



ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del **Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado** titulado: Estrategia de Gestión Administrativa basada en el modelo CRM (Administración de Relaciones con el Cliente) para la empresa Inversiones Turpial 2019, C. A

Realizado por el (la) Br. Bieer Salmo C.I. N.º 83.006.156 cursante de la carrera de Administración de Empresas hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: VEINTE (20) PUNTOS

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Blanca Vielma
C.I.: 5.465.42

Jurado
Nombre: Oneida Jiménez
C.I.: 10.227.454

Jurado
Nombre: Mary Machado
C.I.: 11.965.064



Fecha: 16 / 08 /2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA,
BASADA EN EL MODELO CRM
(ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES
CON EL CLIENTE) PARA LA
EMPRESA INVERSIONES TURPIAL 2019 C.A**

Autor: Bieer Salmo

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADA EN EL
MODELO CRM (ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL
CLIENTE) PARA LA EMPRESA INVERSIONES TURPIAL 2019 C.A**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Bieer Salmo

C.I. E-83.006.156

Tutora: Econ. Blanca Vielma

San Diego, Julio de 2021



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N° 0052-7-2021

San Diego, 26 de Julio del 2021

Ciudadano

BIEER SALMO E.83.006.156.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADA EN EL MODELO CRM (ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE) PARA LA EMPRESA INVERSIONES TURPIAL 2019 C.A”**. Como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Blanca Vielma, de Cédula de Identidad No. V-5.465.042, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Bieer Salmo, portador de la Cédula de Identidad N° E- 83.006.156, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADA EN EL MODELO CRM (ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE) PARA LA EMPRESA INVERSIONES TURPIAL 2019 C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, julio del año dos mil veintiuno

Tutor Académico

Econ. Blanca Vielma

C.I. V-5.465.042,

Cel.: 0412-411.2873

E-mail: vielmab.blancaz@gmailcom

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
LISTA DE CUADROS Y FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABLAS	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN INFORMATIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3. Justificación de la Investigación	6
 II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.1.1. Internacionales.....	8
2.1.2. Nacionales.....	10
2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1. Estrategias.....	12
2.2.2. Gestión Administrativa.....	14
2.2.3. Modelo de Gestión CRM.....	19
2.2.4. Servicio al Cliente.....	39
2.2.5. Satisfacción del Cliente	40
2.2.6. Fidelidad	42
2.3. Definición de Términos Básicos.....	49
 III MARCO METODOLÓGICO	51
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	51
3.2. Fases Metodológicas.....	52

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la actual	52
3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas	54
3.2.3. Fase III: Diseño de una estrategia de gestión administrativa	54
IV RESULTADOS	56
4.1. Análisis de los Resultados	56
4.1.1. Fase I. Diagnóstico.	56
4.1.2 Fase II. Identificación	73
4.1.3. Fase III. Diseño.....	82
V PROPUESTA.....	83
5.1. Presentación de la Propuesta	83
5.2. Beneficios de la Propuesta.....	85
5.3. Objetivos de la Propuesta	86
5.3.1 Objetivo General de la Propuesta	86
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta	86
5.4. Desarrollo de la Propuesta	86
5.5. Factibilidad de la Propuesta.....	107
5.5.1 Factibilidad Técnica.....	107
5.5.2 Factibilidad Operativa	108
5.5.3 Factibilidad Económica	109
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS	115
ANEXOS	117

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDO

CUADRO

	pp.
1. Lista de Cotejo	71
2.- Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Directiva.....	73
3.- Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad del Talento Humano.....	74
4.- Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Competitiva.....	75
5.- Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Tecnológica.....	75
6.- Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Financiera.....	76
7.- Categorías del PCI (Perfil de Capacidades Internas).....	77
8.- Diagnóstico Externo (POAM)	77
9.- Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) (RESUMEN).....	79
10.- Matriz DOFA.....	80
11.- Recursos Tecnológicos	109

CUADRO

1. Módulo A2 Administrativo – Pantalla Principal.....	103
1. A2 Administrativo – Módulo Clientes.....	104

LISTA DE GRÁFICOS
CONTENIDO

GRÁFICO

	pp.
1. Importancia de la efectiva relación con el cliente.....	57
2. Efectividad de la atención al cliente.....	58
3. Descontento por parte de los clientes.....	59
4. Disminución de las ventas.....	60
5. Personal de atención al cliente	61
6. Satisfacción del cliente.....	62
7. Capacitación de los vendedores	63
8. Interacción con el cliente durante la postventa	64
9. Necesidad de mantener una relación más cercana	65
10. Necesidad de captación de nuevos clientes.....	66
11. Fidelización de los clientes	67
12. Cultura de servicio al cliente.....	68
13. Conocimientos sobre el sistema CRM	69
14. Necesidad de entrenamiento del personal	70
15. Implementación de la propuesta.....	71

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

TABLA

	pp.
1. Importancia de la efectiva relación con el cliente.....	57
2. Efectividad de la atención al cliente.....	58
3. Descontento por parte de los clientes.....	59
4. Disminución de las ventas.....	60
5. Personal de atención al cliente	61
6. Satisfacción del cliente.....	62
7. Capacitación de los vendedores	63
8. Interacción con el cliente durante la postventa	64
9. Necesidad de mantener una relación más cercana	65
10. Necesidad de captación de nuevos clientes.....	66
11. Fidelización de los clientes	67
12. Cultura de servicio al cliente.....	68
13. Conocimientos sobre el sistema CRM	69
14. Necesidad de entrenamiento del personal	70
15. Implementación de la propuesta.....	71
16. Frecuencias Totales	121

DEDICATORIA

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

De igual forma, agradezco a mi Tutora de Trabajo de Grado, Economista Blanca Vielma, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este estudio. A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

Bieer Salmo

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo agradezco a Dios, por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres y hermanos por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente.

Agradezco a mi tutora de Trabajo de grado Econ. Blanca Vielma, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad José Antonio Páez.

Bieer Salmo



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADA EN EL
MODELO CRM (ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL
CLIENTE) PARA LA EMPRESA INVERSIONES TURPIAL 2019 C.A**

Autor: Bieer Salmo

Tutora: Econ. Blanca Vielma

Fecha: julio 2021

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., con la finalidad incrementar los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y al cliente le interesa lograr una mejor atención que recibe de parte de la empresa. Para tal fin, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo con apoyo documental. La población objeto de estudio estuvo comprendida por siete (7) trabajadores que conforman la empresa, y la muestra estuvo representada la totalidad de la población, por ser pequeña y finita, por lo tanto, se considera muestreo censal. Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas de observación directa y la encuesta, apoyadas de los instrumentos la lista de cotejo y el cuestionario, este último estuvo compuesto de veintidós (22) preguntas dicotómicas, con respuestas cerradas de alternativas únicas si-no, cuyos datos fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados, donde se extrajeron las debilidades y fortalezas existentes, vinculadas al departamento de ventas, implementando la matriz FODA, finalmente, se diseñaron las estrategias que le dieron fundamento a la propuesta para solucionar la problemática estudiada. Con los resultados obtenidos, se concluyó que el modelo CRM van de acuerdo a la filosofía de gestionar y mejorar los procesos de relación con los clientes mejorando las necesidades de cada empresa., por lo tanto, consiste en un conjunto completo de estrategias y tecnologías enfocada al cliente, que integra todos los niveles de la organización como marketing, ventas y servicio al cliente. Y la gestión de relación con los clientes crean una ventaja competitiva de la empresa.

Descriptor: Estrategias, Gestión Administrativa, Modelo CRM, Satisfacción del cliente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se encuentran en la búsqueda de nuevas herramientas que le permitan ser más efectivas y por ende más competitivas, para poder lograr los objetivos organizacionales, y mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, brindándoles a los clientes productos y servicios de calidad, y satisfaciendo sus necesidades y logrando su fidelidad con la empresa.

En este sentido, la estrategia del CRM se ha convertido en una herramienta que han venido implementando las empresas, sin importar la actividad económica, donde se logre una efectiva gestión administrativa dirigida a la atención al cliente. Por lo tanto, cabe resaltar que el CRM es una estrategia de negocios disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Es por ello, que las iniciativas del CRM, para tener éxito, deben comenzar con una filosofía y una estrategia empresarial que centre todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente.

Bajo este contexto, el presente estudio, tuvo como finalidad proponer una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., debido a que realiza grandes esfuerzos para obtener credibilidad y confianza ante sus clientes, ya que, lo fundamental para destacarse como una empresa exitosa es brindarles una buena calidad en los productos que adquieren satisfaciendo sus necesidades, en este sentido, se requiere mejorar sus procesos administrativos para mantenerse en el mercado en el cual impera, siendo efectivos en el logro de sus objetivos y por ende competitivos alcanzando el posicionamiento esperado.

A tales implicaciones, la investigación se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo, conformado por cinco (05) capítulos estructurados de la manera siguiente:

Capítulo I: El Problema, contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento del objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico; apoya el estudio de la investigación, este contiene los antecedentes de la misma y las bases teóricas que documentan la necesidad del estudio, e igualmente se presenta la definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco Metodológico; expone el tipo y diseño de investigación, la descripción de los procedimientos, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el desarrollo de los objetivos específicos mediante las fases metodológicas.

Capítulo IV: Resultados; revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V: la Propuesta; se expone la propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en el diseño de estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

Conclusiones y Recomendaciones Finales; a las cuales llegó el autor en la presente investigación.

Finalmente, las **Referencias: Bibliográficas y electrónicas,** y los **Anexos** de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas en la actualidad, deben adaptarse a los cambios que le rodean, de manera que se enfrenten los cambios tecnológicos, la globalización y los efectos sociales, económicos y políticos, que inciden en el logro de sus objetivos, por lo tanto, para ser más efectivas y competitivas, y alcanzar mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, requieren optimizar sus procesos, a todos los niveles organizacionales.

Por tal motivo, deben cambiar sus horizontes e implementar estrategias de negocio, ya que, anteriormente se consideraba que lo más valioso era el bien o servicio que se ofrecía y lo hacían en forma masiva. En este sentido, la nueva tendencia indica que lo más importante es el cliente. En cuanto a los bienes y servicios son más personalizados produciendo así una mejor relación con los clientes.

En Venezuela, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en alcanzar mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelven, buscando brindarles a sus clientes bienes y servicios de calidad, y una atención adecuada para que no emigren a otros competidores. Es por ello, que la atención del cliente es primordial para las mismas, ya que, dependiendo de su satisfacción podrán mantener una fidelidad en la empresa y que se genere en ellos una confianza y credibilidad sobre sus productos y/o servicios prestados, y que al momento de satisfacer sus necesidades piensen primeramente en la entidad sin dudas ni desconfianza.

Para tales efectos, es necesario que la empresa evalúe sus procesos e implante mejoras para lograr una efectiva atención al cliente, contando con un personal capacitado para la atención cordial, profesional y especializada, de manera que se les puedan aclarar las dudas a los clientes, se gane su confianza, se le brinde información

sobre los productos y/o servicios con claridad y se logre convencer que la empresa tiene lo que busca.

En este sentido, las empresa han dirigido sus esfuerzos en plantear un enfoque relacional de productos a un enfoque relacional hacia el cliente, es decir, englobar todos sus productos y/o servicios en función del cliente, adaptando todos sus factores de influencia que desenvuelvan un modelo de administración de relaciones con los clientes, siendo esto el eje fundamental hacia el cambio, además, de encontrar productos y/o servicios ajustables a cada necesidad específica del cliente, basado en un pleno conocimiento del mismo.

De aquí surge, la importancia que tiene para las organizaciones plantear un modelo CRM (Administración de relaciones con el cliente), esperando que sea un aporte fundamental para la organización, debido a que la implementación de este modelo permitirá hacerle frente a los precipitados y constantes cambios del entorno en el cual realiza sus operaciones. La administración de relaciones con los clientes, cuyas siglas en inglés significan Customer Relationship Management (CRM), es un modelo de gestión de toda la organización que se basa en satisfacer al cliente. Es por ello, que las situaciones actuales, las demandas o exigencias del medio ambiente a los cuales están sometidas las organizaciones, han planeado la necesidad de un cambio de enfoque, el cual le permita hacer frente a factores determinantes como lo son el mercado, el consumidor, los productos y servicios, la distribución de la organización y el Estado.

Cabe resaltar, que las estrategias del modelo CRM, se considera al conjunto de principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar sus objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo la institución pretende llegar a esos objetivos, donde se pueden distinguir tres tipos de estrategias de corto, mediano y largo plazo, según los tiempos de prioridades de la organización.

Es indispensable señalar, que la actitud CRM en una institución es el resultado de la alineación entre la estrategia del negocio y la posibilidad de la organización de apoyar la relación con los clientes. La estrategia a largo plazo, busca conformar un

sistema o una plataforma organizacional que integre todas sus operaciones desde el punto de vista de cliente y sus sistemas desde el punto de vista de productos, limitando el accionar del CRM en la estrategia comercial.

Tras este contexto, el presente estudio está orientado en la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, que se encuentra ubicada en el sector la Candelaria Avenida Escalona con Calle Cantaura, En el mercado Libre de la Candelaria Valencia, viene entregando la venta de sus productos desde el año 2018 como distribuidor en el rubro de venta al por mayor y detal de alimentos no perecederos.

Sus principales clientes son particulares, además, de contactos comerciales con empresas verticalmente integradas, vale decir con importadoras o distribuidoras, lo que facilita una comunicación fluida. Inversiones Turpial 2019 C.A., actualmente, es una organización que realiza grandes esfuerzos para obtener credibilidad y confianza ya que, lo fundamental para destacarse como una empresa exitosa es brindarle al cliente una buena calidad en los productos que adquieren satisfaciendo sus necesidades. Puede pensarse, en un cliente como un ente que se involucra con la empresa por medio de la regular y periódica adquisición de bienes que está le proporciona.

De este modo, a la organización le interesa los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y al cliente le interesa la atención que recibe de parte de la empresa. Hoy en día, se ha convertido en una necesidad para las empresas expandirse y buscar más oportunidades en el mercado, por su parte, el cliente espera siempre el premio a su lealtad, este debe existir, ser claro y fácil de entender, por lo que es importante que sean recompensados por la misma

Por lo anteriormente expuesto, la empresa necesita de esta herramienta para la toma de decisiones, en base a la información de su clientela, Inversiones Turpial 2019 C.A., requiere una estrategia de CRM para alcanzar la satisfacción del cliente, es por ello, que mediante la presente investigación se propone diseñar una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, de no tomar medidas a tiempo podría generar que sus clientes emigren a otros proveedores, por no sentirse valorados

e insatisfechos, ante la forma como la empresa pueda reflejar indiferencia ante su fidelidad, trayendo como consecuencia una disminución de su ventas que afectaría el flujo de caja de la organización y a su operatividad.

1.1.1. Formulación del Problema

Tras las implicaciones anteriores, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué estrategia debe establecer Inversiones Turpial 2019, C.A. para generar valor a través de la satisfacción y lealtad de sus clientes?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual en el departamento de ventas con respecto al servicio de atención al cliente, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Identificar las debilidades y fortalezas vinculadas al departamento de ventas de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, implementando la matriz FODA.
- ✓ Diseñar una estrategia de Gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica, en la necesidad de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., en mejorar el enfoque que tiene la empresa en cuanto a la atención del cliente, mediante la implementación de una estrategia de gestión administrativa,

basada en el modelo CRM, ya que, en su forma más generalizada, el modelo CRM puede ser considerado como un conjunto de prácticas diseñada, simplemente, para poner una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa.

Es por ello, que las estrategias de gestión basadas en modelo CRM, buscan desarrollar ventajas competitivas del mejoramiento de la experiencia que tiene el cliente al hacer negocios con la empresa, debido a que, este modelo de administración de relaciones con los clientes busca básicamente obtener toda la información posible en relación con el cliente, con el fin de poder brindar un servicio personalizado a cada uno de ellos y establecer diferentes estrategias que permitan alcanzarlo enfocándose en tres elementos importantes que son el proceso de negocio, la tecnología y las personas. La interacción de estos tres elementos genera diferenciación y ventaja competitiva, por lo tanto, la empresa en estudio podrá ganarse la confianza de sus clientes y mantenerse en el mercado en el cual impera, logrando aumentar sus niveles de ventas.

Socialmente, el estudio sirvió de aporte a otras empresas que tengan problemática similar, pudiendo adaptar las estrategias propuestas a sus necesidades particulares. Asimismo, sirvió académicamente como antecedente a otras investigaciones de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades, que se encuentren inmersas bajo las líneas de investigación desarrollo y mejoramiento de procesos, establecidos por la Facultad de Ciencias Sociales para la Escuela de Administración. Finalmente, sirvió al autor para ampliar sus conocimientos académicos en el ramo profesional, basados en experiencias aplicadas en el estudio para su desarrollo laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación que se expone en el presente capítulo, de acuerdo a Arias (2016:106), expresa que: “el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recolocación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”, en el cual se presentan los antecedentes, las bases teóricas y los términos básicos, que sustentan el estudio expuesto.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, de acuerdo a Arias (2016:106), señala que: “se refiere a los estudios previos, trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado”, en otras palabras, son investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el proyecto a realizar. De los proyectos seleccionados se extraen el objeto, el tipo de estudio, las conclusiones a las que llegaron los autores y su aporte a la presente investigación, entre las cuales se citan:

2.1.1 Antecedentes Internacionales:

Campos (2018), en la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú, para optar al título de Ingeniero Informático y de Sistemas, presentó un estudio que tituló **“Gestión en la implementación de un sistema CRM para mejorar la relación con los clientes en una empresa de Telecomunicaciones”**, con el objeto de administrar de una manera unificada, eficiente y fácil la información, para que pueda tener una mejor gestión con sus clientes. La metodología que se implementó fue un proyecto factible, con diseño de campo no experimental y de nivel descriptivo, para la

recolección de información se aplicó la técnica la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento.

El investigador concluye, que el modelo CRM permitió a la gerencia comercial, hacer un mejor seguimiento, al rendimiento del logro de sus objetivos de las cuotas de ventas, por cada uno de sus representantes de ventas; logrando de esta manera cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, mediante la implementación de un sistema CRM a través de la plataforma Salesforce; siguiendo las buenas prácticas aplicadas sobre la guía de estándares internacionales de los fundamentos de proyectos el PMBOK.

Su relación con el presente estudio, es que se busca diseñar estrategias de gestión administrativas donde se enfoque mejorar las relaciones con los clientes bajo el modelo CRM, de forma tal que se logre ganar la fidelidad y confianza del cliente, dándole saber lo importante que es el mismo para la organización, ya que, se busca satisfacer sus necesidades y mejorar la atención que se le brinda actualmente.

Por su parte, Vega (2018), presentó un estudio en la Universidad Católica de Colombia, para optar al título de Ingeniero Industrial, el cual lleva por título **“Definición de una estrategia de CRM en empresas del Sector Manufacturero: Caso Calzado DITRE VI S.A.S.”**, con el propósito de analizar el estado actual de las PyMes de manufactura en Colombia para demostrar que se puede diseñar una estrategia de gestión de relación con los clientes sin necesidad de hacer una inversión fuera de su alcance, así tener control y manejo adecuado de sus consumidores, ofreciendo un mejor servicio.

La metodología que fue implementada en la investigación un estudio, fue de tipo investigativo aplicado, a nivel descriptivo, apoyado en un diseño bibliográfico y documental, para ello, se utilizó la técnica de recolección de información la encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario, consultas de información en internet, bibliografías y documentos de la empresa.

Se concluye, que mediante las estrategias propuestas basadas en el CRM se espera tener un impacto positivo en la empresa, debido a que garantizará eficiencia,

eficacia y efectividad en la gestión de relaciones con los clientes, tanto actuales como potenciales, cumpliendo con los objetivos de la compañía. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas que sustentan la temática estudiada CRM para poder tomar los aspectos más resaltantes y apoyar el desarrollo de la propuesta.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Asimismo, Hernández (2018), realizó la presentación de un estudio en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Mercadeo, que lleva por título **“Plan estratégico de servicio y atención al cliente, que conduzca a la Empresa Importllano C.A.”**, dirigido a la fidelización con su mejor clientela, a fin de lograr su permanencia rentable y exitosa en el mercado y mantener el equilibrio entre los objetivos de la empresa y el cliente. La metodología que se implementó fue bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo. La técnica empleada fue la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento de apoyo.

El autor concluye en su investigación, que la fidelización de clientes es de gran importancia para las empresas, ya que, se requiere establecer sólidos vínculos con los clientes y mantener relaciones a largo plazo con ellos, con la favorable consecuencia de construir, administrar y desarrollar las ventas de sus productos y servicios a lo largo del tiempo.

Su aporte al presente estudio, es que para captar al cliente y ganar su confianza se debe reforzar en brindar un eficiente producto o servicio, manteniendo una relación estrecha con el cliente brindándole la atención que ellos requieren para que se sientan que son importantes para la organización y que sus necesidades y su satisfacción le interesan a la empresa, no solo que compren el producto sino que para futuras adquisiciones piense en la empresa primero antes que elegir a los competidores.

Seguidamente, Lesiunas (2017), presentó una investigación en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, para optar al título de Magíster en Sistemas de

Información, titulado **“Modelo de mejora continua para el proceso de implantación de sistemas de gestión de las relaciones con el cliente en Empresas TELCO de Venezuela”**, con la finalidad de desarrollar un modelo de mejora continua para el porte de soluciones en las situaciones problemáticas que surgen dentro del complejo proceso de adopción de un sistema de gestión de las relaciones con el cliente. Metodológicamente, el estudio se desarrolló con un diseño de campo con apoyo documental a nivel descriptivo, debido a que se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario.

El autor concluye en su estudio, que tomando como referencia el CRM se pudo representar un enfoque estratégico integral en la organización para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes, el cual requiere de una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado, donde se pudo brindar un aporte diferencial a los modelos actuales, dado que apoya el proceso de implementación en el cual surgen los principales inconvenientes, con la mejora continua como propuesta de valor para el éxito de los proyectos CRM. Su relación al presente estudio, es la necesidad de implementar estrategias de gestión administrativas relacionadas a la mejora de las relaciones con los clientes, como objetivo principal de la empresa.

Por otro lado, Fernández, Hurtado y Kenny (2016), presentaron un trabajo de especial grado, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial, que llevó por título **“Modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo”**, con el fin de mantener la lealtad, retención y compromiso del cliente mediante herramientas y estrategias que mejoren la relación de la empresa con los clientes.

Para ello, la metodología que se desarrolló fue un diseño de campo a nivel descriptivo y observacional, donde se utilizó las técnicas la entrevista y la encuesta, con apoyo de un cuestionario como instrumento, para la recolección de información

de tipo primario. Las autoras concluyen en su investigación, que al recolectar los datos se evidenció que existen diferencias en la comunicación y almacenamiento de información por parte de la empresa hacia los clientes, en donde se propone identificar las herramientas para gestionar el CRM en la relación comercial con los clientes. Su aporte al presente estudio, es el uso de un cuestionario como herramienta de recolección de información para determinar un diagnóstico de la situación real de la empresa, de esa manera poder detectar las debilidades existentes en el departamento de ventas y poder minimizarlas mediante la implementación de la propuesta.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas, de acuerdo a Arias (2016:107), establece que: “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”, en este sentido las teorías, conceptos y declaraciones expresas por diversos autores permitirán apoyar y establecer el soporte teórico necesario para el desarrollo del cumplimiento y fin que posee esta investigación, relacionados a una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

2.2.1. Estrategia

De acuerdo a Hofer y Schendel (2012:405), expresan que las estrategias: “son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”. Por lo tanto, las estrategias en la empresa surgen como respuestas para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Agrega Glueck (2012:85), quien define la estrategia como: “un plan unificado amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”. Por lo tanto, las estrategias son el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos,

y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

La estrategia empresarial presenta tres niveles:

- ✓ **Estrategia Corporativa:** la gerencia estratégica es la más alta, ya que, es la más amplia, aplicándose a todas las partes de la firma. Tiene un enfoque a largo plazo. Da la dirección a los valores, la cultura, a las metas y los objetivos corporativos. En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno. Esta estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar, la sinergia entre las distintas unidades de negocio.
- ✓ **De Negocios:** es la estrategia específica para cada unidad de negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc. En otras palabras, trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. El énfasis está en planes de mediano plazo.
- ✓ **Funcional:** se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función. Esto incluye a las estrategias de comercialización, de desarrollo de nuevos productos, de recursos humanos, financieras, legales y de tecnología de información a nivel de las unidades de negocio de la corporación. El énfasis está en planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento. Las estrategias funcionales de cada departamento se derivan de la estrategia a nivel negocios.

Estas bases teóricas sustentan el presente estudio, debido a que, mediante el aporte de una adecuada implementación de acciones y estrategias diseñadas en la presente investigación, sirven como herramienta para mejorar los procesos de atención al cliente por parte del personal de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., brindando solución al problema planteado, de manera tal que se logre brindar una atención adecuada al mismo, prestando servicios de calidad de forma tal que se gane su fidelización.

2.2.2 Gestión Administrativa

La gestión de acuerdo a Casassus (2000:125), se entiendo como: “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto el interior de la organización como el entorno”. Por otro lado, Pozner (2007:28), expresa que la gestión es un concepto más genérico que administración: “la práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que viene del centro”. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. En este sentido, el concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. En la práctica, el plan es sólo una orientación y no una instrucción de ejecución.

Para Casassus (2000:75), la gestión: “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí, que el esfuerzo de los directos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. Por lo tanto, la gestión es considerada como un conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de las actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

Lo anterior, permite inferir que el modelo de gestión retoma el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto responsabilidad, compromiso y liderazgo en su acción.

Bajo este contexto, la gestión administrativa, de acuerdo a Clavijo y Mora (2010), afirman que:

Comprende en la planeación, la evaluación, el seguimiento y el control de la gestión el cual debe ser reflexionada por todos los sujetos, implementando propuestas de mejoramiento, determinando un desarrollo minucioso de las estrategias,

métodos y técnicas de evaluación a beneficio de las prácticas y la gestión institucional. (p.16)

En este orden de ideas, se puede señalar que la gestión administrativa es el campo de conocimiento que trata de entender cómo se construyen y evolucionan las organizaciones, por lo tanto, consiste en el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las tareas que conforman. El proceso administrativo comprende cuatro fases fundamentales: la planificación, fase en la cual algunos introducen las fases de previsión, luego está la organización, la ejecución o dirección, donde se concretiza la coordinación de los recursos y, finalmente, está el control o evaluación. La aplicación de este proceso administrativo conduce a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Hoy en día, la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento humano más compleja y llena de desafíos. La administración es un conjunto de técnica o de producción, comercial, contable, financiera, de seguridad, y de administración que deben realizar en cualquier proyecto y organización humano. Es por ello, que la administración como gerencia es definida como el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Tales actividades o funciones de la administración han sido consideradas las bases de la gerencia hasta nuestros días. Según Dávila (2011), estos elementos son:

- ✓ **La planeación:** capacidad de auscultar el porvenir y diseñar el plan de acción: es prever.
- ✓ **La organización:** la constitución del doble cuerpo de la organización entendido como lo material y lo social.
- ✓ **La dirección:** consiste en hacer que funcione el plan, es dar las órdenes para que las actividades previstas se realicen.
- ✓ **La coordinación:** es la armonización de actos y esfuerzos.
- ✓ **El control:** es la verificación del cumplimiento de los planes.

Según Guevara (2001:25), “los elementos del proceso administrativo son:

- ✓ Previsión.
- ✓ Organización.
- ✓ Mando.
- ✓ Coordinación.
- ✓ Control.”

La realización de actividades administrativas en una serie de principios que contribuyen al desarrollo de la filosofía de la organización:

- ✓ **Trabajo:** para especializar las actividades del recurso humano a fin de lograr una mayor producción y permitir la separación de poderes en la organización.
- ✓ **Autoridad:** con inteligencias, experiencia, valor moral y aptitud de mando, no se concibe sin el coraje de la responsabilidad.
- ✓ **Disciplina:** tal como la ejercen los jefes, los empleados son obedientes y aun abnegados cuando son bien dirigidos; para mantenerla debe existir buenos jefes, convenio claro y sanciones, cumplimientos de pactos y contratos.
- ✓ **Unidad de mando:** porque nunca hay adaptación del organismo social a la dualidad de mando. La unidad de dirección quiere decir un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones con un fin único y con los principios de misión y visión.
- ✓ **Remuneración:** que debe ser equitativa, dando satisfacción tanto al empleador como al empleado.
- ✓ **La jerarquía:** a través de autorizaciones se pueden hacer relaciones directas para agilizar procesos, siempre y cuando los niveles jerárquicos ascendentes estén informados.
- ✓ **Orden:** cada cosa y cada persona deben ser las correctas para cada función y deben estar en la posición perfecta.
- ✓ **Equidad:** esta no excluye ni la energía ni el rigor, ella exige la aplicación del buen sentido, experiencia y bondad.
- ✓ **Estabilidad del personal:** se debe dar la oportunidad para dar buenos

rendimientos al personal mientras esté en periodo de aprendizaje, de lo contrario nunca será retroactivo al sistema.

- ✓ **Iniciativa:** uno de los mayores estimulantes del ser humano es la creación de un plan y llevarlo con éxito.

La gestión administrativa es el campo de conocimiento que trata de entender cómo se construyen y evolucionan las organizaciones, según Ramírez Cavassa (2008:67), expresa que: “el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman”. La política administrativa como eje para la actuación de todos los componentes de la organización educativa debe ser presentada de manera formal visualizando los aspectos que deben regir sus formas de acción. Entre los objetivos de la política administrativa de la institución se encuentran:

- ✓ Determinar el grado de imagen e idoneidad.
- ✓ Definir las metas de la organización en el contexto de su calidad.
- ✓ Implementar los objetivos financieros.
- ✓ Adoptar la estructura organizativa y funcional.
- ✓ Coordinar el nivel de apoyo al área educativa, de investigación y desarrollo.
- ✓ Organizar los sistemas de comunicación, contabilidad y control internos de la institución.

Estas bases teóricas sustentan el presente estudio debido a que se desea diseñar estrategias de gestión administrativa para mejorar las relaciones con los clientes de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., de manera que se logre su fidelidad, poder alcanzar un volumen de ventas adecuado para garantizar su operatividad y mantenerse en el mercado en el cual impera.

Actividades administrativas

kats y Rosenzweig (1981), afirman que:

La organización implica actividades estructurales e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan

en relaciones de interdependencia. Las organizaciones consisten en: arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas de una integración de actividades estructurales. (p. 226)

La administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas, comprende lo siguiente:

- ✓ Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- ✓ Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- ✓ Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar. Desempeño varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las actividades administrativas se pueden clasificar en tres grupos:

- ✓ **Gestión del personal:** hace referencia a la presentación de informes, licencias, incapacidades del personal administrativo y de actividades de capacitación, manejo de presupuesto y proyección social de los egresados.
- ✓ **Actividades económicas financieras:** presupuesto de los programas y proyectos de cada sede, dentro del presupuesto asignado por la universidad o donaciones recibidas.
- ✓ **Administración de recursos:** presupuesto para funcionamiento o inversión, donaciones, seguridad y aprovisionamiento de materiales.

La gestión, más que controlar a los sujetos propone una capacitación de sus actores que origine una sinergia en la consolidación de instituciones creativas e impulsar la participación y la responsabilidad. El papel del coordinador en el enfoque

sistémico requiere de la comprensión del sistema administrativo evitando la visión reduccionista en el momento de dirigir. Existen tres tipos básicos de competencias que necesitan los administradores entre ellas una competencia técnica como la capacidad de utilizar procedimiento en su disciplina, la competencia humana dirigida a la promoción de valores universales y una competencia conceptual que es la capacidad mental de coordinar holísticamente todos los intereses de la organización.

En esta perspectiva el trabajo administrativo, bajo el enfoque sistémico, permite lograr los objetivos de la coordinación en la medida que contempla de manera integral todos los componentes de la gestión, teniendo en cuenta las necesidades, contexto y características de los agentes que en ella intervienen, así los coordinadores centran su atención en procesos administrativos en donde el direccionamiento de estos permite tener un mayor conocimiento sobre lo realizado en cada sede y facultad.

Díaz (2009), afirma que:

El proceso administrativo comprende cuatro fases fundamentales: la planificación, fase en la cual algunos introducen las fases de previsión, luego, está la organización, la ejecución, que algunos autores llaman dirección, donde se concretiza la coordinación de los recursos, y finalmente está el control, en el cual también algunos autores le agregan la evaluación. La aplicación de ese proceso administrativo nos conduce, indudablemente al cumplimiento de los objetivos de la organización. (pág. 12)

En este sentido, para garantizar cumplir las tres primeras fases de planificación, organización y ejecución de las actividades, es necesario que el control se implemente desde el inicio, para garantizar el cumplimiento de los planes, objetivos y metas, de manera que se puedan detectar posibles desviaciones a tiempo y establecer los correctivos necesarios para garantizar que se logre todo lo establecido.

2.2.3 Modelo de Gestión CRM

El modelo CRM (Customer Relationship Management) es un concepto estratégico y no tecnológico, la cual es necesaria para la gestión de las relaciones

con los clientes y que ha desarrollado paralelamente a la divulgación del marketing relacional. El CRM se apoya en tres pilares fundamentales: la tecnología, que sea capaz de recolectar la información precedente de la relación con el cliente, los procesos que deben estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes y por último, los recursos humanos, parte fundamental del éxito o fracaso de aplicación de estos procesos. Por su parte, Greenberg (2003), expresa que CRM es una estrategia y la define como:

La gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo, CRM necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura que dé soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios. Las aplicaciones de CRM pueden permitir la puesta en marcha de un sistema CRM efectivo, con tal de que la empresa tenga la cultura, la estrategia y el liderazgo adecuados. (p.37)

Tras lo antes expuesto, se puede señalar que el CRM consiste, básicamente, de bases de datos y aplicaciones de software para manejar las relaciones con los clientes, por lo tanto, es un diseño, comunicación y empleo de datos para que la confianza de los clientes y la percepción del valor crezcan cada día más. Por lo tanto, el CRM es la herramienta clave para la gestión de los clientes, ya que, procesa su información de forma integrada.

Se puede señalar, que el CRM es una estrategia de negocios cuya finalidad es el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes y se basa en las aplicaciones informáticas (tecnología), mejora de procesos o metodología y el apoyo de los recursos humanos alineados con este objetivo. En otras palabras, el CRM es el desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento correcto y el costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministros a través

de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente.

En este sentido, el CRM facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, compañeros de negocios, proveedores y empleados. Por lo tanto, la administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente. Asimismo, cabe destacar que la administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente.

En este orden de ideas, se entiende al CRM como el proceso de analizar las grandes cantidades de los datos producidas por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta al consumidor. El CRM, también, maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera.

El surgimiento del CRM se debe, principalmente a que, con el paso de los años, los clientes se han convertido en el ente prioritario de las empresas, al respecto, el CRM fue originado por las diferencias en las preferencias y hábitos de compras de los clientes. Si todos los clientes fueran parecidos en estos aspectos, seguramente, la necesidad de un CRM sería casi nula; y por consecuencia, el marketing y las interacciones con los clientes serían estándar, pero esto no es así.

Para los clientes, el CRM les ofrece simplicidad y confianza para realizar de forma completa sus transacciones, sin importar el medio por el que se dé la interacción. El manejar las relaciones con estos de forma efectiva y eficiente influirá en la satisfacción y la retención de los mismos. El CRM también proporciona buenos resultados para las compañías, tales como incrementar sus ventas y disminuir los gastos en sus operaciones. La aplicación del CRM da respuesta a preguntas como los son: ¿Qué productos o servicios son importantes para los clientes?, ¿Cuáles son los

colores favoritos de mis clientes, o bien cuál es la talla de mis clientes?, ¿Cómo podemos comunicarnos con los clientes?, entre otras.

En particular, los clientes se ven beneficiados por el hecho de tener la creencia de que no pierden tiempo al recibir mejor información acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece, además de gastar menos dinero y recibir un trato especial a diferencia de otros clientes. El CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

- ✓ Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejores aplicaciones del internet.
- ✓ Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa de una comunicación personalizada.
- ✓ Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto que se da.
- ✓ Construir medidas para analizar los modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia los mismos, según sus requerimientos y características.

Existen tres tipos de clientes

- ✓ **Los clientes superiores:** clientes superiores (10% de los clientes de la organización) consisten en personas una excelente lealtad hacia la empresa y que se consideran los más rentables de la misma. Mediante el CRM se busca retener a este tipo de clientes, además de ofrecerles los mejores servicios posibles con la finalidad de no dejar que la competencia les ofrezca mejores productos o servicios y por consecuencia dejen de requerir lo que se ofrece en la corporación.
- ✓ **Los clientes medios:** clientes medios (40% - 50% de los clientes de la organización), son aquellos que dan cierta rentabilidad y que se consideran un potencial importante para ser en un futuro posibles clientes leales. Son aquellos clientes que obtienen servicios o productos, no solo de una empresa,

sino también de otras, La idea en relación al CRM es convertir a estos clientes potenciales en un cliente superior, es decir que sean una fuente de rentabilidad para la empresa.

✓ **Clientes inferiores:** clientes inferiores (40% - 50% de los clientes menos rentables para la organización) son aquellos clientes que dan una rentabilidad muy baja a la empresa.

Así pues, el crear una solución de CRM para muchas compañías es generalmente un trabajo complejo de integración del hardware, el software y sus aplicaciones. En adicción se requiere un completo y profundo análisis de los procesos de negocios, de manera que se logren integrar en pro de brindar una atención de calidad a los clientes.

Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)

La Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) es un medio de establecer relaciones individuales con los clientes, a pesar de que existen nuevas tecnologías que permiten este proceso, CRM no está relacionado únicamente con el nuevo tipo de aplicaciones de tecnología de la información y sistemas integradores, es una herramienta enmarcada hacia la relación con los clientes, comenzando desde el proceso que involucra todas las estrategias de marketing transaccional hasta llegar al marketing relacional.

La Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) añade a los elementos esenciales de marketing como la descripción del producto, precio, actividades de promoción y la distribución, mantener la relación con los clientes de una manera prolongada, brindando a las empresas una mejor forma de comunicación con sus clientes, idealización, ofrecimiento de mejores servicios o productos; aportando de esta manera a las organizaciones mejor rentabilidad y beneficios. Bajo este contexto, el CRM es una filosofía que consiste en establecer una revolución en la forma en cómo se desarrollan los negocios dentro de una empresa, describiendo una estrategia que sitúa al cliente en el centro absoluto de todo lo que hace la compañía, el CRM es

una estrategia para aprender más acerca de las necesidades de los clientes y sus comportamientos y con esa información desarrollar una estrecha relación con los clientes, que garantiza el éxito del negocio.

Tomando en cuenta lo antes referido, cuando se reconoce a cada uno de los clientes como una persona única que cuenta con sus propias necesidades, aspiraciones y deseos, la empresa puede empezar a tratarles tal como ellos desearían ser atendidos y no como otro cliente más, tratado a distancia, que pueda sentir que es valorado por la organización.

CRM es un conjunto completo de estrategias y tecnologías enfocadas al cliente, que integra todos los niveles de la organización como marketing, ventas y servicios al cliente. Una organización enfocada al cliente requiere del soporte de todos los niveles logrando de esta forma una organización con una perspectiva al cliente y así brindar a estos mejores productos y servicios.

La gestión de relación con los clientes crea una ventaja competitiva a todas las empresas apoyando y asegurando la relación con sus clientes priorizando que todos los sistemas y procesos apoyen dicha relación, mejorando la experiencia. Desde el punto de vista de tecnología, CRM es el diseño, comunicación y utilización de la información que se posee de los clientes de manera de garantizar la confianza de estos con las organizaciones. La tecnología es la herramienta para dar soporte a las estrategias de las empresas.

Para las pequeñas empresas este tipo de tecnología es de gran soporte para la solución de los problemas, aportándole competitividad en el sector económico en el que se encuentren estas debido a la actividad económica que desarrolla y tomando en cuenta su tamaño, utilizan aplicaciones de CRM de acuerdo al área en la cual desee solventar un problema, sea el área de servicios, comercialización o ventas, ya que la tecnología permite optimizar las relaciones que se dan entre los entes que tienen participación activa en los procesos de las empresas permitiendo el acceso en tiempo real a la base de datos y la información al instante.

Objetivos de CRM

CRM puede enfocarse desde la perspectiva de una estrategia de negocios, como una herramienta que solucione problemas en la organización, que impulse cambios en los procesos de trabajo, no debe ser visto solamente como un software creyendo que con su implementación resolverá los problemas existentes; es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. El principal objetivo de CRM es el cliente y todo lo relacionado con él.

En este sentido, los objetivos de CRM son los siguientes:

- ✓ Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- ✓ Maximizar la información del cliente.
- ✓ Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Mejora del servicio al cliente.
- ✓ Procesos optimizados y personalizados.
- ✓ Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- ✓ Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- ✓ Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

De acuerdo a cada empresa y los problemas que estos tengan y deseen resolver, los objetivos tomando en cuenta la filosofía de la Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) son variables de una a otra; realizando una base sólida de lo que se desea mejorar se alcanzará el logro de los objetivos. Estos se basan siguiendo un plan de trabajo y las metas que se desea alcanzar; las metas, planes y objetivos dependerán de cada organización.

Los objetivos van acordes con la filosofía de que el cliente es la razón de ser de la organización, se basan en todo lo que se desee para lograr la satisfacción y gustos de los clientes. Por lo tanto, con el tremendo auge que han tenido los modelos de CRM en el mercado, algunas compañías se han apresurado comprar productos en relación a estos sistemas, más, sin embargo, muchas veces no tienen un

entendimiento real de cómo es que la aplicación de CRM hace alguna diferencia en sus empresas.

Características de un CRM

El CRM está constituido básicamente de cuatro características:

- ✓ **Automatización de las ventas:** en los sistemas CRM, los procesos de venta a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a las bases, para así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un singular punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Con esto también se recolectaran datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.
- ✓ **Servicio y soporte al cliente:** CRM ayuda a las compañías a incorporar un excelente servicio al cliente. CRM mejora el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. Así se determina quienes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o el producto a determinado cliente; o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Los problemas se pueden solucionar de forma eficiente a través de un soporte al cliente proactivo.
- ✓ **Servicio de Campo:** mediante el uso de sistemas de CRM, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer sus expectativas individuales.
- ✓ **Automatización del marketing:** el CRM proporciona la más actual información acerca de los hábitos de compra los clientes, lo que les permite determinar campañas de marketing efectivas que en determinado momento desembocaran en ventas cruzadas que podrían atraer a nuevos clientes. Mediante el uso en conjunto del CRM, la inteligencia del marketing, las

bases de datos de los clientes y las comunicaciones tecnológicas de interacción, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. Esto permitirá que la organización pueda saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes, y por tanto entenderán de mejor forma sus necesidades.

Componentes de un CRM

El CRM incluye varios componentes. Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes de web sites, fax, imágenes, ACD y IVR, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. Un componente el cual debe de existir en la empresa para implementar un modelo de CRM es contar con el término denominado Enterprise Resource Planning (ERP). CRM tiene muchas similitudes con el Enterprise Resource Planning (ERP). El ERP se puede definir como la integración “back-office”, mientras que el CRM es la integración “front-office” de las empresas.

Una importante diferencia entre el ERP y el CRM, es que el segundo no puede implementarse sin la existencia de un ERP, pues el CRM necesita de manera forzosa la información que ofrece los datos de integración del ERP”. La tecnología de las aplicaciones del CRM une el “front office” (ventas, marketing y servicio al cliente) con el “back office”, (finanzas, operaciones, logística y recursos humanos) para beneficiar los puntos clave que se relacionan con los clientes. Entre los puntos clave de las empresas que permiten estar en contacto con éstos se encuentran el internet, e-mail, ventas, mail directos, operaciones de telemarketing, centros de llamadas, publicidad, fax, tiendas y quioscos.

Implementación de CRM en la organización

La metodología de implantación de una estrategia CRM consiste en las siguientes fases:

- ✓ Definición de la visión y objetivos del proyecto de CRM.

- ✓ Definición de la estrategia de CRM (define posicionamiento de la empresa en cada uno de los segmentos de Cliente. Calendario de implementaciones).
- ✓ Introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos (empresa orientada al cliente).
- ✓ Diagnóstico organizacional (levantamiento de información).
- ✓ Desarrollar una inteligencia de clientes (establecer las correctas prácticas para la gestión de la información de los clientes).
- ✓ Seleccionar la solución tecnológica más adecuada a las necesidades del negocio.
- ✓ Implementar indicadores de seguimiento y control.

El proceso de implementación debe incluir los siguientes procesos:

- ✓ Determinar las funciones que se desean automatizar
- ✓ Automatizar solo lo que necesita ser automatizado.
- ✓ Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía.
- ✓ Emplear inteligentemente la tecnología.
- ✓ Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- ✓ Realizar un prototipo del sistema.
- ✓ Capacitar a los usuarios.
- ✓ Motivar al personal que lo utilizará.
- ✓ Administrar el sistema desde dentro.
- ✓ Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.

Una estrategia tecnológica de implantación de un sistema CRM para conseguir determinados objetivos centrados en torno al cliente debe incluir a la mayor parte de los procesos y personas de cualquier organización. Las etapas de planificación en la implementación de un sistema CRM son las más importantes, el software que se elija será el software con el que se fracase, sino se planifican las cosas.

El punto de partida, de una estrategia de implantación de un CRM es definir cuáles son los objetivos y los resultados principales que hay que obtener para que el

sistema CRM que se implante tenga éxito. Una proposición de valor ¿Qué es lo que espera sacar la empresa del proyecto? Un plan de negocio ¿Cuáles son los marcos de referencia y los indicadores clave de rendimiento que se emplearán para determinar el éxito de la proposición de valor? ¿Cuál será el retorno inversión (ROI, return on investment)?

La proposición de valor es el resultado que se quiere obtener de la implementación, debe ser establecida de manera concreta, lo cual proporciona una base sólida sobre la cual se puede desarrollar el resto del sistema. Ejemplos de preguntas para obtener la proposición de valor son: ¿Se quiere incrementar el número de clientes en un determinado número x, o asegurarse de que la tasa de retención de clientes sube del x por ciento al x+1 por ciento? ¿Se quiere una reducción en el tiempo dedicada a tareas administrativas, de manera que el equipo de ventas pueda salir a la calle y vender más a menudo? ¿Se quiere disponer de la posibilidad de medir el valor total del tiempo de vida de un cliente, de manera que se pueda decidir cómo gastar el presupuesto disponible para ventas y marketing, gestionándolo de manera óptima?

La siguiente fase de la estrategia es el plan de negocio y las métricas que mostrará dará soporte el sistema CRM a la consecución de las metas y objetivos. En este paso se realiza la formalidad del cálculo del retorno de inversión y es aquí donde se establecen los indicadores clave de rendimiento, aquellas medidas que identifiquen el grado de cumplimiento de las metas tangibles como intangibles.

Se utiliza el balance scorecard o como lo menciona él mismo, la tarjeta de puntuación equilibrada. Este método fue introducido por Robert Kaplan y David Norton y sirve para cuantificar tanto los objetivos tangibles (metas financieras y procesos de negocio internos) como los intangibles (actitud del cliente, aprendizaje y crecimiento). Cada segmento del balance scorecard tiene asociada una pregunta:

- ✓ **Financiero:** ¿qué aspecto debemos presentar ante nuestros accionistas para tener éxito desde el punto de vista financiero?

- ✓ **Clientes:** ¿cómo nos deben considerar nuestros clientes para que alcancemos nuestra visión?
- ✓ **Gestión del rendimiento interno:** para satisfacer los dos puntos anteriores, ¿cuáles deberían ser nuestros procesos de negocio?
- ✓ **Aprendizaje y crecimiento:** para alcanzar todos los objetivos anteriores, ¿cómo podemos mantener nuestra capacidad de crecer y aprender?

Dentro de este marco, se tiene tres fases de más alto nivel para la implementación de CRM son:

- ✓ **Seleccionar la herramienta tecnológica:** lo que significa definir los requerimientos, buscarla herramienta y negociarla.
- ✓ **Seleccionar el integrador:** lo cual no implica que se va ceder el control del proyecto, simplemente se contrata a un tercero con mayor experiencia en implementar CRM y que permitirá agilizar la implementación y con menos probabilidad de cometer errores.
- ✓ **Implementación de la herramienta:** la cual es la fase más larga y su éxito depende de la superación de las dos fases anteriores.

Costos para la implementación de CRM

La estimación de los costos para la implementación de CRM va a depender de la complejidad del proyecto, pero es seguro decir que se va a gastar al menos dos o tres veces el costo del “software”. Incluye un inventario de costos asociados a la implementación de CRM.:

- ✓ Costos de las licencias
- ✓ Costos de mantenimiento.
- ✓ **Hardware y otras herramientas:** requeridos para la implementación del sistema CRM tales como la base de datos. Se necesitará comprar máquinas dedicadas a correr el sistema, incluyendo una separada para el portal. Y si no se tienen las licencias de base de datos, se deben incluir en el costo. El costo

de esto puede ser más alto que el de las licencias de CRM inclusive.

- ✓ **Costo de implementación:** éste es en la mayoría de casos el más costoso. Como se comentó anteriormente, se requiere la contratación de un socio integrador, el cual pueda suministrar ambas experiencias técnica y experiencia en gerencia de proyectos.
- ✓ **Otro personal:** el socio integrador va a facilitar un gerente o líder de proyecto, sin embargo, se necesita un representante de la empresa que esté supervisando y que tenga autoridad y responsabilidad durante la implantación del proyecto. Se puede pensar en alguien dedicado a tiempo completo para proyectos complejos, o alguien a medio tiempo para proyectos más simples.
- ✓ **Entrenamiento:** las empresas que venden el software o herramientas para CRM, usualmente entrenan a los administradores o implantadores del sistema, sin embargo, no se incluye el entrenamiento a los usuarios finales, pues este entrenamiento es muy orientado a seguir procesos y a la implementación específica de la herramienta. Por lo tanto, los facilitadores, los gastos de entrenamiento, así como los salarios y viáticos deben ser contabilizados como costos.

Estrategias de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)

El punto de partida de las empresas luego de que estas se enfoquen en los clientes y deseen mejorar los procesos de las relaciones con estos y establecidos los objetivos se diseñan las estrategias para la consecución de los mismos. Las estrategias de CRM van de acuerdo a la filosofía de gestionar y mejorar los procesos de las relaciones con los clientes mejorando las necesidades de cada empresa. Estas se establecen para dar cumplimiento a los objetivos propuestos de CRM y de acuerdo a lo deseado por las empresas en cuanto a mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer la mejor calidad de servicio. El paso inicial de las estrategias de CRM es incluir en las empresas visión, misión y valores, esto es de gran importancia si las

empresas no poseen estas, ya que, son la referencia de las organizaciones centradas en el cliente y orientadas al servicio de estos.

Estos no deben quedar plasmados en enunciados, involucra que deben ser llevados en la práctica. Cabe destacar que, para la consecución de las estrategias se debe involucrar a todo el personal de la empresa, de este modo, se siguen los planes, métricas y pasos para la correcta y ordenada forma de realizarlas. Las estrategias de CRM requieren del patrocinio ejecutivo y de una completa confianza en estas, así que, los ejecutivos o gerentes deben de forma visible, vocal y activa patrocinar las estrategias para que sean exitosas. Igualmente, es importante reseñar que las estrategias de CRM son únicas, distintas de cada empresa, porque solo se puede construir desde adentro de estas, tomando como base los objetivos y de lo que se desea mejorar en cuanto las relaciones con los clientes, de manera que se gane su confianza y fidelidad de manera que piensen en la empresa primero antes que otras, al momento de comprar.

Modelos de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)

Los modelos de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) son los siguientes:

Proceso de la Práctica de las Relaciones con el Cliente: este modelo se basa en la aplicación sistemática de seis diferentes plataformas organizativas, que busca la integración del proceso de la prácticas de las relaciones con el cliente, estas plataformas a su vez conforman una serie de estrategias caracterizadas en mejorar tanto los procesos culturales de la organización, por medio del desarrollo de conductas y actitudes enfocadas a la relación con los clientes, mejorar las normas del juego, roles, deberes y responsabilidades de los empleados, entre otras cosas. De la misma manera, plantea este modelo, la implementación de herramientas tecnológicas como una base de datos, hardware y software como sistemas de apoyo al proceso de implementación de CRM dentro de la organización. Estas plataformas están organizadas de la siguiente manera:

- ✓ **Plataforma Cultural:** se enfoca en crear dentro de la organización el proceso cultural necesario para implementar un CRM dentro de la empresa.
- ✓ **Plataforma Estructural:** está orientada y ajustada a las políticas, metodologías, procedimientos, reglas del juego que se necesitan para implementar un sistema de CRM dentro de la empresa.
- ✓ **Plataforma Tecnológica:** consiste en poseer dentro de la organización los sistemas de apoyo de CRM necesarios para su implementación, como son el caso de bases de datos, hardware y software, entre otros.
- ✓ **Plataforma de objetivos y estrategias:** se basa en crear dentro de la organización el contexto estratégico, objetivos y estrategias corporativas necesarias para implementar con éxito el CRM.
- ✓ **Plataforma de la Práctica de las Relaciones con el Cliente:** basado en los requerimientos de CRM que consiste en indicadores de desempeño, cadena de valor, etc. que permiten medir el éxito de CRM en las organizaciones.
- ✓ **Plataforma Personal:** esta enfoca en poseer dentro de la organización el personal competente que se necesita para la aplicación y uso del sistema de CRM.

La tecnología desempeña un papel fundamental para lograr los objetivos estratégicos perseguidos con el CRM; sin embargo este es una herramienta. Para garantizar el éxito de CRM dentro de las empresas es importante la integración de las estrategias, objetivos y procesos, manejo de la información, uso y adopción y la tecnología.

- ✓ **Estrategia y Gobierno:** que tiene que ver con las estrategias desarrolladas por las empresas para desarrollar las relaciones con los clientes. El Gobierno juega un papel importante en cuanto a la ayuda económica que existen por medio de proyectos y fondos para que las pequeñas y medianas empresas inviertan en tecnología.
- ✓ **Objetivos y Procesos:** objetivos basados en lo que se desea alcanzar para gestionar con los clientes y los procesos que involucra para el cumplimiento

de los objetivos.

- ✓ **Manejo de Información:** aspecto de importancia que deben poseer las empresas para el mejor conocimiento de los clientes. La información guiará a las empresas para ofrecer un adecuado servicio o producto de acuerdo al perfil de cada cliente.
- ✓ **Uso y Adopción:** el mejor uso que se requiere y se desea de CRM para la empresa y adopción de los procesos, personas y cultura de la empresa para el desarrollo de la estrategia y enfoque hacia los clientes.
- ✓ **Tecnología:** la tecnología ideal para las empresas o el módulo requerido en determinada área de la empresa. Para la selección de tecnología es de importancia escoger la más adecuada que cumpla con las exigencias de la empresa.

Para la mejor práctica de la Gestión de las Relaciones con los Clientes, existen tres pilares de importancia: las personas, los procesos y la tecnología. Todo esto está incluido en la cultura y política empresarial, estos juegan un papel importante, ya que, será un marco de referencia a la hora de trabajar con estos estándares, y se utilizará como guía para el proyecto. Con esto, no alcanza con diseñar los mejores procesos que cumplan con lo recomendado por la buena práctica o poder cumplir con todos los requisitos que requiere una norma; habrá que trabajar sobre el cambio organizacional para que estas implementaciones logren el fruto esperado en la empresa.

Modelo de Ocho Bloques de Gartner Group: el modelo de Ocho Bloques de soluciones de CRM de Gartner Group se basa en la aplicación de ocho pasos que debe seguir la empresa para implementar con éxito un CRM dentro de la organización. El desarrollo, exploración y explotación consistente de cada uno de los bloques proporciona un valioso y genérico modelo que se caracteriza porque los dos primeros bloques estarán bajo la directa supervisión y control de los mandos directivos empresariales, mientras que los restantes deberían ser manejados por un equipo multidisciplinario y multidepartamental que abarque a todas aquellas áreas de

la empresa donde la estrategia de CRM tenga alguna incidencia importante. El modelo de los ocho bloques está organizado de la siguiente manera:

Primer Bloque: Definiendo una Visión de CRM: este bloque está enfocado en definir una misión y visión de la organización, ya que, para emprender una estrategia de CRM, las empresas deben tener definida una visión y misión de sí mismas enfocadas en las relaciones y gestiones con los clientes, dirigiendo y encaminando todos sus esfuerzos hacia los clientes. Cabe destacar que la visión CRM debe ser conocida y aceptada por empleados, socios comerciales, proveedores y clientes, por lo cual será muy beneficioso contar con una definición significativa y específica de CRM aplicada a la empresa sirviendo de aporte a la organización e involucrando a cada miembro.

Las siguientes pautas brindan nociones para definir una visión de CRM:

- ✓ **Empezar con una proposición de negocios:** una visión de CRM comienza con la comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento en el mercado de la empresa y de sus competidores. Esto significa que la compañía deberá crear una proposición de negocios centrada en un grupo específico de clientes, la meta final de esta proposición es la de llevar a la empresa hacia una situación de ventaja sobre su inmediata competencia.
- ✓ **Determinar y rescatar los valores importantes de la marca:** una visión de CRM, debe constituirse en el núcleo de la empresa, comienza con una proposición de negocios competitiva, y el siguiente paso consiste en describir lo que eso significará en cuanto a valor, adquisición, retención y rescate de clientes, estableciendo un juego de competitividad y diferenciación de los valores importantes de la marca.
- ✓ **Planificar la interacción con el cliente:** diseñar cada fase de la interacción del cliente con la compañía es una clara demostración de la madurez del

CRM de una empresa. La estrategia adoptada por muchas empresas consiste en definir una serie de bosquejos o relatos esbozando todos y cada uno de los eventos esperados en cada fase de una interacción con un posible cliente para poder contar con un universo de reglas y acciones a seguir.

- ✓ **Asegurar la dirección:** La responsabilidad para crear la visión de CRM está en manos de los mandos medios y altos de la empresa, el ambiente más fecundo para crear la visión es aquel en el que los directivos entienden lo que significa CRM, así como los beneficios que puede entregar en cuanto a rentabilidad, es de importancia poseerla información que se tiene referente a lo que los clientes y lo que realmente quieren.

Segundo Bloque: Las Estrategias de CRM: Las estrategias CRM deberán estar diseñadas para incrementar los ingresos y rentabilidad al atraer nuevos clientes, permiten de igual manera a las organizaciones proporcionar un servicio óptimo en donde los nuevos clientes se ganan y los existentes se retienen. Esto permitirá a las empresas crecer incrementando la satisfacción y lealtad del cliente, al obtener un mejor servicio.

Las principales estrategias son:

- ✓ Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones más duraderas.
- ✓ Ofrecer a la empresa soluciones globales que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas de servicio en un objetivo único centrado en el cliente.
- ✓ Empleo de tecnologías e-business para ampliar las vías en las que se puede tener contacto con el cliente.
- ✓ Integrar la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar.

Tercer Bloque: El Valor de la Experiencia del Cliente: se necesitan definir enfoques destinados a mantener vigente, y por el mayor tiempo posible, el ciclo de vida de cada uno de los clientes y a crear experiencias y situaciones que sean agradables para los mismos. Cualquier cliente siempre será capaz de percibir el valor adicional que la empresa le proporciona; lo que un cliente experimenta cuando interactúa directamente con una organización juega un papel determinante a la hora en que éste, forje su propia percepción sobre la empresa.

Por esto, si un cliente se siente satisfecho con el trato proporcionado la empresa ganará su confianza y a largo plazo garantizará su lealtad e incluso es posible que este cliente transmita su experiencia positiva a amigos o compañeros de trabajo, logrando así atraer potenciales nuevos clientes para el negocio. Por el contrario, si el cliente experimenta malos tratos o expresa que el servicio es deficiente, perjudicará las relaciones que mantiene la empresa con sus clientes actuales y dañará la habilidad y posibilidades para que esta pueda crear nuevas relaciones con futuros clientes.

Cuarto Bloque: La Colaboración Organizacional: el término colaboración organizacional se destaca por la necesidad de definir estructuras organizacionales cambiantes, movidas por campañas de incentivos, compensación, y mejoramiento de habilidades que la empresa debe cultivar entre sus miembros internos con el fin de mejorar la experiencia con el cliente. En definitiva, el manejo, adaptación y aceptación de situaciones de cambio es el punto clave por la satisfacción del cliente.

Quinto Bloque: Los Procesos de CRM: los procesos de CRM generalmente se aplican como una reingeniería empresarial enfocada en el cliente. Las empresas frecuentemente no se percatan que un funcionamiento fragmentado y procesos de atención malos, provocan, muy a menudo, que el cliente obtenga una experiencia poco satisfactoria y terminan recibiendo menos valor de este que el esperado por la empresa. En cambio, un proceso exitoso de reingeniería le permite a la empresa ser competitiva, generar en el cliente el deseo de nuevas interacciones con la empresa, las

que evidentemente se traducirían en nuevas adquisiciones y en la difusión de la buena imagen de la empresa, sirviendo como estrategia de marketing para que sea promovida la empresa.

Sexto Bloque: La Información del CR: un CRM exitoso requiere de un flujo constante de información del cliente alrededor de la organización y de la firme integración entre sistemas operacionales y analíticos; tener la información correcta en el momento justo, es fundamental para una estrategia de CRM exitosa, ya que, permite una interacción eficazmente con el cliente. De igual forma, la capacidad que posea una empresa de acceder, manejar y procesar todo el contenido relevante del cliente, es un requerimiento clave para cualquier aplicación de CRM actual. Para cumplir con este cometido, CRM se apoya en herramientas de gestión del conocimiento y minería de datos, las mismas constituyen un valioso soporte para el acceso eficiente a la información y para la toma de decisiones efectivas.

Séptimo Bloque: Tecnología CRM: es importante recordar que, aunque las tecnologías de CRM son un elemento indispensable para cualquier estrategia moderna de negocios, no son más que una parte de la misma. El CRM se encuentra más íntimamente ligado con las estrategias de negocio y con cambios en la cultura y conceptos empresariales, que con los aspectos tecnológicos.

Básicamente, la tecnología esencial para la implantación de una estrategia CRM se centra en tres aspectos:

- ✓ Interacción con el cliente (CRM Operacional).
- ✓ Conocimiento del cliente (CRM Analítico).
- ✓ Difusión del conocimiento en la compañía (CRM Colaborativo).

Octavo Bloque: Métricas del CRM: los siete bloques anteriores sirven para la ejecución y construcción de la iniciativa de CRM, mientras que el octavo sirve para proporcionar métricas para calibrar el éxito del desarrollo del CRM. Cada empresa

tendrá un juego único de métricas aplicable a su situación, en donde deben proporcionar los indicadores adecuados para el monitoreo y mejoramiento continuo de todo el proceso de implementación de CRM dentro de la empresa.

Estas bases teóricas sustentan el presente estudio debido a la necesidad de orientar su gestión administrativa en la atención del cliente para ganar su fidelidad, implementando estrategias de negocio en base al CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., logrando incrementar las ventas de la empresa, ya que, se debe dirigir los esfuerzos del personal en pro de la atención del cliente.

2.2.4 Servicio al Cliente

El mercado es cada vez más competitivo y se caracteriza por las presiones que ejercen la demanda y la oferta, la apertura de nuevos mercados y las tecnologías en la comunicación, lo que lleva a las empresas a que direccionen sus estrategias en el servicio al cliente, porque un cliente satisfecho ocasiona menos costos y traerá futuros compradores y contribuirá a la imagen de la marca. Este proceso puede dividirse en siete (7) fases como son: despacho, envío, ejecución/reparación, gestión de inventario, cierre del período, facturación, estas deben ser supervisadas y controladas para cumplirle a los clientes.

Formas del servicio al cliente

Históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

Más contrastando lo dicho, en el medio empresarial se puede notar un deterioro en las relaciones con los clientes, tal vez las raíces para el maltrato con los mismos están seguramente en la misma cultura e idiosincrasia local. Fácilmente, se puede advertir la falta de comunicación, templanza en el trato, actitudes beneficiosas y la pulcritud de muchos individuos, quienes se dicen estar en servicio a sus clientes. El

servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significativa importancia dentro del campo de la mercadotecnia, considerando que el servicio al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica.

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, se asume que el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Surge cada vez más con la búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito no sólo conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

El servicio al cliente es importante si se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque: la empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo. La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente. Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la “clientela interna”.

2.2.5 Satisfacción del cliente

Kotler (2006:20), menciona: “que una mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa defina cuidadosamente las necesidades del mismo desde el

punto de vista del cliente, no desde su propio punto de vista”, cabe destacar, además, que siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los clientes asiduos, por lo tanto, la conservación de los clientes es más importante que la atracción del cliente. La clave para conservar al cliente es su satisfacción, por lo que un cliente satisfecho genera: Compra una y otra vez.

- ✓ Compra una y otra vez.
- ✓ Menciona favorablemente la compañía a otros.
- ✓ Presta menos atención a los marcos y publicidad de la competencia.
- ✓ Adquiere productos adicionales de la misma empresa.

Los clientes deleitados son los publicistas más efectivos que cualquier publicidad que aparezca en los medios masivos. Lo más recomendable, es que la organización establezca sistemas de sugerencias u otras técnicas para maximizar la oportunidad del cliente para quejarse, de manera de solucionar a tiempo cualquier detalle que deje al cliente insatisfecho por el servicio prestado.

Nueve (9) mandamientos para la satisfacción del cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo y entre la forma para mantener a un cliente plenamente satisfecho se encuentran los siguientes nueve (9) aspectos:

- ✓ **El cliente por encima de todo:** es el cliente a quien debemos tener presente, antes de nada.
- ✓ **No hay nada imposible cuando se quiere:** a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.
- ✓ **Cumplir todo lo que se promete:** son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- ✓ **Solo hay una forma de satisfacer al cliente:** darle más de lo que espera. El cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado, pero ¿Cómo

lograrlo?, conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

- ✓ **Para el cliente los integrantes de la organización marcan la diferencia:** las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, esto hace la diferencia.
- ✓ **Fallar en un punto significa fallar en todo:** puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que pasa si se falla en el tiempo de entrega y/o se entrega un trabajo mal hecho, por supuesto que todo se va al piso.
- ✓ **El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente:** la única verdad es que los clientes son quienes, en su mente y su sentir califican el servicio, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- ✓ **Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar:** si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
- ✓ **Cuando se trata de satisfacer al cliente, debe existir un equipo:** todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.2.6 Fidelidad

La fidelidad es una palabra que ésta en los labios de todos los profesionales conscientes de la evolución de los mercados, ya que la fidelidad resulta de una profunda reflexión sobre los elementos de diferenciación que la empresa podría proyectar al fin de aparecer, a los ojos de los clientes, verdaderamente diferente de sus competidores. Por otra parte, el costo de la pérdida de un cliente es cada vez mayor y la exploración para reclutar nuevos clientes se tropieza con una creciente

competencia y con un mercado a menudo saturado. La fidelidad se define como la preferencia por una marca, acentuada y prolongada en el tiempo, aunque no exenta de tentaciones y pequeñas infidelidades, porque los clientes no son de nadie tener una clientela es el resultado de un proceso en marcha constante, no un logro nunca se puede decir “¡ya es mío lo tengo!”. No se tienen clientes leales “se mantiene clientes leales”.

La fidelidad es una obligación empresa, no un regalo del cliente por la simpatía que despierte o porque alguna vez en el pasado le haya bien. Las organizaciones deben estar orientadas a la creación de esta importante ventaja competitiva en el día a día sin descuidar a los clientes ni a los potenciales. Según Chávez (2002), la fidelidad es: “el fruto de una relación interpersonal entre cliente, empresa y la marca, que se mantiene a lo largo del tiempo y se consolida a través de la aplicación de diversos mecanismos en los diferentes planos que intervienen de manera integral”. Vista así, la fidelidad es una lucha constante, pero una lucha en la que las armas deben cambiar a veces y adaptarse constantemente al contexto presente y futuro de la empresa.

Una lucha cuyas reglas dictan tanto el mismo cliente, la competencia, el posicionamiento y la imagen de la empresa como, y simultáneamente, el conjunto de los factores circunstanciales de cada empresa. Es innegable que la lealtad de marca influencia al consumidor a realizar una conducta de compra repetida. Sin embargo, la observación de compra repetida no necesariamente indica la lealtad de marca, sino quizás la ausencia de marca sustitutiva en el mercado.

Fidelidad de marca no es lo mismo que satisfacción del consumidor, aunque para lograr clientes fieles es necesario que estén satisfechos. La satisfacción se alcanza cuando el valor que recibe el consumidor es igual al valor que se le entrega, sin embargo, uno de los factores para obtener lealtad hacia la marca, es cuando el producto supera las expectativas del cliente.

El nuevo enfoque de la fidelidad de marca va más allá de la compra repetida de un producto, y se refiere a una relación que se presenta entre el consumidor y una marca, relación que se mantiene en el tiempo. Esta relación se refiere a los

sentimientos de amistad, confianza, respeto de un consumidor hacia una marca, los cuales generan un compromiso de ambas partes, de la empresa a entregar un valor adicional al cliente que al menos mantenga o supere sus expectativas y del consumidor a mantenerse atado y fiel a su marca.

Fidelización

La noción fundamental de la fidelización descansa en la conservación de la clientela adquirida y su desarrollo. Se opone, pues, al principio de la prospección, dedicado al reclutamiento de nuevos clientes. De una manera más completa Lehu (2001:32), la define como: “la característica de una estrategia de marketing concebida y llevada a la práctica con el fin de hacer que los consumidores sean fieles al producto, al servicio, a la marca y/o al punto de venta”. También debe permitir un mejor control de la actividad de la empresa en cuestión y, más adelante, una mayor rentabilidad de dicha actividad.

El contexto ha cambiado debido a la fuerte competencia, pero también porque el consumidor ha evolucionado, sus elecciones suelen ser más frágiles, sus decisiones, fugaces y sus actitudes cambiantes. Es por esto que las empresas ya no procuran incrementar su cuota de mercado sino su cuota de clientes. En este contexto, fidelizar es una estrategia provechosa a largo plazo, ya que un cliente fiel es, antes que nada, un cliente rentable. Así, la fidelización también ser un arma contra la competencia.

Formas de fidelización

Existe dos formas principales de fidelización en relación con el terreno; según Lehu (2001:40), señala que: “es importante distinguir bien las dos formas de fidelización que existen, ya que no solo implican la puesta en aplicación de estrategias muy distintas, sino que tiene consecuencias muy diferentes”, en este sentido, las dos formas de fidelización existentes son: la fidelización inducida y la fidelización buscada.

✓ **Fidelización inducida:** este tipo de fidelización resulta de una voluntad estratégica de cerrar el mercado o de consecuencias del entorno y/o características del producto en donde la opción del consumidor-cliente se reduce a seguir comprando el mismo producto, servicio o marca, es decir, se basa en una relativa ausencia de libertad para el consumidor. Aquí se puede distinguir cuatro grandes tipos: en primer lugar, se encuentra el caso del monopolio, en el cual las opciones del consumidor se limitan a una marca o producto poseedor del mercado en una zona y/o momento dado.

En segundo lugar, se tiene el caso del contrato, en donde el vínculo contractual se extiende sobre varios meses o incluso años, y una ruptura acarrea diferentes tipos de penalización.

Luego, se encuentra el caso de un estándar, en donde los consumidores se ven obligados a adquirir productos de la misma marca para conservar la compatibilidad con otros de la misma marca.

Por último, se encuentra el caso del vínculo personal, en este caso la fidelidad inducida no se debe a la voluntad del producto o a la voluntad expresa, sino al mismo consumidor usuario debido a que la marca y/o producto simbolizan fuertemente su personalidad.

✓ **Fidelización buscada:** esta forma de fidelización es la buscada por la empresa, la cual comprende el conjunto de elementos que pretenden seducir al consumidor en toda libertad, hasta su perfecta fidelización.

Factores principales de la fidelidad

Hace tan solo unos años, el análisis del comportamiento del cliente se basaba en la mayoría de las veces tan sólo en la satisfacción. Por regla general, si el valor de un bien o servicio que escogía le daba plena satisfacción, el consumidor solía serle fiel; no obstante, dicho análisis presenta numerosas limitaciones en cuanto a las modalidades de formación de la satisfacción. Según Llosa, citada por Lehu (2001:71-72), señala que: “hoy en día las empresas que deseen obtener la fidelidad de sus consumidores-clientes deben considerar primer lugar que estos tienen numerosos y

diversos criterios de apreciación. Por otra parte, sólo una acción coherente y simultánea sobre el conjunto de estos factores permitirá maximizar la satisfacción del interesado y generará entonces un terreno favorable a la fidelización.

Se puede resumir según Lehu (2001:72), señala que: “en doce puntos principales el conjunto de los factores que el consumidor-cliente combina para elaborar su juicio”, los cuales son:

- ✓ **Calidad percibida del producto:** es el grado de satisfacción del bien o servicio considerando tanto su parte objetiva como subjetiva.
- ✓ **Precio relativo del producto:** es la apreciación en términos de ganancia-pérdida, facilidades de pago o, simplemente, mediante un análisis comparativo con los precios propuesto por la competencia.
- ✓ **Naturaleza de los servicios vinculados:** la evaluación de la propuesta comercial no se limita únicamente al producto, sino también a los servicios como: rapidez de obtención, asesoramiento individualizado, entrega instalación, servicio posventa, entre otras.
- ✓ **Notoriedad del producto y la marca:** se refiere al nivel de conocimiento del producto en sí, por supuesto, pero sobre todo el de la marca y/o nombre de la empresa.
- ✓ **Imagen del sector:** la imagen sectorial complementaria debe permitir percibir el juicio de valor de consumidores-clientes sobre la categoría de productos y/o los profesionales del sector en cuestión.
- ✓ **Imagen específica del producto y de la marca:** se considera aquí la imagen específica del producto, de la marca y/o de la empresa más allá de la notoriedad ante los ojos de su público.
- ✓ **Conocimiento y experiencia:** se refiere a la información sobre el producto y/o marca que proviene de la boca de otras personas o de experiencias anteriores.
- ✓ **Menciones, certificaciones y cauciones:** es el aval de un organismo independiente reconocido, como los premios y distinciones o los test y las

clasificaciones favorables por parte de una asociación de consumidores.

- ✓ **Pertinencia de la compra y riesgo percibido:** durante la toma de decisión, el cliente suele verse confrontado a cierta incertidumbre en cuanto a la pertinencia y sensatez de su elección.
- ✓ **Punto de venta:** bajo este encabezado se agrupan numerosos factores que siempre están interaccionando con la decisión del consumidores-cliente: las instalaciones, el entorno, la accesibilidad, las horas de apertura, la acogida y la disponibilidad del personal entre otras.
- ✓ **Momentos de la necesidad:** el momento y las condiciones de aparición de la necesidad, tanto si se trata de una compra racionada o impulsiva como de las respuestas del consumidor a una oferta de promoción u operación de ventas limitada, forman parte de los factores fácilmente perceptibles para la empresa. Es decir, las empresas deben tratar, en lo posible, de estar operando en un intervalo de tiempo que les permite la posibilidad a los consumidores-clientes de adquirir su producto-servicio.
- ✓ **Tiempo dedicado a las compras:** este factor ha pasado a ser uno de los más importantes para el consumidor-cliente, ya que éste no está dispuesto a perder tiempo, teniendo una diversidad de la oferta que le ofrezca un tiempo menor para realizar su adquisición. Obviamente, el consumidor no considerará necesariamente todos estos criterios sistemática y/o simultáneamente en el momento de hacer su elección. En cambio, el profesional debe considerar que se trata de una variedad mínima de factores, muy cercanos al consumidor, que debe tener en cuenta durante la elaboración de una estrategia de fidelización.

CRM Como instrumento de fidelidad

Con la implantación de una herramienta como el CRM resulta sencillo gestionar relaciones con los clientes. El fundamento de un modelo de este tipo, es añadir valor a los clientes en función de sus expectativas, exigencias y necesidades, lo

que generará un alto grado de satisfacción que permitirá acercarse a la fidelización del cliente.

El CRM, supone una de las partes de la gestión de la lealtad. Es una filosofía de negocio que integra la visión estratégica de la compañía. En concreto, el fin último de este modelo es potenciar el trato con el cliente. Para ello, utiliza elementos como bases de datos, marketing directo, data mining entre otras. En este mismo sentido, los métodos tradicionales para conseguir la lealtad de los clientes son los puntos, descuentos acumulativos, las tarjetas de fidelización. Sin embargo, estos métodos lo que ocasionan es una saturación, tanto del mercado como de los clientes. Como reacción a esto, surge la idea de lo que realmente fideliza a los clientes, la cual es que éstos perciban un valor especial dentro de la compañía, un tratamiento individualizado una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita.

Por otra parte, Lehu (2001:86), expresa que: “se ha vuelto imposible hoy en día lograr fidelizar a los clientes sin privilegiar la escucha y el diálogo previos con los mismos”. El diálogo de la empresa le permitirá profundizar en las razones fundamentales ocultas que ocasionan el consumo de sus productos o, al contrario, su rechazo, así como sacar sus productos del anonimato, lo que permitirá a su vez poder adelantarse a sus expectativas.

De la misma manera, es necesario que el cliente encuentre en los distintos actos de comunicación elementos diálogo, de comercio y de relación para mantener una relación personalizada y sin ambigüedades entre la empresa y el cliente. Según Lehu (2001:96), la ventaja estratégica del hecho de que las empresas puedan adelantarse a las exigencias de los consumidores o superar sus expectativas en relación con la satisfacción que les genera el consumo de sus productos: “es permitir a los profesionales del marketing proponer un producto que corresponda específicamente a las necesidades del consumidor y que pueda suscitar una poderosa fidelidad”. En tal sentido, una puesta en marcha de la estrategia CRM le permite a la organización acercarse mucho más a sus clientes, de tal modo que ésta podrá conocerle para

ofrecerle lo que espera e incluso superar sus expectativas y establecer una relación personalizada, lo que generará la fidelización de dichos clientes.

2.3. Definición de Términos Básicos

Alianza Estratégica: acuerdo de cooperación entre varias empresas o marcas, generalmente, de actividades o productos complementarios entre sí, que uniendo parte de sus recursos y capacidades, sin fusionarse, realizan actividades que contribuyen a incrementar sus ventajas competitivas.

Cliente: persona física o jurídica que puede influir o ser influido por las acciones de una organización.

Competencia: grado de rivalidad existente entre la concurrencia de un mercado que persigue vender sus productos al mejor precio posible; cualquier empresa o marca que ofrece en el mercado productos similares a los de una empresa determinada o los sustitutivos de los mismos.

Compromiso: identificación psicológica de la persona con la organización en la que trabaja.

Eficacia: logro de los objetivos propuestos y de los resultados deseados.

Eficiencia: es la capacidad para alcanzar un objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Empresa: unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos.

ERM-Enterprise Relationship Management: la gestión de la relación de la empresa con los clientes; es el software que analiza los datos de los clientes y de cómo están utilizando los productos de la empresa.

ERP-Enterprise Resource Planning: software que engloba todos los aspectos de gestión de una empresa.

Estrategia Competitiva: o de negocio constituye el segundo nivel de la estrategia empresarial y mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentó el marco metodológico, de acuerdo a Arias (2016:110), radica en que: “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”, en este sentido, se presentó el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como las técnicas que fueron utilizadas para el desarrollo de las fases metodológicas para el alcance de los objetivos planteados, entre los cuales se detallan la población y muestra así como las técnicas e instrumentos que fueron seleccionados en la investigación

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología que fue utilizada en la presente investigación se caracterizó en los denominados proyectos factibles, que de acuerdo a Arias (2016:134), expresa que es una: “propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”, por lo tanto, se consideró factible, ya que, se buscó brindar una solución viable al problema planteado, mediante la propuesta que consistió en diseñar una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

El diseño de la investigación fue de campo, que de acuerdo a Arias (2016:31), define la misma como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”, ya que, para dicho trabajo se recolectó la información directamente del departamento de ventas, sin alterar las

condiciones existentes, a manera de obtener la información esencial para lograr los objetivos y solucionar el problema en cuestión.

En cuanto al nivel de la investigación, Arias (2016:23), expresa que este: “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Asimismo, el presente trabajo se clasifica como una investigación descriptiva, la cual Arias (2016:26) redacta que: “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, debido a que los resultados de este tipo de investigación se ubicaron en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Por ello, el presente trabajo no sólo describió el problema que se genera en el área de ventas en relación a la atención al cliente, actualmente, sino que igualmente se encontró las posibles causas que conllevan al mismo, permitiendo al autor establecer las conclusiones de la investigación.

3.2. Fases Metodológicas

Seguidamente, se presentaron las tres (3) fases metodológicas que fueron desarrolladas para lograr los objetivos planteados, detalladas a continuación.

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual en el departamento de ventas con respecto al servicio de atención al cliente, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Para poder diagnosticar la situación actual en el departamento de ventas con respecto al servicio de atención al cliente, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, se hizo necesario establecer la población y muestra que fue objeto de estudio, al respecto, Arias (2016:81), establece que: “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. La población finita que conformó el universo de

estudio de la presente investigación se instituyó por siete (7) personas que integran la empresa. Por su parte, la muestra la cual Arias (2016:83), define como: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, se representó por la totalidad de la población, ya que, estos se encontraron relacionados directamente con el proceso de atención a los clientes.

Para la recolección de información, se requirió de las técnicas e instrumentos adecuados, entre las técnicas seleccionadas se encuentra la observación, la cual Arias (2016:69), define como una técnica: “que consistió en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Específicamente la observación directa, ya que, permitió registrar directamente la presencia o ausencia de las variables a diagnosticar en cuanto a los procesos de ventas y atención al cliente, con apoyo de una lista de cotejo que, de acuerdo a Arias (2016:70), señala que: “también es denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

Seguidamente, se aplicó la encuesta, que de acuerdo a Arias (2016:72), expresa que: “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”, la cual estuvo apoyada del instrumento cuestionario, que de acuerdo a Arias (2016:74), se define como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Se denomina cuestionario autoadministrado, porque debió ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador, el cual estuvo comprendido por quince (15) preguntas dicotómicas, que de acuerdo a Arias (2016:58), señala que: “se presentan en sólo dos clases o categorías”, en el presente estudio fueron de tipo si-no.

Con los resultados obtenidos se procedió a aplicar la estadística descriptiva, que según Vásquez (2014:45), expresa que es definida: “como la ciencia que analiza, estudia y describe a la totalidad de individuos de una población”, en este sentido los

resultados fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados, para desarrollar las etapas siguientes.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas vinculadas al departamento de ventas de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, implementando la matriz FODA.

En esta fase, se procedió a identificar las debilidades y fortalezas vinculadas al departamentos de ventas de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, implementando la matriz FODA, a través de la interpretación de resultados obtenidos en la fase anterior, los cuales fueron expuestos junto a los factores externos del medio, a través de una matriz DOFA, que de acuerdo a Serna (2008:93), este: “está diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”.

Para cumplir con dicho análisis, se elaboró una matriz de impactos en la que se puedo definir y categorizar de forma precisa cada factor en relación con los procesos antes descritos de la empresa. Esta matriz DOFA sirvió como herramienta esencial para plantear las debilidades que el departamento presenta en relación a sus ventas en cuanto a la atención de sus clientes, donde al cruzar los factores internos y externos se obtuvo las estrategias que le dieron sustento a la propuesta.

3.2.3. Fase III: Diseño una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A. .

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se procedió al desarrollo de la propuesta, que consistió en el diseño de una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., con el objeto de lograr realizar los esfuerzos para obtener credibilidad y confianza de sus clientes, ya que, lo fundamental para destacarse como una empresa exitosa es

brindarles una buena calidad en los productos que adquieren satisfaciendo sus necesidades. Para ello, la propuesta estuvo estructurada de la manera siguiente: presentación, beneficios, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentaron los análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información seleccionadas, las cuales fueron desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos y lograr brindarle una solución viable al problema planteado mediante la propuesta de una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., mediante las fases metodológicas desarrolladas seguidamente.

4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual en el departamento de ventas con respecto al servicio de atención al cliente, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual en el departamento de ventas con respecto al servicio de atención al cliente, se procedió a la aplicación de las técnicas seleccionadas, primeramente, la encuesta con apoyo del cuestionario comprendido de quince (15) preguntas de respuesta dicotómicas con alternativas si-no, aplicadas a la muestra seleccionada comprendida por siete (07) personas que integran la empresa, las cuales representan la totalidad de la población, cuyos resultados fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados. Seguidamente, se expusieron los resultados de la técnica la observación directa, con apoyo de la lista de cotejo, donde se evaluó la presencia o ausencia de ciertas variables que intervienen en el departamento de ventas, relacionados al servicio de atención al cliente, los cuales fueron analizados e interpretados, presentados a continuación:

a) Análisis del Cuestionario

1.- ¿Considera usted, que es importante para la empresa mantener una efectiva relación con el cliente?

Tabla 1.-Importancia de la efectiva relación con el cliente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

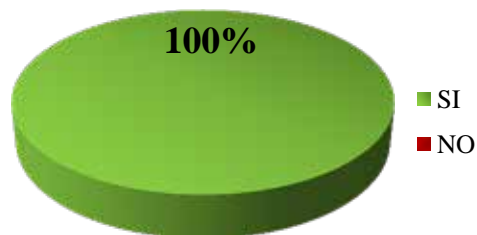


Gráfico 1.- Importancia de la efectiva relación con el cliente

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que es importante para la empresa mantener una efectiva relación con el cliente. De acuerdo a Kotler (2006:1), expresa que: “la relación con el cliente, o el servicio al cliente, es la línea frontal entre una organización y sus clientes. Como son tratados y recibidos los clientes inicialmente puede influenciar sus decisiones de hacer negocios con la compañía”. Al respecto, se puede observar que la empresa en estudio considera la importancia de la relación con el cliente, y que esta sea efectiva para poder mantener a los antiguos y poder captar a los posibles futuros clientes.

2.- ¿Considera usted, que el proceso de atención al cliente es efectivo en la empresa?

Tabla 2.- Efectividad de la atención al cliente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

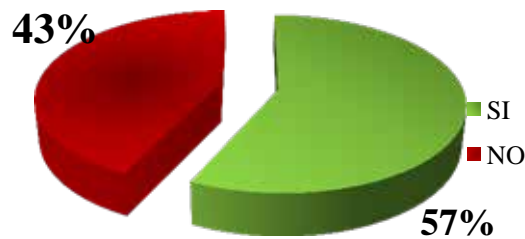


Gráfico 2.- Efectividad de la atención al cliente

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Se puede observar, en el presente gráfico, que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados señala que es el proceso de atención al cliente es efectivo en la empresa, por su parte, el cuarenta y tres por ciento (43%) restante, señala lo contrario. De acuerdo a Greenberg (2003:10), expresa que la atención al cliente: “es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y el lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”, por lo tanto, el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, por lo tanto, se observar de acuerdo a los resultados que esta no se considera efectiva por una parte de los encuestados, lo que es un riesgo que en el futuro podría generar que se pierda terreno en el campo competitivo y el cliente emigre.

3.- ¿Tiene usted conocimiento, si en la empresa se ha manifestado descontento por parte de los clientes por no percibir una atención adecuada?

Tabla 3.- Descontento por parte de los clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)



Gráfico 3.- Descontento por parte de los clientes

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar que, en el presente gráfico, el setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados expresa que en la empresa no se ha manifestado descontento por parte de los clientes por no percibir una atención adecuada, por su parte, el veintinueve por ciento (29%) restante, señala que si se ha manifestado. De acuerdo a Kotler (2006:20), expresa que: “una mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa decida cuidadosamente las necesidades del mismo desde el punto de vista del cliente, no desde su propio punto de vista”, además destaca que: “cuesta atraer nuevos clientes que retener a los mismos, por lo tanto, la conservación de los clientes es más importante que la atracción del cliente”. En este sentido, la clave para conservar al cliente es su satisfacción, por su parte, un cliente insatisfecho: “comenta su insatisfacción con once personas, un estudio muestra que un 13% de la gente que había tenido problemas con una empresa se quejó de esta empresa con más de veinte (20) personas”.

4.- ¿Tiene usted conocimiento, si han disminuido las ventas?

Tabla 4.- Disminución de las ventas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

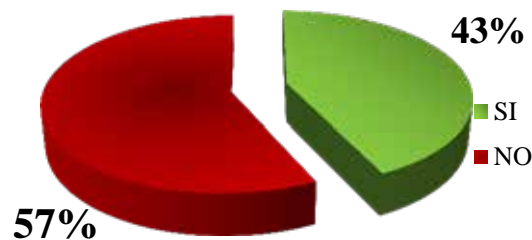


Gráfico 4.- Disminución de las ventas

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Se puede observar que, en el presente gráfico, se obtuvo que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados señala que no han disminuido las ventas en la empresa, por su parte, el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados respondió afirmativamente. La satisfacción del cliente es de gran relevancia para la empresa, de acuerdo a Kotler (2006:21), expresa que genera: “comprar una y otra vez; mencionar favorablemente la compañía a otros; prestar menos atención a las marcas y publicidad de la competencia y adquiere productos adicionales de la misma empresa”, asimismo expresa que: “los clientes deleitados son la propaganda más efectiva, sirve mejor que cualquier medio de publicidad que aparezca en los medios masivos”. Por su parte, la disminución de las ventas, podría ser influenciada por la insatisfacción de clientes, generando que no se perciban los ingresos necesarios para cubrir la operatividad de la organización afectando al flujo de caja.

5.- ¿Sabe usted si se encuentra en la empresa un personal asignado a la atención de los clientes?

Tabla 5.- Personal de atención al cliente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

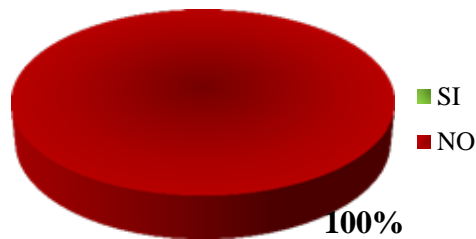


Gráfico 5.- Personal de atención al cliente

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala no se encuentra en la empresa un personal asignado a la atención de los clientes. Es de gran importancia, que las empresas tengan un personal que se dedique a la atención al cliente, ya que de acuerdo a Greenberg (2003:17), expresan que: “las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen a diferencia”, por lo tanto, si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

6.- ¿Considera usted que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con los productos y servicios que se les brinda?

Tabla 6.- Satisfacción del cliente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

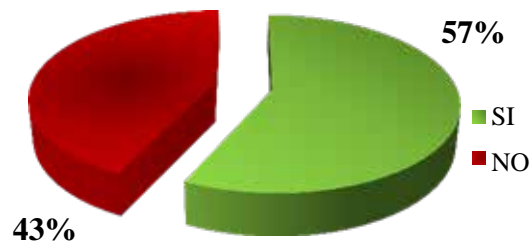


Gráfico 6.- Satisfacción del cliente

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico, que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados señala los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con los productos y servicios que se les brinda, por su parte, el cuarenta y tres por ciento (43%) restante respondió negativamente. Kotler (2006:40), sostiene que: “satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, implica situaciones en las cuales el personal de atención por factores ajenos a su voluntad, no podrán dar al cliente exactamente lo que desean”, por lo tanto, un empleado debe ser creativo buscando diferentes maneras de ayudar al usuario y cuando no puede satisfacer las necesidades de los clientes, debe buscar alternativas ofreciendo, por lo menos, una parte de lo que quiere o considerar otras personas que puedan ayudarlo, ya que un cliente insatisfecho es un riesgo que emigre a otros proveedores.

7.- ¿Sabe usted si a los vendedores de la empresa se les capacita para una atención efectiva al cliente?

Tabla 7.- Capacitación de los vendedores

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)



Gráfico 7.- Capacitación de los vendedores

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados señala que a los vendedores de la empresa no se les capacita para una atención efectiva al cliente, por su parte, el veintinueve por ciento (29%) respondió afirmativamente. De acuerdo a Kotler (2006:22), expresa que: “un buen servicio al cliente se traduce en credibilidad y percepción de marca. Cuanto más presente esté el vendedor en la vida de sus clientes, de forma positiva, más crecerá su comunidad de clientes y consumidores leales”. En este sentido, se observa que a los vendedores no se les brinda capacitación para la atención al cliente.

8.- ¿Tiene usted conocimiento si se interactúa con el cliente durante la postventa para conocer sus impresiones una vez recibido los productos y servicios proporcionados por la empresa?

Tabla 8.- Interacción con el cliente durante la postventa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

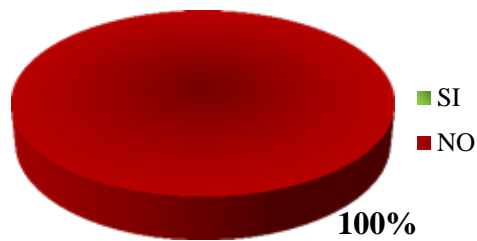


Gráfico 8.- Interacción con el cliente durante la postventa

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que no se interactúa con el cliente durante la postventa para conocer sus impresiones una vez recibido los productos y servicios proporcionados por la empresa. De acuerdo a Kotler (2006:27), señala que: “el servicio postventa es eficaz para lograr la lealtad de los clientes y facilita la obtención de nuevos prospectos de venta; además incluye todas las actividades que se llevan a cabo luego de la venta de servicio o producto”.

9.- ¿Considera usted que es necesario mantener una relación más cercana con los clientes?

Tabla 9.- Necesidad de mantener una relación más cercana

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

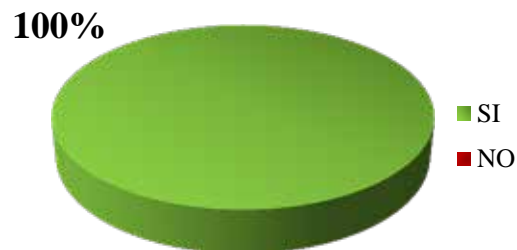


Gráfico 9.- Necesidad de mantener una relación más cercana

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que es necesario mantener una relación más cercana con los clientes. De acuerdo a Kotler (2006:27), señala que: “una buena relación con los clientes es enfocarse en cómo se beneficiarán de lo que se le ofrece”.

10.- ¿Considera usted que es necesaria la captación de nuevos clientes para incrementar los niveles de ventas de la empresa?

Tabla 10.- Necesidad de captación de nuevos clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

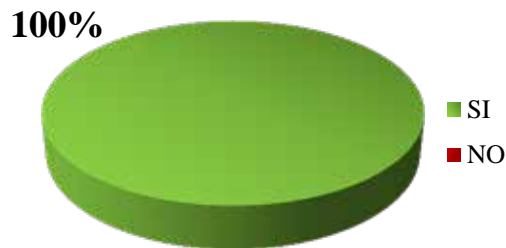


Gráfico 10.- Necesidad de captación de nuevos clientes

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que es necesaria la captación de nuevos clientes para incrementar los niveles de ventas de la empresa. Señala Kotler (2006:32), que: “la captación de nuevos clientes es decisiva en el éxito o el fracaso de un proyecto”, debido a su gran importancia en la actividad comercial, ya que es parte del proceso de venta y su objetivo, más que definir al público, es hacer que un cliente potencial se convierta en comprador, esto permitiría que se incrementen las ventas.

11.- ¿Cree usted, que con la mejora de la atención al cliente se pueda lograr la fidelización de los clientes actuales?

Tabla 11.- Fidelización de los clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)



Gráfico 11.- Fidelización de los clientes

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar, de acuerdo al presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que, con la mejora de la atención al cliente se pueda lograr la fidelización de los clientes actuales. De acuerdo a Kotler (2006:85), expresa que la fidelización: “implica el establecimiento de sólidos vínculos y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes”, por lo tanto, para lograr que los consumidores sean fieles a los productos, servicios, marca y/o punto de venta, se debe mejorar la atención y lograr la satisfacción del mismo.

12.- ¿Sabe usted si existe en la empresa una cultura de servicio abocada al cliente?

Tabla 12.- Cultura de servicio al cliente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)



Gráfico 12.- Cultura de servicio al cliente

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados considera que, no existe en la empresa una cultura de servicio abocada al cliente, por su parte, el veintinueve por ciento (29%) restante respondió afirmativamente. La cultura de servicio al cliente es importante, ya que, según Kotler (2006:21), señala que: “no solo conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa”, si al personal se le crea una cultura de servicio al cliente, podrá comprender la importancia que tiene este para la empresa, ya que un cliente satisfecho, tiene mayor probabilidades de que siga comprando a la empresa, y de esta manera tratar de ganarse su fidelidad.

13.- ¿Tiene usted conocimiento de lo que es un sistema CRM para mejorar procesos de atención al cliente?

Tabla 13.- Conocimientos sobre el sistema CRM

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

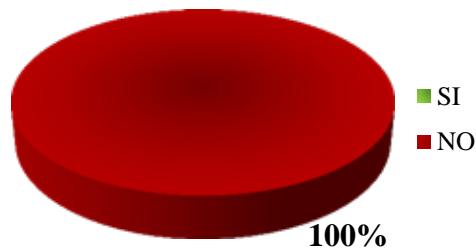


Gráfico 13.- Conocimientos sobre el sistema CRM

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Se puede observar, en el presente gráfico que, ante esta interrogante, el CIEN por ciento (100%) de los encuestados expresa que, no tiene conocimiento sobre el sistema CRM. De acuerdo a Bergeron (2002:4), expresa este el sistema de gestión de relación con el cliente CRM: “es un enfoque que provee la integración de las áreas de negocio que involucran directa o indirectamente al cliente. Estas áreas pueden ser mercadeo, ventas, servicio al cliente”, por lo tanto, el personal no conoce que este sistema se debe determinar según el perfil de los clientes que se desean captar y mantener, así como también, de la definición de las relaciones que se deben crear entre los productos y/o servicios con dichos clientes, además, no solo es el manejo y monitoreo del comportamiento de los clientes, sino que también, permite cambiar las relaciones establecidas entre los clientes y la empresa y de esta manera incrementar los ingresos.

14.- ¿Considera usted necesario el entrenamiento al personal en el concepto del CRM y el uso de la herramienta para una implementación exitosa?

Tabla 14.- Necesidad de entrenamiento del personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

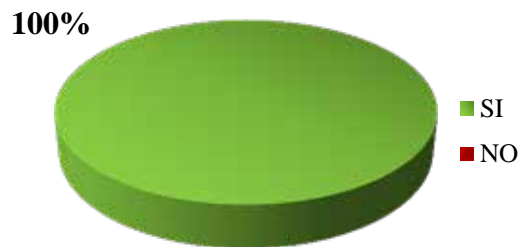


Gráfico 14.- Necesidad de entrenamiento del personal

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que consideran que es necesario el entrenamiento al personal en el concepto del CRM y el uso de la herramienta para una implementación exitosa. Siendo que el CRM, de acuerdo a Reynolds (2002:2), es: “una estrategia del negocio, procesos, cultura y tecnología que permite a la compañía optimizar las ganancias e incrementar valor mediante el entendimiento y la satisfacción de las necesidades individuales de los clientes”, es considera necesario que para su aplicación el personal cuente con los conocimientos necesarios para su aplicación, en este sentido, manifiestan la necesidad de poder percibir capacitación para lograr las expectativas trazadas.

15.- ¿Cree usted que mediante la implementación de estrategias basada en el modelo CRM (administración de relaciones con el cliente) se podría mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.?

Tabla 15.- Implementación de la propuesta

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Salmo (2021)

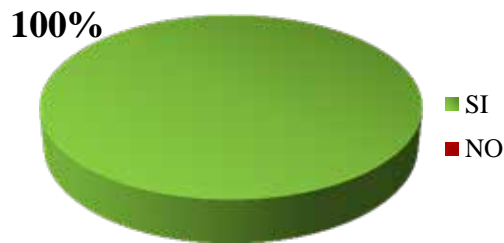


Gráfico 15.- Implementación de la propuesta


Fuente: Salmo (2021)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que, ante esta interrogante, el cien por ciento de los encuestados considera que, mediante la implementación de estrategias basada en el modelo CRM (administración de relaciones con el cliente) se podría mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A. Al respecto, Charles (2008:21), agrega que: “el servicio al cliente es importante si se incluye en ello una estrategia especial, esta tendencia se da porque se orienta a tipos de clientes específicos”, para quienes se equipa de la mejor manera, en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo, además, selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente, asimismo, se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la clientela interna.

b) Análisis de la Lista de Cotejo

Cuadro 1.- Lista de Cotejo

		
Empresa: Inversiones Turpial 2019 C.A. Área de Aplicación: Dpto. de ventas Fecha de Aplicación: Junio 2021		
ITEMS	Escala de Estimación	
	Si	No
1. Existencia de medios tecnológicos para mejorar la atención con el cliente.		X
2. Existencia de base de datos actualizadas de los clientes.		X
3. Existencia de programas de capacitación al personal orientados a la atención del cliente postventa.		X
4. Capacidad de almacenamiento para implementar la herramienta de CRM.		X
5. Establecimiento de responsabilidades al personal que mantiene contacto directo con el cliente.	X	
6. Existencia de accesibilidad y conectividad de los medios tecnológicos para implementar la herramienta del CRM.		X
7. Existencia de sistemas administrativos como fuente de información de los datos de los clientes.		X

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

Continuando con el análisis de los resultados para realizar el diagnóstico, se aplicó seguidamente, una lista de cotejo en el departamento de ventas de la empresa Inversiones Turpial C.A., relacionados con el servicio de atención al cliente, donde se evaluaron la presencia o ausencia de ciertas variables, que inciden en este proceso, con el propósito de evaluar los requerimientos que le den fundamento a la propuesta, de donde se pudo extraer lo siguiente:

- ∨ La empresa no cuenta con la existencia de medios tecnológicos para mejorar la atención con el cliente. Los medios tecnológicos permiten tener un mayor


- procesamiento de datos de manera que se puede tener la información disponible con mayor rapidez y a la mano de diferentes usuarios.
- ✓ No cuentan con la existencia de base de datos actualizadas de los clientes. La actualización de los datos permite poder tener información confiable sobre los clientes para poder tomar decisiones.
 - ✓ No existen de programas de capacitación al personal orientados a la atención del cliente postventa. Los programas de capacitación, permiten mantener un personal capacitado orientado a la atención del cliente, de manera que tomen conciencia de la importancia que tiene la satisfacción del cliente, ya que esto genera que el mismo siga confiando en la empresa y se gane su fidelización.
 - ✓ No cuentan con la capacidad de almacenamiento para implementar la herramienta de CRM. El almacenamiento de datos, es necesario para poder procesar la información y poder tener la información disponible sobre los clientes.
 - ✓ Tienen establecidas las responsabilidades al personal que mantiene contacto directo con el cliente. Lo cual permite que el personal saber que está involucrado en el proceso de atención al cliente y que de él depende mantener una relación adecuada con el mismo, ya que es quien representa la empresa.
 - ✓ No cuentan con la existencia de accesibilidad y conectividad de los medios tecnológicos para implementar la herramienta del CRM. Los medios tecnológicos permiten tener información sobre los clientes y poder interactuar con ellos para poder conocer sus impresiones sobre la satisfacción de los productos y servicios prestados.
 - ✓ No cuentan con la existencia de sistemas administrativos como fuente de información de los datos de los clientes. Los sistemas administrativos son de gran ayuda para las empresas, ya que un conjunto de personas puede tener información necesaria sobre los clientes de manera rápida y confiable, para poder emitir reportes y realizar estudios, para apoyar la toma de decisiones.

Se puede observar, que la empresa carece en la actualidad de medios para poder generar una data para implementar la propuesta, de manera que debe realizarse la misma, considerando las carencias de las mismas, y poder sugerir la adquisición de las que se consideren necesarias para que sea efectiva la implementación de la misma. En este sentido, a continuación, se presenta la segunda fase de la investigación para poder evaluar las capacidades internas de la empresa y la influencia del medio para poder desarrollar las fases siguientes de este estudio.

4.12 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas vinculadas al departamento de ventas de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, implementando la matriz FODA.

En esta fase, se procedió a identificar las debilidades y fortalezas vinculadas al departamento de ventas de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, implementando la matriz FODA, para tal fin, primeramente, se procedió a realizar un estudio mediante las herramientas PCI perfil de capacidades internas y el POAM perfil de oportunidades y amenazas del medio, presentadas a continuación:

Cuadro 2.- Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Directiva

 CALIFICACION CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Imagen corporativa	X						X		
2. Uso de planes estratégicos				X			X		
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
5. Comunicación y control gerencial		X						X	
6. Orientación empresarial		X					X		
7. Agresividad para enfrentar a la competencia	X							X	
8. Sistema de toma de decisiones	X							X	
9. Evaluación de gestión.		X					X		

Fuente: Salmo (2021)

Análisis: Se observan, en torno a la capacidad directiva de la empresa, que son una fortaleza a nivel alto en cuanto imagen corporativa, la agresividad para enfrentar la competencia y el sistema de toma de decisiones, por su parte, es una fortaleza de nivel medio la velocidad de respuesta, la flexibilidad de la estructura organizacional, la comunicación y control gerencial, así como a orientación empresarial y la evaluación de gestión. Por otro lado, se observa dentro de las debilidades que la empresa no hace uso de planes estratégicos, cuyo impacto es alto.

Cuadro 3. Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad del Talento Humano

 CALIFICACIÓN CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Nivel Académico	X						X		
2. Estabilidad		X						X	
3. Sentido de Pertenencia	X						X		
4. Experiencia técnica	X						X		
5. Nivel de remuneración	X						X		
6. Índice de desempeño	X							X	
7. Motivación	X						X		
8. Reclutamiento de Personal			X					X	

Fuente: Salmo (2021).

Análisis: Se evidencia, que la empresa presenta una fortaleza en cuanto a sus capacidades del talento humano, en el cual se refleja que presenta un nivel alto en cuanto a nivel académico, sentido de pertenencia, experiencia técnica, nivel de remuneración, índice de desempeño y motivación, con alto impacto, por su parte, con una fortaleza de nivel medio e impacto medio en cuanto a estabilidad, y un nivel bajo con impacto medio el reclutamiento de personal.


Cuadro 4. Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Competitiva

 CALIFICACIÓN CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Fuerza de Ventas, Calidad, Exclusividad	X						X		
2. Calidad de productos: alimentos de animales, víveres, condimentos, entre otros.	X						X		
3. Precios razonables y competitivos	X						X		
4. Resistencia al cambio	X							X	
5. Apertura a estrategias de crecimiento, expansión, promoción y actualización.	X						X		

Fuente: Salmo (2021).

Análisis: La capacidad competitiva que presenta la empresa muestra fortalezas, en cuanto a fuerza de ventas, calidad, precios razonables y competitivos, resistencia al cambio con impacto alto y apertura a estrategias de crecimiento, con impacto alto en su mayoría.

Cuadro 5. Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Tecnológica

 CALIFICACION CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Capacidad de innovación	X						X		
2. Valor agregado a los productos	X						X		
3. Habilidad Técnica					X			X	
4. Nivel tecnológico					X		X		
5. Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		

Fuente: Salmo (2021)

Análisis: En relación a las capacidades tecnológicas se refleja fortalezas en cuanto a la capacidad de innovación y el valor agregado a los artículos alimenticios, de alto impacto, sin embargo, presenta debilidades a nivel medio en cuanto a habilidades técnicas, con impacto medio, el nivel tecnológico a nivel medio y con impacto alto, y en cuanto a nivel de coordinación e integración con otras áreas, es de nivel alto con impacto alto.


Cuadro 6. Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Financiera

 CALIFICACION CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Acceso al capital cuando lo requiera		X						X	
2. Factibilidad para salir del mercado					X			X	
3. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
4. Rentabilidad y retorno de la inversión		X						X	
5. Liquidez y disponibilidad de fondos internos	X							X	
6. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X			X	
7. Habilidad para competir con precios					X			X	

Fuente: Salmo (2021)

Análisis: En el diagnóstico efectuado sobre la capacidad financiera de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., se observa fortalezas a nivel alto, en relación a satisfacción a la demanda con alto impacto, así como, la liquidez y disponibilidad de fondos internos con impacto medio. Asimismo, se evidencia fortalezas, pero en nivel medio con impacto medio, en cuanto al acceso al capital cuando lo requiera, así como con rentabilidad y al retorno de la inversión. La factibilidad para salir del mercado, elasticidad de la demanda con respecto a los precios y la habilidad para competir con precios, son debilidades para la empresa a nivel medio con impacto medio.

Cuadro 7.- Categorías del PCI (Perfil de Capacidades Internas)

 CALIFICACION CAPACIDAD	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Directiva.		X					X		
2. Cap. Talento H.	X						X		
3. Competitiva.	X						X		
4. Tecnológica.					X		X		
5. Financiera.		X						X	

Fuente: Salmo (2021)

Análisis: Se puede observar que, en resumen, la Inversiones Turpial 2019 C.A., presenta fortalezas de alto nivel en cuanto a su talento humano y capacidad competitiva con impacto alto, por su parte fortaleza media, en cuanto a su capacidad directiva y financiera y con impacto alto y medio, respectivamente, y debilidades en cuanto a su tecnología, a nivel medio y de impacto alto.

Cuadro 8. Diagnóstico Externo (POAM)

 CALIFICACIÓN DE FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
Económicos									
Estabilidad de política cambiaria				X			X		
Estabilidad de política monetaria					X		X		
Creación de nuevos impuestos						X			X
Inflación				X			X		
Política laboral					X			X	

Políticos									
Política del país				X				X	
Descoordinación entre los frentes políticos				X			X		
Falta de credibilidad en instituciones del estado				X			X		
Sociales									
Responsabilidad comunitaria	X							X	
Índice delictivo					X		X		
Índice de desempleo					X			X	
Política salarial						X			X
Tecnológicos									
Telecomunicaciones					X		X		
Automatización de procesos en el uso del tiempo						X	X		
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	X						X		
Infraestructura	X						X		
Resistencia a cambios tecnológicos				X			X		
Competitivos									
Alianzas estratégicas	X						X		
Rotación de talento humano	X						X		
Nuevos competidores		X					X		
Geográficos									
Vías de acceso terrestre	X							X	
Ubicación de establecimientos	X						X		

Fuente: Salmo (2021)

Análisis

De acuerdo al diagnóstico interno se puede observar, amenazas en cuanto a los factores económicos, con alto impacto, que atañe tanto al poder adquisitivo de la tienda como de los clientes. Por su parte, presenta en los factores económicos amenazas también amenazas de alto impacto.

Los aspectos sociales también son amenazas ya que el alto índice delictivo, el desempleo y políticas salariales, no tienen la capacidad financiera necesaria para adquirir nuevos equipos actualizados y no entrarían en el mercado meta que pueda generar un aumento en las ventas. El índice de desempleo tiene impacto medio,

porque no es directamente con la empresa, ya que esta cuenta con el personal necesario para atender a sus clientes, y su afectación no es directa en la empresa, sino que deja formar parte de los posibles clientes.

En cuanto a los factores tecnológicos se observan oportunidades en cuanto a los avances tecnológicos e infraestructuras, pero en amenazas de alto impacto se encuentran las telecomunicaciones y la resistencia a cambios tecnológicos, ya que existen muchas debilidades en la plataforma de internet y las operadoras no prestan servicios de calidad.

En relación a factores competitivos tiene alto impacto y alto nivel las oportunidades de alianzas estratégicas y rotación de talento humano, este último es una oportunidad para la empresa ya que los competidores no cuentan con capital humano para atender el tipo de negocio y deben invertir tiempo en capacitación a los nuevos ingresos, y nivel medio sobre nuevos competidores, ya que cuenta con las capacidades competitivas poder enfrentarse a ellos en tecnología, precios, y variedad.

De acuerdo a los factores geográficos son positivos permitiendo evaluar que son buenas las vías de acceso y la ubicación de la empresa para su distribución y venta a nivel nacional.

Cuadro 9. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) (RESUMEN)


 CALIFICACIÓN FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Económicos				X			X		
2. Políticos				X			X		
3. Sociales					X			X	
4. Tecnológicos.	X						X		
5. Competitivos	X						X		
6. Geográficos.	X						X		

Fuente: Salmo (2021).

Análisis: en síntesis, se evidencia oportunidades en los factores tecnológicos, competitivos y geográficos, de alto nivel y alto impacto en la tienda, y por su parte amenazas de alto nivel y alto impacto sobre los factores económicos y políticos, que crean un clima de incertidumbre y una afección al poder adquisitivo tanto de la empresa como de los clientes potenciales o mercado meta, en cuanto a sociales también es una amenaza a nivel medio y de impacto medio.

Seguidamente, para cumplir con dicho análisis, se elaboró una matriz de impactos en la que se pudo definir y categorizar de forma precisa cada factor en relación con los procesos antes descritos de la empresa. Esta matriz DOFA sirvió como herramienta esencial para plantear las debilidades que el departamento presenta en relación a sus ventas en cuanto a la atención de sus clientes, donde al cruzar los factores internos y externos se obtuvo las estrategias que le dieron sustento a la propuesta.

Cuadro 10.- Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Productos de calidad. F2. Instalaciones adecuadas. F3. Empresa con deseos de crecimiento. F4.- Disposición de mejorar la atención al cliente. F5.- Importancia de del servicio al cliente.	D1. No cuentan con equipos tecnológicos. D2. No tiene cultura de servicio en la empresa. D3. No tienen conocimiento de la herramienta CRM D4. Manifestaciones de insatisfacción de cliente. D5. No se hace seguimiento al cliente postventa. D6. No se actualiza la base de datos de los clientes.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
O1. Poca producción interna. O2. Empresa con productos competitivos. O3. Bajo abastecimiento del mercado nacional. O4.- Distribución a nivel nacional. O5. Tecnologías económicas en el mercado. O6. El CRM como herramienta estratégica	F4O6 Diseñar estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.	D6O6 Actualizar la base de datos de los clientes. D1O5 Proponer la adquisición de un sistema administrativo para el registro de la base de datos de los clientes y de las ventas para mejorar el acceso a información. D5O6 Proponer el uso de medios tecnológicos para manejar la información de los clientes de manera más efectiva..

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
A1.- Políticas cambiarias. A2.- Políticas económicas. A3.- Efectos inflacionarios. A4.- Nivel de ingreso del trabajador insuficiente para cubrir cesta básica. A5.- Productos regulados. A6.- Productos importados de mayor costo A7.- Alto volumen de competidores en el mercado.	F4A7 Mejorar el proceso de servicio al cliente.	D5A7 Asignar un personal del departamento de ventas para la atención al cliente postventa.

FUENTE: Salmo (2021).

Análisis

La empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., manifiesta deseos de mejora para poder dirigir la atención al cliente a un nivel óptimo, para lograr conocer sus necesidades y brindarles una satisfacción de las mismas, durante el servicio postventa, sin embargo, se observa que no cuentan con un personal dedicado a esta actividad ni de herramientas tecnológicas, no cuentan con una base de datos actualizadas, o expedientes de clientes para obtener información sobre los mismos, tampoco se opera la información en línea para poder brindar información que apoye la planificación de ventas, presupuestos o la toma de decisiones.

En este sentido, para poder lograr incrementar sus ventas, y ganar la fidelización de los mismos, es necesario realizar un estudio de factibilidad, en el desarrollo de la propuesta, para poder considerar la implementación de la misma, que le brinde una solución viable a la problemática expuesta, a través de las estrategias obtenidas mediante el cruce de los factores internos y externos de la matriz DOFA antes expuesta.

4.13. Fase III: Diseño una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se procedió al desarrollo de la propuesta, que consistió en el diseño de una estrategia de gestión administrativa,

basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., con el objeto de lograr realizar los esfuerzos para obtener credibilidad y confianza de sus clientes, ya que, lo fundamental para destacarse como una empresa exitosa es brindarles una buena calidad en los productos que adquieren satisfaciendo sus necesidades. Para ello, la propuesta estuvo estructurada de la manera siguiente: presentación, beneficios, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Las empresas se encuentran en una búsqueda constante de nuevas herramientas que le permitan ser efectivas y mantenerse en el mercado en el cual imperan, brindándole a sus clientes productos y servicios que le satisfagan sus necesidades. En este sentido, para generar mayores ventas deben tener énfasis en la satisfacción del cliente, por lo tanto, debe haber una relación efectiva con los mismos, ya que un buen servicio al cliente se traduce en credibilidad y percepción de marca o producto. Cuanto más presente esté la empresa en la vida de sus clientes, de forma positiva, más crecerá su cartera de clientes leales.

En este sentido, brindar un buen servicio al cliente competente y oportuno, además, de proporcionar productos y servicios tecnológicamente avanzados, ayuda a una organización a garantizar el éxito, por lo tanto, conectarse con el público objetivo en varios niveles es una de las cosas que hará que la organización tenga una buena experiencia del cliente.

Es por ello, que al momento de brindar atención al cliente, es esencial mantener sinceridad y compromiso, siendo el principal objetivo, conseguir que éste deposite su confianza en la marca o producto, transmitiendo información relevante, continua, transparente, y permaneciendo a disposición del consumidor en todo momento, ganándose de esta forma su fidelidad y confianza.

Actualmente, una de las herramientas que permiten mantener una mejor atención al cliente es el CRM, ya que es una solución de gestión de las relaciones con el cliente, orientadas normalmente, a gestionar tres áreas básica, las cuales son la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente. Por lo tanto, el uso de un CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente en la cual

todas sus acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con el cliente y potenciales. La herramienta CRM y la orientación al cliente proporcionan resultados demostrables, tanto por disponer de una gestión comercial estructurada y que potencia la productividad en las ventas como por ofrecer un conocimiento profundo del cliente que permite plantear campañas de marketing más efectivas.

Las funciones de atención al cliente de una herramienta CRM potencian, además la fidelización y satisfacción de los clientes, lo que tienen un impacto muy positivo en términos de ventas recurrentes y cruzadas. Cabe destacar, que el CRM es una aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes. Por su parte, el software CRM, permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Adicionalmente, el CRM recopila toda información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado.

Tras este contexto, el presente estudio se orientó en la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa dirigida a la atención del cliente, para ello, se proponen estrategias basadas en el modelo CRM, ya que genera más oportunidades de ventas, agilizando la gestión, con presupuestos actualizado en tiempo real y procesos de ventas optimizados, permitiéndole hacer mejores segmentaciones y disponer de la información para un servicio de atención al cliente y postventa de nivel superior.

Para tal fin, se realizó un diagnóstico, de la situación actual en el departamento de ventas con respecto al servicio de atención al cliente, a través de instrumentos de recolección de información, donde se pudo obtener que no es efectiva la atención al cliente, ya que se ha manifestado descontento por parte de los mismos, lo que ha generado una disminución de las ventas. Aunado a ello, no cuentan con un personal dedicado a la atención al cliente, y el personal manifiesta que los mismos no están satisfechos con los productos y/o servicios que se les brinda. Tampoco se interactúa con el cliente durante la postventa y servicios proporcionados por las empresas, ni se capacitan a los vendedores en una atención efectiva a los clientes. Es por ello, que se

proponen estrategias basadas en el modelo CRM (administración de relaciones con el cliente) con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la empresa en estudio.

5.2. Beneficios de la Propuesta

Una solución CRM permite dirigir y gestionar de forma más sencilla las campañas de captación de cliente y de fidelización. Es por ello, que trae como beneficios para la empresa un aumento del índice de fidelización de los clientes, ya que esto cuesta cinco veces menos a la empresa que la obtención de un nuevo cliente. Además, genera ahorro de tiempo, ya que el software permite la automatización de procesos, eliminando la necesidad de realizar tareas rutinarias y repetitivas. De este modo, pueden centrarse en objetivos más estratégicos y productivos.

Por su parte, permite la optimización de la colaboración entre los servicios, siendo que el software CRM desempeña un papel específico en todas las etapas del ciclo de venta. Su alcance incluye desde la obtención hasta la investigación de datos valiosos sobre los clientes. Al contar con un software CRM único, la información se difunde y la utilizan todas las áreas de la empresa. Por otro lado, brinda una capacidad de respuesta efectiva, debido a que los datos recogidos por el software CRM permite analizar los problemas comunes y facilitan una visión global de las incidencias, permitiendo también evaluar mejor las necesidades de los clientes y hacer un seguimiento de los procesos y del rendimiento. En conclusión, genera un aumento de los beneficios de la empresa, ya que permite desarrollar el valor de la cartera de cliente aumentando los márgenes o niveles de ventas.

Por lo tanto, los beneficios de la propuesta le permitirán a la empresa mejorar sus relaciones con los clientes, creando una cultura de servicio postventa, dirigidas a lograr la fidelización de los mismos, con el propósito de incrementar las ventas, y disminuir las debilidades actuales con relación a la atención de los clientes, para lograr elaborar presupuestos lo más cercanos a la realidad, con una base de datos

efectiva, y alcanzar los niveles esperados de ventas, y lograr apoyar el proceso de toma de decisiones.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Asignar un personal del departamento de ventas para la atención al cliente postventa.
- ✓ Actualizar la base de datos de los clientes.
- ✓ Optimizar el proceso de registro de la base de datos de los clientes, las ventas y el acceso de la información mediante la adquisición de un sistema administrativo.
- ✓ Incorporar medios tecnológicos para manejar la información de los clientes de manera más efectiva.
- ✓ Mejorar el servicio de atención al cliente.

5.4. Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta consiste en diseñar una estrategia de Gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., con la finalidad de minimizar las debilidades detectadas mediante el diagnóstico, de manera que se logre mejorar el enfoque que tiene la empresa en cuanto a la atención al cliente, ya que puede ser considerado como un conjunto de prácticas diseñada para poner a la empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes, para lograr su fidelización, logrando implementar un software CRM con una base de datos para realizar presupuestos más cercanos a la realidad, y alcanzar los niveles de ventas esperados, para ser más efectivos en el servicio postventas y poder

pronosticar sus necesidades para poder satisfacerles. En este sentido, se proponen las estrategias para mejora de la gestión administrativa basadas en el modelo GRM, para la empresa en estudio detalladas a continuación:

Para poder desarrollar los objetivos de la propuesta, se requiere establecer la misión y visión de la empresa, ya que esta no cuenta con una definición de las mismas, de tal manera, que se le pueda difundir al personal de la empresa, y puedan dirigir sus esfuerzos alineados a las mismas, así como difundir entre los clientes para que tengan mayor conocimiento y confianza en la misma.

Seguidamente, se presenta la misión y visión de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., propuesta, enfocada en la gestión con los clientes, dado que la empresa está enfocada a la comercialización de productos alimenticios, debe estar dirigida brindarles sus mejores productos, así como mantener una sólida relación con los clientes a largo plazo. La misión es el propósito, fin o razón de ser de la empresa, por su parte, la visión viene dada por el camino al cual se dirige a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégica de crecimiento, junto con la competitividad. A continuación, se expresan los elementos de gestión de relaciones con los clientes (CRM), considerados dentro de la misión y visión de la misma:

- ✓ **Misión:** la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A. es una empresa dedicada a la comercialización, compra, venta y distribución al mayor y detal, de productos alimenticios humanos y de animales de calidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes, tales como víveres condimentos, especiales, frutos secos, alimentos de animales domésticos como gatarina, perrarina, porcinos, vacuno y de avicultura.
- ✓ **Visión:** ser reconocida como empresa líder y como una de las mayores empresas venezolanas en distribución, comercialización y venta, del sector alimenticio humano y de animales, con una estructura flexible y evolutiva y una distribución alineada a las estrategias de la empresa con compromiso a mantener una relación sólida con sus clientes a corto y mediano plazo con el fin de crear los mejores lazos cliente-empresa.

Para que tenga mayor efecto la implementación de las estrategias de CRM propuesta, se hace necesario que se difunda la misión y visión de la empresa, a todo su personal en los distintos niveles organizacionales, así como a sus clientes y proveedores. En este sentido, la responsabilidad para aprobar y difundir la misión y visión propuesta de CRM está en manos del Gerente quien, en efecto, será el encargado de dar a conocer y que sea aceptada por los empleados y clientes. Por lo tanto, es el gerente el encargado de velar por el cumplimiento de la misión y visión dentro de la empresa, igualmente, dará cumplimiento y control del proceso de interacción con los clientes.

El personal encargado del contacto con los clientes debe reunir ciertas habilidades, esto se logrará mediante:

- ✓ Desarrollo de conductas y actitudes enfocada en mantener una adecuada relación con el cliente y de destrezas administrativas organizacionales, esto por medio de la formación del personal en materia de gestión con los clientes.
- ✓ Comunicar y dar a conocer la misión y visión a todo el personal de la empresa, mediante una reunión con todo el personal, en donde se dará a conocer estos, igualmente, mediante la publicación de letreros que serán visibles en las oficinas.
- ✓ Controlar y verificar que los cambios de gestión con los clientes cumplan y se realicen debidamente, la satisfacción será el resultado de un adecuado proceso y gestión al cambio, esto medido mediante el contacto con el cliente.
- ✓ Controlar que los procesos de interacción se ejecuten adecuadamente por medio de la supervisión por parte del gerente al personal de la empresa.

5.4.1 Objetivo 1.- Asignación de un personal del departamento de ventas para la atención al cliente postventa.

Este objetivo consiste en la asignación de un personal del departamento de postventa, con la finalidad de atender al cliente una vez prestado el servicio o vendido

el producto, debido a que permite la retención de cliente, ya que es menos costoso que captar nuevos clientes, en este sentido, se busca minimizar las debilidades encontradas durante la investigación de manifestaciones de descontento de los mismos, dirigidos a lograr el incremento de las ventas, ya que permite los siguientes beneficios:

- ✓ **Retención de clientes:** al realizar un servicio postventa de calidad se podrá percibir un aumento de clientes, además de compras constantes por parte de clientes anteriores.
- ✓ **Mejores ventas:** un incremento de clientes se traduce en más ventas.
- ✓ **Mejor competitividad:** al ofrecer un mejor servicio postventa se crea una competencia entre las empresas por ofrecer un mejor servicio postventa a los clientes.
- ✓ **Reducción de costes:** al aumentar los clientes y realizar compras frecuentes esto genera un beneficio que deriva del buen servicio de postventa, gracias a esto se puede presenciar una disminución del costo al momento de adquirir el producto.
- ✓ **Mayor fidelidad:** se puede observar la fidelidad de un cliente si este realiza compras cada vez más frecuentes.
- ✓ **Áreas de mejoría:** estas áreas sirven para mejorar el servicio y/o la calidad de un producto de acuerdo a las recomendaciones que los clientes dan durante cada etapa del proceso de compra.
- ✓ **Involucrar al cliente:** es una buena estrategia hacer sentir al cliente que forma parte del proceso de postventa al tomar en cuenta sus recomendaciones y preguntar cómo se podría mejorar su servicio.

Para lograr estos beneficios se propone asignar un personal del departamento de ventas para esta actividad, que será un Analista de ventas, por lo tanto, no se requiere de contratar de nuevo personal para la empresa, ya que se dispone de este recurso de talento humano, el cual estará dedicado exclusivamente a la atención al cliente, para ello, se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ **Seguridad:** los clientes se sienten más cómodos al saber que existen políticas de envíos y devoluciones; además, de garantía por los productos, lo que genera que el cliente sienta más seguridad al comprar vía online, en este sentido, el personal encargado deberá dar a conocer a los clientes este tipo de servicios para que puedan hacer disposición de ello.
- ✓ **Promoción:** el promocionar descuentos y ciertos beneficios hacia los clientes en compras futuras es una buena estrategia. Por lo tanto, el personal encargado deberá dar a conocer a los clientes, sobre estas promociones para mantenerlo informado y que pueda disfrutar de las mismas, lo que le motivará a realizar compras.
- ✓ **Comunicación:** es importante tener una atención especial con el cliente sobre la experiencia durante la compra. Al respecto, el personal encargado deberá hacer seguimiento del proceso de compras desde la emisión del pedido hasta su entrega, para obtener sus impresiones sobre la misma, permitiendo así que el cliente se sienta que es importante para la empresa.
- ✓ **Soporte:** el ofrecer planes de ayuda y mantenimientos de los productos vendidos hace sentir satisfechos a los clientes. Por lo tanto, el personal encargado de la atención del cliente, deberá recibir adiestramiento y capacitación sobre

Este conjunto de actividades deben ser desempeñadas por la persona encargada del proceso de atención al cliente postventa, ya que ello, permitirá mejorar las relaciones al cliente al sentirse atendidos y consideran importante para la empresa, por lo tanto, para mejorar las ventas y obtener mayores ganancias, el servicio postventa es el método ideal; ya que a través de este se genera un beneficio mutuo en el cual se satisface cada vez mejor las necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, se traduce en un incremento de las ganancias; de forma que la estrategia postventa reside en un buen servicio hacia los clientes.

El proceso consistirá en que una vez efectuada la venta, el vendedor deberá comunicar al analista de ventas sobre los pedidos que este ha efectuado, asimismo, la

analista de ventas procederá a hacer seguimiento del pedido, sobre la disponibilidad de la mercancía, los límites de crédito concedidos, y el estatus de pago de las últimas ventas, permitiendo para solicitar que se realice el registro oportuno del mismo, o solicitar al cliente si ha realizado el respectivo pago, envíe la documentación soporte para poder gestionar lo pronto posible la verificación del pago y su registro, de tal manera que se apruebe la facturación y despacho del nuevo pedido.

Asimismo, una vez efectuada la facturación, hará seguimiento de la preparación y despacho desde el almacén para poder comunicar al cliente la fecha en que le será despachada la mercancía y este puede planificar su área de recepción, cuidando que se cumpla con los lapsos ofrecidos. Una vez ejecutada la entrega de la mercancía al cliente, procederá dentro de las 24 horas siguientes, a comunicarse con el cliente, de manera de conocer si el cliente se encuentra satisfecho con el despacho, sobre los productos, cantidades y la atención por parte del transportista o si requiere presentar quejas o sugerencias relacionadas con el despacho o productos recibidos.

Como resultado, la planificación de la interacción permitirá que la atención del servicio se realice adecuadamente, logrando cumplir con una gestión de mejora en la empresa al ofrecer un mejor un mejor servicio y ejecutar de manera relevante y proactiva las acciones necesarias para ofrecer esta eficientemente, esto con la ayuda de los canales y de una base de datos que permita toma de decisiones proporcionando información relevante de los clientes ayudando a ofrecer servicios personalizados.

Cabe resaltar que para que este proceso se realice con éxito, es fundamental la existencia de un buen sistema de comunicación interno, mediante una conexión permanente entre la gerencia de ventas, los vendedores, facturación y almacén, y la analista de ventas, mediante una respuesta efectiva sobre los pedidos desde su elaboración hasta su entrega, por medio de reportes, telefonía, correos electrónicos, y reportes del sistema administrativo, de esta manera, todo el personal que labora en la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., comprenderá lo que es importante para los clientes y dedicará el tiempo y energía para el proceso.

El Analista de ventas deberá cumplir con las siguientes fases en cuanto al

método CRM para lograr una mejor comunicación y atención al cliente, entre las cuales se encuentra:

- ✓ **Personalización de la relación:** esta estrategia consiste en establecer una comunicación y relación personalizada e individual a cada cliente. Igualmente, cuantas más vías se le ofrezca al cliente para interactuar con la empresa, más sólida será la relación. La utilización de la información de perfiles de clientes a nivel individual permite diferenciar el tratamiento que se debe dar al cliente. La personalización del canal es la forma en que los clientes desean comunicarse con la empresa, de esta forma se personaliza la atención a los mismos.

Para lograr la efectividad de esta estrategia, se requiere de:

- ✓ Disposición y uso de todos los equipos tecnológicos para mantener un adecuado proceso de comunicación, con los que disponga la empresa.
- ✓ Aprovechamiento y uso de la información de los clientes para ofrecer un trato personalizado.

Asimismo, para lograr que la personalización de la relación con los clientes sea efectiva, se hace necesario que el analista de ventas antes mencionado, mantenga comunicación o contacto directo con el cliente, y que diariamente emita un reporte al gerente de ventas, sobre los resultados, por lo tanto, estos deben poseer la capacidad profesional para representar a la empresa de forma adecuada ante los clientes, donde logren conocer las características de los productos, beneficios y toda información que pueda ser requerida por el cliente, tiempo de despacho, estatus del pedido entre otros. Para tal fin, se deben realizar las siguientes actividades:

- ✓ Establecer la posición de rol apropiada al personal contacto (analista y gerente de ventas) de acuerdo al nivel de jerarquización del personal de la empresa.
- ✓ Establecer las responsabilidades apropiadas de acuerdo a la posición de roles del personal contacto.

- ✓ Verificar que se ejecute de manera adecuada el proceso de comunicación con el cliente dentro de la empresa, mediante la supervisión por parte del gerente de ventas.

Dentro de la estrategia de personalización de la relación, se presenta una fase de importancia que permite el adecuado uso de canales de comunicación existentes en la empresa, es decir la fase de sincronización de canales, que consiste en sincronizar los canales utilizados por los clientes para comunicarse con la empresa. Cualquiera que sea el canal utilizado por los clientes para contactarse con la empresa y adquirir los servicios, deben supervisarse y guardarse con el fin de mantener un diálogo efectivo entre el cliente y la empresa. Esta sincronización se realizará con el apoyo de una base de datos de la empresa, la cual permitirá al personal contrato saber el tipo de canal utilizado por los clientes.

Para la fase de sincronización de canales se desarrollan las siguientes actividades:

- ✓ Mantener el control diario de los canales de comunicación de la empresa.
- ✓ Registrar las actividades de comunicación realizada por los clientes.
- ✓ El personal contacto (analista de ventas) debe estar al tanto de los canales utilizados por el cliente para la toma de decisiones y mantener de manera ordenada los procesos de atención.

Como resultado de la sincronización de los canales, el personal de la empresa tendrá capacidad de acceder, manejar y procesar todo el contenido relevante del cliente, todo esto con apoyo de la base de datos del cliente. El flujo constante de la información del cliente alrededor de la empresa y de la firme integración entre equipos (canales) tales como e-mail, teléfonos, correos electrónicos, celulares, fax, proporcionan eficazmente la interacción y comunicación con el cliente. Como resultado de esta estrategia, se establecen los canales de comunicación y mejora de los procesos de comunicación con el cliente.

542 Objetivo 2.- Actualización de la base de datos de los clientes.

Este objetivo consiste en realizar la actualización de la base de datos de los clientes, ya que, se basa en mantener información relativa de los clientes, la misma, trata en contar con buena información acerca de los mismos; este es un aspecto clave para la construcción y mantenimiento de las relaciones con los clientes y de ofrecer un mejor servicio

Para ello, el personal encargado del servicio postventa, también realizará una actualización de la base de datos de los clientes, de manera que se pueda mantener un constante envío de información bien sea por correo o medios electrónicos, sobre los presupuestos, promociones y ofertas, sobre las ventas de los productos, de manera de lograr que los clientes potenciales reciban información relacionada con los productos. Esta atención personalizada permitirá incentivar al cliente, ya que esta herramienta permite conocer las necesidades de los clientes, cómo desea ser tratado, a través de qué canales, determinar cuáles son los momentos de interacción más importantes desde su punto de vista.

Por lo tanto, la generación de soluciones y tecnologías que permiten automatizar procesos y analizar datos de una manera más minuciosa, el comercial dispone de información altamente segmentada, organizada y clasificada, así como de mayor tiempo para desarrollar acciones más concretas y eficientes de ventas. En este sentido, el CRM como metodología y software específico que permite y ayuda a crear vínculos y tareas, así como conocer la etapa en la que se encuentra un cliente, permitiendo entender al comercial cuáles son las acciones a desarrollar y el momento más propicio para ello. Es por ello que, para obtener el máximo provecho del CRM, es necesario contar con una base de datos limpia, actualizada y completa. De lo contrario, la herramienta quedará obsoleta, no cumplirá con su objetivo principal, que es ayudar al comercial a reducir tiempos y costos, y si hará que las funciones y actividades sean más difíciles de lo que ya eran.

Tras este contexto, el CRM es una plataforma que permite una visión rápida y certera de las interacciones que un cliente ha tenido con la empresa de este modo se

puede revisar la relación existente y las acciones realizadas en el día a día, tales como, llamadas, emails enviados y recibidos, facturas, presupuestos, ciclo de vida entre otros. Esta herramienta aporta control, conocimiento, rapidez, agilidad, facilidad de uso y marca los tiempos de acción, también ayuda al responsable comercial a analizar el comportamiento de las diferentes carteras, así como a tomar decisiones basadas en datos.

Asimismo, aporta conocimiento de los clientes y/o prospectos, fase de vida dentro de la empresa, valor en términos monetarios, y todas estas matrices son importantes para atender el desarrollo del negocio y elaborar presupuestos lo más cercano a la realidad de tal manera que sean útiles para la toma de decisiones y direccionar las reposiciones a cubrir la demanda, minimizando los riesgos de tener inventarios ociosos y adquirir deudas que comprometen financieramente a la empresa con deudas a corto plazo con proveedores, permitiendo a demás poder disponer del equipo de ventas para poder planificar las visitas y poder negociar los pedidos.

Para la consecución de esta estrategia, se consideran las siguientes actividades:

- ✓ Desarrollar un centro de datos que reúna los siguientes aspectos: datos de contacto; que contenga el nombre de la empresa y de las personas, actividad de la empresa, dirección, correo electrónico, teléfono fijo, móvil, fax, página web (si posee la empresa).
- ✓ Implantar el centro de datos diseñado en base a las necesidades de información de la empresa.
- ✓ Trabajar adecuadamente con la nueva herramienta aprovechando al máximo las soluciones y beneficios que esta proporciona.

Con esta estrategia se da cumplimiento al segundo objetivo de este capítulo para minimizar las debilidades actuales de base de datos no actualizada sobre los clientes, basado en la disposición de información oportuna sobre los clientes que permita mejorar las relaciones con los mismos y apoyar el proceso de toma de decisiones oportunas.

5.4.3. Objetivo 3.- Optimización del proceso de registro de la base de datos de los clientes, las ventas y el acceso de la información mediante la adquisición de un sistema administrativo.

Cuando se habla de mantener una atención a la cliente personalizada se debe tener en cuenta distintos factores esenciales como las capacidades y herramientas tecnológicas unidas al uso y modelo de datos, para que el cliente pueda acceder más fácilmente a la información del producto o servicio que está buscando, por lo tanto, es necesario tener planes específicos para diferenciarse a los competidores. Por lo tanto, la personalización es un conjunto de estrategias y acciones que permiten un “offering” de productos y servicios diferenciados para cada cliente, humanizando al máximo cada interacción desde el conocimiento y reconocimiento de las características individuales de la persona que estamos tratando, ya que estas acciones se pueden llevar a cabo a través de distintos canales, con la finalidad de mantener al cliente fidelizado.

En la actualidad, la empresa Inversiones Turpial 2019 C.-A., no cuenta con un sistema administrativo que le permita llevar a cabo el proceso de facturación, controlar los inventarios, conocer las existencias reales, no lleva registros de las compras ni de las devoluciones, promociones o descuentos que se le han brindado a los clientes, solo se llevan los libros de compra y venta obligatorios para los cálculos y declaraciones de impuestos, que estas conllevan, por lo tanto, el proceso es netamente manual, utilizando hojas de Excel, y la información no es accesible para poder emitir reportes tales como ventas detalladas por cliente, por periodo, por vendedor, por zona o por producto, que permita apoyar el proceso de elaboración de presupuestos de ventas, compras, entre otros, así como tener fácil acceso sobre las existencias reales de los inventarios.

Por lo tanto, se recomienda la adquisición de un sistema sencillo como lo es el sistema A2, el cual no solo permitirá llevar un registro de las operaciones de compras, ventas, inventarios, también se podrá manejar otras áreas como cuentas por pagar, bancos, cuentas por cobrar, entre otras, permitiendo mantener un sistema de

información integrado para obtener información de forma veraz, confiable y oportuna, emitir reportes tales como ventas por periodo, por cliente, por producto, por zona, por vendedor, entre otros, además de conocer la disponibilidad de las existencias para poder planificar las ventas, así como conocer sus costos y establecer sus precios de acuerdo a la rentabilidad esperada, permitiendo evaluar sus precios con relación a los de la competencia.

El sistema A2 es un sistema de gestión empresarial ERP, además, de servir como sistema CRM que brinda las mejores prácticas de mercado a empresas de diferentes segmentos, con la intención de mejorar la eficiencia, control y gestión de la información y los datos de la empresa. En él se llevaría un registro, primeramente, de los datos de los clientes (ver figura 1), tales como código, nombre (jurídico o personal), RIF o cédula, dirección, teléfono, persona contacto, límites de crédito, de acuerdo a la frecuencia de la compra y capacidad de pago, asimismo, se llevaría un registro de todos los productos que vende la empresa, sus costos, y precios de venta, y se podrían incluir los descuentos y rebajas al momento de realizar promociones, debidamente autorizadas por los ejecutivos.

Asimismo, se puede señalar que al implementar un sistema A2, brindaría los siguientes beneficios a la empresa:

- ✓ **Eliminar la información desintegrada:** proporciona una única fuente de datos fiables para todos los usuarios, con la finalidad de hacer que la información esté disponible rápidamente y tomar decisiones en tiempo real. De esta manera los departamentos de mercadeo, ventas, compras, atención al cliente, podrá tener información disponible, ya que se podrá conocer el estatus de los pedidos, si fueron aprobados, facturados y despachados, así como si fueron pagados por el cliente a su vencimiento.
- ✓ **Automatizar procesos:** permite desarrollar un crecimiento sostenible, sistematizado los aspectos fundamentales de la compañía para aumentar la eficiencia operativa y reducir errores y costes. De esta manera, atención al cliente podrá informar tanto al cliente como al vendedor, si sus pedidos han

sido facturados y despachados, para que el vendedor planifique sus próximas visitas, y minimice el realizar visitas innecesarias, así como conocer las existencias reales para que pueda ofrecer al cliente la mercancía disponible.

- ✓ **Automatizar la comunicación:** facilita el flujo de información en tiempo real en todos los departamentos para tomar decisiones, de esta manera se podrán realizar los presupuestos de ventas, de acuerdo a lo que ha venido pidiendo el cliente, pudiendo pronosticar la dirección de sus pedidos de acuerdo a la demanda de los productos que éste ha venido realizando, y evaluar el periodo de reposición de sus inventarios, tanto de la empresa como de sus clientes, de esta manera también se podrá realizar negociaciones con los proveedores, para aprovechar descuentos y rebajas que estos puedan brindar, o realizar negociaciones que favorezcan a disminuir costes.

En otras palabras, el sistema A2 sirve como herramienta que proporciona una gestión completa más eficiente, facilitando la detección de fallas y ayudando en la toma de decisiones, sirviendo de herramienta para mejorar las relaciones con los clientes, de esta manera su busca estar más cerca de ellos, y alcanzar predecir sus compras. Dentro de los módulos de interés que tiene el sistema A2, específicamente el modelo Herramienta Administrativa Configurable, la cual permite consolidar operaciones administrativas bajo un sólido concepto y una amigable interfaz que convertirá en la mejor aliada de la gerencia, en cuanto a la atención al cliente, para esta investigación se encuentran:

- ✓ **La organización administrativa de A2:** está conformada en módulos o departamentos, todos relacionados de manera lógica, que garantiza una visión real de los movimientos logísticos, como entrada y salida de mercancía, y financieros, tales como, registro de facturas entrantes y salientes. La organización administrativa de A2 tiene los siguientes componentes:

- ✓ Inventario.

- ✓ Proveedores.
- ✓ Clientes.
- ✓ Bancos.
- ✓ Ventas.
- ✓ Consolidación Contable.
- ✓ Vendedores.
- ✓ Reportes del sistema.
- ✓ Compras.
- ✓ Generador de informes personalizados.

La herramienta A2 cuenta con un módulo de administración de usuarios que reúne una serie de características que lo convierte en producto único en su estilo, entre ellas se encuentra la base de datos configurables, donde se podrá almacenar la base de datos de los clientes de la empresa. Además, brinda la posibilidad de crear datos adicionales a las bases de datos e incorporarlas fácilmente al sistema y a los formatos de impresión. Así como, directorios de datos asignados por el administrador del sistema. Administración de números correlativos y parámetros del sistema y creación de cuentas de usuarios.

✓ Características generales:

- ✓ Manejo de alto nivel de transacciones.
- ✓ Multi moneda (Bs. y US\$).
- ✓ Multi usuario.
- ✓ Delphi XE2.
- ✓ Arquitectura cliente-servidor: tecnología que proporciona al usuario final el acceso transparente a las aplicaciones, datos, servicios de cómputo o cualquier otro recurso del grupo y/o, a través de la organización, en múltiples plataformas. El modelo reporta un medio ambiente distribuido en el cual los requerimientos de servicio hechos por estaciones de trabajo inteligentes o “clientes”, resultan en un trabajo realizado por otros computadores llamados servidores.

- ✓ Bases de datos configurables: posibilidad de crear campos adicionales a las mismas e incorporarlas fácilmente al sistema y a los formatos de impresión.
- ✓ **Formas (pantallas) configurables:**
 - ✓ Formatos de impresión adaptables a los existentes en las empresas y posibilidad de crear múltiples documentos de salida por transacción (presupuestos, órdenes de compra, pedidos de clientes, facturas, entre otros) y dirigirlos a cualquier impresora instalada en la red.
 - ✓ Posibilidad de generar codificación automática o rellenar los códigos con ceros automáticamente.
 - ✓ La herramienta cuenta con un módulo de administración de usuarios que reúne una serie de características que lo convierte en un producto único en su estilo.
- ✓ **Menús totalmente diseñados según las necesidades de la empresa.**
 - ✓ Construcción de sólidos perfiles de usuario con la ayuda de políticas por transacciones que permiten una fácil administración y mantenimiento.
 - ✓ Estadísticas, proyecciones y gráficos acumulables hasta 36 meses o períodos. Teniendo la opción de cierre de estadísticas, para aquellos usuarios que trabajan con periodos abiertos o superiores a un mes, inclusive para los usuarios que operan con periodos extendidos, se elaboró la opción de cierre de estadísticas, que permite sin la necesidad de elaborar el cierre de periodo, inicializar las estadísticas para el nuevo periodo.
 - ✓ Manejo de seriales de productos: histórico de seriales, crea un histórico de todos los seriales procesados en el sistema sólo los disponibles, pudiendo clasificar los productos de consumo humano y los de animales.
 - ✓ Plantillas de ventas: a través de estas se puede crear una lista de productos que puede ser cargada automáticamente desde el módulo de ventas.
 - ✓ Módulo de impresión de estadísticas: cualquiera estadística disponible en

el sistema puede ser impresa colocando los filtros disponibles e incluyendo el periodo que se desee, tales como productos vendidos, productos de mayor rotación, compras por clientes, entre otros.

- ✓ Posibilidad de consultar el reporte de movimiento de unidades para los periodos ya cerrados.
- ✓ El módulo de clientes cuenta con una opción que permite consultar de forma rápida los cheques devueltos que ha tenido el cliente (históricos), los días que se ha demorado en reponer el monto del cheque, así como información del saldo pendiente del cliente e informar su ultima compra y pago.
- ✓ Creación de Terceros: el módulo de sistema de cuenta con una opción que permite crear en la contabilidad de forma automática todos los clientes y proveedores como terceros.
- ✓ Reporte fiscal de ventas: posibilidad de emitirle reporte con un formato que permite detallar por cada uno de los puntos de ventas información de ventas con detalles fiscales como son: montos de las diferentes ventas gravadas, impuestas, correlativo de inicio y final del día, montos vendidos en efectivo, cheques, tarjetas, transferencias.
- ✓ Posibilidad de ajustar precios en las transacciones que permite de una manera bien dinámica y sencilla, consultar la rentabilidad que una determinada transacción tiene, así como cambiar los precios de manera individual o toda la operación para ajustarla a un porcentaje o precio determinado.
- ✓ Anulación de operaciones: el sistema permite anular operaciones de ventas (facturas y devoluciones). De igual forma elabora el reverso de toda la operación de los inventarios, ventas, cuentas por cobrar. El sistema mantiene un archivo de auditoría que permite verificar el documento anulado, pudiendo el usuario en cualquier momento, ver los productos involucrados en la transacción, así como la forma de pago del

mismo.

- ✓ Incorporación de un nuevo libro de ventas “libro x resumen diario”, donde este nuevo formato de libro agrupa las ventas por día por cada una de las impresoras fiscales instaladas. De igual manera, para aquellas ventas hechas a contribuyentes el libro detalla con toda la información que se necesita.
- ✓ Inclusión de un nuevo servicio para el manejo de mensajería de texto A2 SMS, el cual es una plataforma de comunicación, que permite mantener contacto con sus clientes, vendedores, personal, proveedores y otros, de forma efectiva y a menor costo que los métodos tradicionales, a través del sistema de mensajería de texto disponible en todas las aplicaciones A2.
- ✓ El sistema de mensaje de texto (SMS) de a2sms (www.a2sms.com.ve), le permite realizar comunicados rápidos, trivias, concursos, sucesos de descuento o promociones y ofertas o, simplemente, mantener informado a sus clientes, proveedores, vendedores, personal de la empresa entre otros cualquier teléfono celular en Venezuela sin importar la operadora que pertenezca.
Este módulo es de gran utilidad para la propuesta, ya que mediante a él se podrá mantener una comunicación directa con el cliente.
- ✓ El sistema desde cualquiera de los módulos de ventas, incorpora un botón para tener de forma rápida resúmenes de operaciones que puedan ser parametrizados, según las necesidades particulares de cada uno de los usuarios.

La implementación de módulos A2 Herramienta Administrativa busca satisfacer las necesidades del negocio, hacer que la empresa sea mucho más eficiente, proporcionando una gestión al cliente más efectivo, aumentando la productividad y las ganancias de la empresa. Por lo tanto, al realizar la implementación de este programa a las operaciones de la empresa se podrá obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Fin de los procesos manuales y simplicidad en su manejo.

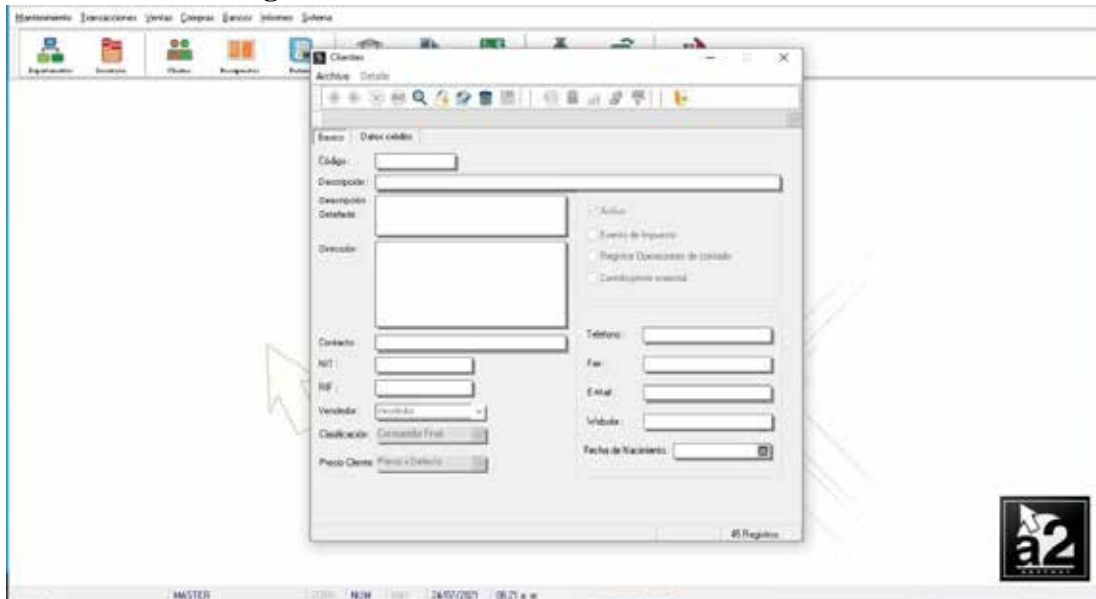
- ✓ Agilidad y automatización de procesos y mayor productividad con la reducción de retrasos y cuellos de botella.
- ✓ Optimización del proceso de toma de decisiones, basado en datos de calidad que ayudan a identificar riesgos.
- ✓ Respuesta rápida al mercado y reducción de los tiempos en proceso de gestión.
- ✓ Mayor control de las operaciones de la compañía y más competitividad, ya que permite adelantarse a la competencia.
- ✓ Lograr objetivos organizacionales y una mejor comunicación interna con acceso rápido a la información, además de brindar información a los clientes sobre el estatus de sus pedidos, disponibilidad de los productos solicitados, precios, promociones entre otros.
- ✓ Mayor escalabilidad, lo que facilita agregar nuevas funciones al sistema y reducir costes.
- ✓ Control de acceso a datos e inteligencia estratégica, aplicado a la recolección y análisis de datos.
- ✓ Poder interactuar con los clientes mediante el sistema a2sms.

Figura 1.- Módulo A2 Administrativo Pantalla Principal



Fuente: Salmo (2021)

Figura 2.- A2 Administrativo – Módulo clientes



Fuente: Salmo (2021)

5.4.3. Objetivo 5.- Incorporación de medios tecnológicos para manejar la información de los clientes de manera más efectiva.

Este objetivo consiste en la incorporación de medios tecnológicos para manejar la información de los clientes de manera más efectiva, ya que la tecnología y las herramientas necesarias permiten la realización de las estrategias de CRM para mejorar la gestión administrativa, del proceso de atención al cliente de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A. Por lo tanto, las tecnologías de CRM son un elemento indispensable de las estrategias de la empresa y se encuentran ligadas a estas. Para el presente estudio, la tecnología CRM contempla la unión de dos tipos de CRM inherentes a las estrategias, que vienen siendo el analítico y el colaborativo, donde cada tipo de tecnología contempla aspectos necesarios o básicos de acuerdo a la necesidad de la empresa y en base a las herramientas tecnológicas adaptables a las exigencias propias de la empresa, que ayuden minimizar las debilidades actuales.

Cabe resaltar, que el CRM analítico se apoya en una base de datos que permitirá al personal de la empresa en saber más sobre sus clientes, conociendo el perfil de éstos tales como nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, página web

de la empresa, entre otros datos de relevancia. Igualmente, la base de datos proporcionará información que permitirá al personal adelantarse a las necesidades de los clientes, a través de los diferentes puntos de contacto, de esta forma, podrá ofrecer un mejor servicio de atención al mismo. Esta información del cliente ofrece una visión integral de estos, facilitando la personalización de los mismos permitiendo medir, predecir y optimizar sus relaciones.

Por su parte, el CRM colaborativo, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., se basa en los puntos de contacto o canales, utilizados para comunicarse con los clientes, los puntos de contacto de la empresa comprenden canales humanos y equipos tecnológicos, entre los cuales se detallan los siguientes, que representan los de mayor uso por parte de la empresa para comunicarse con los clientes: teléfono fijo y móvil, correo electrónico, fax y contacto directo con el departamento de ventas. Con estos canales, el cliente podrá acceder a información de productos de la empresa. El adecuado funcionamiento de estos canales optimizará los procesos de relación y comunicación con el cliente y la empresa. Por lo tanto, la unión del CRM analítico y colaborativo de la empresa ofrece la personalización de los datos de los clientes y el adecuado manejo y uso correspondiente de los puntos de contacto existentes. Esto traerá como resultado de la unión y complementación de dos tecnologías CRM propuestas, donde se automatizará el flujo de trabajo en donde el conjunto de actividades y estrategias generan un valor para el cliente traducido en el recibimiento de un servicio adecuado y procesos de comunicación y atención eficientes.

Como consecuencia de la unión de las herramientas tecnológicas de base de datos, páginas web y equipos tales como teléfonos, móviles, fax y correo electrónico, mediante el uso por medio de computadoras, permitirá a la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., ofrecer los medios mediante el cual los clientes tengan acceso de información y de los productos por medio del canal de su agrado y de fácil acceso por estos, en un momento dado, de esta manera se determina la mejor forma de mover a los clientes a través del ciclo de vida con el fin de maximizar la satisfacción y

fidelidad de estos con la empresa.

Mediante los medios electrónicos se puede colocar publicaciones de productos, descuentos que puede ser de interés al cliente. Asimismo, se puede crear una página web, que permita servir de medio de comunicación con los clientes brindándoles una comunicación efectiva para poder acceder a sus consultas, pedidos, y cualquier otro tipo de requerimiento que estos tengan.

5.4.4. Objetivo 5.- Mejora del servicio de atención al cliente.

Este objetivo consiste en lograr la mejora del servicio de atención al cliente, el cual es un proceso que estará basado en los datos de los clientes de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., para mejorar el conocimiento de ellos, incrementando valor de estos para la empresa, facilitando la respuesta ante reclamos y mejorando el proceso de comunicación de manera de ofrecer un mejor servicio. Para tal fin, se presentan las siguientes herramientas ante este proceso:

- ✓ **Gestión de las solicitudes u Órdenes de Compra:** para ofrecer un mejor servicio y anticiparse a las necesidades de los clientes y entender estas; se debe mantener un historial de todas las interacciones en llamadas entrantes/salientes, e-mails, correspondencia escrita, vistas, reuniones y demostraciones de los productos; permitiendo, a su vez, información en caso de reclamos o dudas pro parte de los clientes.
- ✓ **Gestión de Contacto:** para mantener informados a los clientes durante y después de la realización del despacho de sus pedidos facturados, debe realizarse una atención a reclamos como también para ofrecer ayuda técnica, o recibir sus sugerencias.
- ✓ **Gestión de Correo Electrónico:** para recibir mensajes de correo electrónico de los clientes generando respuesta a estos, manteniendo un registro de las comunicaciones realizadas por este medio. Por lo tanto, por medio de e-mail se efectuará el envío de información de la empresa, como también, de los

productos ofrecidos por Inversiones Turpial 2019 C.A.

Cabe destacar, y en función de que el servicio al cliente se realice adecuadamente, se necesita que el personal involucre destrezas y cortesía para relacionarse con los clientes. Para ofrecer una adecuada atención, debe estar disponibles a los clientes, dispuestos a resolver sus preguntas y proponer opciones y alternativas mostrando siempre una actitud positiva y mostrar respeto, gestionando el tiempo en beneficio del tiempo del cliente. Para la consecución de esta estrategia, se requiere del personal de la empresa que:

- ✓ Posea un conjunto adecuado de confidencialidad, integridad y disponibilidad del personal para ofrecer el mejor servicio de atención a los clientes.
- ✓ Conceder a los clientes información y servicio que estos deseen.
- ✓ Entrega y prestación de los servicios por medio de cualquier canal.
- ✓ Utilización correcta de las herramientas tecnológicas y equipos de comunicación.

En este sentido, con el proceso de mejora del servicio de atención al cliente, se cumpliría con el sexto objetivo de la propuesta, cuya finalidad está orientada en mejorar la gestión administrativa, dirigida a la atención al cliente.

5.5. Factibilidad de la propuesta

Para determinar la factibilidad del diseño de una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., se realizó mediante la utilización de los criterios técnicos, operativos, y económicos, presentados a continuación:

5.5.1. Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa cuenta con los siguientes equipos:

- ✓ Computadoras.

- ✓ Impresoras-escáner.
- ✓ Fotocopiadoras.
- ✓ Sumadoras.
- ✓ Internet.
- ✓ Correo electrónico.

Sin embargo, deberá incurrir en la adquisición de un sistema computarizado, para lo cual se le recomienda el sistema SAP administrativo, siendo necesario para la puesta en marcha e implantación de la misma, para crear una base de datos de los clientes, además de permitir registrar las compras, conocer las existencias, generar las facturaciones, así como, llevar un control de las cuentas por cobrar pendientes, emitir reportes para poder realizar los presupuestos, y predecir sus compras de sus clientes.

5.5.2. Factibilidad Operativa


La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere establecer las funciones y responsabilidades al analista de ventas de la empresa, para asignarle la labor de ser la personal contacto con el cliente, tanto desde la emisión del pedido hasta el despacho de la mercancía, sino además, de ejecutar el servicio postventa, así como al gente de ventas, quien supervisará las labores de la misma.

Asimismo, el personal involucrado en los procesos de atención al cliente, donde se considera involucrar a todos los trabajadores de la empresa en especial a los vendedores, los cuales posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma y están conscientes de los beneficios que les brindará tanto a la entidad como a ellos mismos en el desarrollo de las actividades diarias, asimismo, a las respectivas gerencias para mantener un monitoreo continuo y supervisión de que se estén cumpliendo con la estrategia propuesta.

5.5.3 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta requieren de erogaciones significativas, y están disponibles y sin inconvenientes, y cualquier inversión que se genera requiere de la evaluación costo-beneficio que brindará a la misma, ya que podrá contar con una información de los clientes, veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así como, la emisión de los reportes que permitan elaborar los presupuestos de ventas, con cifras lo más cercanas a la realidad planificar las reposiciones de inventarios de acuerdo a los pedidos regulares de los clientes. Dentro de los recursos económicos se recomienda la adquisición de un sistema administrativo A2 cuyo costo, incluye su instalación, capacitación y servicio técnico. Y se considera económicamente factible, ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su implementación y están a su disposición, y consideran, que es un beneficio para distintas áreas.

Cuadro 11. Recursos Económicos

	
Proveedor: Distribuidora Compu Solutions, C.A.	
Descripción	Costo
Paquete Sistema Administrativo A2	504,56\$
Instalación (hasta 10 equipos)	150\$
Inducción/capacitación para uso y manejo	300\$
Soportes Adicionales 20\$ la hora.	
Total	954,56\$

Fuente: Salmo (2021)

CONCLUSIONES

Las empresas en su búsqueda de herramientas que le permitan ser más efectivas para lograr mantenerse en el mercado en el cual imperan, y poder satisfacer las necesidades de sus clientes, requieren conocer la satisfacción que estos tienen con sus productos, por lo tanto, deben evaluar sus procesos en los distintos niveles organizacionales, y emplear mejoras que le permitan ser más efectivas y competitivas para alcanzar los objetivos y metas propuestos, en el caso de querer mejorar sus niveles de ventas, requieren conocer sus clientes, y mejorar su relaciones con ellos, ya que es más costoso captar nuevos clientes que recuperar y ganarse la fidelidad de los actuales.

Tras estas implicaciones, el sistema CRM es un enfoque que provee integración de las áreas de negocio que involucran directa o indirectamente al cliente, donde estas áreas pueden ser mercadeo, ventas, servicio al cliente, por lo tanto, la gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo, por lo tanto, necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y en una cultura que dé soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios. Las aplicaciones del CRM pueden permitir la puesta en marcha de un sistema efectivo, con tal de que la empresa tenga la cultura, la estrategia y el liderazgo adecuados. El CRM consiste básicamente de bases de datos y aplicaciones de software para manejar las relaciones con los clientes.

Bajo este contexto, en presente estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual en el departamento de ventas de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., con respecto al servicio de atención al cliente, lográndose el primer objetivo de la presente investigación, a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información seleccionados, cuyos resultados fueron analizados e interpretados, para

poder detectar las debilidades existentes en sus procesos, entre las cuales se observó que el personal de la empresa considera que no es efectivo el proceso de atención al cliente, además, se han manifestado descontento por parte de los clientes por no recibir una atención adecuada, lo que se presume, que ha influido en que exista una disminución de las ventas, aunado a ello, la empresa no cuenta con un personal asignado al proceso de atención al cliente. Por otro lado, se evidenció un 43% de los encuestados manifestaron que los clientes no se encuentran satisfechos con los productos y servicios que les brinda la empresa.

Por otro lado, los vendedores de la empresa no reciben una capacitación para una atención efectiva al cliente, por lo que, no se interactúa con el cliente durante la postventa para conocer sus impresiones una vez recibidos los productos y servicios proporcionados por la empresa. No cuentan con bases de datos actualizada, ni con sistemas administrativos, así como la capacidad de almacenamiento para implementar la herramienta CRM.

Sin embargo, el personal manifiesta que consideran necesario mantener una relación más cercana con los clientes, lo que tendrá un impacto positivo sobre las ventas y también contribuirá que se consigan nuevos compradores. También, consideran la necesidad de incrementar los niveles de ventas, y de mejorar la atención al cliente, donde se pueda lograr la fidelización de los mismos. Por su parte, desconocen el sistema CRM, pero consideran que mediante su implementación se podría mejorar la gestión administrativa y la atención al cliente.

Seguidamente, para alcanzar el segundo objetivo establecido que consistió en identificar las debilidades y fortalezas vinculadas al departamento de ventas, se aplicaron las herramientas del POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) y el PCI (perfil de capacidades internas), se expusieron los factores internos junto con los externos en una matriz DOFA, cuyo cruce permitieron extraer las estrategias que le dieron sustento al estudio.

Se concluye en el estudio que, mediante la implementación de las tecnologías del CRM analítico y colaborativo, se buscó que se automatice el flujo de trabajo en

donde el conjunto de actividades y estrategias generan un valor para el cliente traducido en el recibimiento de un producto de calidad y un servicio de atención adecuado con procesos de comunicación eficiente.

En este sentido, se logró el tercer objetivo de la investigación, ya que se logró diseñar una estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., de manera tal que se mejoren las relaciones con los clientes, se les preste un servicio de calidad desde que se genera el pedido y se concluya con el despacho, manteniéndolo informado del proceso, minimizando los retardos y agilizando el proceso para poder generar nuevas ventas, asimismo, prestar un servicio postventa para conocer sus impresiones, quejas o recomendaciones, que servirán como retroalimentación para detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios a tiempo, en pro de conseguir la satisfacción del cliente y ganar su fidelización.

RECOMENDACIONES

Para lograr la implementación efectiva de la estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A., se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Implementar la estrategia de gestión basada en el modelo CRM propuesta, ya que, representa para la empresa el mejoramiento de la comunicación cliente-empresa, y le traducirá en satisfacción e incremento de niveles de ventas, respectivamente.
- ✓ Implementación, aplicación y uso de las herramientas tecnológicas diseñadas de acuerdo a las necesidades de la misma.
- ✓ Actualización continua de las bases de datos de los clientes, para mantener a los clientes informados de los productos, precios, promociones y descuentos que otorgue la empresa.
- ✓ Capacitación del personal de la empresa, orientado en una cultura de servicio al cliente, donde se resalte lo importante que este para la empresa.
- ✓ Adquirir el sistema administrativo SAP recomendado, y capacitar al personal que lo utilizará ya que el mismo brindará una ayuda a todos los departamentos para obtener información con mayor rapidez y exactitud.
- ✓ Adoptar la adecuada cultura, misión y visión, de manera de gestionar adecuadamente las relaciones de los clientes, y difundir a todo el personal.
- ✓ Revisión periódica de la evaluación del desempeño y de las recomendaciones que aporten los clientes.
- ✓ Aplicar planes de mejoras continuas para optimizar los procesos de comunicación en la empresa con los clientes.
- ✓ Optimizar los canales utilizados por la empresa, de esta forma, los clientes consideran el acceso que más le convenga en un momento y lugar

determinado.

- ✓ Mejorar los procesos de servicio de atención al cliente que ofrece la empresa mejorando el acceso a la información hacia los clientes.
- ✓ Ofrecer y prestar servicios de atención al cliente de excelencia.
- ✓ Establecer correctamente al personal de contacto a fin de proporcionar y brindar adecuados procesos de comunicación, relación y atención a los clientes.
- ✓ Poseer capacidad profesional para presentar a la empresa de forma correcta ante los clientes.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2016). **El Proyecto de Investigación**. 5 Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bergeron, Bryan (2002). **Essentials of CRM**. 4ª Edición. New Jersey: Editorial John Wiley & Sons Inc.
- Campos, Anet (2018). **Gestión en la implementación de un sistema CRM para mejorar la relación con los clientes en una empresa de Telecomunicaciones**. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Casassus, Juan (2000). **Problemas de la gestión educativa en América Latina**. **Unesco**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://unach-tics5-mchacon.blogspot.com/2014/11/problemas-de-la-gestion-educativa-en.html>. [Consulta: 2021, Marzo 05].
- Clavijo, Pedro y Mora, Felipe (2010). **Los flujos de empleo en el sector industrial**. Premisas teóricas. Características e impactos sobre el nivel de productividad en Brasil. 1ª Edición. Brasil: Editorial Trillas S.A.
- Dávila, Carlos (2001). **Teorías organizacionales y administración**. 5ª Edición. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Díaz, Osmin (2009). **Administración de empresas**. 3ª Edición. México: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Fernández, María; Hurtado, Johan y Kenny, María (2016). **Modelo de gestión CRM como estrategia competitiva para el desarrollo comercial del departamento de ventas de una empresa de Logística Internacional ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Glueck, William (2012). **Objetivos básicos de la Empresa**. 6ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Greenberg, Paul (2003). **Las Claves del CRM: Gestión de Relaciones con los Clientes**. 3ª Edición. Madrid. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Hernández, Luis (2018). **Plan estratégico de servicio y atención al cliente, que conduzca a la Empresa Importllano C.A.** Universidad José Antonio Páez. San diego. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Hofer, Chales y Schendel, Dan (2012). **Teoría de la Administración de Organizaciones.** 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Kats, Freemont y Rosenzweig, James (1981). **Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas.** 5ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kotler, Phillips (2006). **Fundamentos de Marketing.** 6ª Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Lesiunas, Vytautes (2017). **Modelo de mejora continua para el proceso de implantación de sistemas de gestión de las relaciones con el cliente en Empresas TELCO de Venezuela.** Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Pozner, Peter (2007). **Guía Reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos Institucionales. Montevideo.** [Documento en línea]. Disponible en: http://www.histerdbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/41/art02_41.pdf. [Consulta: 2021, Marzo 05].
- Ramírez, César (2008). **La gestión administrativa en las instituciones educativas.** 5ª Edición. México: Editorial Noriega.
- Reynolds, Jhon (2002). **Guía Práctica CRM.** 3ª Edición. California: Editorial CMP Books.
- Serna, Humberto (2008). **Gerencia Estratégica.** 10ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial 3R Editores.
- Vásquez, Oscar (2014). **Manual de Estadística.** [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/drm/0.htm>. [Consulta: 2021, Marzo 05]
- Vega, Anderson (2018). **Definición de una estrategia de CRM en empresas del Sector Manufacturero: Caso Calzado DITRE VI S.A.S.** Universidad Católica de Colombia, Bogotá. Colombia: Trabajo de grado no publicado.

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuestionario

Estimados señores

Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar estrategia de gestión administrativa, basada en el modelo CRM, para la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.


En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Gracias por su colaboración,

ANEXO A
Cuestionario

		ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADA EN EL MODELO CRM, PARA LA EMPRESA INVERSIONES TURPIAL 2019 C.A.		
ÍTE M	PREGUNTA	ALTERNATIVA		
		SI	NO	
1	¿Considera usted, que es importante para la empresa mantener una efectiva relación con el cliente?			
2	¿Considera usted, que el proceso de atención al cliente es efectivo en la empresa?			
3	¿Tiene usted conocimiento, si en la empresa se ha manifestado descontento por parte de los clientes por no percibir una atención adecuada?			
4	¿Tiene usted conocimiento, si han disminuido las ventas?			
5	¿Sabe usted si se encuentra en la empresa un personal asignado a la atención de los clientes?			
6	¿Considera usted que los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con los productos y servicios que se les brinda?			
7	¿Sabe usted si a los vendedores de la empresa se les capacita para una atención efectiva al cliente?			
8	¿Tiene usted conocimiento si se interactúa con el cliente durante la postventa para conocer sus impresiones una vez recibido los productos y servicios proporcionados por la empresa?			
9	¿Considera usted que es necesario mantener una relación más cercana con los clientes?			
10	¿Considera usted que es necesaria la captación de nuevos clientes para incrementar los niveles de ventas de la empresa?			
11	¿Cree usted, con la mejora de la atención al cliente se pueda lograr la fidelización de los clientes actuales?			
12	¿Tiene usted conocimiento de lo que es un sistema CRM para mejorar procesos de atención al cliente?			
13	¿Considera usted necesario el entrenamiento al personal en el concepto del CRM y el uso de la herramienta para una implementación exitosa?			
14	¿Sabe usted si existe en la empresa una cultura de servicio abocada al cliente?			

15	¿Cree usted que mediante la implementación de estrategias basada en el modelo CRM (administración de relaciones con el cliente) se podría mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones Turpial 2019 C.A.?		
-----------	--	--	--

Fuente: Salmo (2021)

ANEXO B


Tabla 24.- Tabla de frecuencias

Ítem	Alternativa Frecuencia Relativa		Alternativa Frecuencia Absoluta	
	SI	NO	SI	NO
1	7	0	100%	0%
2	4	3	57%	43%
3	2	5	29%	71%
4	3	4	43%	57%
5	0	7	0%	100%
6	4	3	57%	43%
7	2	5	29%	71%
8	0	7	0%	100%
9	7	0	100%	0%
10	7	0	100%	0%
11	7	0	100%	0%
12	2	5	29%	71%
13	0	7	0%	100%
14	7	0	100%	0%
15	7	0	100%	0%

Fuente: Salmo (2021)

ANEXO C

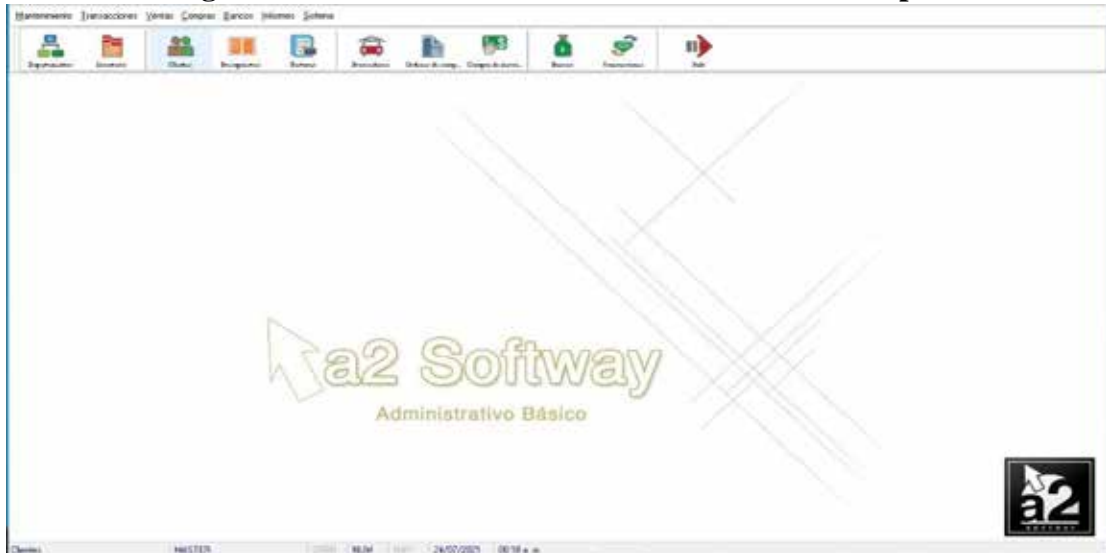
Cuadro 1.- Cuadro de Observación Directa

		
Empresa: Área de Aplicación: Fecha de Aplicación:		
ITEMS	Escala de Estimación	
	Si	No
8. Existencia de medios tecnológicos para mejorar la atención con el cliente.		
9. Existencia de base de datos actualizadas de los clientes.		
10. Existencia de programas de capacitación al personal orientados a la atención del cliente postventa.		
11. Capacidad de almacenamiento para implementar la herramienta de CRM.		
12. Establecimiento de responsabilidades al personal que mantiene contacto directo con el cliente.		
13. Existencia de accesibilidad y conectividad de los medios tecnológicos para implementar la herramienta del CRM.		
14. Existencia de sistemas administrativos como fuente de información de los datos de los clientes.		

Fuente: Salmo (2021)

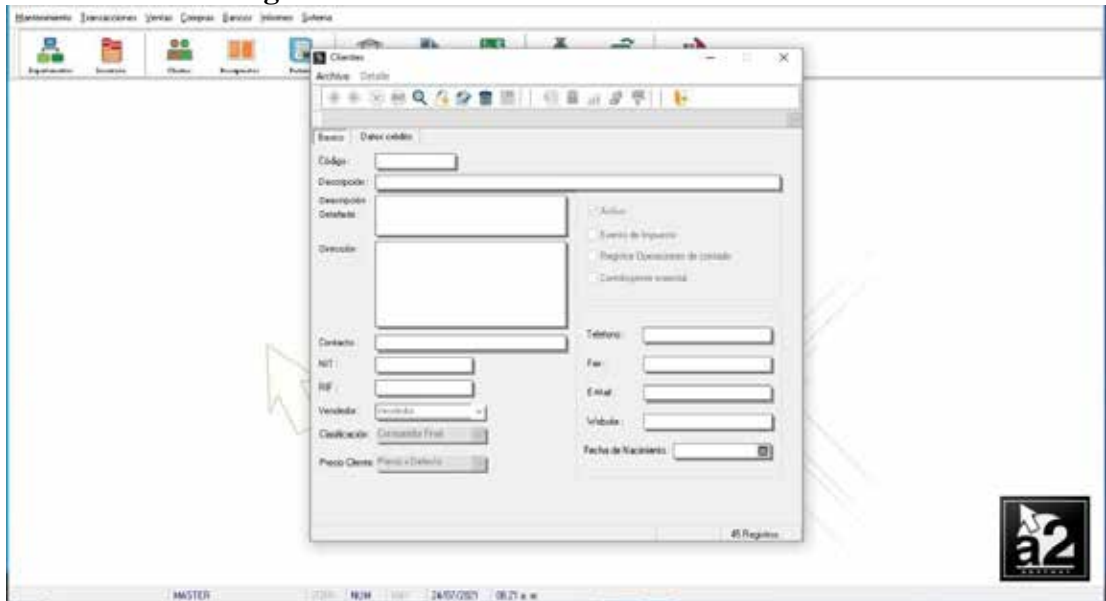
ANEXO D

Figura 1.- Módulo A2 Administrativo Pantalla Principal



Fuente: Salmo (2021)

Figura 2.- A2 Administrativo – Módulo clientes



Fuente: Salmo (2021).