace posible también monitorear, clasificar y medir el comportamiento de los consumidores y, en consecuencia, profundizar el conocimiento de los mismos al punto que se les pueda atender en forma segmentada e incluso personalizada (Quiceno, Ellas, 2013, p.31).

Definitivamente, mediante una adecuada estrategia es posible capturar un valor que se traduce en mayores ventas o en el incremento de la cuota de mercado de la compañía. Y estos resultados se alcanzan invirtiendo en los medios que llevan a incrementar el tiempo de relación con los consumidores. Para lograr la fidelización, ya que, un cliente fiel agrega un importante valor intangible para la empresa en la medida en que se convierte en prescriptor de la misma, logrando un vínculo a largo plazo.

Con respecto a los procesos internos, la gestión del cliente a través de las herramientas tecnológicas como el CRM permite compartir información en forma inmediata. Todo el personal de la compañía sabrá dónde podrá encontrar la información que busca sin perder tiempo en buscarla. Esto, evidentemente, reduce costos operativos, aumenta la productividad y hace más eficiente el trabajo. Además, se puede atender mejor los canales de venta y se propende a mejorar la gestión del negocio disponiendo de datos para la toma de decisiones (Quiceno, 2013, p.68).

#### **1.2.4.2 Lealtad con el cliente**

Fortalecer y optimizar la retención y la lealtad de los clientes es una estrategia primordial de negocio y un objetivo fundamental de la administración de relaciones con los clientes. Los sistemas CRM intentan ayudar a una empresa a identificar, recompensar y comercializar con sus clientes más leales y rentables. El software analítico de CRM incluye herramientas de minería de datos y otros tipos de software analítico (O'Brien y Marakas, 2018).

La lealtad de los clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

La fidelidad se origina cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, «amigo de la empresa» y, muy a menudo, actúa como «prescriptor» de la compañía (Apaolaza, Forcada, y Hartmann, 2002, p.11).

Un cliente fiel es aquel que:

- a) Regularmente compra el producto o utiliza el servicio.
- b) Le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella.
- c) Nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio (Quiceno, Ellas, 2013, p.84).

Este concepto se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, ya que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización; toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización (Rivero, 2019, p.91).

En la lealtad del cliente persigue acaparar su atención y desplazar a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, el valor agregado que perciba el cliente, las relaciones públicas o cualquier otra técnica de fidelización.

Importancia de la fidelización de clientes.

El principal beneficio de la fidelización de clientes es la mejora en la rentabilidad de la empresa, derivada de:

- a) “Incremento de las ventas de repetición.
- b) Incremento de las ventas cruzadas.
- c) Creación de referencias hacia otros clientes
- d) Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas “expectativas”).
- e) Disminución de los costes de adquisición de clientes.
- f) Disminución de los costes de servir (aprendizaje)” (Rivero, 2019, p.54).

En mercados altamente competitivos y maduros, la fidelización es la única forma de sobrevivencia para las empresas (Alcaide, 2016, p.21).

Pienso de forma particular que la importancia de retener clientes no es solo retener a estos compradores, sino también retenerlos, es decir, el primer caso se refiere a la empresa telefónica, por ejemplo, tienes un contrato indefinido con ella y estás obligado a trabajar para la empresa por un tiempo; Por un lado, la retención de clientes incluye más conceptos relacionados con la tecnología que utilizan las empresas para conquistar y sorprender a los compradores más fieles.

#### **1.2.4.4 Obtención de la lealtad del cliente**

Se ha denominado el “Reto de los clientes”, de acuerdo a Rubio, 2004, a la dificultad que han experimentado las empresas durante la última década para conectarse con los clientes actuales y potenciales por varias razones:

- Una competencia más numerosa y cada vez más agresiva en su aproximación al mercado.
- La explosión del volumen de “ruido” en el mercado, resultado de la multiplicación del número de mensajes que bombardean diariamente a los consumidores.
- La proliferación de canales de interacción con los clientes, especialmente tras la universalización de Internet y el desarrollo de terminales móviles avanzados.
- Unas demandas y expectativas de los clientes en permanente alza, derivadas de su cada vez mayor capacidad para comparar ofertas y precios, y de sus experiencias con los líderes reconocidos en el trato con el cliente. (Rubio, 2004, p.66).

Algunos autores definen la lealtad al cliente de la siguiente manera:

- Jacoby (1973), plantea que hay distintos acercamientos al concepto de lealtad de marca, por ejemplo, si se sigue el comportamiento de compra de un cliente en doce visitas al supermercado y la secuencia de compra de marcas ABCD y E, es la siguiente: AAABAACAADAAE, se le podrá considerar leal a la marca A ya que es la que compra con mayor frecuencia, aunque con relación a la secuencia de compra no es muy estable. Es por ello que la lealtad hacia la marca es más que la repetición de la compra.
- Aaker (1994), destaca que la importancia de la lealtad de marca a menudo constituye el núcleo del valor de marca, ya que si los clientes compran una marca determinada a pesar de que los competidores ofrezcan atributos superiores como pueden ser mejores precios y mayor conveniencia del producto, existirá un valor sustancial en hasta quizás en sus slogans o en sus símbolos. A medida que la fidelidad a la marca aumenta se reduce la vulnerabilidad de la base de clientes a las acciones de la competencia.
- Solomon (1996), la definición como la conducta en la cual algunas personas tienden a adquirir siempre la misma marca cuando van de compras y este hábito responde a un acto de conciencia en la elección del producto adquirido.
- Schiffman y Kanuk (2001), indica que la lealtad de la marca resulta la prueba inicial de un producto que se ve reforzada por la satisfacción, conduce a compras de repetición. Los investigadores cognoscitivos creen que los consumidores dedican esfuerzo a un comportamiento de solución extensa de problemas relacionada con comparaciones,

atributos y marcas, que llevan a una fuerte preferencia de marca y a las compras de repetición. Consideran que el valor de marca es un factor importante para los directivos de marketing porque conduce a la lealtad de marca y ésta, a su vez, se traduce en un incremento de la participación en el mercado y en mayores ganancias.

- Blackwell (2002), consideran que el valor puede ser descrito como una forma de satisfacción global, que está determinada por cuatro antecedentes: beneficios, sacrificios, preferencia y situación personal. Su trabajo empírico aplicado al sector farmacéutico propone que el valor incide directamente en las intenciones de comportamiento de los individuos, siendo el valor precursor de la repetición de compra.

Ante el reto de la “revolución de los clientes” muchas empresas buscan cubrir sus carencias en las actividades clave de relación con el cliente lanzando iniciativas CRM.

Algunas de estas iniciativas pueden caracterizarse como de “primera generación” CRM: un impulso a la efectividad de los call centers y de la fuerza de ventas. El objetivo de estos proyectos es incrementar la satisfacción del cliente mejorando la eficiencia de los canales que ya existen para la interacción con él. Estas iniciativas dan como resultado transacciones más cómodas para los clientes o la posibilidad para los vendedores de acceder instantáneamente al historial de compra de un cliente y el catálogo de productos y precios (Alfaro 2017, p.43).

Aspirando a hacer algo más que poner al día las actividades del call center y de la fuerza de ventas, otras empresas se centran en mejorar las interacciones con los clientes y fijan los objetivos no sólo en incrementar los índices de satisfacción, sino también en el desarrollo de una motivación

fuerte para que los clientes continúen utilizando los productos y servicios ofrecidos.

En esta “segunda generación” del CRM, se procura facilitar al cliente una gama amplia de medios de relación con la empresa, así como capturar en los distintos canales información de utilidad sobre las transacciones, preferencias y comportamientos de los clientes.

En particular, Internet ha demostrado ser un instrumento muy potente para montar nuevos vehículos de comunicación con clientes tanto actuales como potenciales. Una vez que se han exprimido las posibilidades de ejecución de beneficios sobre las funciones de ventas y atención a clientes, las empresas más avanzadas dirigen su atención al marketing, el último bastión de la generación de valor mediante el CRM (Gea, Romero, Sánchez, 2015, p.87).

Estas organizaciones aplican complejos procesos de análisis e investigación sobre el conjunto integral de datos capturados durante las interacciones con los clientes, para entender y predecir su comportamiento, y poder cubrir sus necesidades y exigencias de la mejor manera posible.

La “tercera generación” CRM, que se instrumenta mediante una transformación completa de la experiencia del cliente, persigue aumentar la fidelidad de los clientes hacia la marca y maximizar el valor que aportan a lo largo de su ciclo de vida completo. Integrando la comunicación con el cliente y la imagen de marca a través de todos los canales de contacto, se genera una experiencia de cliente integral, homogénea y consistente, independientemente del medio que utilice para tratar con la empresa.

Desafortunadamente, un gran número de esfuerzos en el ámbito del CRM acaba fracasando o quedándose muy corto con relación a los objetivos inicialmente fijados, como se muestra en la tabla no.1. (Rubio, 2004, p.33).

**Tabla No. 1. Las tres generaciones del CRM**

<b>Items</b>	<b>Primera generación</b>	<b>Segunda generación</b>	<b>Tercera generación</b>
<b>Objetivos CRM</b>	-Mejorar la eficiencia del canal. -Incrementar la satisfacción del cliente.	-Mejorar la interacción del cliente en cada canal. -Aumentar la retención de clientes.	-Predecir el comportamiento del cliente. -Maximizar el valor del ciclo de vida del cliente.
<b>Estrategia de Inversión</b>	-Facilitar medios más eficientes para la interacción con los clientes	-Facilitar múltiples medios de interacción con los clientes. -Capturar información.	-Integrar comunicación e imagen de marca a través de todos los canales de contacto.

**Fuente:** Rubio, 2004

**Tabla No. 1. Las tres generaciones del CRM**

<b>Resultados para el cliente.</b>	-Transacciones de clientes más cómodas, pero sobre un conjunto ilimitado de canales.	-Los clientes tienen más alternativas de interacción, pero la “experiencia de cliente” está fragmentada.	-Los clientes disfrutan de una “experiencia integral” cualquiera que sea el canal de interacción que elijan.
<b>Beneficios de negocio</b>	-Más clientes. -Incremento de ventas por líneas de productos.	-Clientes más fieles. -Incremento de venta cruzada.	-Máximo valor por cliente. Incremento del valor de marca.

Fuente: Rubio, 2004

## **1.3 Plan para implementar un sistema CRM**

### **1.3.1 Conceptualización de plan**

Un plan es ante todo es el resultado de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan. El recurso de desarrollarlo en una hoja o tipearlo en la computadora evitará olvidos, pérdidas u otras cuestiones que atenten contra la continuación del proyecto (Grano, 2008, p.76).

De acuerdo con Chen y Popovich (2003), la Administración de Relación con el Cliente (CRM) es una combinación de gente, procesos y tecnología que intenta entender a los clientes de una compañía. Es un acercamiento integrado a las relaciones de manejo del cliente centrándose en la retención del cliente y el desarrollo de las relaciones. CRM se ha desarrollado en avances de tecnología de información y de cambios en la organización centrados en procesos al cliente.

El CRM debe ir mucho más allá de la tecnología, debe implicar a todos los trabajadores de la compañía, y éstos deben estar conscientes que el activo más importante de la empresa es precisamente su base de clientes y la información que sobre éstos y sus necesidades es capaz de recopilar.

Una implantación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos al momento de conseguir nuevos clientes, así como aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio (Rubio, 2004, p.68).

Para poder implementar una metodología de desarrollo de un CRM en una empresa, es necesario seguir una serie de pasos fundamentales, en los cuales se puedan aplicar todos los conceptos primordiales que giran alrededor de CRM. Es importante aclarar de nueva cuenta que no existe una metodología universal para implementar CRM, y cada implementación podrá variar dependiendo del tipo de empresa en cuestión.

### 1.3.2 Tipos de sistemas CRM

Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben establecerse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo (Valcárcel, 2001, p.17).

Los planes pueden ser clasificados en:

Planes operativos: Es diseñado con el objetivo de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son (Talaya, 2008, p.46):

- Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- Las reglas y métodos son establecidos de manera muy minuciosa. Además, deben ser respetados indiscutiblemente.
- Respetar las disposiciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
- Estos planes son diseñados para ser elaborados en lapsos de tiempo más bien cortos.

Planes tácticos: este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están consignados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además, se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.

Estos planes se distinguen de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Cuando haya una mayor utilización de tiempo la planificación será más estratégica que táctica. Es por ello que si el plan se encuentra encauzado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica (Hoyos, 2016, p.56).

Algunas características de los planes tácticos son:

- Son efectuados y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
- La base de sus lineamientos son el de los planes estratégicos.
- La información que será tratada será tanto interna como externa.
- Pretende coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
- Su objetivo principal es conseguir tanto la eficacia como la efectividad

Planes estratégicos: se halla orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Pretenderá determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mimos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores (Talaya, 2008, p.43).

Algunas cuestiones significativas para remarcar sobre éstos son:

- Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución,
- La información manejada suele ser ajena a la organización.
- Los lineamientos que presidirán a toda la institución será determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A

partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.

- Estas planificaciones son efectuadas para ser aplicada en largos lapsos de tiempo.
- Su objetivo principal es hallar efectividad.
- Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
- Son planificados sin poseer certezas (Zamarreño, 2019, p.89).

En lo que respecta a los CRM no todos son iguales. Hay diferentes tipos de CRM, dependiendo de si se centran más en la interacción con el cliente o se basan en las gestiones internas de la empresa. De ahí que se puedan dividir en tres grandes grupos: CRM operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo. A continuación, se desglosa en qué consiste cada uno:

### **1.3.2.1 CRM Operativo u Operacional**

Un sistema de CRM Operativo u Operacional consiste en la organización de los procesos centrados en el cliente. En concreto, se trata de automatizar las tareas en el área de ventas, marketing y servicio a clientes. Diferencia dos partes:

- Back office o procesos organizativos que no entran claramente en contacto con el cliente. Sin embargo, el cliente afecta a gran parte de los procesos que se llevan a cabo. Es aquí donde entra el CRM como apoyo a dichos procesos. El CRM operativo incorpora soluciones informáticas para la gestión o dirección de suministro y coordinación. También interviene en las áreas de recursos humanos, finanzas, etc.

Asimismo aporta la planificación y fluidez de información sobre eventos y actividades que afectan a los procesos productivos.

- Front-office son aquellas áreas que entran en relación directa con el cliente. Esta área comprendería desde el centro de atención telefónica hasta el momento en que se venden los productos o servicios de la empresa. Igualmente, también incluye vendedores y campañas realizadas por el departamento de marketing o el servicio de asistencia (Alfaro, 2017, p.22).

En definitiva, se trata de coordinar y homogeneizar los procedimientos de trabajo de cada departamento y gestionar aquellas tareas que entran en relación directa con el cliente. Por lo tanto las funciones de un CRM operativo son:

- Interactuar con los clientes para ganar su confianza y que éstos se fidelicen.
- Gestionar las áreas de marketing, ventas y atención al cliente.
- Obtener la máxima información de los clientes. De esta forma, se conoce mejor sus necesidades para anticiparnos a ellas y, así, prestar un mejor servicio (García, 2017, p.67).

De manera personal opino que las operaciones o CRM de operaciones es un sistema de información que puede gestionar centralmente el contacto de la organización con los clientes. De esta forma, promueve la automatización de procesos relacionados con las actividades de ventas, marketing y atención al cliente.

### **1.3.2.2 CRM Analítico**

Un Sistema de CRM Analítico es aquel que hace posible evaluar los comportamientos realizados en el pasado, en el presente y los que podrían ser tendencia. De este modo, se puede identificar las oportunidades de negocio, venta o creación de nuevos productos/servicios. Asimismo, ayuda a medir las ventas y el trabajo realizado en otras áreas de la empresa. Toda esta información recopilada servirá a la hora de una toma de decisión y a identificar estrategias comerciales y de marketing más rentables. Un CRM Analítico por su parte facilita:

- Informes detallados sobre: el impacto de comunicación (muy útil para medir los resultados de las comunicaciones con el cliente), el impacto de la promoción, el índice de satisfacción y otras ratios (Swift, 2019).
- Incorporar puntos de atención para el mejor seguimiento y optimización de una promoción.
- Establecer nuevas propuestas (Dans, 2015, p.83).

### **1.3.2.3 CRM Colaborativo**

El CRM Colaborativo se encarga de la interacción entre la empresa y el cliente. Esta interacción se produce mediante distintos canales de comunicación: email, chat, teléfono... Gracias a este CRM la empresa puede centralizar y organizar todos los datos obtenidos a través de esos canales. Por tanto, las dos principales funciones de este CRM son (Reinares, 2016, p.42):

- La implantación de la comunicación multicanal entre los distintos departamentos de la empresa y la interacción con el cliente.

- Mejorar la relación entre los clientes y la empresa.

El CRM colaborativo es un método para la gestión de relaciones con el cliente (CRM) en el que varios departamentos de una empresa (como ventas, soporte técnico y marketing) comparten toda la información recopilada de las interacciones con los clientes (Chiesa, 2018, p.83).

#### **1.3.2.4 CRM On Premise**

Se trata de un CRM creado, personalizado y gestionado por la empresa. Este tipo de CRM suele ser utilizado por las grandes empresas que tienen que gestionar un gran volumen de información. La aplicación se instala en la empresa y la gestionan los empleados. La empresa adquiere las licencias e instala el software en sus servidores. Esta clase de CRM tiene un alto coste (Osterwalder, Pigneur 2013, p.91).

#### **1.3.2.5 CRM en la nube**

Precisamente el alto coste de los CRM On Premise hizo que surgieran los CRM en la nube. En este caso la compañía paga por el uso, por la infraestructura de almacenamiento, el mantenimiento del software y su correcto funcionamiento. Es decir el software está alojado en la empresa creadora del CRM (Rubio, 2004, p.48).

El CRM basado en la nube es muy flexible, adaptable y de fácil acceso, lo que le permite convertir una gran cantidad de inversión de capital (equipos y licencias) en gastos operativos, y solo necesita pagar por los bienes que utiliza. Además, necesitan menos profesionales para mantenerlos. También brindan más protección para su información que los CRM tradicionales alojados localmente (Quiceno, 2013, p 82).

## **1.4 Aspectos para la implementación de un plan CRM en la empresa**

A la hora de elaborar un plan para implementar un sistema CRM se deben tomar en cuenta diferentes aspectos, que podrían servir de gran soporte en todo proceso de lugar, los cuales se presenta a continuación.

### **1.4.1 Consideraciones relativas**

#### **1.4.1.1 Sujetarse a los principios básicos del CRM**

Esta etapa inicial expone el gran nivel de importancia que tiene contar con una base de datos dentro de la empresa, ya que la misma ayuda comprender las necesidades inmediatas de la entidad en cuanto a la gestión de clientes. En este punto se debe identificar y distinguir a los clientes, para ello es necesario determinar la información relevante del cliente la cual más tarde servirá para establecer una estrategia a medida (Alfaro, 2017, p.27).

#### **1.4.1.2 Determinar la funcionalidad de la base de datos actual**

Una vez que se ha establecido una base de datos, resulta imperioso cuantificar el trabajo realizado y establecer los objetivos de forma clara a fin de que todos los colaboradores puedan trabajar en conjunto para potencial a la empresa hacia la meta fijada.

#### **1.4.1.3 Evaluar la calidad de datos actuales**

Los consumidores no son entidades fijas, muy por el contrario, se mueven de forma constantemente, se casan, tienen hijos o cambian de

empleo, entre otros. Esto indica que el cambio y la velocidad de la información deben considerarse al diseñar la arquitectura de datos que será utilizada en el CRM.

Por estas y muchas otras razones, se debe evaluar de forma constante que los datos que se obtienen de los clientes estén realmente lo más actualizados posible para asegurar su calidad. (Dans, 2015, p. 74).

### **1.4.1.3 Acceso a los datos**

En este punto resulta esencial determinar quién, con qué frecuencia y de qué forma se accesa a la base de datos de la empresa utilizada para la gestión del CRM. Por tanto, es importante conocer el nivel de acceso o permiso que tendría cada usuario de la base de datos, cómo y dónde accede y por qué quiere conocer la información solicitada.

### **1.4.1.3 Establecer el alcance de la base de datos**

Es muy importante definir el sistema del cual vendrán los datos, es decir, se almacenará una gran cantidad de información en la base de datos, y esta información debe ser realmente útil, en otras palabras, la información que realmente le interesa a la organización. Para muchas empresas, también es necesario definir si la construcción de la base de datos se realiza dentro de la organización o es contratada por una empresa externa.

## **1.4.2 Consideraciones técnicas**

### **1.4.2.1 Diseño lógico**

En una de las estrategias más importantes dentro del CRM, el diseño lógico adecuado de la base de datos es esencial, ya que puede mejorar la calidad de los datos almacenados en la base de datos.

Además, al aplicar el procesamiento de normalización, es posible evitar anomalías en el almacenamiento y el funcionamiento de los datos.

### **1.4.2.2 Diseño físico**

A parte de lo que es el diseño lógico, al iniciar un proyecto CRM es necesario considerar el diseño físico, para esto se debe considerar el equipo correspondiente (por ejemplo, servidor) y la arquitectura cliente / servidor (si corresponde), así como la ubicación de los discos de almacenamiento. También se debe considerar adquirir un software que permita administrar la información contenida en la base de datos. (Dans, 2015, 91).

### **1.4.2.3 Seguridad**

Como se señaló en puntos anteriores, los datos son la fuente vital dentro de una estrategia CRM y se utilizan para las decisiones y actividades que se llevan a cabo en una organización. Por tanto, es necesario proteger estos datos a través de diferentes esquemas de seguridad internos y externos.

Con respecto a los dispositivos externos, se puede garantizar la seguridad del dispositivo proponiendo políticas y procedimientos con tengan

como fin proteger la información. De forma interna, se puede establecer un programa de seguridad adecuado para sistemas operativos, sistemas de aplicaciones y sistemas de bases de datos.

#### **1.4.2.4 Plan de contingencias**

Así como se debe considerar un plan de seguridad para asegurar los datos en los que se basa el CRM, también se debe sopesar un plan de emergencia relativo a una base de datos que prevenga cualquier desastre. El plan de emergencia también debe considerar una serie de procedimientos y medidas. Estrategias y predicciones de modificaciones físicas a nivel de hardware.

#### **1.4.2.5 Normalización de los Datos**

El proceso de estandarización de datos se refiere a la consolidación y depuración de los datos de los sistemas operativos y comerciales, y antes de que se convierta en información útil para la toma de decisiones estratégicas, debe revisarse adecuadamente.

El proceso de estandarización es el factor básico en la construcción de una estrategia CRM, porque los datos básicos sobre los clientes deben estructurarse y perfeccionarse antes de que puedan procesarse por separado. (Dans, 2015, p. 94 ).

## **CAPITULO II: Análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los empleados y clientes de la empresa Digital Marketing to consumers.**

### **2.1 Análisis de la situación actual del manejo de la relación con el cliente, de la empresa Digital Marketing to consumers.**

Para la correcta implementación de un sistema CRM con el fin de gestionar de forma eficiente los clientes en la empresa Digital Marketing to consumers es necesario conocer a profundidad como la empresa maneja sus clientes.

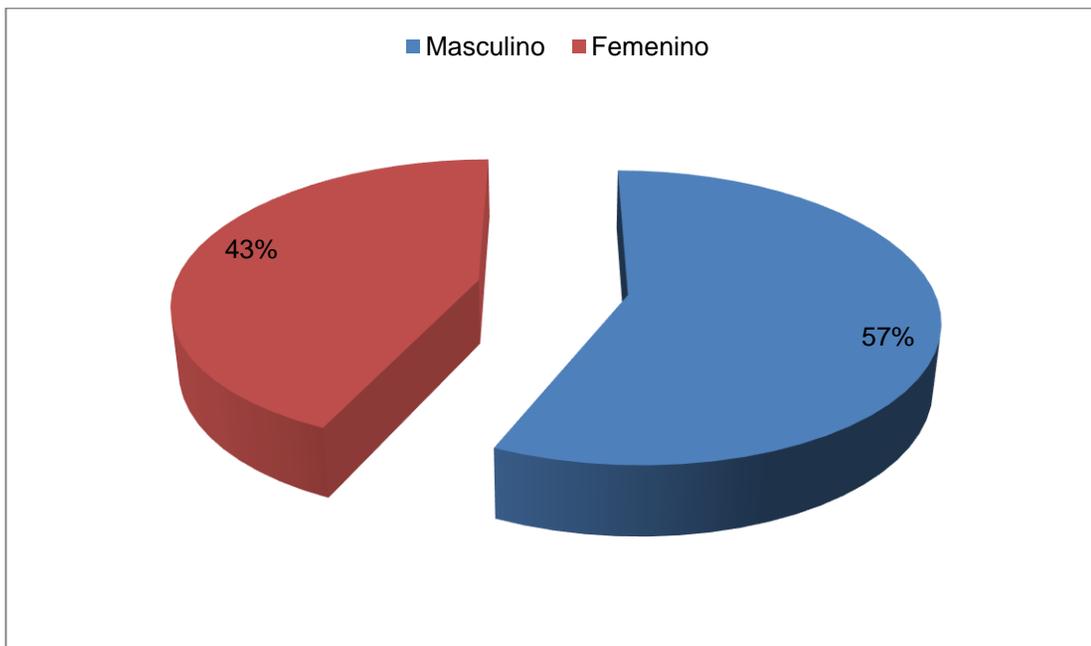
La propuesta del plan para implementar un sistema CRM con el fin de mejorar la gestión de los clientes debe estar precedida por el análisis de la situación actual de la entidad, con el objetivo de conocer la percepción que tienen sobre el servicio recibido. Es por esto que se presentan en el siguiente capítulo los resultados del levantamiento de campo, que servirán de base para determinar la situación actual de la empresa al gestionar los clientes.

Para estos fines se llevó a cabo una investigación de campo cuyo objetivo es recopilar y analizar los diversos datos recogidos a fin de establecer la situación actual que enfrentan los clientes al hacer uso de sus servicios y como estos valoran el servicio recibido. Para una mayor comprensión de la información los datos están organizados en tablas y graficas que posteriormente serán analizadas para llegar a las conclusiones de lugar que permitan elaborar la mejor estrategia posible.

Los aspectos demográficos dentro de la investigación fueron de gran relevancia ya que ayudan a tener una mejor perspectiva de las

características propias de los individuos, que pueden contribuir al diseño de una mejor estrategia CRM para los mismos. Para el levantamiento de campo, fueron encuestados treinta personas, como se muestra en la figura no.1 el sexo masculino represento la mayoría de los encuestados acumulando un 57% del total, mientras que el restante 43 % fue para la población femenina, dichos resultados se muestran a continuación.

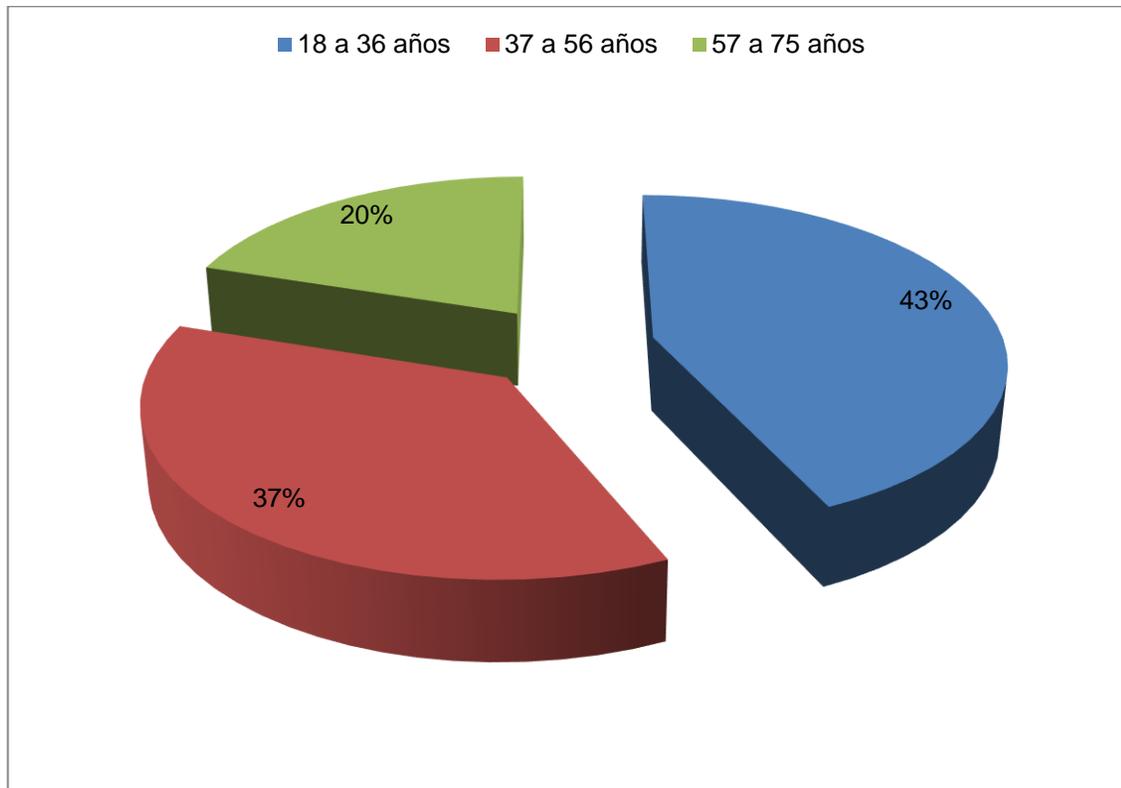
**Figura No.1. Sexo de los encuestados.**



Fuente: Elaboración propia

La edad de los encuestados capto un amplio rango, teniendo representación desde los más jóvenes hasta personas muy adentradas en la tercera edad, como se puede observar en la figura no.2, el mayor porcentaje fue para las personas con edad entre los 18 y 36 años captando el 43 %, en segundo lugar quedaron las personas cuyo rango de edad se encontraban entre los 37 a 56 años acumulando un importante 37% del total, el último lugar dentro de la clasificación fue para la personas con edad entre 57 a 75 años captando el restante 20% del total genera

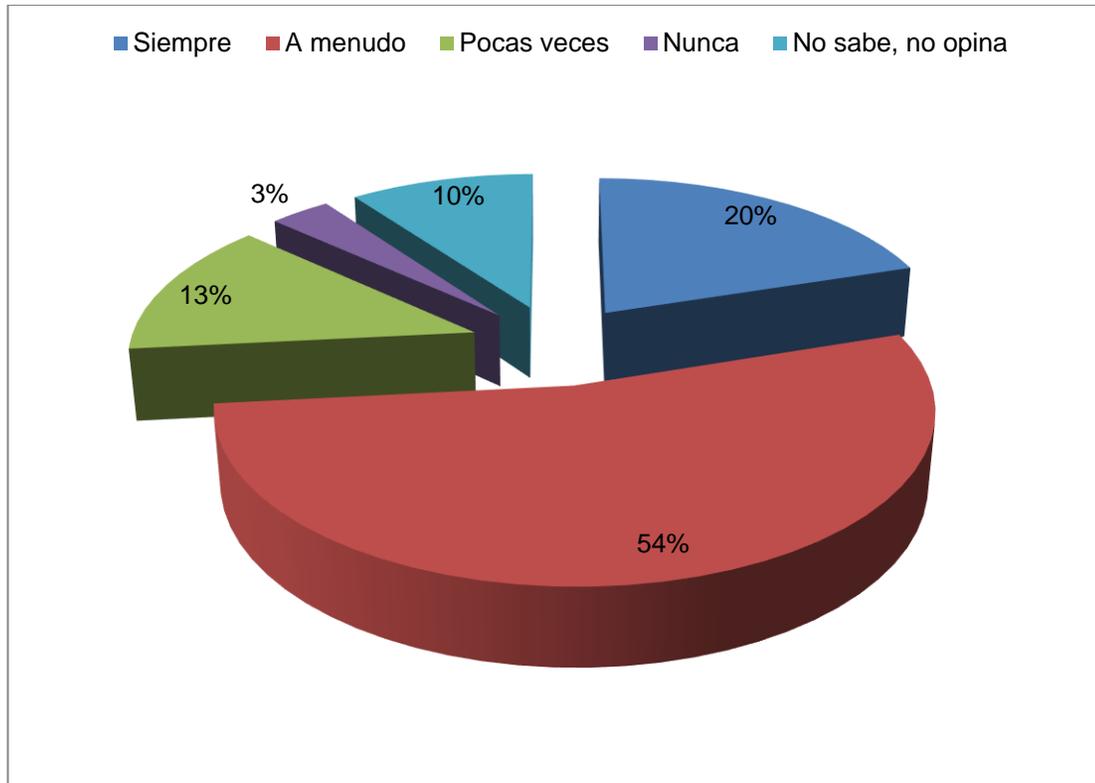
**Figura 2. Edad de los encuestados.**



**Figura 2. Elaboración propia**

Es de suma importancia conocer el sentir de los clientes de la empresa una vez solicitan el servicio por cualquiera de las vías pertinente, que sensación se les transmite y como estos la asocian con el servicio general, en el caso de Digital Marketing to consumers como se observa en la figura no.3, los clientes a menudo son bienvenidos cuando contactan a la empresa así lo expreso el 54% de los encuestados, mientras que un 20,0% señalo que siempre se siente así sin excepción cuando visita el establecimiento, a partir de esas opiniones casi un 26,0% de los encuestados no se sienten tan a gusto en dicho aspectos algo que constituye una problemática real ya que es un numero nada despreciable al respecto.

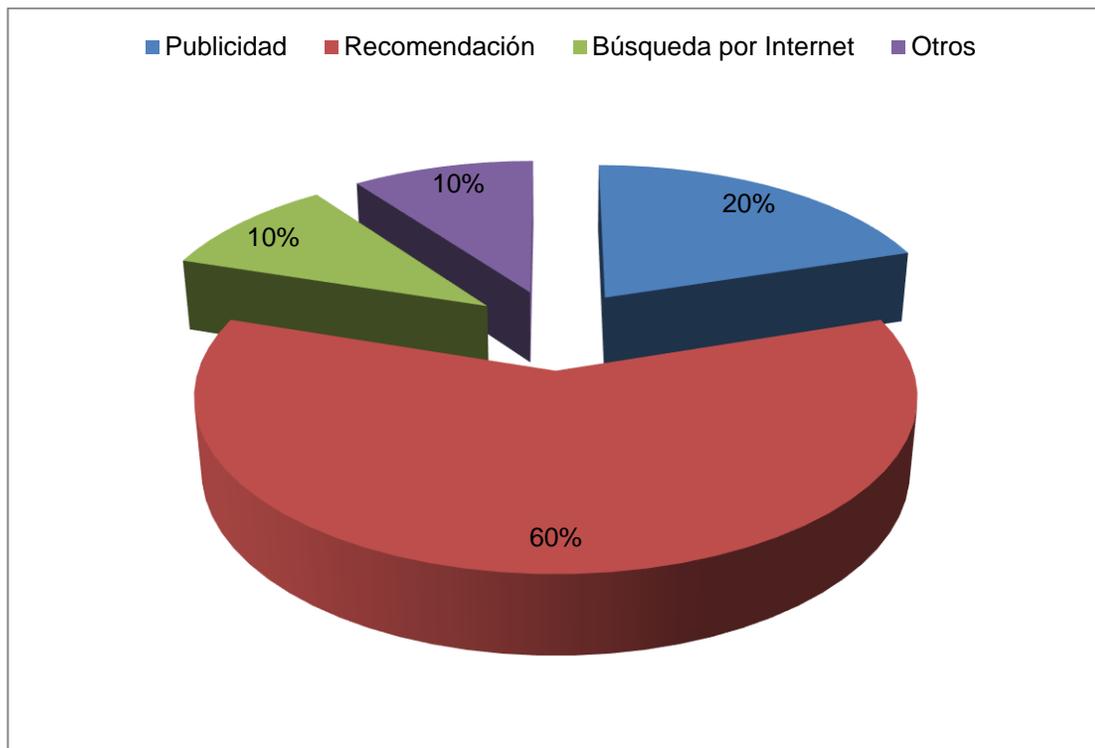
**Figura 3. Sentir de los encuestados sobre si se siente bienvenidos al entrar a la empresa Digital Marketing to consumers.**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura no.4 se puede observar cómo los clientes contactan la empresa, un factor de gran relevancia para la correcta implementación de un sistema CRM ya que indica puntos fuertes y débiles al respecto, en este caso en particular el 60% de las personas conocen de la empresa por recomendación, es decir el boca a boca mientras que un 20,0% la conoce por la publicidad, la búsqueda en internet y otros medios tan solo captan el 10,0%, algo que deja claramente establecida una pobre estrategia al respecto algo que le resta notoriedad a nivel general ya que la presencia en Internet tiene una gran relevancia hoy en día.

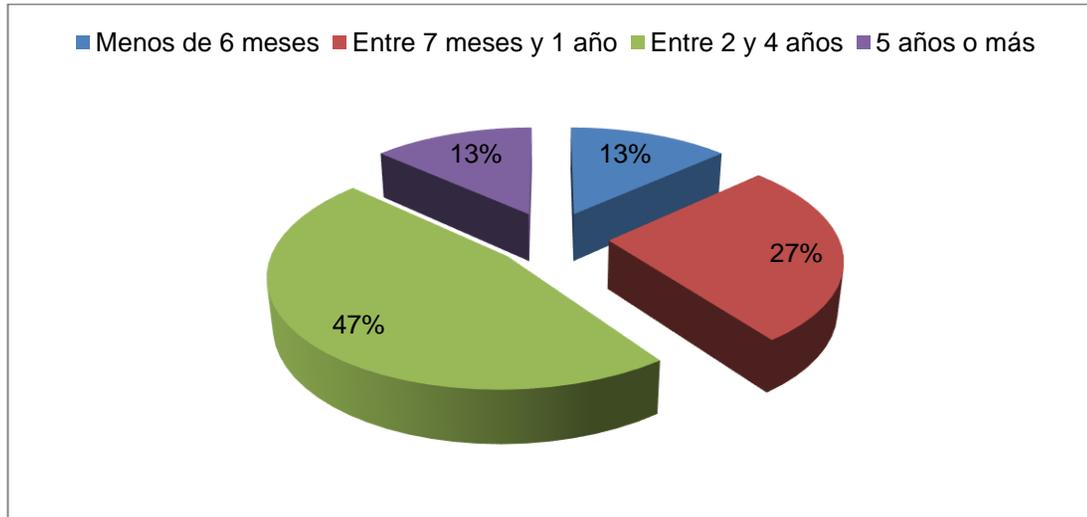
**Figura 4. Forma en que los encuestados conocieron sobre Digital Marketing To Consumers.**



Fuente: Elaboración propia.

La fidelización es uno de los factores más importante para la sostenibilidad de cualquier empresa en el tiempo, dicho factor es el que suele garantizar una cuota de mercado que permita no solo cubrir los gastos de operación sino general las utilidades necesarias para lograr que el negocio sea rentable, como se muestra en la figura no.5, el 47% de los clientes tienen entre 2 y 4 años, mientras que un 27% tiene entre 7 meses y 1 año, esto muestra que en su gran mayoría los clientes son recientes, no son de larga data, algo que se debe mejorar si se quiere lograr un crecimiento sostenido. Los que llevan menos de 6 meses o 5 años o más alcanzaron un 13% cada uno respectivamente.

**Figura 5. Tiempo de los encuestados siendo clientes de Digital Marketing To Consumers.**

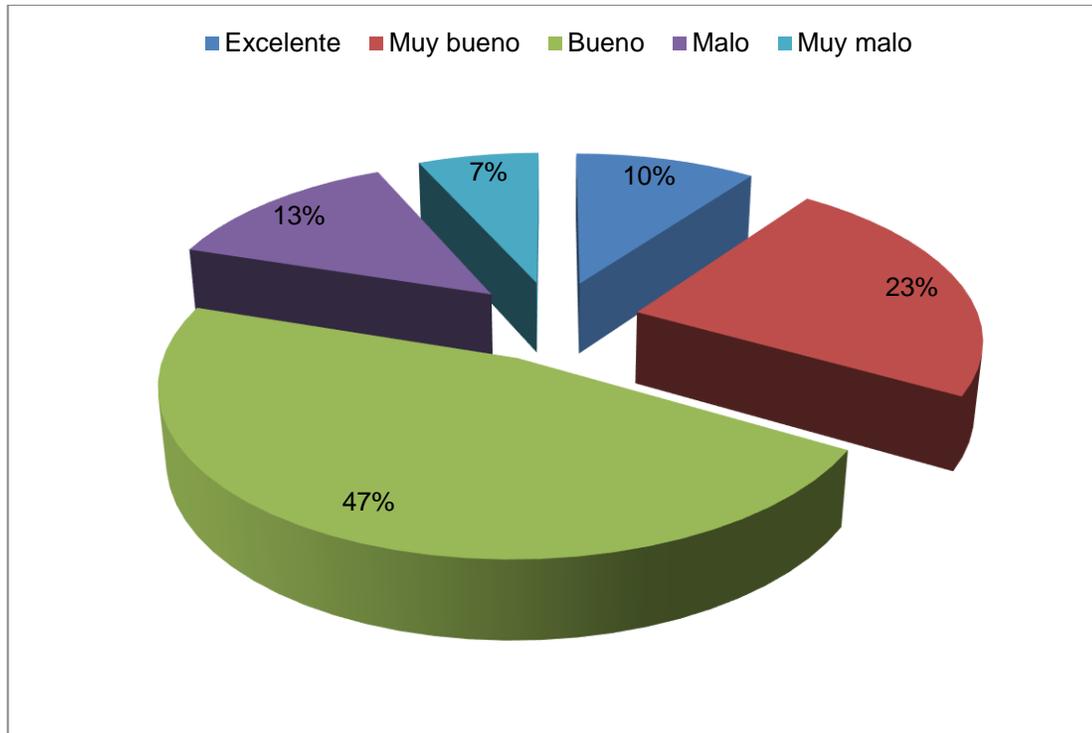


Fuente: Elaboración propia.

## **2.2 Análisis del nivel de relacionamiento de los empleados con el cliente.**

De acuerdo con los datos que se observan en figura no.6, Los clientes son el centro de cualquier organización, son la razón de ser de la empresa, es por esta razón que es sumamente importante evaluar como los usuarios perciben el servicio y trato brindado en la empresa, un 47% de los encuestados valoran como bueno su primera impresión al recibir servicios por parte de la empresa lo que refleja una respuesta tímida, no tan alentadora, un 23% la considera como muy buena siento este un buen indicativo aunque la población representativa de dicha respuesta sea muy por debajo de lo que se querría. Por su parte los que valoraron su primera impresión dentro de la empresa como malo alcanzaron un 13% del total mientras que los que dijeron que era excelente lograron un 10%, el último lugar fue para lo que señalaron que dicha impresión había sido muy mala con un bajo 7%.

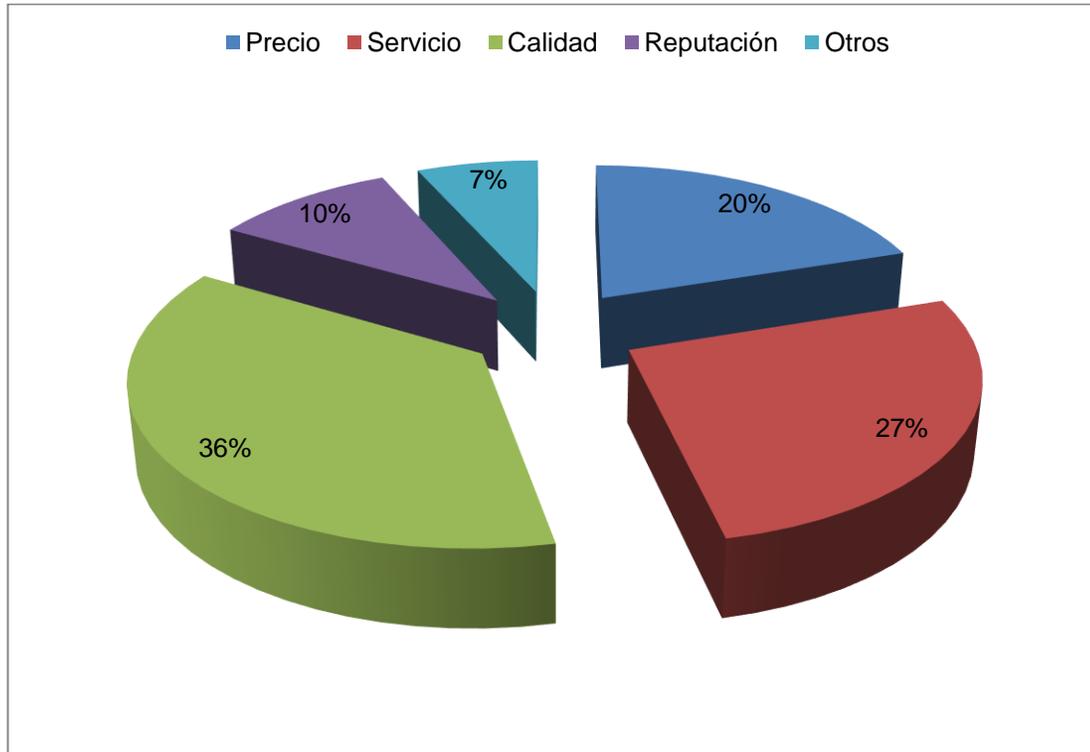
**Figura 6. Valoración de los encuestados sobre su primera impresión al recibir los servicios de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

Conocer los atributos que más valoran los clientes a la hora de adquirir los servicios de la empresa es un factor fundamental para elaborar estrategias de CRM eficaces, en el caso de Digital Marketing To Consumers la característica que más valoran las personas es la calidad, como se puede observar en la figura no.7, captando el 36% del total, seguido del servicio con un 27% y el precio con un notable 20,0%, estos elementos son de gran relevancia y jugarían un papel fundamental a la hora de fidelizar los clientes de la empresa algo que deberá ser tomado en cuenta más adelante. Los últimos lugares fueron para los que señalaron la reputación como un factor importante con un 10% y otros elementos no señalaron con un bajo 7%.

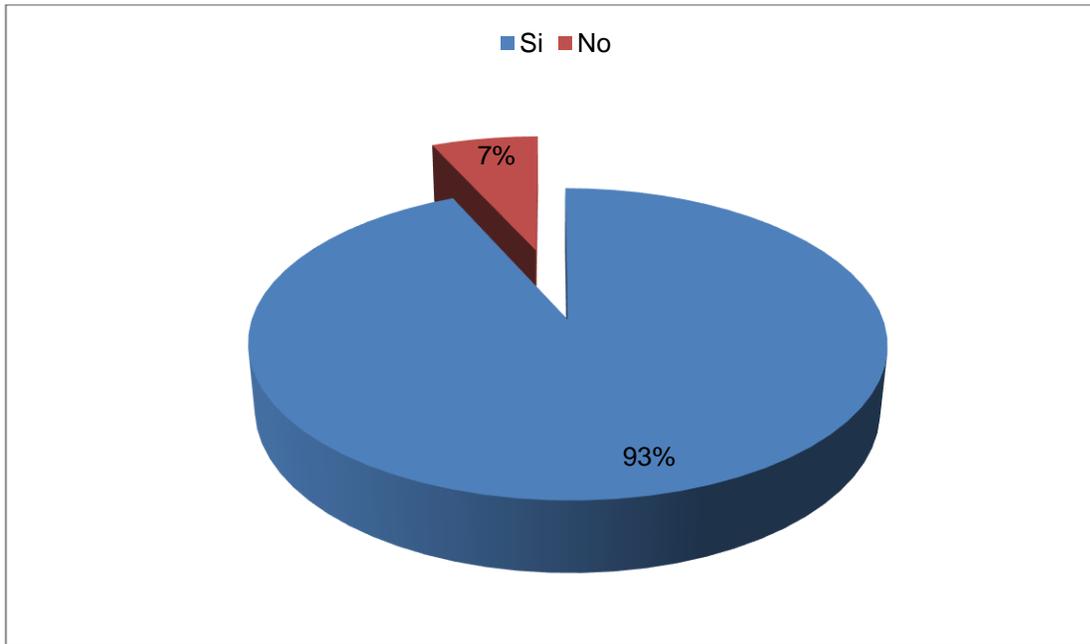
**Figura 7. Aspecto más relevante para los encuestados a la hora de decidirse a adquirir los servicios de Digital Marketing To Consumers.**



**Fuente: Elaboración propia.**

La competencia es uno de los factores más relevantes hoy en día, existen infinidad de empresas que ofrecen productos y servicios de todo tipo y esto es algo que se refleja en el mercado donde opera Digital Marketing To Consumers, sus clientes están muy conscientes de que pueden encontrar servicios similares con otros proveedores en cualquier momento, tal como se observa en la figura no.8, el 93% de los encuestados, esto deberá impulsar a establecer un atributo diferenciador fuerte que permita a la empresa logra incrementar la fidelización de sus clientes de manera rápida y efectiva.

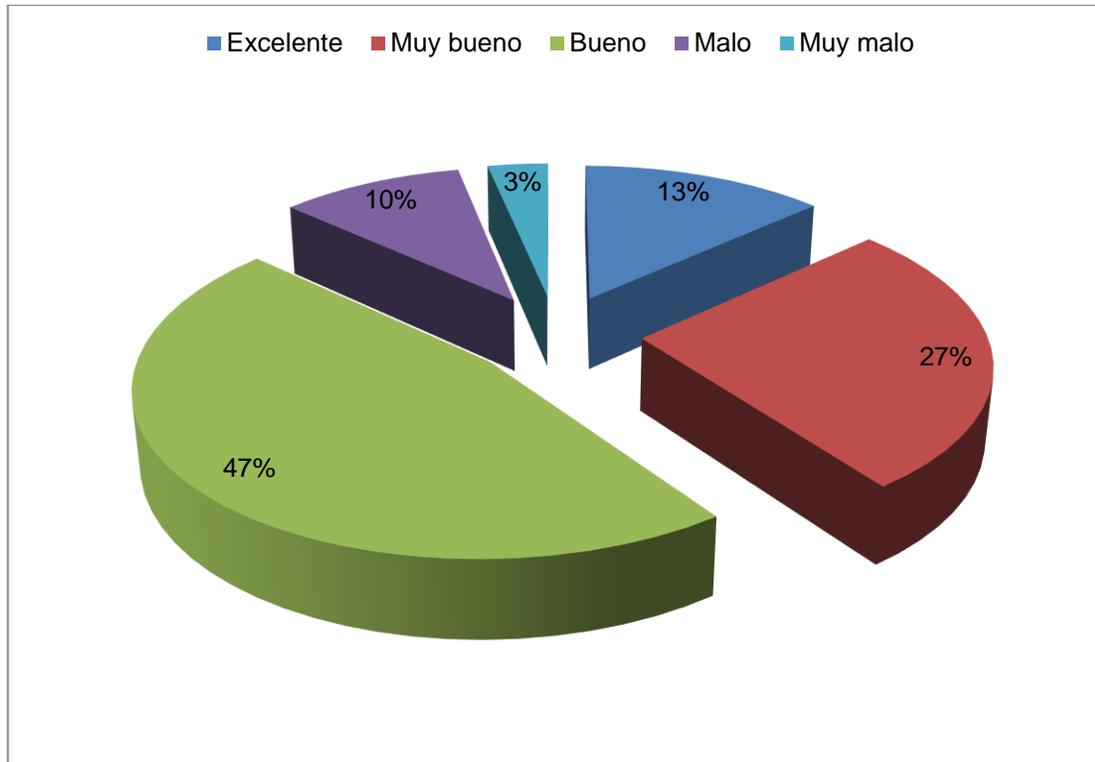
**Figura 8. Postura de los encuestados al responder sobre si alguno de los productos ofrecidos por Digital Marketing To Consumers pueden recibirlo de algún otro proveedor.**



Fuente: Elaboración propia.

La percepción de los clientes al recibir los servicios de la empresa es una pieza primordial para saber que se debe mejorar o no, trabajar en esos aspectos negativos que podrían contribuir a un nivel de insatisfacción por parte de los usuarios, como se observa en la figura no.9, el 47% de los encuestados señalaron que tuvieron una impresión simplemente buena al recibir los servicios de la empresa mientras que un 27% la valoro como muy buena algo muy positivo, esto demuestra un esfuerzo notable por parte del persona por lograr la satisfacción de los clientes. Las personas que dijeron que su impresión había sido excelente captaron un importante 13% del total mientras que los que señalaron que había sido mala alcanzaron un 10%, el restante 3% fue para las personas que valoraron la impresión que recibieron como muy malo con un bajo 3%.

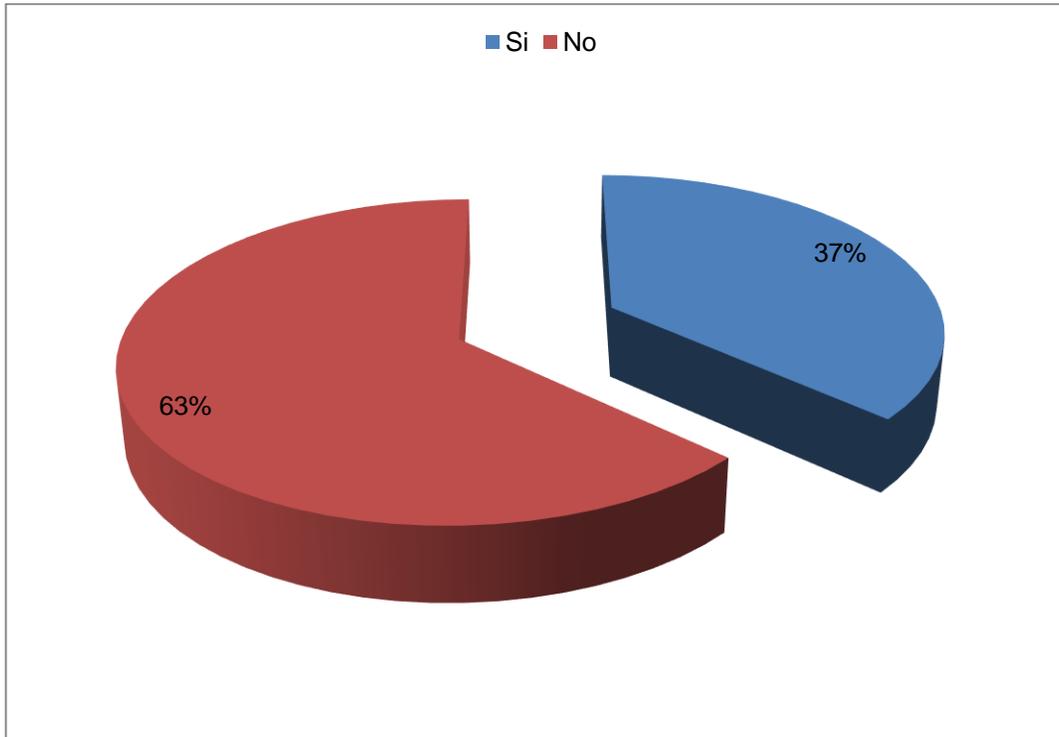
**Figura 9. Impresión de los encuestados al recibir los servicios de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

La retroalimentación es una de las piezas fundamentales para cualquier empresa, con dicha información se pueden elaborar estrategias que apunten a mejorar la experiencia de los usuarios, como se observa en la figura no.10, en el caso de Digital Marketing To Consumers el 63% de las personas no han tenido experiencias negativas, mientras que el restante 37% señaló que sí, esto es algo que se debe mejorar ya que representa un alto porcentaje de personas con una experiencia negativa que más adelante puede traducirse en una fuga de clientes valiosos.

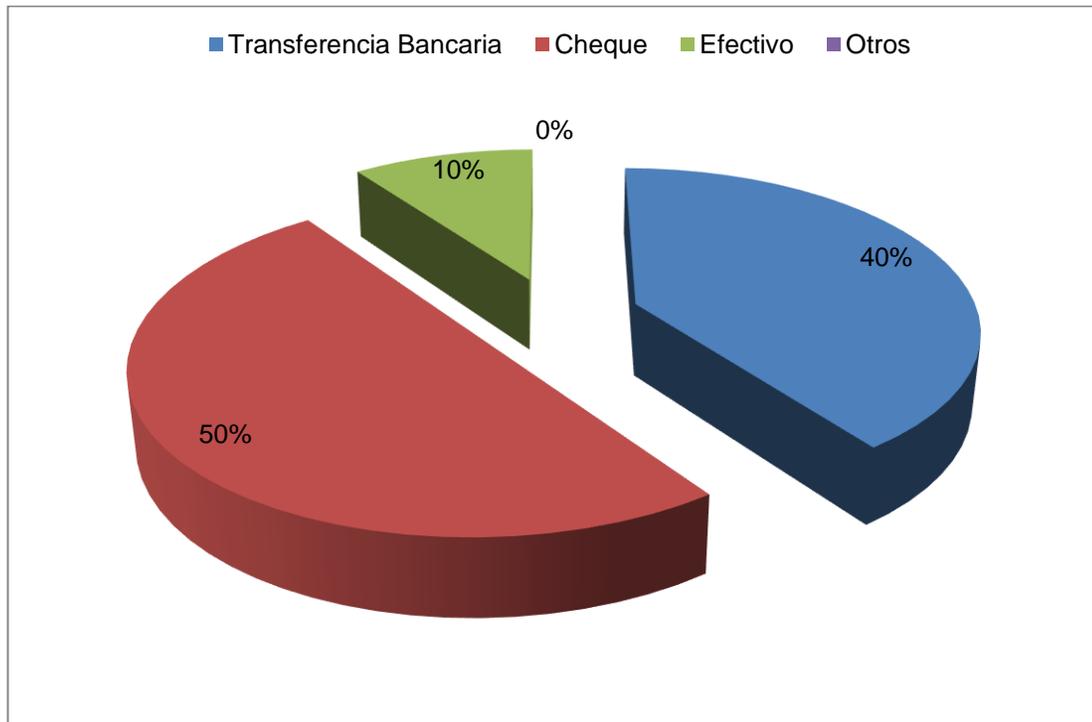
**Figura 10. Respuesta de los encuestados sobre si ha tenido o no alguna experiencia negativa en la empresa Digital Marketing To Consumers.**



**Fuente: Elaboración propia.**

La forma de pago es un aspecto muy relevante hoy en día, los clientes cada vez más exigen la aceptación de nuevos métodos que les permitan de forma rápida y ágil cumplir sus compromisos monetarios, en el caso de Digital Marketing to consumers como se muestra en la figura no.11, el 50% de sus clientes pagan a través de cheques mientras que un 40% lo hace a través de transferencia bancaria, tan solo un 10% hace uso del efectivo, estos son aspectos que deberán ser tomados en cuenta en la estructuración de nuevas estrategias para la empresa.

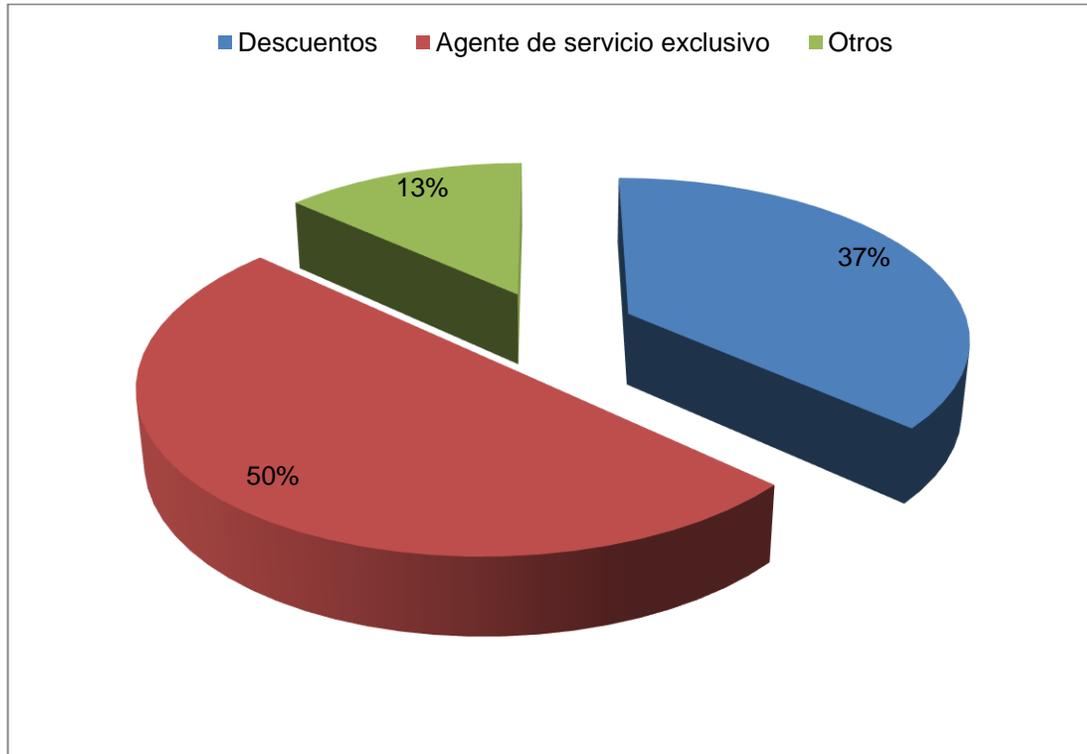
**Figura 11. Forma de pago de los clientes al adquirir los servicios de Digital Marketing To Consumers.**



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes necesitan ser motivados de forma constante a fin de sentirse vinculados con la empresa, esto se incrementa cuando los mismos son clientes de larga data, en el caso particular de Digital Marketing To Consumers como se muestra en la figura no.12, el 50,0% de los encuestados consideran que el principal beneficio que deberían recibir por su largo servicio es tener un agente de servicio exclusivo para sus requerimientos mientras que un 37% disfrutaría si se la aplicaran descuentos, todo esto muestra los receptivos que son los clientes a la hora de relacionarlos con algún descuento. El último lugar fue para otros factores no señalaron captando el 13% restantes.

**Figura 12. Beneficios que a los clientes le gustaría obtener por llegar a ser clientes preferenciales de Digital Marketing To Consumers.**

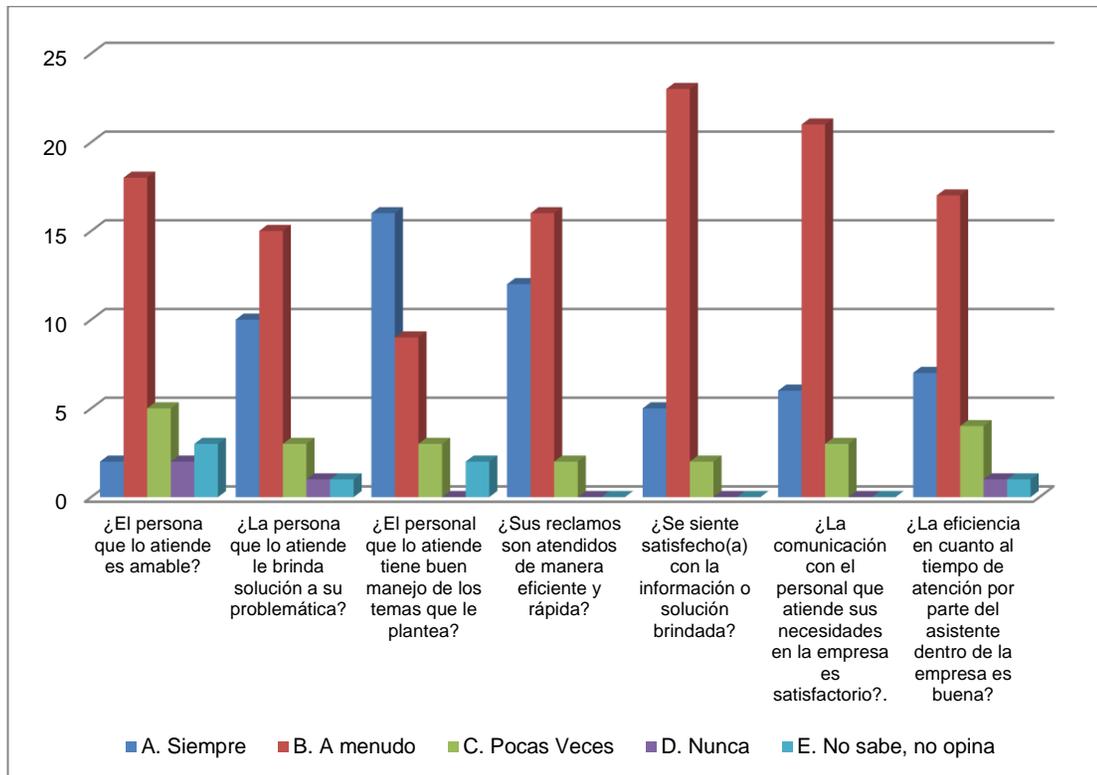


Fuente: Elaboración propia.

### **2.3 Análisis de la percepción de los clientes hacia la empresa.**

En general los usuarios de la empresa Digital Marketing To Consumers tienen una buena percepción sobre el servicio brindado cuando visitan la instalación, así lo demuestra el cumulo de respuestas mostradas en la figura no.13.

**Figura 13. Evaluación del personal**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista y la observación.

### 2.4.1 Entrevista con el gerente general de la empresa Digital Marketing To Consumers

El Core Business de la empresa Digital Marketing To Consumers es la de Soluciones Digitales, ofrece al mercado diversos servicios, la compañía está especializada en el desarrollo e implementación de estrategia de marketing

enfocados en soluciones digitales integrando distintas plataformas según las necesidades.

Los principales clientes de la empresa son los Bancos, empresas de servicios como agencias de viajes, mudanzas, fundaciones sin fines de lucros, consumo masivo entre otros.

El principal objetivo de la empresa es el de crear diferenciación, ofreciendo el mejor acompañamiento a nuestros clientes con el fin de lograr sus objetivos.

En cuanto a la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios podría considerarse aún una agencia pequeña, tanto por sus operaciones como por la cantidad de personal.

El acercamiento con los clientes es bien directo a través de mail, llamadas y luego reuniones presenciales. En lo que respecta a las expectativas de los clientes es la de poder contar con una agencia que se involucre en lograr sus objetivos. Generalmente ventas.

En lo que respecta al grado de satisfacción de los usuarios del servicio, se puede decir que es positivo, más bien excelente, más del 85 % de los clientes se mantienen desde que iniciaron sus operaciones.

La empresa cuenta con diversos recursos físicos entre los que se pueden señalar equipos, maquinaria, materias primas entre otros., también existen otros elementos claves como son edificación propia, plataformas tecnológicas, Partners extranjeros, alianza estratégica con agencia internacionales que permita poder contar con plataformas en el mercado local.

En lo que respecta a los recursos humanos con los que cuenta la empresa se tiene un equipo joven, medio y experto esto con el fin de mantener un equilibrio entre las diferentes generaciones.

En cuanto al nivel tecnológico con el que cuenta la empresa aún se puede mejorar bastante, se pueden implementar una serie de herramientas que bien podría acortar los tiempos de espera y optimizar las operaciones.

La estructura organizacional de la empresa está bien definida pero aún se debe reforzar las interacciones entre los distintos departamentos a fin de acortar los tiempos de espera y optimizar los diversos recursos.

En lo que respecta a las decisiones de la empresa las mismas se toman dependiendo la situación, generalmente se realizan reuniones constantes lo que permite tomar buenas decisiones en consenso, participando los directores de departamento, finanzas, administración y la gerencia.

Los resultados de la empresa se miden a través de la satisfacción de los clientes y de la facturación. El sistema de comunicación que la empresa utiliza para comunicarse con los clientes básicamente es: Digital Mail y Whatsapp.

**Tabla 2. Matriz FODA Digital Marketing To Consumers**

**Matriz FODA "DMC "**

Factores internos de la empresa	Factores externos de la empresa
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
La empresa cuenta con deficiencias en la producción de audiovisuales, (les toca subcontratar en muchas ocasiones).	Competidores con estructura más grande en términos de plataforma y de personal.
Falta de equipos y de personal.	Surgimiento de nuevos competidores.
Falta de trato personalizado con el cliente.	Inclusión de adblockers de anuncios publicitarios en los canales digitales
Falta de una herramienta tecnológica que le permita registrar las interacciones con los clientes.	Cambio de actitud de los clientes hacia la empresa.
Capacidad de servicio limitada.	Políticas de control empresarial en la web.
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Enfoque en resultados.	Mercado en Crecimiento
Enfoque en lograr que la caja registradora de los clientes realmente suene.	Uso de plataforma digitales en auge.
Cuentan con un equipo comprometido con la empresa y con la visión a futuro.	Uso de tecnologías sin plataformas que permiten eficientizar y centralizar compras en medios digitales.
Afinidad de los clientes a la empresa.	Auge en las redes sociales como método de marketing digital.
Buena percepción de los clientes sobre el servicio brindado.	Expansión del comercio electrónico.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.4.2 Observación de los procesos actuales relacionados a la gestión del cliente dentro de la empresa.**

Entre las diversas acciones que se llevan a cabo o no, en la empresa se pudieron observar los siguientes resultados, mediante la utilización del Checklist sobre implementación de estrategias de gestión de clientes de la tabla no.3.

En cuanto a la Recopilación se reúnen los datos iniciales y se describen además los datos recolectados, sin embargo, no se verifican la calidad de los datos y tampoco se tiene una estrategia de seguimiento.

En lo concerniente a la conciencia de situación la empresa conoce el entorno, anticipa y planifica situaciones, sin embargo, no utiliza toda la información disponible, no maneja los errores de fijación y tampoco realiza comprobaciones rutinarias, aunque ocasionalmente se llevan a cabo autoevaluaciones. En lo que respecta al modelado la empresa dispone de técnicas de modelado, las evalúa y posee métodos especializados.

En lo relacionado al manejo de tareas y toma de decisiones tiene la cualidad de solicitar ayuda con prisa cuando la necesita, aunque en muchas ocasiones no moviliza todos los recursos de los que dispone, por otra parte, reevalúa periódicamente y reparte la atención de forma juiciosa estableciendo prioridades de forma dinámica.

En lo concerniente a la evaluación a la empresa revisa el proceso realizado en cada servicio brindado, evalúa los resultados y realiza de forma rutinaria sus informes finales.

**Tabla 3. Checklist sobre implementación de estrategias de gestión de clientes para Digital Marketing to consumers.**

Variables	Check	
	Si	No
<b>Recopilación</b>		
Recopilación de datos iniciales		
Descripción de los datos		
Verificación de la calidad de los datos		
Estrategia de seguimiento		
<b>Conciencia de situación</b>		
Conocer el entorno		
Anticipar y planificar		
Utilizar toda la información disponible		
Prevenir y manejar los errores de fijación		
Comprobaciones		
Autoevaluación		
<b>Modelado</b>		
Se dispone de técnica de modelado		
Construcción del modelo		
Evaluar el modelo		
Verificación rutinaria del modelado		
<b>Manejo de tareas y toma de decisiones</b>		
Solicitar ayuda pronto		
Movilizar todos los recursos disponibles		
Reevaluar periódicamente		

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3. Checklist sobre implementación de estrategias de gestión de clientes para Digital Marketing to consumers.**

Repartir la atención de forma juiciosa		
Establecer prioridades de forma dinámica		
<b>Evaluación</b>		
Revisar el proceso		
Evaluar el resultado		
Informe final		

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.5 Integración de los resultados.

A través de la implementación de encuestas y la observación, se pudo identificar que en la empresa Digital Marketing to Consumers los clientes a menudo se sienten bienvenidos cuando contactan con la empresa, la mayoría de las personas conocen de la empresa por recomendación, es decir el boca a boca.

En lo referente a la fidelización la mayoría de los clientes tienen entre 2 y 4 años, mientras que una gran parte de dicha población tiene entre 7 meses y 1 año, esto muestra que una gran parte de los clientes son recientes. La mayoría de los encuestados valoran como buena su primera impresión al recibir servicios por parte de la empresa. La característica que más valoran las personas es la calidad, teniendo muchas opiniones favorables al respecto, el servicio también es un aspecto muy valorado por los usuarios en general.

La gran mayoría de los encuestados señalan que tuvieron una impresión buena al recibir los servicios de la empresa en su primera visita. En Digital

Marketing To Consumers la mayoría de las personas no han tenido experiencias negativas.

En lo que respecta al método de pago utilizado en Digital Marketing to consumers la mitad de sus clientes pagan a través de cheques mientras que una gran parte lo hace a través de transferencia bancaria. La empresa está especializada en el desarrollo e implementación de estrategia de marketing enfocados en soluciones digitales integrando distintas plataformas según las necesidades.

Los principales clientes de la empresa son los Bancos, empresas de servicios como agencias de viajes, mudanzas, fundaciones sin fines de lucros, consumo masivo entre otros. La empresa tiene por objetivo crear diferenciación, ofreciendo el mejor acompañamiento a los clientes con el fin de lograr sus objetivos. El acercamiento que se realiza a los clientes es bien directo a través de mail, llamadas y luego reuniones presenciales.

La estructura organizacional de la empresa está bien definida pero aún se debe reforzar las interacciones entre los distintos departamentos a fin de acortar los tiempos de espera y optimizar los diversos recursos. Y con los clientes para mejorar su gestión. En lo que respecta a las decisiones de la empresa, se toman dependiendo la situación. Por lo general los resultados de la empresa se miden a través de la satisfacción de los clientes y de la facturación.

En el análisis de esta investigación se determinó que el mayor porcentaje de los encuestados busca calidad y distinción del servicio brindado, sin embargo, un gran porcentaje obtuvo una impresión simplemente buena al recibir los servicios de la empresa, es decir no la consideraron nada extraordinaria o sobresaliente.

Por todo esto surge la necesidad de tener un sistema CRM que permita registrar cada interacción con el cliente, y los datos e informaciones, que permitan mejorar la gestión de la relación con los clientes, ya que, los encuestado consideran que el principal beneficio que deberían recibir por su largo servicio es tener un agente de servicio exclusivo para sus requerimientos.

Al poner en marcha un plan para implementar el sistema CRM, se podrá evaluar la eficacia y eficiencia del registro de los clientes e identificar las oportunidades de mejoras que puedan existir en la empresa al momento de relacionarse con el cliente.

## **CAPITULO III: Propuesta para implementar un sistema CRM para la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to Consumers.**

### **3.1 Cambio organizacional y gestión de cambio organizacional**

La gestión del cambio es una tarea muy compleja, porque el cambio en sí mismo significa un proceso continuo de diversos eventos o fuerzas imprevistas que obligan a revisar constantemente el proceso de cambio, en lo que a metodología se refiere, no existe una forma única de ejecutar este proceso. Porque en la misma situación, lo que una organización podría tener éxito en un instante o en un momento determinado podría no ser el caso de otra organización. El propósito es exponer todos estos aspectos a considerar a la hora de realizar cambios organizacionales, pues según McCalman y Paton (2012), dice: “El impacto de cualquier proceso de cambio debe estudiarse en toda la organización, no en partes de ella.”. (Ruiz, 2011, p.47).

El modelo de cambio organizacional y su gestión consta de tres aspectos:

- Factores de cambio organizacional
- Etapas del cambio organizacional
- Elementos de gestión de cambios

Aspectos que serán desarrollados a continuación por todos tomando en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

## **3.2 Contextualización de la empresa**

### **3.2.1 Ubicación**

La empresa está ubicada en la Av. José Contreras No.60 Zona Universitaria, Santo Domingo D.N.

### **3.2.2 Visión**

Posicionarnos entre las primeras 5 agencias digital en el país logrando satisfacción de nuestros clientes y cumpliendo con sus objetivos.

### **3.2.3 Misión**

Lograr el éxito de nuestros clientes enfocándonos en resultados.

### **3.2.4 Valores**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Integridad
- Calidad

### **3.3 Objetivo del plan para implementar un CRM para el mejoramiento de la gestión de los clientes.**

El objetivo básico de llevar a cabo el plan de implementación del sistema CRM es en esencia lograr integrar el plan estratégico de CRM con el sistema de gestión actual para establecer un vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación, logrando resultados positivos para la empresa.

En este caso en particular, la implementación del plan estratégico CRM para marketing digital a los consumidores será un proceso gradual, que se llevará a cabo en varias etapas con un enfoque cauteloso con el fin de evaluar gradualmente los resultados obtenidos y generar cambios de manera proactiva.

### **3.4 Factores críticos a tomar en cuenta en la implementación de CRM.**

La empresa deberá estar preparada para enfrentar el impacto de la implementación del sistema CRM y sin lugar a dudas se deberá considerar distintos factores para asegurar el éxito de proyecto.

Entre las mismas se destacan las siguientes:

- Diagnosticar el estado de la empresa.
- Rediseñar las actividades relacionadas con los clientes y definir cómo cambiarán las relaciones internas de la empresa.
- Obtener el apoyo de todos los miembros de la organización.

- Involucrar a todos los empleados en todo el proceso de implementación.
- Determinar el alcance del proyecto y sus objetivos.
- Crear estrategias para gestionar de forma adecuada el proceso de cambio.
- Brindar capacitación sobre nuevas estrategias de implementación a todos los colaboradores internos de la organización.

### **3.5 Propuesta de implementación del sistema CRM.**

#### **3.5.1 Fase de Iniciación – Planificación**

Las características del proyecto obligan a realizar preparativos para la etapa anterior o siguiente, etapas que son muy importantes para el buen funcionamiento del proyecto y en las cuales se debe tener especial cuidado. Una gran parte del éxito o fracaso se produce principalmente en la fase de puesta en marcha, se necesitan entonces el buen desempeño de esta, dicha acción sumada a una buena fase de planificación, hará posible el éxito en la ejecución y puesta en marcha del proyecto.

El objetivo de esta etapa será identificar y nombrar al personal responsable del proyecto, así como también al equipo de trabajo del plan estratégico CRM que se llevará a cabo. Con este fin se tendrá que determinar el plan de capacitación y la composición del equipo, se deberá diseñar el proceso, desarrollar las especificaciones, ejecutar el plan de tareas y determinar las responsabilidades futuras. Es esencial determinar cómo el equipo de trabajo cumplirá con las limitaciones en términos de beneficios, cronogramas y costos.

### **3.5.2 Selección del líder y del equipo de trabajo**

Como se mencionó anteriormente, el primer paso en la implementación de un plan estratégico de CRM es seleccionar un líder del proyecto, que debe tener conocimiento del tema y también debe ser responsable de mantener la estructura, filosofía y metodología de todos, esto garantizaría la estabilidad de la propuesta, dentro de las diversas funciones que deberán desarrollar los líderes tienen bajo su responsabilidad las siguientes:

- Responsable de la formulación integral, eficiente y oportuna del proceso de implementación del plan estratégico CRM.
- Monitoreo y control del plan propuesto (cronograma).
- Dar instrucciones, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades inherentes a cada departamento de la empresa.
- Comunicar el estado de implementación del plan estratégico de CRM a la gerencia general.
- Mantener una estrecha comunicación con el equipo de trabajo durante todo el plan de implementación.
- Proponer un presupuesto para la sostenibilidad del plan estratégico CRM.
- De acuerdo con las actividades planificadas y los indicadores generados por cada estrategia, presentar un informe trimestral sobre el desarrollo del plan de implementación.

- Dar retroalimentación (feedback) a los resultados de los distintos departamentos de la empresa.

El equipo de trabajo estará compuesto por representantes del departamento de atención al cliente y consultores externos, los consultores externos estarían jugando un papel fundamental en el proceso de implementación porque poseen conocimientos y experiencias en los temas más relevantes. De acuerdo con esta línea de pensamiento, es necesario organizar un equipo interdisciplinario cuyo objetivo básico es iniciar el proceso de implementación del plan estratégico CRM en cada estrategia propuesta para la empresa de marketing.

### **3.5.3 Equipo especializado del CRM dentro de la empresa**

Los roles primordiales del equipo de trabajo son los mostrados a continuación:

1. Principal responsable de la formulación general, eficaz y pertinente del plan de implementación del CRM.
2. Asegurarse de cumplir con los plazos especificados en el plan del evento.
3. Implementar los planes necesarios y planes de formación desarrollados en el departamento de atención al cliente.
4. Consolidar planes de acción en el departamento de atención al cliente.
5. Asegurar que se desarrollen y completen estudios de satisfacción en el departamento de atención al cliente.
6. Definir los procedimientos necesarios para aplicar a cada estrategia.
7. Exteriorizar informes mensuales de rastreo y desarrollo de las actividades así como también de los indicadores propuestos.

### **3.5.4 Capacitación y entrenamiento al equipo de trabajo**

Ya establecido el bloque de trabajo, se continúa con lo que es el diseño del plan de capacitación y los materiales aclaratorios del plan estratégico de CRM, de la siguiente manera:

Material. A través de este procedimiento, se estaría distribuyendo materiales educativos sobre la importancia y beneficios de hacer uso de un sistema de medición y los elementos básicos de la planificación estratégica CRM.

Formación y formación. Con el fin de incrementar el entusiasmo del equipo de trabajo, se estarían realizando seminarios prácticos con el fin de:

1. Implementar el plan estratégico de CRM.
2. Fomentar la cultura de la empresa con el fin de cambiar a métodos de control de gestión, ajustes estratégicos y realización de objetivos.
3. Fomentar una cultura de medición y formulación de factores claves de logro e indicadores de gestión.
4. Aplicar el concepto y método del plan estratégico CRM.
5. Desarrollar el ciclo económico, cadena de valor y trabajo por proceso.
6. Desarrollar un modelo de gestión para la empresa.

El propósito principal de la capacitación es contribuir a aclarar la visión de la empresa, aportar acciones que logren ganar consenso y propiedad entre el equipo de trabajo, integrar procesos de planificación e implementación estratégica, así como también mejorar la gestión y eficiencia operativa del marketing digital para los clientes.

### **3.5.5 Diagnóstico de Digital Marketing to consumers**

Con el fin de establecer los avances propuestos a través de la implementación y el lanzamiento del plan estratégico CRM, será esencial implementar la matriz FODA. Este diagnóstico brindará un conocimiento real de la organización para lograr establecer un plan de acción a desarrollar en el departamento de atención al cliente y / o en cada departamento.

### **3.5.6 División de tareas y responsabilidades**

La división de tareas y responsabilidades será formulada por el equipo de trabajo y se dividirá en tres aspectos básicos:

Comunicación. Se trata de establecer programas de comunicación, formación, socialización y concientización, con el propósito de que todos los integrantes del marketing digital orientado al consumidor comprendan las estrategias a desarrollar y los comportamientos requeridos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Se debe diseñar un plan continuo y consistente para informar a la empresa de los componentes de la estrategia, y se deben realizar actividades de marketing interno para crear conciencia y promover el comportamiento.

El proceso de comunicación será guiado por el equipo de trabajo. El equipo de trabajo iniciaría en primer lugar por el departamento de atención al cliente para luego pasar por los diversos departamentos de la empresa que estarán involucrados en todo este proceso; en cierta medida y durante un lapso de tiempo determinado el equipo sería responsable de cada departamento de atención al cliente a partir de enero de 2021. Se realizaría

una capacitación de tres días para explicar el plan estratégico de CRM a implementar y la visualización de la estrategia desde enero de 2021.

Además, se utilizarán otras herramientas para la formación continua de los empleados de la entidad: folletos y anuncios permanentes que hagan posible procesos continuos de comunicación, recuperación, absorción y adaptación; la realización del plan estratégico CRM y la formación del correspondiente plan de acción.

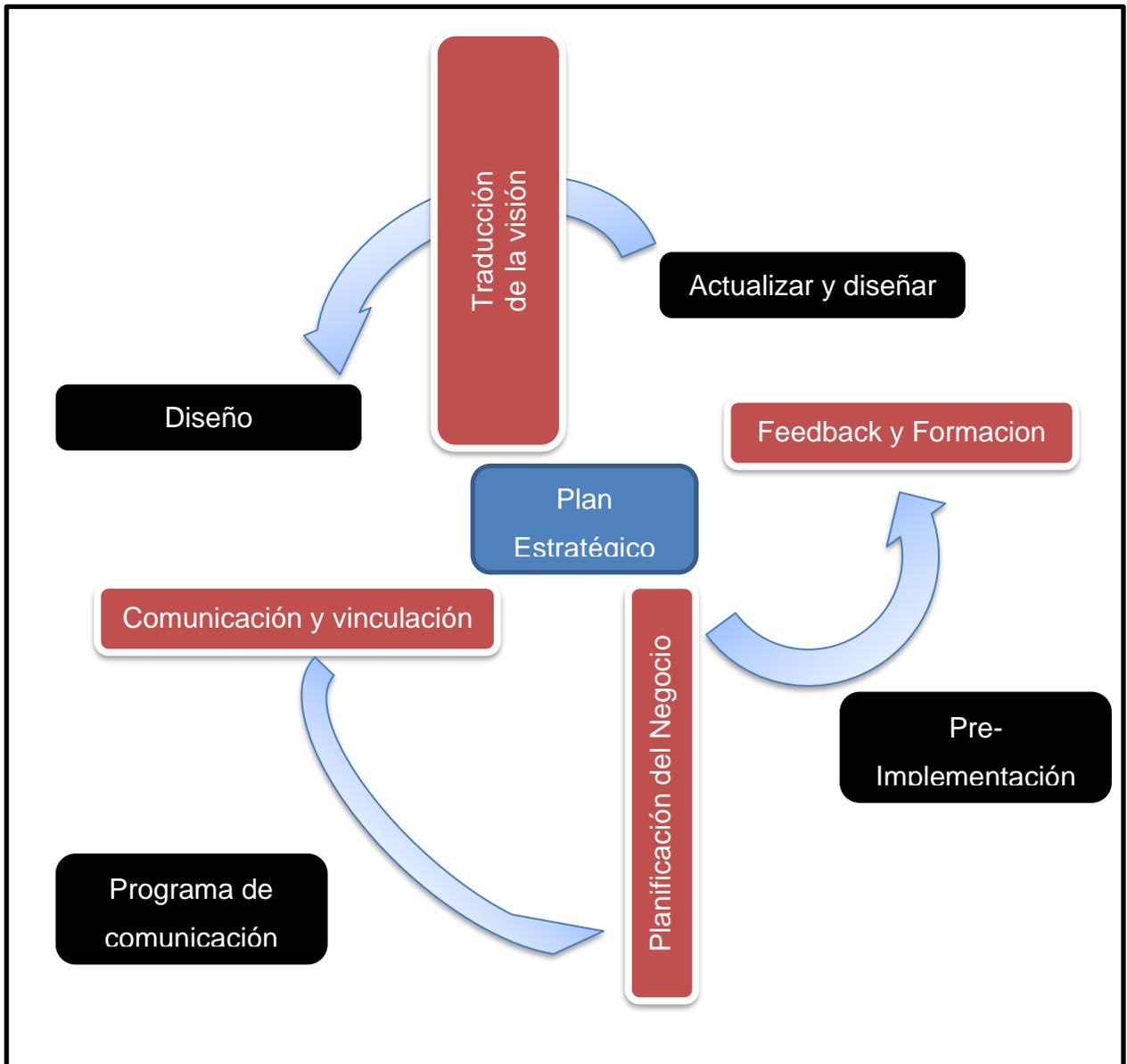
Aprender. Tiene como objetivo comprender y establecer un diseño de estrategia que se pueda basar en las necesidades de la empresa y sea consistente con el plan estratégico CRM propuesto e integrado con todos los departamentos para fortalecer la gestión de recursos humanos.

Diseño. La estrategia de diseño encierra la investigación y análisis de los diversos procesos de la entidad, el esquema estratégico concernientes a las políticas de la empresa y a las diversas necesidades del departamento de atención al cliente y/o de cada departamento.

### **3.5.7 Fase de Desarrollo**

La fase de desarrollo simbolizaría un grupo de tareas y actividades, que hacen posible la correcta puesta en marcha del plan estratégico CRM. Conciernen a la aplicación de características específicas del plan estratégico de CRM a utilizar, y envuelve la aplicación y desarrollo de actividades orientadas a movilizar a la organización hacia un nuevo sistema de gestión, como se muestra en la Figura 14.

**Figura 14. Diseño del plan estratégico para implementar un sistema CRM.**



**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.5.8 Diseño**

La fase de diseño tendría en cuenta el aspecto de convertir el proyecto en un documento, mostrar el documento a la dirección principal y ejecutar marketing digital para los consumidores.

#### **3.5.8.1 Transformación del proyecto a documento.**

Luego de conformar un grupo de trabajo y realizar un diagnóstico de marketing digital para consumidores, se formulará un documento formal (instrucción), se planteará un plan estratégico de CRM y se tomarán medidas para determinar los objetivos, alcance, asuntos generales, personal de gestión y tareas específicas, y firmado por la Administración en un Reconocimiento final.

Esta “instrucción” es un documento a través del cual el marketing digital orientado al consumidor regulará diversas políticas, procedimientos y proyectos de carácter general dentro de la organización para ser aplicados en todos los niveles, por lo que es necesario incluir las siguientes Parámetros:

#### **3.5.8.1 Desarrollo del plan estratégico de CRM y posterior envió al gerente general.**

Una vez convertida la información diagnóstica en documentos formales, se desarrollará un plan estratégico CRM y se remitirá a la Administración General para vincularlo al proceso, y permitir que la Administración General organice estrategias con la participación del conocimiento, así como para el consumidor.

### **3.5.8.2 Plan de acción.**

El líder junto al equipo de trabajo desarrollará y diseñará un plan de acción para lograr las metas establecidas en el plan estratégico de CRM.

El plan de acción estará centrado en los siguientes aspectos:

1. De acuerdo con las necesidades de marketing digital de los consumidores, diseñar, formular e implementar estrategias orientadas a la mejora de los recursos humanos.
2. Desarrollar un plan que involucre “autorización y cultura organizacional”.
3. Realizar investigación de satisfacción en el departamento de atención al cliente y/o en cada departamento de la empresa.
4. Realizar investigaciones sobre las necesidades internas de inversión en tecnología de la empresa.
5. Diseñar y desarrollar un plan promocional para consumidores en marketing digital.
6. Desarrollar programas de capacitación en los siguientes temas: desarrollo de la capacidad para liderar equipos eficientes, manejo y negociación de conflictos, desarrollo de habilidades, etc.
7. Desarrollar planes de compensación e incentivos relacionados con el plan estratégico de CRM.

### **3.5.8.3 Programa de comunicación**

En este paso se estaría implementando y desarrollando el plan de comunicación de la fase anterior. El objetivo básico de la campaña es hacer que todos los colaboradores comprendan la estrategia de marketing digital

para los consumidores e incrementar la motivación para actuar, actuando de esta manera se pueden alcanzar los objetivos marcados.

El plan de comunicación incluiría boletines periódicos (newsletters, notas de prensa, folletos, trípticos, etc.), el proceso de formación del plan estratégico CRM diseñado para el marketing digital a los consumidores; el personal de gestión también deberá estar informando al departamento de atención al cliente y/o cada departamento los planes de acción que se estarían llevando a cabo a fin de lograr que todas trabajen en conjunto.

Una vez que se comuniquen el propósito y el contenido del plan estratégico de CRM y las acciones a tomar, se estaría monitoreando la efectividad del plan de comunicación para obtener retroalimentación (retroalimentación) para un posterior análisis. La reflexión verifica si la estrategia y el plan estratégico CRM son aplicables a todos los empleados de la empresa.

### **3.5.9 Pre-implementación**

En esta fase será necesario mantener una estrecha comunicación con el gerente y líder del proyecto responsable de llevar a cabo la implementación, así como también evaluar los elementos necesarios que cumplan con los requisitos del plan estratégico de CRM.

### **3.5.10 Actualizar el plan y diseñar el presupuesto**

Los objetivos deberán actualizarse en base a los resultados obtenidos del diagnóstico y el plan de acción de marketing digital para los clientes, y se debe establecer un plan estratégico que ayude a alcanzar los objetivos marcados. De esta manera, los recursos requeridos para cada plan se

pueden determinar de acuerdo al nivel de inversión en capacitación, recursos físicos, software, hardware, etc.; implementando además un plan de capacitación anual para los siguientes temas: desarrollo de capacidades, equipo eficiente, manejo de conflictos, negociación y habilidades; diseño “autorización” Y plan de cultura organizacional, etc.

### **3.5.11 Fase de implementación y puesta en marcha**

La fase de implementación comenzaría el 1 de enero de 2021, en la que se diseñaría un conjunto de procedimientos para seguir el funcionamiento del plan estratégico CRM. Con este fin, de acuerdo con el ciclo de medición establecido y la evaluación periódica se lograría establecer un sistema de mejora continua.

Una vez que los resultados están disponibles, las estrategias formuladas se pueden proceder a comparar para luego iniciar un proceso de retroalimentación y aprendizaje continuo. El elemento más importante del monitoreo será el uso del CRM, esta solución hará posible identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones adecuadas para incrementar el beneficio del marketing digital mediante el uso de los resultados de los indicadores en informes detallados y, por tanto, de los consumidores.

### **3.6 Proceso de implementación del plan para el mejoramiento de la gestión de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers.**

#### **3.6.1 Desarrollo plan de acción**

El plan de acción de marketing digital para consumidores se estaría implementando en primer lugar en el departamento de atención al cliente y posteriormente en todos los departamentos de la empresa.

#### **3.6.2 Efectuar revisiones mensuales y trimestrales**

Una vez que la gerencia apruebe el sistema de planificación de la estrategia de marketing digital basado en CRM a los consumidores, el proceso de revisión mensual comenzará en enero de 2021, el departamento de atención al cliente y/o el gerente de cada departamento deberá enviar su informe de gestión para monitorear lo que serían las metas estratégicas propuestas a través de indicadores de control.

Esto complementará los informes trimestrales y las rutinas semestrales que estaría desarrollando el equipo de trabajo para los gerentes de la empresa, los mismos deberán mostrar los resultados y la gestión para lograr los objetivos, el seguimiento que se realizaría al departamento de atención al cliente y/o la ejecución de cada departamento en el próximo período operativo sería una de piezas fundamentales para garantizar un crecimiento positivo en cuanto al servicio.

Se estaría comparando además los resultados y la gestión a corto plazo con las metas establecidas, y al mismo tiempo evaluando si la estrategia es efectiva y en qué medida.

### **3.6.3 Revisión anual de la estrategia**

Al final del año, se deberá evaluar la estrategia para determinar el grado de cumplimiento de las metas y planes establecidos y la realización de las metas estratégicas, y señalar el curso de acción para el próximo período teniendo en cuenta el éxito y el fracaso. Corregir errores y mejorar la comunicación, planificación, retroalimentación (feedback) será esencial para el crecimiento sostenido.

### **3.6.4 Vinculación de los objetivos personales y recompensas**

Inicialmente, no se estaría implementando el sistema de incentivos, el objetivo inicial es ganar experiencia gerencial a través del plan estratégico de CRM antes de vincular claramente recompensas e incentivos.

A lo largo del año, se evaluará el sistema de incentivos con el fin de hacer recomendaciones al gerente general, involucrando los cambios propuestos durante la formulación del plan estratégico de CRM, los beneficios que brinda el marketing digital a los consumidores y todo el proceso de cambio.

### 3.7 Diseño del plan estratégico.

El plan de implementación se formulará durante los últimos meses de 2020 y 2021, y se dividirá en las etapas que se muestran en la Figura 4.

**Tabla 4. Cronograma de implementación del plan**

AÑO	2020												2021															
ACTIVIDADES/ TIEMPO	Septiembre.				Octubre				Noviemb.				Diciemb.				MESES DEL AÑO											
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>FASE DE PLANIFICACIÓN</b>																												
<i>Lecciones de liderazgo y equipos de trabajo.</i>																												
<i>Conformación equipo</i>																												
<i>Diagnóstico</i>																												
<i>Repartición de asignaciones y de responsabilidades</i>																												
<i>Comunicación</i>																												
<i>Estudio</i>																												
<i>Diseño</i>																												



### 3.8 Validación y evaluación de la propuesta

La correcta evaluación de la propuesta será fundamental para lograr implementar con éxito el sistema CRM en la empresa, con este fin el instrumento más útil será un checklist el cual contribuiría de forma rápida y sencilla a identificar si se están cumpliendo de forma efectiva los pasos y acciones a seguir en la implementación del sistema CRM, a continuación, se muestra el instrumento en la Tabla no.5.

**Tabla 5. Lista de Checklist para la validación y evolución de los procedimientos para la implementación de un CRM para la empresa Digital Marketing to consumers.**

Variables	Check	
	Si	No
<b>Recopilación</b>		
Recopilación de datos iniciales		
Descripción de los datos		
Verificación de la calidad de los datos		
Estrategia de seguimiento		
<b>Conciencia de situación</b>		
Conocer el entorno		
Anticipar y planificar		
Utilizar toda la información disponible		
Prevenir y manejar los errores de fijación		
Comprobaciones		
Autoevaluación		

**Fuente,** Elaboración propia.

**Tabla 5. Lista de Checklist para la validación y evolución de los procedimientos para la implementación de un CRM para la empresa Digital Marketing to consumers.**

<b>Modelado</b>		
Se dispone de técnica de modelado		
Construcción del modelo		
Evaluar el modelo		
Verificación rutinaria del modelado		
<b>Manejo de tareas y toma de decisiones</b>		
Solicitar ayuda pronto		
Movilizar todos los recursos disponibles		
Reevaluar periódicamente		
Repartir la atención de forma juiciosa		
Establecer prioridades de forma dinámica		
<b>Evaluación</b>		
Revisar el proceso		
Evaluar el resultado		
Informe final		

**Fuente,** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Luego de finalizar esta investigación, y tomando en cuenta los objetivos de lugar se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

La empresa Digital Marketing to Consumers realiza un gran esfuerzo por gestionar de la mejor manera posible su interacción con los diversos clientes que visitan la entidad. En la actualidad la empresa utiliza diversas formas para lograr conectar con los clientes y de esta manera recolectar, almacenar y procesar de forma útil todos los datos recabados, tomando en cuenta los objetivos fijados en la investigación.

Básicamente la empresa Digital Marketing to Consumers utiliza dos métodos a fin de lograr que la información captada sirva para contribuir al crecimiento de la entidad, aunque no son propiamente un sistema de CRM si tienen cierta similitud con algunas variantes de estos sistemas como son los detallados a continuación:

CRM Colaborativo, la empresa capta información con el propósito de mantener una interacción entre la organización y el cliente, por el momento dicha interacción la entidad la realiza a través de Email, Chat, teléfonos

También utiliza un sistema parecido a CRM Operativo ya que en muchos aspectos organizan sus procesos alrededor del cliente, en otras palabras, buscan una automatizar las tareas en lo que es el área de ventas, marketing y servicio al cliente.

Atendiendo al segundo objetivo de la investigación el cual busco analizar los efectos en el rendimiento de la empresa Digital Marketing to

consumers, causados por no contar con un sistema automatizado que registre los datos y las interacciones con los clientes se encontraron informaciones sumamente interesantes.

Uno de los principales escollos que ha tenido la empresa por no contar con un efectivo sistema CRM en sus operaciones es la falta de conocimiento especializado sobre sus clientes, es decir no se cuenta con un perfil sobre cada uno, esta falta de información al respecto dificulta orienta esfuerzos publicitarios o promocionales hacia los mismos.

Otro inconveniente derivado de la falta de un sistema CRM dentro de la empresa es la dificultad que ha tenido para mejorar la gestión de la entidad de forma sistemática, es decir, el proceso de planificación no se realiza de la forma más adecuada a fin de captar todas las actividades relacionadas al negocio, por ejemplo, asignaciones, reuniones, llegada de proveedores entre otros. Es imposible con su método actual crear algún tipo de registro en el que todos los colaboradores estén informados al respecto. Hay que tomar en cuenta que un trabajo en equipo debidamente desarrollado puede traducirse en una mayor satisfacción para los usuarios.

Quizás el principal efecto de no contar con un efectivo sistema CRM dentro de la empresa para Digital Marketing to consumers se ve reflejado en su deficiente proceso de ventas, al no tener un profundo conocimiento de los clientes no es posible mejorar las tasas de conversión ni tampoco acortar los ciclos de venta. Al no tener un sistema que les permita registrar los historiales informativos de los clientes no pueden orientarse de la mejor manera posible sobre las debidas estrategias a utilizar para mejorar su productividad.

El tercer objetivo el cual estuvo orientado a la implementación de un sistema CRM atendiendo a la necesidad inmediata de la empresa trajo

consigo la pueda en marcha de una serie de medidas para completar dichos fines, a continuación se desglosan los aspectos más importantes de dicho proceso.

Es propio señalar que el objetivo fundamental del plan de implementación es el de acoplar lo que sería el nuevo plan estratégico de CRM a los actuales sistemas de gestión, con el fin de crear conexiones entre el desarrollo y formulación de la estrategia y su implementación, generando resultados positivos en la empresa.

El primer paso en la implementación del plan estratégico de CRM para la empresa, sería selección del líder del proyecto, quien deberá tener conocimiento sobre el tema y además deberá encargarse de mantener la estructura, filosofía y metodología para todos los departamentos de la empresa. El equipo de trabajo estará conformado por un representante del departamento del servicio al cliente y el de los asesores externos, estos últimos tendrían un papel fundamental en el proceso de implementación, ya que tendrían el conocimiento y la experiencia sobre el tema.

El objetivo fundamental de ésta capacitación sería ayudar a aclarar la visión de la empresa, contribuir a ganar consenso y propiedad en el equipo de trabajo, integrar la planeación estratégica y los procesos de implementación, mejorar la efectividad administrativa y operativa de Digital Marketing to consumers. La división de tareas y responsabilidades sería desarrollada por el equipo de trabajo y estaría enmarcada en tres aspectos fundamentales que serían la comunicación, los estudios y el diseño.

Uno de los pasos más importantes sería el programa de comunicación, en este paso se estaría implementando y desarrollando el programa de comunicación, el objetivo fundamental de la campaña sería

incrementar la comprensión de cada funcionario sobre la estrategia de Digital Marketing to consumers y elevar la motivación para actuar, de tal forma que se consigan los objetivos planteados.

Otra etapa fundamental para el desarrollo exitoso de la estrategia será la de pre-implementación, en dicha etapa deberá existir una estrecha comunicación con los directivos y encargados del proyecto, quienes serían los encargados de liderar la implementación, así como de evaluar los elementos necesarios para cumplir con los requerimientos del plan estratégico de CRM.

Una vez la dirección haya aprobado el sistema de planeación estratégica basado en CRM para Digital Marketing to consumers, se iniciaría el proceso de revisión mensual, y el plan de implementación de un sistemas CRM se hará cargo de la supervisión y monitoreo continuo de los pasos establecidos en la investigación, partir de enero del 2021, en donde los directivos del departamento de servicio al cliente y/o de cada departamento enviarán sus informes de gestión, con el fin de efectuar un seguimiento a los objetivos estratégicos presentados a través del control de los indicadores.

Esto se complementarían con informes trimestrales y convenciones semestrales desarrolladas por el equipo de trabajo para los directivos de la empresa, en donde se mostrarían los resultados, así como la gestión realizada para alcanzar las metas, el seguimiento efectuado en el departamento de servicio al cliente y/o en cada uno de los departamentos y las acciones a desarrollar para el periodo siguiente.

Finalmente, por todo lo planteado, se puede decir que el objetivo por el cual fue realizada a la empresa Digital Marketing to consumers se cumple, ya que, mejorara la relación con los clientes y el logro de una buena gestión con sus clientes.

## RECOMENDACIONES

Luego de llegar a las conclusiones de lugar y tomando en cuenta los diversos aspectos relacionados se considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- Las primeras recomendaciones van entorno al plan del proyecto, hay que tener en cuenta todas las variables que interactúan, y estas variables deberán responder al proceso de planificación detallada, desde un colaborador entusiasta de la empresa hasta la determinación de las áreas clave del negocio que se estarían iniciando, así como también la debida gestión de la información con los clientes. Se deberán organizar los aspectos relacionados con la gestión del cambio y selección de posibles soluciones, todo esto va estrechamente ligado al concepto y uso de la tecnología CRM.

Es necesario entender que el diseño de la estrategia para la gestión de la relación con los clientes debe ser un trabajo integral, incluyendo el mejoramiento de la información, los procesos de negocio, el personal y la tecnología. Se recomienda que el comportamiento relevante sea guiado y coordinado, el plan deberá ser ejecutado por el departamento de gestión empresarial.

- Por su parte, la empresa debe, bajo la responsabilidad del departamento de gestión empresarial, definir estrategias de segmentación de clientes en base a criterios claramente definidos y buscar metas muy específicas para determinar cuál es la que mejor cumple con las expectativas. Conformar objetivos específicos según la subdivisión utilizada: descriptivos, orientados a la acción, avanzados, etc.

- Se deben diseñar estrategias para el uso de la información del cliente, estas estrategias deben asegurar la legalidad en términos de confidencialidad y deben ser gestionadas de forma íntegra.
- La estrategia CRM tiene cambios implícitos en el enfoque de negocio de cualquier empresa. La visión clásica basada en la centralización de productos o servicios ha cambiado el foco de atención en los clientes y sus necesidades así como también sus expectativas. Por lo tanto, la gestión se cambia a nivel organizacional y deberá tener una buena estructura. Para que toque a todos los departamentos de toda la empresa, convenciendo así a todos los involucrados de que el servicio al cliente no es responsabilidad exclusiva de una oficina o departamento, sino parte de la misión personal de todos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adebanjo, Dotun (2003). *Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis based proposal*. Madrid, España. Management Decision.
- Alcaide J. (2016). *Fidelización de clientes*. Editorial ESIC.
- Alfaro, Manuel (2017). *Temas clave de marketing relacional*. McGraw Hill: Madrid
- Apaolaza, V., Forcada, F. y Hartmann, P. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola*. *Cuadernos de Gestión*, 2(2). Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.
- Barlow, R. G. (2016). *Marketing de Relaciones. Cómo retener a los mejores clientes*. Editora Buho.
- Bose, R. (2002). *Customer relationship management: key components for IT success*. *Industrial Management & Data Systems*. Editors ESI
- Burgos E. (2017). *Marketing Relacional.: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz*. Editorial Netbiblo.
- Chakravorti, Samit (2016). *Customer relationship management: a content analysis of issues and best practices*. Tesis Doctoral. Florida International University.
- Chalmeta, Ricardo (2017). *Methodology for customer relationship management*. *The Journal of Systems and Software*. Editorial ESIC.
- Chiesa de Negri C. (2018). *CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional*. Editorial Búho.
- Corner, I. y Hinton, M. (2002). *Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics*. Editora Prentice Hall.
- Cravens David W. Piercy Nigel F. (2015). *Marketing Estratégico*. McGraw Hill.
- Curry, Adrienne, y Kkolou, Elena (2004). *Evaluating CRM to contribute to TQM improvement –a cross case comparison*. *The TQM Magazine*. Prentice Hall.

- Curry Jay, Curry Adam (2002). *CRM Customer Relationship Management: “Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes”*. Editorial Ediciones Gestión 2000, SA.
- Dans Pérez, Enrique (2015). *Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital*. Artículo Nueva economía y empresa. Número 791.
- E-Business W@tch (2006). The European eBusiness Market W@tch: ICT and electronic business in the tourism industry. Extraído el 11 de Octubre de 2007 de: [http://www.ebusinesswatch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism\\_2006.pdf](http://www.ebusinesswatch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf).
- Francois Jean, L. (2018). *Evolucionando de CRM*. Editoria ESIC.
- Frederick Newell (2001). *ClienteLeal.Com: “Cómo manejar las relaciones con los clientes en la nueva era del comercio electrónico”*. Editorial Mc Graw Hill.
- Funes R. (2012). *Análisis Sobre Estrategias de Fidelización de Clientes*. Editorial Academica Española.
- García, I. (2017). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. México D.F. México. FC Editorial.
- García Valcárcel, Ignacio (2017). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. FC Editorial.
- Gea D., Romero M., Sánchez A. (2015). *Marketing Relacional y CRM*. ICEMD. Lima, Peru. Editorial ESIC.
- Gordon, Ian (2019). *Best Practices: Customer Relationship Management*. Ivey Business Journal.
- Granjo J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Santiago, Chile. Ediciones Netbiblo.
- Goldenberg Barton J. (2018). *CRM Automation*. Editora Prentice Hall.
- Greenberg, P. (2003). *CRM: gestión de relaciones con los clientes*. Bogotá, McGraw-Hill.
- Hansotia, Behram (2018). *Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation*. *Journal of Database Management*. Mexico D.F. Mexico. Editora Prentice Hall.

- Hoyos R. (2016). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. ECOE Ediciones.
- Imhoff Claudia (2001). *Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing* Editora Wiley.
- Kalakota, R. y Robinson, M. (1999): *e-Business: A roadmap for success*, Madrid, España. Addison-Wesley.
- King, Stephen F. y Burgess, Thomas F. (2019). *Understanding success and failure in customer relationship management, Industrial Marketing Management*. Madrid, España. Editorial Random House.
- Kotler Philip, Lane Keller Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Marcia Robinson (2020). *Del e-Commerce al e-Business: "El siguiente paso"*. Editorial Addison Wesley.
- Mendoza, Luis E, Marius, Alejandro, Pérez, María, y Grimán, Anna C. (2017). Critical success factors for a customer relationship management strategy. Information and Software Technology. Lima, Peru. Editorial McGraw-Hill
- O'brien, J. A. & Marakas G. M. (2018). *Sistemas de Información Gerencial*. México, D. F.: McGrawHill.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Prentice Hall.
- Quiceno G, Ellas D (2013). *CRM (Customer Relationship Management) en las organizaciones*. Editora Prentice Hall.
- Reinares Lara, Pedro (2016). *Marketing Relacional*. Pearson Educación S.A..
- Reinares, Pedro (2005). *Los 100 errores del CRM*. Editorial ESIC.
- Rivero, L. (2019). *Factores de fidelización de clientes de operadores de telecomunicaciones en España*. Recuperado de <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/cee/ucm-t27108.pdf>.
- Rubio, Rafael (2004). *El camino hacia la excelencia en CRM*. Madrid, ES: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Talaya Águeda, Esteban (2008). *Principios de marketing*. Editora ESIC.

- Tourniaire Françoise (2015). *Just Enough*. Prentice Hall PTR
- Sigala, Marianna (2005). *Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications*. *International Journal of Hospitality Management*. Lima, Peru. Editorial Penguin Group
- Stair R. y Reynolds G. (2016). *Principios de Sistemas de Información*. México. Thompson Editores
- Swift R (2019). *Crm. Como Mejorar Las Relaciones Con Los Clientes*. Prentice Hall.
- Valcárcel I (2016). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. Madrid, España. FC Editorial.
- Vargas J. A. (2017). *Creando una estrategia de CRM*.
- Xu, Mark, Walton, John (2005). *Gaining customer knowledge through analytical CRM*. Industrial Management + Data Systems.
- Zablah, Alex R., Bellenger, Danny N. y Johnston, Wesley J. (2015). *An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon*. *Industrial Marketing Management*. Madrid, España. McGraw-Hill
- Zeithalm V. y Bitner M. (2015). *Marketing de Servicios*. México. Mc Graw Hill.
- Zikmund William G., Raymond McLeod Jr, Faye W. Gilbert (2016). *CRM Customer Relationship Management. Compañía*. Editorial Continental.

## **ANEXOS**

## **Anexo I. - Anteproyecto**



**Decanato de Estudios de Posgrado  
Maestría Gerencia y Productividad  
Anteproyecto de Posgrado**

**“Plan para implementar un sistema CRM para la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to consumers en el periodo 2019 – 2020”**

Sustentado por:

<b>Nombre:</b>	<b>Matricula:</b>
<b>Crhis Alba Altagracia Cáceres González</b>	<b>2019-0684</b>

Asesor (a)

**Msc. Damarys Vicente de la Riva**

**Santo Domingo, D.N.  
República Dominicana**

**Agosto,2020**

## **Tema de investigación**

“Plan para implementar un sistema CRM para la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to consumers en el periodo 2019 – 2020”

## **Planteamiento del problema de investigación**

El surgimiento de los sistemas CRM se remota a finales de los años 80 en Estados Unidos, Desde ese momento, este software ha sido objeto de numerosas mejoras y renovado por muchísimas empresas a nivel internacional. Hoy día, la necesidad de dar acceso a los datos de los clientes a todos los niveles de la empresa, es decir, integrarlos en la cadena de información hizo que empezara a formarse una variante del CRM. Centrándose pues en recoger la información de los clientes que ya forman parte de la empresa y no tanto en el ciclo de ventas. Las empresas buscan nuevas formas de mejorar sus procesos aprovechando las tecnologías siendo esta una herramienta importante a la hora de facilitar y brindar un servicio de calidad y eficiencia.

En la actualidad, la revolución digital está transformando el mundo en muchos aspectos y las nuevas tecnologías están cambiando la forma en la que interactuamos, nos comunicamos y accedemos a productos y servicios. Lo que hace necesario que las empresas cuenten con herramientas que permitan eficientizar procesos para ser más competitivas.

Actualmente la empresa DMC carece de una herramienta tecnológica que le permita poder lograr la obtención y permanencia de los clientes. Realizan el proceso de registro de los clientes de forma manual a través de Microsoft Excel, y cuando un colaborador es desvinculado de la institución, no poseen un sistema automatizado que permita darle seguimiento a los

clientes que han sido trabajado por este, generando atrasos en la respuesta de esos casos e inconformidad en los clientes, que en algunas ocasiones desisten en volver a trabajar con la empresa. Esto afecta la experiencia de los clientes y la imagen de la empresa. Además de que, el no contar con un sistema que permita centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre la empresa y sus clientes, limita tener procesos más ágiles y efectivos, y poca expansión de la empresa y de su cartera de clientes para generar mayor facturación.

Con esta investigación, la empresa podría eficientizar el manejo de la base de datos de los clientes que dispone, para entender y conocer de forma más efectiva sus audiencias comprendidas en el período 2019 – 2020, de los clientes que posee la empresa en la ciudad de santo domingo, con el fin de compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. De forma que se podría incrementar la inversión publicitaria, para identificar oportunidades, aumentar la cartera de clientes, y digitalizar procesos. Es decir, que la empresa estará en la capacidad de almacenar y tener un acceso más efectivo a las informaciones de los clientes.

¿Cómo podría la empresa Digital Marketing to consumers mejorar la gestión de los clientes que posee en el período 2019 – 2020?

### **Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para registrar las informaciones de sus clientes y gestionar su permanencia?

¿Qué efectos ha tenido sobre el rendimiento de la empresa, no contar con un sistema automatizado que registre los datos y las interacciones con los clientes?

¿Qué sistema de CRM podría implementar la empresa?

¿Cómo podría cambiar la experiencia de los clientes al implementar un sistema CRM?

### **Objetivos de la Investigación:**

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan para implementar un sistema CRM, para mejorar la gestión de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers en el periodo 2019 – 2020.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar que herramientas utiliza la empresa Digital Marketing to consumers para registrar las informaciones de sus clientes y gestionar su permanencia.
- Analizar los efectos en el rendimiento de la empresa Digital Marketing to consumers, causados por no contar con un sistema automatizado que registre los datos y las interacciones con los clientes.
- Seleccionar el sistema de CRM Odoo para implementar en la empresa Digital Marketing to consumers.
- Valorar la influencia de tener un sistema CRM en la experiencia de los clientes.

## **Justificación de la Investigación:**

### **Justificación teórica**

Esta investigación demostrara la importancia del desarrollo de un sistema CRM corroborando lo planteado por los diferentes autores, de que el mismo permite transformar los datos de los clientes, en información valiosa para mejorar la gestión de los clientes y el desarrollo del negocio, facilitando su alcance y relaciones en el futuro.

### **Justificación metodológica**

Esta investigación podrá servir de guía o referencia para otras empresas que se encuentren en necesidades relacionadas a mejorar la gestión de los clientes con el objetivo de obtener y mantener la fidelidad de los actuales y futuros clientes. El instrumento diseñado para la obtención de los datos (check list o lista de chequeo) proporcionara, una mayor objetividad entre los distintos investigadores que realizan actividades para gestionar los clientes, y podrán utilizarlo para valorar la influencia de contar con una herramienta que permita mejorar y transformar la experiencia de los clientes.

### **Justificación práctica**

Esta investigación se realiza porque la empresa Digital Marketing to consumer carece de una herramienta tecnológica que le permita poder lograr una buena gestión de los clientes, y al establecer un plan para mejorar la obtención y permanencia de los clientes mediante la implementación de un sistema CRM, podrá eficientizar el manejo de la base de datos de los clientes, mantener una buena relación con los mismos e incrementar la inversión publicitaria.

## **Marco de referencia (Teórico-Conceptual)**

### **Antecedentes de la investigación**

Existen diferentes investigaciones que han abordado los sistemas Customer Relationship Management (CRM), Cada una de ellas busca describir la importancia de tener una herramienta tecnológica que permita mantener y mejorar las relaciones con los clientes y lograr su fidelización, Esto quiere decir que la concepción que cada autor tiene, explica cómo manejar adecuadamente las informaciones de los clientes y su impacto en los resultados de la organización.

Muchos autores han estudiado e investigado sobre la gestión de la relación de los clientes, dentro de ellos se puede destacar a Crawford Gillies, Darrell Rigby y Fred Reichheld, quienes en el año 2002 en Estados Unidos, realizaron una investigación "La historia detrás del éxito de CRM" , con el objetivo de mostrar la concepción errónea que había con los sistemas CRM y como ha ido cambiando su enfoque, ya que, las empresas se enfocaban solo en adquirir, construir y mantener relaciones con los clientes, pero para poder lograrlo, no es solo implementar el sistema, se debe desarrollar una estrategia para segmentar los clientes, involucrar todos los recursos humanos de la empresa, y por ultimo proporcionar las herramientas y la tecnología adecuadas para poder apoyar las estrategias y el plan de lugar.

Sin duda alguna, la clave de cualquier estrategia de relación con el cliente es la segmentación del cliente, y ( Rigby, Crawford Gillies, Rigby, & Reichheld, 2002) colocaron como ejemplo en su investigación, a la empresa MBNA Europe, el brazo internacional del gigante de tarjetas de crédito de EE. UU., con el objetivo de demostrar el éxito de una empresa al implementar los sistemas CRM, logrando un crecimiento anual de ganancias

del 75% desde 1995, mediante la buena ejecución de los sistemas CRM, y la selección de los clientes correctos, a través de una buena segmentación y un análisis continuo del comportamiento del cliente, al combinar los productos correctos con los clientes correctos. Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham, en el año 2004, en Estados Unidos, realizaron la investigación "CRM a la manera correcta", para Harvard Business School, con el objetivo de demostrar cómo han tenido éxito en la gestión de los clientes, empresas de renombre al implementar correctamente sistemas CRM.

Según la investigación realizada por (Rigby & Ledigngham, 2004), en el año 2000, la empresa Kimberly-Clark, fabricante de bienes de consumo a nivel internacional con productos como Servilletas Kleenex y Papel higiénico Scott, con el objetivo de mejorar la efectividad de su ciclo total de relaciones con los clientes, tomo la decisión de implementar un sistema CRM para recabar y analizar la información de promociones y clientes, debido a que no tenían una herramienta tecnológica que le permitiera segmentar clientes y gestionar relaciones duraderas, lo que trajo como consecuencia que gastaran enormes cantidades de fondos en marketing.

El plan utilizado para la implementación del sistema CRM en la empresa Kimberly-Clark, estaba enfocado en solucionar problemas identificados debidamente, llevando a cabo actividades desde la segmentación y selección del cliente, hasta el logro de su fidelidad para tener relaciones duraderas con los clientes. Lo que le genero excelentes resultados, no solo porque tuvieron este enfoque, sino también porque realizaron programas de capacitación, para asegurar que todos los empleados estuvieran involucrados y capacitados debidamente con dicho sistema.

## **Marco Teórico**

### **1. Gestión de relación con los clientes (CRM)**

#### **1.1 Conceptualización de los sistemas CRM**

Los Sistemas CRM, son una herramienta tecnológica "diseñados para ayudar a capturar, rastrear y administrar datos demográficos, conductuales y psicográficos esenciales de los clientes" como indica (David, CRM: Tendencias actuales en la gestión de la relación con el cliente, 2014). Mediante la segmentación de los clientes, y el monitoreo continuo de dichos datos, con el objetivo de obtener una estrategia comercial en función de la gestión de las relaciones con los clientes, y la construcción de relaciones duraderas, para el mejoramiento de los resultados de la empresa.

Hoy en día, los sistemas CRM se basan dentro de las organizaciones en "Percepciones de los clientes y en una estrategia de negocio, apoyada en software, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñadas para comprometer al cliente interno, para brindar beneficios mutuos, en ambientes laborales de confianza y de transparencia" como señala ( Belén Bravo Avalos & López Salazar, Importancia de un sistema CRM en el marketing interno en las industrias, 2018). Al capturar informaciones relevantes del cliente, se puede percibir la forma como actúa el cliente y de esta manera actuar conforme a sus necesidades, permitiendo que se cree un vínculo entre cliente interno y externo, y un ambiente de familiaridad.

De acuerdo con (Moreno, Perspectiva general del CRM, 2016) con el objetivo de brindar una perspectiva global del Customer Relationship Management (CRM), realizo una investigación en la cual indica que "La aplicación de un sistema de CRM, si bien no se limita a las empresas con

fines de lucro, en el caso de estas, su objetivo es permitir aumentar la rentabilidad de la empresa de forma sostenida en el tiempo". Por lo que, las empresas deben además de adoptar un sistema de CRM, canalizar todo su actuar enfocándose en el cliente. Es decir, que, para lograr su objetivo se debe gestionar de forma adecuada el conocimiento que se obtenga acerca de los clientes.

## **1.2 Historia y evolución de los sistemas CRM**

Los primeros programas de software CRM fueron unidimensionales donde se archivaron y utilizaron tarjetas de presentación con detalles del cliente. En la década de 1970, se utilizaron sistemas mainframe independientes para sistemas de automatización de ventas y archivos de datos de clientes. A mediados de la década de 1980 se empezaron a integrar la información del cliente con la estrategia de ventas, a finales de 1980 inicio la era del software de gestión de contactos. Y ya para principios de la década de 1990, el marketing de bases de datos se transformó en automatización de la fuerza de ventas. (Zuckerman, CompareCamp, 2015).

El término "gestión de la relación con el cliente" se acuñó en 1995. En 1997, CRM se alejó de las soluciones para clientes a la planificación de recursos empresariales (ERP) que incluía operaciones comerciales como planificación de productos, fabricación y envío, además de funciones de ventas, marketing y pago. A finales de la década de 1990 se realiza el lanzamiento del CRM en línea, y ya para 1999, se empiezan a utilizar los servicios de nubes, una alternativa más barata para facilitar así su uso. Y en el 2003, Microsoft fusionó CRM con sus sistemas heredados MS Office y Outlook para crear su propio programa CRM. (Zuckerman, CompareCamp, 2015).

Con el advenimiento de la informática móvil y el Big Data en los últimos años, las soluciones CRM ahora están totalmente equipadas para administrar los canales de ventas y ofrecer experiencias excepcionales a los clientes para pequeñas empresas, medianas empresas y grandes corporaciones multinacionales. Las herramientas modernas de CRM pueden proyectar pronósticos de ventas pragmáticos para cada trimestre y pueden integrarse con plataformas de redes sociales y un excedente de aplicaciones, incluidas Zapier y Gmail. (Vtiger, 2004).

Los sistemas CRM no solo ha ido adquiriendo nuevas funcionalidades, sino también, se han ido adecuando a las tendencias actuales, transformándose en lo que se conoce como Social CRM, como plantea (Camarena, 2015), una estrategia de negocio que está diseñada para involucrar al cliente en un relación que es mutuamente beneficiosa, la cual está apoyada con tecnología, herramientas sociales, flujos de trabajo y procesos, para tratar de incorporar información social sobre ellos y aportarles más valor.

Definitivamente, los sistemas CRM han ido evolucionando a lo largo de su historia, cambiando su enfoque en la forma de registrar y abordar los clientes. Pero su objetivo básico sigue siendo el mismo; usar los datos del cliente para crear ventas y mejorar la relación con los clientes, que es la esencia de la gestión de negocios y el objetivo principal de esta investigación.

### **1.3 Función de los sistemas CRM en la gestión de los clientes**

La función de los sistemas CRM en la gestión del cliente es mejorar y extender las relaciones con el cliente, generando nuevas oportunidades de

negocio. Su implantación afecta hoy día el contacto con el cliente dentro de la empresa, el marketing y los servicios de atención al cliente.

Al utilizar CRM, las empresas pueden organizar la información de los clientes a través de sistemas computarizados, que determinan el perfil de ellos, información del producto e interfaces de compra (Vogt, 2010). Lo que permitirá que por medio a esta herramienta se puedan definir comportamientos de compra pasados de los clientes, además de poder segmentarlo según el tipo de cliente y su potencial.

Los sistemas CRM permiten conocer la rentabilidad actual y futura, el grado de fidelización, y las posibles acciones comerciales a realizar, lo cual, a su vez, permitiría en gran medida gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes (Renart, 2004). Para lograr efectividad en la implementación de un sistema CRM, "Cada miembro del personal debe sentirse cerca del cliente y reconocer la importancia suprema que este tiene para la empresa" (Alcaide, 2015). Hoy en día las empresas han tenido que ser más competitivas para poder sobrevivir en el mercado actual, y los sistemas CRM han desarrollado un papel fundamental en el logro de una buena gestión de los clientes.

La forma cómo surgió y han ido evolucionando los CRM, ha demostrado que algo realmente útil y efectivo puede recorrer un largo camino en un tiempo corto. Hoy día, la competitividad entre las empresas, exige un enfoque en el logro y superación de las expectativas del cliente. Por lo que en la medida que las empresas continúen evidenciando buenos resultados en la gestión de las relaciones con los clientes, y mientras intenten retener y fidelizar clientes, necesitaran tener una visión clara del cliente, y los sistemas CRM brindan una visualización completa de los datos y las interacciones con el cliente, para obtener relaciones optimas con los mismos.

## Marco conceptual

Para los efectos de esta investigación se entenderán por:

**Sistemas de información:** Constituye el conjunto de recursos de la empresa que sirven como soporte para el proceso de captación, transformación y comunicación de la información (Garcia, 2018). Y Para que un negocio tenga éxito a nivel global, debe ser capaz de proporcionar la información correcta a las personas apropiadas en el momento oportuno, a pesar de que dichas personas se encuentren en cualquier parte del mundo (Reynolds, 2010).

**CRM:** CRM, en inglés Customer relationship management, es un término que se refiere a las prácticas, estrategias y sistemas que las empresas utilizan para gestionar y analizar las interacciones con los clientes y los datos que se generan. El objetivo es mejorar las relaciones de servicio, fidelizar e impulsar las ventas. (JBlogs, 2020).

**Cliente:** Es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa. (Quiroa, 2020).

**Gestión:** Este término hace la referencia a la administración de recursos, dentro de una institución, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. (Ecured, 2020).

**Experiencia del cliente:** "La experiencia de usuario son las percepciones y respuestas de una persona como resultado del uso o de la anticipación del uso de un producto, sistema o servicio. La experiencia del cliente incluye todas las emociones, creencias, preferencias, percepciones, respuestas físicas y fisiológicas, comportamientos y logros de los usuarios

que ocurren antes, durante y después del uso” (Ergonomics of human-system interaction , 2010).

**Base de datos:** Es un conjunto de información perteneciente a un mismo contexto, ordenada de modo sistemático para su posterior recuperación, análisis y/o transmisión. (Raffino, 2020).

**Plan:** Es una intención, una estimación para lograr algo, mediante un conjunto de acciones estimadas para alcanzar un objetivo determinado. Para ello, debe desarrollarse bajo el paraguas de una estrategia alineada con la de la empresa. (sinnaps, 2020).

**Implementar:** Significa poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo. (EDUCALINGO, 2020).

### **Marco Contextual**

Esta investigación se realiza para eficientizar el manejo de la base de datos de los clientes y mejorar la gestión de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers, en la ciudad de Santo Domingo.

### **Marco Temporal**

Esta investigación estará comprendida en el período 2019 – 2020, de la base de datos de los clientes que posee la empresa Digital Marketing to consumers.

## **Aspectos metodológicos:**

### **Tipo de Investigación:**

**Aplicada:** Esta es una investigación aplicada, debido a la búsqueda y aplicación de conocimientos, con el fin de obtener respuesta a los aspectos de mejora de la relación de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers.

**De Campo:** En la investigación se utilizarán informaciones provenientes de encuestas y cuestionarios, mediante una serie de preguntas a las personas involucradas en gestionar la relación con los clientes de la empresa, para recolectar los datos que servirán de soporte en la implementación del plan en el campo de acción.

**Descriptiva:** Esta es una investigación descriptiva, ya que, describe el proceso en la empresa Digital Marketing to consumers de gestión de clientes para lograr una buena relación con sus clientes.

### **Enfoque de la Investigación:**

**Enfoque mixto:** Esta investigación utilizara la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, para medir la cantidad de clientes que se relacionan con la entidad y los datos existentes sobre su gestión.

### **Métodos teóricos:**

**Analítico-Sintético:** Para elaborar esta investigación es preciso utilizar el análisis y la síntesis de datos, mediante la identificación de los

componentes que intervienen en la gestión de los clientes, para mejorar la relación con los clientes.

**Histórico-lógico:** Lo histórico, se basa en el estudio de la evolución que han tenido los sistemas CRM, y los acontecimientos relacionados con los mismos. Y Lo lógico, en la búsqueda de las investigaciones de su funcionamiento y el desarrollo que han tenido los sistemas CRM para la gestión de los clientes.

#### **Métodos Empíricos:**

**Observación:** Se utilizará para observar los procesos llevados a cabo en la empresa para gestionar la relación con los clientes, y las situaciones presentadas por no contar con una herramienta tecnológica que le permita tener una buena gestión.

**Medición:** Se utilizará este método con el objetivo de obtener información numérica acerca de la experiencia que están experimentando los clientes, con la gestión que la empresa está realizando.

#### **Técnicas e Instrumentos:**

**La encuesta:** Se realizará mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, a los empleados de la empresa, con el objetivo de recopilar informaciones pertinentes que ayuden en la solución del problema de la investigación. Para obtener informaciones específicas de la gestión de los clientes, y conocer los puntos de vistas de los empleados sobre la forma en que están gestionando la relación con los clientes.

**La observación:** Se observará como están siendo gestionado los clientes, a través de un checklist, con el objetivo de determinar los errores cometidos en el proceso de registro y gestión de los clientes.

**Procesamiento de los datos:**

El procesamiento de los resultados obtenidos será mediante el texto, para precisar los vocablos y expresiones, en un lenguaje que facilite la comprensión e interpretación de la investigación. Y los resultados obtenidos se agruparán mediante la tabulación sencilla a través de la herramienta Excel.

**Población y Muestra:**

Como esta investigación tiene un enfoque mixto se va trabajar con la población y muestra, las cuales coinciden, ya que la empresa cuenta con un personal de 12 personas, por lo que se va considerar el total de la población.

**Unidad de Análisis:**

La presente investigación valorara el estudio de la gestión de los clientes.



**SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO**

Yo, Crisis Alba A. Cáceres González, cédula 223-0076375-6, matrícula de la Universidad APEC 2019-0684, estudiante de término del programa de Gerencia y productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Digital Marketing to consumers  
 (Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: "Plan para Implementar un sistema CRM para la gestión de los clientes en la empresa Digital Marketing to consumers en el periodo 2019 - 2020"  
 (Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Mejorar la gestión de los clientes de la empresa Digital Marketing to consumers.

[Firma manuscrita]  
 (Firma del estudiante)

Yo, Nurki Yissell Pérez de Jesús

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente general

(Cargo que ocupa)

cédula 048-0056314-8, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el  nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en  el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



[Firma manuscrita]  
 (Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

## ANEXO II.- – Instrumentos de Recolección de Datos



### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DIGITAL MARKETING TO CONSUMERS.

Estimado cliente:

Con el objetivo de mejorar nuestra atención, nos gustaría conocer la opinión que tiene sobre la información y/o solución que se le da a sus reclamos en el área de atención al cliente de nuestra empresa, cabe destacar que la información que está proveyendo es totalmente privada, solo se hará uso de ella de forma interna en la empresa y con fines de mejorar el servicio.

Por favor conteste este cuestionario de manera sincera y objetiva.

Encierre en un círculo la respuesta de su preferencia.

#### **Preguntas**

**1. Sexo:**

- a) Masculino                      b) Femenino

**2. Edad:**

- a) 18 a 36 años                      b) 37 a 56 años                      c) 57 a 75 años

**3. ¿Se siente bienvenido(a) al entrar a la empresa Digital Marketing to consumers?**

- a) Siempre    b) A menudo    c) Pocas veces    d) Nunca    e) No sabe, no opina

**4. ¿De qué forma conoció Digital Marketing To Consumers?**

- a) Publicidad    b) Recomendación    c) Búsqueda por Internet    d) Otros

**5. ¿Cuánto tiempo tiene siendo cliente de Digital Marketing To Consumers?**

- a) Menos de 6 meses    b) Entre 7 meses y 1 año    c) Entre 2 y 4 años  
d) 5 años o más

**6. ¿Cómo valoraría su primera impresión al recibir los servicios de la empresa?**

- a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Malo    e) Muy malo

**7. ¿Qué aspecto marco la diferencia para decidirse a adquirir los servicios de Digital Marketing To Consumers?**

- a) Precio    b) Servicio    c) Calidad    d) Reputación    e) Otros

**8. ¿A partir de comenzar a ser cliente de Digital Marketing To Consumers, ha adquirido algún producto que la empresa puede ofrecerle con algún otro proveedor?**

- a) Si    b) No

**9. ¿Cuál fue su impresión al recibir los servicios?**

- a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Malo    e) Muy malo

**10. ¿Ha tenido experiencia negativas por parte de Digital Marketing To Consumers?**

- a) Si    b) No

**11. ¿Cómo fue su forma de pago al adquirir los servicios de Digital Marketing To Consumers?**

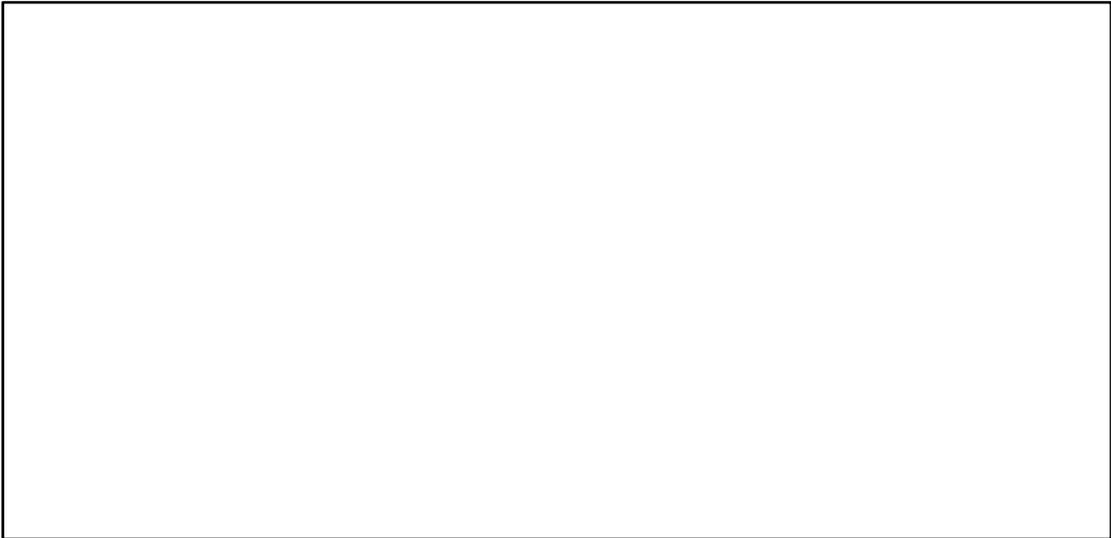
- a) Transferencia Bancaria    b) Cheque    c) Efectivo    d) Otros

**12. ¿Qué beneficio le gustaría obtener por llegar a ser cliente preferencial de Digital Marketing To Consumers?**

- a) Descuentos    b) Agente de servicio exclusivo    c) Otros



Por favor, déjenos su opinión para saber en qué podemos mejorar:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for users to provide their feedback or suggestions.



## **PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.**

Estimado Señor:

Con el objetivo de mejorar el servicio al cliente brindado por la empresa, me gustaría conocer la opinión que tiene sobre la gestión de la organización en cuanto a sus clientes, además de valorar su percepción en lo que tiene que ver con el funcionamiento en general de la organización.

## **PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

**Cuestionario:**

- ¿Cuál es core business de Digital Marketing To Consumers?
- ¿Qué servicios presta Digital Marketing To Consumers?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?
- ¿Cómo es el acercamiento con los clientes?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los usuarios del servicio, lo que puede medir?
- ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios? Equipos, maquinaria, materias primas entre otros.
- ¿Con que recurso humano cuenta la empresa, cuál es su nivel de capacitación, su experiencia?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, está bien, está mal según su opinión?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa, cuáles son sus aspectos positivos, cuales son los aspectos negativos?
- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
- ¿Cómo se miden los resultaos de la empresa?
- ¿Cómo es el sistema de comunicación de la empresa, que medios usan, que tan efectivo es?

## **Fortaleza**

- ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
- ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

## **Debilidades:**

- ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficiente recursos o de una mala asignación de los mismos?

## **Oportunidades:**

- ¿Consideras que el mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?
- ¿Los productos o servicios satisfacer tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

- ¿Hay nuevas tecnologías o permutas en el marco regulatorio que la empresa puede aprovechar?

### **Amenazas**

- ¿Qué acciones realizan los competidores de mejor forma que tu empresa?
- ¿Qué dificultades legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

### **La observación**

Se observará como están siendo gestionado los clientes, a través de un checklist, con el objetivo de determinar los errores cometidos en el proceso de registro y gestión de los clientes.

El procesamiento de los resultados obtenidos será mediante el texto, para precisar los vocablos y expresiones, en un lenguaje que facilite la comprensión e interpretación de la investigación. Y los resultados obtenidos se agruparán mediante la tabulación sencilla a través de la herramienta Excel.

A continuación se muestra la plantilla de Checklist que ayudará a la implementación de la estrategia de gestión de clientes CRM para Digital Marketing to consumers:

<b>Variables</b>	<b>Check</b>
<b>Recopilación</b>	
Recopilación de datos iniciales	
Descripción de los datos	
Verificación de la calidad de los datos	
Estrategia de seguimiento	
<b>Conciencia de situación</b>	
Conocer el entorno	
Anticipar y planificar	
Utilizar toda la información disponible	
Prevenir y manejar los errores de fijación	
Comprobaciones	
Autoevaluación	
<b>Modelado</b>	
Se dispone de técnica de modelado	
Construcción del modelo	
Evaluar el modelo	
Verificación rutinaria del modelado	
<b>Manejo de tareas y toma de decisiones</b>	
Solicitar ayuda pronto	
Movilizar todos los recursos disponibles	
Reevaluar periódicamente	
Repartir la atención de forma juiciosa	
Establecer prioridades de forma dinámica	

<b>Evaluación</b>	
Revisar el proceso	
Evaluar el resultado	
Informe final	