

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y
RELACIONES INTERNACIONALES



Trabajo de Suficiencia Profesional

**Implementación de la estrategia CRM para el mejoramiento
de la calidad de servicio al cliente en una empresa
importadora de hidrocarburos en el Perú**

Presentado por

Carolain Sofia Torreblanca Colque

Para optar el Título Profesional en:

Gestión del Comercio Exterior y Marketing Internacional

LIMA-PERU

2018

DEDICATORIA

**A Dios,
quien me guío en cada uno de mis pasos
y me ayudó a seguir adelante , sin mirar atrás**

**A mi padre,
quien trabajó día y noche
para hacer de sus hijos unos profesionales.**

**A mi madre,
quien me apoyó incondicionalmente en cada momento
para hacer de mí , la mujer que soy hoy en día.**

**A mis hermanos,
quienes con sus diferentes ocurrencias
llenan de alegría mis días.**

**Al Dr. Cosío,
quien me guío y asesoro en la realización
de mi trabajo de investigación**

ÍNDICE

Resumen.....	04
Abstract.....	05
Introducción.....	06
Capítulo I : Marco Teórico de la Investigación	
1.1 Marco Histórico.....	08
1.2 Bases Teóricas.....	23
1.3 Antecedentes del Estudio.....	43
1.4 Marco Conceptual.....	51
Capítulo II: Planteamiento del problema	
2.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	54
2.2 Formulación del Problema.....	61
Capítulo III: Objetivo, Delimitación y Justificación de la Investigación	
3.1 Objetivo General y Específico.....	62
3.2 Delimitación del Estudio.....	63
3.3 Justificación e Importancia del Estudio.....	64
Capítulo IV: Formulación del Diseño	
4.1 Diseño Esquemático.....	65
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	66
Capítulo V: Prueba del diseño.....	
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83
Anexo.....	84

RESUMEN

El presente trabajo sobre la implementación de la estrategia CRM (Gestión de Relación con los Clientes), consiste en analizar y diseñar la experiencia de clientes en la empresa. Es importante tener en cuenta que un gran número de empresas dedicadas al sector de hidrocarburos suelen enfocarse en diferenciación así como tener precios competitivos, pero se han olvidado de algunos factores que merecen ser atendidos pues pueden ser de vital importancia para la empresa. La situación en la que se encuentra el sector hidrocarburo actualmente, es pertinente considerarla y analizarla, debido a que dicho sector ha sido el motor para la economía del país en la última década. Hoy en día muchas compañías se dan cuenta de que la competencia en el Perú es cada vez mayor a años anteriores, naturalmente muchas inquietudes siempre estarán latentes en muchos, algunos encontrarán barreras y otros buscarán alternativas desde diferentes puntos de vista y es por este motivo que las compañías han decidido pasar de su filosofía de ventas y productos, a filosofía de clientes y calidad.

Con la implementación de esta estrategia CRM (Gestión de Relación con los clientes) se conseguirá la fidelización o la conversión de consumidores a clientes recurrentes. Es decir, el CRM aporta a la construcción de una relación a largo plazo con los clientes, así como el mejoramiento de la calidad en el servicio al mismo, debido a la comprensión, identificación y satisfacción de sus necesidades. El presente trabajo empleará diferentes herramientas para poder realizar un diagnóstico correcto, el cual permitirá poder reconocer de manera correcta las principales causas y los problemas que la misma origina. Con el resultado obtenido se dará la implementación de la estrategia CRM con el fin de hallarle solución al problema principal.

Palabras clave: Clientes, fidelización, gestión, calidad, implementación de software.

ABSTRACT

The present investigation on the implementation of the CRM strategy (Customer Relationship Management), is to analyze and design the customer experience in the company. It is important to bear in mind that a large number of companies dedicated to the hydrocarbon sector tend to focus on differentiation as well as having competitive prices, but they have forgotten some factors that deserve to be taken care of since they can be of vital importance for the company. The situation in which the hydrocarbon sector is currently located, it is pertinent to consider and analyze it, because this sector has been the engine for the economy of the country in the last decade. Today many companies realize that competition in Peru is increasing in previous years, naturally many concerns will always be latent in many, some will find barriers and others will seek alternatives from different points of view and it is for this reason that the companies have decided to move from their philosophy of sales and products, to customer philosophy and quality.

With the implementation of this CRM strategy (Customer Relationship Management), loyalty or conversion of consumers to recurring customers will be achieved. That is, the CRM contributes to the construction of a long-term relationship with customers, as well as the improvement of the quality in the service to it, due to the understanding, identification and satisfaction of their needs.

The present work will use different tools to be able to make a correct diagnosis, which will allow to correctly recognize the main causes and the problems that it causes. With the result obtained, the implementation of different tools and methodologies will be given through the application of technology in order to find a solution to the main problem.

Keywords: Clients, loyalty, management, quality, software implementation

INTRODUCCION

Las empresas en la actualidad , necesitan de herramientas que apoyen su competitividad, que sirvan como soporte en la búsqueda de necesidades y tendencias del mercado y que fortalezcan la relación que existe con sus actuales clientes con el único objetivo de generarle valor a la empresa.

El definir la “Gestión de Relaciones con el cliente” es un poco mordaz ya que por si mismo no es algo complicado de definir, sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada. De hecho, hay muchas definiciones de Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM) como proveedores de software CRM. Sin embargo, cuando se considera que CRM es una estrategia enfocada en mejorar las relaciones con el cliente, una definición estándar y neutral para todos los proveedores puede fácilmente ser aceptada.

CRM es una estrategia de negocios orientado a anticipar , entender y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder incrementar el valor de la relación con los clientes.

La Gestión de las Relaciones con el Cliente (conocido por sus siglas en inglés como CRM), no es considerado una solución por el contrario es un medio para llegar a un fin . En la mayoría de las empresas , esta estrategia compromete diferentes departamentos, como Ventas, Mercadeo, Servicio Al Cliente, Marketing . Se debe tener en cuenta que es más favorecedor mirar CRM como una estrategia, y no solo como una sucesión de acciones tácticas, esta estrategia debería ser una parte fundamental de la empresa para simplificar y promover una relación exitosa y continua con los clientes.

El presente trabajo de investigación pretende dejar registrado la importancia de la estrategia CRM y como ayuda a la gestión de relación con el cliente para así obtener fidelidad y mejorar el servicio al mismo. Es de vital importancia reconocer que el éxito de la implementación del CRM, solo el 30% tiene que ver con el software y el 70% tiene que ver con la cultura organizacional ya que el CRM es una estrategia más que un software en sí.

El presente trabajo se encuentra constituido por cinco capítulos en los que se detalla los aspectos importantes de las principales deficiencias encontradas en los procesos de los servicios al cliente ofrecidos por la empresa importadora de hidrocarburos.

En el primer capítulo se realiza una introducción sobre los conceptos fundamentales, donde se describe los conceptos e historia de los temas fundamentales del presente trabajo para un mejor entendimiento. En el segundo capítulo tenemos descripción de la realidad problemática así como la formulación del mismo. Como tercer capítulo se plantean los objetivos así como la importancia del trabajo realizado y el impacto que este tendrá dentro de la empresa. En el cuarto capítulo tenemos la Formulación del diseño, que es la propuesta de la solución. Y finalmente tenemos el quinto capítulo que consta de la prueba del diseño.

Capítulo I

Marco Teórico de la Investigación

1.1 Marco Histórico

El mundo actual es sumamente exigente y complejo; por esto, enmarcadas en los márgenes de calidad, exigencia y atención, que impone la denominada “*nueva economía*”, las empresas competitivas de hoy en día han comprendido que el éxito hay que buscarlo en una exitosa “*Relación con los Clientes*”, esto se encuentra por encima de la rentabilidad por producto o líneas de producto del pasado.

El éxito, y por ende la rentabilidad empresarial, vienen de la mano con la interacción con el cliente, de reconocer su valor actual y potencial, de saber qué productos le gustan, de escuchar sus quejas y sugerencias y saber cómo utilizarlas en beneficio de la empresa, es decir, se trata de

poder conocer y entender el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente conseguir su lealtad hacia la empresa.

Lo que se quiere dar a entender es que las nuevas tecnologías son el vehículo que le permite a una empresa competir eficazmente. Tener la información disponible, en donde se la necesite y en el momento en el que se la necesite, se ha convertido en una variable estratégica para la competitividad.

1.1.1 Marco Histórico de la Calidad

A continuación se presentan apartados en donde se proporciona información sobre los orígenes e inicios de la calidad y como dicho concepto se fue desarrollando a lo largo de los años. Es por este motivo que se procede a detallar la historia y orígenes del mismo de acuerdo a fuentes de información consultadas previamente.

Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia. Sin embargo, los medios para satisfacer esas necesidades los procesos de gestión para la calidad han sufrido unos cambios amplios y continuos

En la antigüedad, la gestión de la calidad se centraba únicamente en dos principios:

- Inspección del producto por los consumidores, el cual se sigue utilizando en la actualidad en algunos mercados.
- El concepto de artesanía, en el cual los consumidores confiaban en la habilidad y la reputación de los artesanos experimentados, ya que se les consideraba un tesoro nacional.

En ese momento se expandió el comercio más allá de las fronteras de los pueblos y con la ayuda de la tecnología, se inventaron nuevos conceptos y herramientas para generar ayuda en la gestión de la calidad tales como especificaciones por muestra y garantías de calidad en los contratos de venta. Como consecuencia en las grandes ciudades los artesanos se formaron en gremios a diferencia de los artesanos del pueblo.

Según Joseph Juran a finales del siglo diecinueve, los Estados Unidos adoptaron el sistema Taylor de “Gestión Científica”. El enfoque central de dicho sistema fue el de separar la planificación y la ejecución lo cual se logró gracias a un crecimiento considerable de la productividad. Para poder establecer un equilibrio, los directores de fábrica adoptaron una nueva estrategia: un departamento central de inspección, encabezado por un jefe inspector.

Fue en ese momento que las empresas vieron adecuado crear departamentos de amplia base, los cuales los nombraron como garantía de calidad, control de calidad, etc. Estos departamentos estaban dirigidos por un director de calidad y se realizaban actividades como: inspección y ensayos, ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad.

Debido a las reglas de los últimos años, el concepto de calidad en algunas líneas de productos de empresas americanas eran líderes en cuanto a calidad y productividad y así la economía americana se convirtió en superpotencia.

La Segunda Guerra Mundial y su impacto

Durante la segunda guerra mundial la industria norteamericana se dedicó básicamente a producir grandes cantidades de productos militares, tenían que cumplir con las fechas de entrega y fue en ese momento en el que la calidad de los productos disminuyó.

En este momento que resurgió una nueva estrategia: el control estadístico de la calidad , con esta estrategia muchos empresarios se reunieron para construir la Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC) la cual tenía como objetivo principal el control estadístico de la calidad, como consecuencia la mayoría de las empresas se enfocaron más en la calidad de las herramientas que en los propios resultados.

En el caso de la industria japonesa, durante la segunda guerra mundial se enfocaron en un programa para lograr los objetivos nacionales a través del comercio. Para resolver los problemas de calidad , los japoneses aprendieron cómo otros países gestionaban el concepto de calidad y fue así que enviaron equipos a empresas extranjeras para estudiar sus enfoques y de esta manera recaudaron una selecta bibliografía extranjera, como también invitaron a conferencistas extranjeros a Japón para mejorar la formación de sus directivos.

Ante la creciente competencia japonesa , los americanos consideraron que la competencia japonesa se debía al precio más que a la calidad por lo que decidieron desplazar la fabricación de productos de mano de obra intensiva a áreas de bajo costo de mano de obra.

Durante los años 70 y 80 , una gran cantidad de fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano gracias a su calidad superior, muchas industrias se vieron afectadas , por ejemplo, los aparatos electrónicos de consumo, automóviles, acero y máquinas herramienta.

Algunos observadores hicieron sonar señales de alarma: *“Los japoneses se dirigen hacia el liderazgo mundial en calidad y lo conseguirán dentro de las dos próximas décadas porque nadie se mueve en la misma dirección y al mismo ritmo”* (Juran 1967).

En los años 1960 y 1970, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. Con la guerra de Corea se incrementó aún más el énfasis en la confiabilidad y ensayos del producto final.

A pesar de todos los ensayos adicionales realizados, ello no capacitaba las firmas para hacerle frente a sus objetivos de calidad y confiabilidad, de modo que empezaron surgir los programas del conocimiento y mejoramientos de la calidad en las áreas de la fabricación e ingeniería.

En 1954, Joseph Juran fue invitado a Japón para explicar a diferentes administradores, el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de la calidad. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades hacia esta y basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la misma en todos los aspectos de la administración en una organización.

En uno de sus libros más importantes, *Managerial Breakthrough* (Adelanto Administrativo), él responde la pregunta de muchos administradores, “¿para qué estoy aquí?”.

Él explica que los administradores tienen dos funciones básicas:

- Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento.
- Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

Mejoramiento de la calidad

El final de los años 70's y el principio de los 80's fue marcado por la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio.

Así mismo, La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, tenía como propósito fundamental mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional. De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad.

En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios.

En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se ofrecen. Aunque los antecedentes más remotos de la existencia de la norma ISO 9000 datan de hace más de 50 años, es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia a partir de la década de 1980.

La Normalización

Actualmente la normalización es un requerimiento indispensable para exportar a cualquier país, principalmente a los ubicados en Europa. La aplicación de las normas ISO está avalada por la Organización Internacional para la Estandarización por sus siglas en Inglés: International Standardization Organization, que es una federación mundial de cuerpos nacionales colegiados de normalización, denominados cuerpos de los países miembros de ISO. Cada uno de estos comités tiene como objetivo preparar y establecer los estándares internacionales de normalización realizados a partir de estudios de los comités técnicos.

1.1.2 Marco Histórico de Servicio al Cliente

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque tenían que desplazarse a grandes distancias.

Después esto fue reemplazado con el auge de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Conforme iba pasando el tiempo, los agricultores fueron mejorando sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, debido a que la competencia era tanta y mejor , no era suficiente solo contar con calidad del producto, es por ello que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente.

La evolución del servicio al cliente según el autor Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.

En la actualidad, este concepto a cambiado ,en la que se afirma que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de la competencia .

Las razones por la cual se aplica esta nueva visión son porque hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios.

Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, también en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones.

Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

Contexto Actual del Servicio al Cliente:

- Ahora se cuenta con la tecnología necesaria para ofrecer un software de atención al cliente que sea realmente “omnichannel” y que se centre en los canales digitales más usados por los clientes. El futuro del servicio de atención al cliente en redes sociales no es lineal, sino un ecosistema interactivo.
- Con el software adecuado, los datos de los clientes son agregados y cada solicitud es enviada al agente más adecuado para el trabajo. De esta forma se pueden establecer conexiones personales entre los clientes y las marcas, dado que los agentes, gracias a los beneficios de la tecnología, pueden ofrecer el servicio personalizado que los clientes demandan. Se acabó la pérdida de información, los agentes sobrecargados e ineficientes y el servicio reactivo. A partir de ahora, ofreceremos simple y llanamente un servicio de atención al cliente extraordinario, impulsado por las personas y perfeccionado por la tecnología.
- Hoy en día los clientes desean exactamente lo mismo que siempre han querido: un servicio que dé resultados y que les trate y valore como individuos, no como problemas por resolver. Y dado que la mayoría de clientes utilizan en la actualidad las redes sociales

y las tecnologías digitales, estos esperan ser capaces de comunicarse con las marcas con la facilidad y rapidez que esas tecnologías permiten.

1.1.3 Marco Histórico del Sector Hidrocarburo en el Perú

El uso del petróleo y sus derivados en el mundo comenzó después de iniciada la era republicana en el Perú. Es de esta manera que el primer pozo tubular del mundo fue perforado entre julio y agosto de 1859 en Pensilvania, Estados Unidos. Tenía 21 metros de profundidad y producía aproximadamente 40 barriles de petróleo al día¹. Con esto se pudo descubrir que los derivados de la destilación fraccionada del petróleo eran combustibles excelentes, fáciles de usar y con aplicaciones muy diversas. El petróleo se convirtió en uno de los productos más importantes del mercado, despertando el interés de inversionistas para buscarlo en territorio peruano.

El 2 de noviembre de 1863 se perforó el primer pozo tubular en la quebrada de Tusillal, cerca de Zorritos. Este pozo tenía 24 metros de profundidad, y aunque fue el primer pozo tubular de América del Sur, no se llegó a explotar por falta de recursos¹.

El 24 de julio de 1969, se sustituyó la denominación de la Empresa Petrolera Fiscal (EPF) por la de Petróleos del Perú (PETROPERÚ). El sector hidrocarburos, a partir de la creación de Petroperú, fue predominantemente estatista y monopólico,

En la década de los años 70 se hicieron la mayor parte de las inversiones importantes en el sector hidrocarburos², tales como:

- El Oleoducto Norperuano

¹ URL de Petroperú (Orígenes del Petróleo en el Perú)
<http://www.petroperu.com.pe/Main.asp?T=3614&File=petroperu2006%2Forigenes%2Ehtm>

² El Futuro de la Empresa del Estado: El Caso del Sector Petróleo, Jaime Quijandría (1993), Pág. 19

- La Unidad de Craqueo Catalítico en Talara
- La Planta de Amoniaco – Urea
- La Planta de Negro de Humo
- La Planta de Isopropanol – Acetona
- La ampliación de la refinería La Pampilla
- El Oleoducto Ramal Norte

Según Jaime Quijandría (1993) : *“Petroperú es una empresa estatal que cumplió con sus funciones de forma eficaz hasta el año 1985, cuando el gobierno comenzó a fijar el precio de los combustibles para financiar al Tesoro Público. Además, el precio de venta del combustible estuvo por debajo de los costos de producción y de paridad internacional, lo cual ocasionó grandes pérdidas a la empresa”*³. Bajo el pretexto de mal rendimiento, en 1991 según Jorge Manco Zaconetti (2002): *“ Se decidió privatizar Petroperú. Debido a la gran cantidad de filiales y al tamaño de la empresa, valorizada aproximadamente en US\$ 4,000 millones, ningún postor hubiera podido comprar Petroperú de forma completa. Es por ello que se contrataron los servicios de la consultora Booz-Allen & Hamilton para preguntar cuál sería la forma más rápida de vender Petroperú, a lo cual ésta respondió que sería mediante una transferencia por partes”*⁴.

El proceso de privatización comenzó con las filiales de Petroperú, los grifos que manejaba, la Compañía Peruana de Gas (SOLGAS), Transoceánica, Petróleos del Mar (Petromar), y partes de

³ El Futuro de la Empresa del Estado: El Caso del Sector Petróleo, Jaime Quijandría (1993), Pág. 20

⁴ Privatización e Hidrocarburos: Mito y Realidad, Jorge Manco Zaconetti (2002), Pág. 113

la propia matriz de Petroperú⁵. Con la privatización de la refinería la Pampilla, el abastecimiento de combustible (a excepción del GLP) quedó dividido entre dos fuentes principales:

La refinería la Pampilla, manejada por el Consorcio Refinadores del Perú, y la refinería de Talara, manejada por Petroperú.

En el proceso de transformación del petróleo crudo en los productos derivados, la fase en que se da mayor ganancia es en la refinación. Según Jorge Manco: *“El negocio petrolero como actividad integrada, tiene en la refinación de hidrocarburos una fase de la mayor importancia, pues gracias a la capacidad de transformar el petróleo en los derivados necesarios (gasolinas, turbo, diesel, gas, etc.) para la industria y la vida cotidiana, se agrega valor a los productos”*. Es por este motivo que el rol del Estado es el de supervisar que los precios de los combustibles se rijan según la oferta y la demanda, y que no haya una ganancia desmedida por parte de los inversionistas privados.

Contexto Actual del Sector Hidrocarburos:

- En la actualidad este sector se encuentra en un mercado de alta competencia , y de una competencia muy fuerte y potente. En el proceso de venta que se tiene hoy en día es en muchos casos con compañías de alto valor y muy competentes que están ofreciendo el producto y mismo servicio pero con elementos diferenciales, de tal forma que el proceso de venta tiene mayor relevancia.
- Este sector se encuentra en un mercado atomizado donde hay una gran concentración y donde un gran tanto por ciento de los elementos de crecimiento pasan por la captura de clientes de los competidores , con lo cual las posibilidades y las capacidades de retención

⁵ Privatización e Hidrocarburos: Mito y Realidad, Jorge Manco Zaconetti (2002), Pág. 64

y fidelidad de los propios clientes y las herramientas y estrategias que se diseñan para capturar clientes de la competencia también toma especial relevancia en este sector.

- Escasa Diferenciación, el sector de hidrocarburos se encuentra con pocos elementos de diferenciación ya que las empresas competidoras ofrecen el mismo producto y muchas veces en escenarios de precios reducidos, es importante mencionar que sin la innovación no se puede generar valor y sin valor no se levantan elementos diferenciales y al final se quedan en el precio, es por esto que hoy en día existe una guerra de precios en este sector y como no se tiene otros elementos hay un foco hacia ese proceso y se ve reducido las capacidades.
- Cambios en los procesos de compra, antes las compañías que iban a contratar servicios llamaban o se sentaban para generar un proceso de compra, donde se tenía la capacidad de explicarles los productos, los elementos y donde podías establecer una comunicación y un canal de convencimiento, esto es pasado, los clientes en el entorno digital cuando se captura la oportunidad, ellos ya están en comunicación con otras empresas con la que quieren tomar una decisión final y esto impacta a nivel organizacional de las empresas.
- Poca Fidelidad, hoy en día los clientes no son muy fieles precisamente porque uno de los elementos de diferenciación es el precio por lo tanto están en continua búsqueda de empresas que le den el mismo producto o servicio por menos dinero, esto quiere decir que los elementos de innovación y diferenciación siguen siendo claves para captar y retener clientes.

1.1.4 Marco Histórico CRM

El concepto de CRM ha evolucionado desde sus inicios en la década de los 80's , la evolución del CRM y sus inicios según Joaquin Coatel (2002) se presentaron en las siguientes etapas:

Los 80's

En la Época de los 80's se da la aparición de los primeros productos de CRM que hasta hoy día siguen muy presentes. Se comenzó con el desarrollo del primer sistema para la administración de contactos, un sistema simple de administración de contactos permitía almacenar los datos del cliente en un solo lugar y acceder a ellos fácilmente, pero su funcionalidad era muy básica. Su principal funcionalidad radicaba en registrar y consultar datos de contactos.

Los 90's

La década de los 90, es la década donde los CRM despegan como producto, es así que se llega a producir grandes cambios y se implantan en grandes empresas .

Con el pasar de los años llego la liberación de los mercados, la competitividad se hizo notar y con ello una variedad de ofertas y diversificación que ayudaba al consumidor a tener mayor decisión, ya que ya no era necesario que se conforme con un solo producto sino que podía elegir entre varios productos, cual satisfaga sus necesidades .

Ahora era el cliente era quien tenía el poder de decidir qué empresa elegir, cuándo y cómo. Y si no se lo daba una compañía se lo daba otra. Esto hizo que muchos empresarios se encontrasen preocupados, ya que se dieron cuenta de que el cliente comenzaba a tener un estado cambiario.

De un momento a otro, los clientes dejaban de estar en propiedad «exclusiva» de una empresa, a buscar otras opciones que los satisfaga. Los clientes con el pasar del tiempo se cambiaban de compañía con una rapidez increíble, y esto hacía perder competitividad.

Ante esto la única opción que tuvieron las empresas era convertir al cliente en el centro y el pilar fundamental de la empresa para conseguir retenerlo y hacerle fiel para no perder competitividad, es decir, implantar una estrategia CRM.

Todo empezó como un gestor de contactos, después pasó a ser un software para la gestión de la fuerza de ventas y finalmente abarcó la gestión de soporte con clientes. La empresa Oracle fueron los primeros en crear el software empresarial ,esta idea fue de Larry Ellison quien era fundador de Oracle con Tom Siebel, empleado número 50 de Oracle. Sin embargo Siebel trató de convencer a Larry Ellison de empaquetar y vender su software interno de ventas. Larry Ellison decidió seguir centrado en las bases de datos y es por este motivo que Tom Siebel abandona Oracle.

Tres años después de dejar Oracle, Tom funda la empresa “Siebel”, esta se convierte en el líder mundial de CRM ya que alcanzo el 45% de todo el mercado. Siebel empieza como un SFA (Sales Force Automation) pero se expande rápidamente a CRM, Marketing y Soporte. Siebel se aprovecha del gran crecimiento explosivo del mercado del CRM a finales de los 90 para convertirse en el gran líder en el mercado.

En 1999 Fortune nombra a Siebel la empresa de crecimiento más rápido de EEUU. Es importante mencionar que uno de los éxitos de Siebel fue su política de Alianzas ya que en el año 2000 había conseguido 700 partners.

Viendo el éxito de Siebel todos los grandes empresarios del momento tratan de penetrar en el mercado completando el ERP con soluciones de CRM y es así que empiezan vendiendo su propia solución CRM a su base instalada de ERP.

Es en año 1989 que el empresario Jon Ferrara se da cuenta que la mayoría de los productos de CRM diseñados para la pequeña y mediana empresa se han vuelto caros y complejos.

Es por este motivo que decide entonces crear un nuevo CRM para la pequeña empresa, “Nimble”, que se ha convertido en uno de los líderes del CRM Social para pequeña empresa.

Lo que comienza como un software diseñado para pymes realizado por Jon Ferrara(1989), se convirtió en una estrategia de marketing. Éste es el punto de partida del CRM (Customer Relationship Management) o también llamado gestión de las relaciones con los clientes.

A los finales de los 90's , los empresarios se dieron cuenta de que el CRM no debía ser considerado un software sino una estrategia en sí . Un alto porcentaje de proyectos tecnológicos fracasaron , debido a que solo se consideraba el CRM como un software y no como la estrategia que integraba todos los aspectos de la organización con el cliente, haciendo que los clientes fueran leales a una determinada marca u organización.

El CRM en el S.XXI

En esta época las organizaciones deseaban que los sistemas de CRM hicieran mucho más, esto generó requerimientos de negocios altamente complejos, que tenían mucho esfuerzo para implementarlos, como consecuencia los proyectos se hicieron altamente complejos y costosos, y los usuarios finales no estaban satisfechos con los logros obtenidos .

De tal manera las organizaciones implementaron sistemas poniendo en marcha una estrategia de relacionamiento con el cliente, como consecuencia de este gran paso, los proyectos comenzaron a funcionar porque comenzó a existir un compromiso de la alta dirección hacia una estrategia de la administración de la relación con el cliente.

Por tal motivo se comienza a utilizar al CRM no como un software sino una estrategia para optimizar las relaciones con los clientes.

Ya en el siglo XXI, la American Marketing Association complementa y amplía la definición del CRM y es así que define el concepto como:

“Una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés”.

Por tanto, el CRM es un concepto que, aunque nace ligado a la tecnología y la tiene en cuenta, va más allá. Desde la época en que surgió, en la década de los 90 del pasado siglo, ha experimentado una notable evolución unida a las vertientes sociales.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Base Teórica de la Calidad

Al igual que otros aspectos de la empresa , la calidad debe ser objeto de gestión. Las aportaciones de diversos autores han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas, principios o programas.

Cada uno de los autores que serán mencionados a continuación , con su visión particular, enfatizan un concepto diferente de la calidad, marcando la evolución del concepto.

Según Cubillos, R (2010) considera que *“La calidad ha sido un elemento inherente a todas las actividades realizadas por el hombre desde la concepción misma de la civilización humana. Esto se evidencia principalmente en que desde el inicio del proceso evolutivo, el hombre ha debido controlar la calidad de los productos que consumía, por medio de un largo y penoso proceso que le permitió diferenciar entre los productos que podía consumir y aquellos que eran perjudiciales para su salud. En este proceso evolutivo, el hombre entendió que el uso de armas facilitaba el abastecimiento de los alimentos necesarios para su subsistencia, lo que generó un gran interés por construir y desarrollar armas que le permitieran cazar presas más grandes y con un esfuerzo menor, lo que obligó a que en el proceso de diseño, construcción y mejora de sus armas la calidad estuviera presente a lo largo de todos estos. Este proceso se replicó a lo largo de la satisfacción de todas sus actividades primarias, como la construcción de sus viviendas, la fabricación de sus prendas de vestir, etc. El hombre consolida las primeras civilizaciones conocidas, en las cuales existen pruebas documentadas sobre la existencia de la calidad y su importancia en las actividades desarrolladas.”*(parr.20)⁶.

En conclusión para ampliar los planes empresariales , las empresas deben tener como prioridad el mejoramiento de la calidad y tomar a este como impulso , utilizando medios y herramientas modernos.

⁶ Cubillos ,R (2010) Historia ,Evolución e Importancia para la competitividad , recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/viewFile/1260/1153>

En un estudio realizado por este autor para el Área de América Latina afirma que las empresas no se preocupan hoy en día por lo que es importante para su cliente debido a que utilizan una indebida medición de cumplimiento de compromisos.

Finalmente podemos concluir que el cliente nos da a entender que lo mínimo que espera de una empresa a la que se acerca es el cumplimiento de los ofrecimientos.

La gestión de la calidad no es una moda pasajera actual que mañana vaya a desaparecer. Esta es una cuestión empresarial estratégica que afecta a la cuota de mercado, a la satisfacción de los clientes y al beneficio empresarial. Esta gestión de calidad implica asegurar que la empresa hace lo adecuado a la primera y en todo momento, va más allá de asegurar la idoneidad de un producto o servicio, ya que hará posible una gestión integral del valor agregado mediante la superación y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

A continuación mencionaremos las principales teorías sobre la calidad:

Teoría de los 14 puntos para la Gestión de Calidad

Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad. Conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad.

Deming menciona que estos 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía.

Esta teoría se obtiene de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio: Las empresas actualmente presentan dos tipos de problemas:

- Los Problemas de Hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio.
- Los Problemas del Futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo.

Para todos estos problemas la empresa debe tener presente lo siguiente:

- Innovar: la dirección debe tener fe de que habrá un futuro y pensar y actuar acerca de los nuevos servicios y productos, los materiales y el proceso de producción.

2. Adoptar la nueva filosofía: El mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no esté comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación, a transportes con retrasos o cancelados porque el conductor no apareció.

3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad: Cuando la inspección o supervisión rutinaria es del 100% de la producción es porque se está aceptando la posibilidad de los defectos, esta es costosa e ineficiente. La calidad no se hace con la supervisión, se hace mejorando el proceso de producción, ya que la supervisión, los desechos y el reproceso son acciones correctoras del proceso.

- 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. en vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor:** La nueva tarea del departamento de compras es ahora conocer a sus proveedores, sus productos y calidades, es necesario no sólo que los materiales y componentes sean excelentes cada uno por separado y en el momento de estar juntos, en el proceso de producción y para obtener un producto final con calidad óptima.
- 5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio:** Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua.
- 6. Implantar la formación en el trabajo:** La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.
- 7. Adoptar e implantar el liderazgo:** La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.
- 8. Desechar el miedo:** Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas. Existe una resistencia generalizada al saber todas las tecnologías nuevas y avances crean un temor y una resistencia en las personas, es un miedo a lo desconocido, pero poco a poco con su conocimiento este miedo desaparece.

- 9. Derribar las barreras entre las áreas de staff :** Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas.
- 10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra:** La mayoría de estos avisos no están dirigidos a las personas adecuadas, se desvía el mensaje y puede crear reacción en las personas a quien no va dirigido. No deben ser solo para los operarios de producción, ya que para lograr los cero defectos depende de todo el sistema, es decir de toda la organización. Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento y crea la sensación de que la dirección no es consciente de las barreras que existen. El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas puede ser un mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, en cada momento.
- 11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección:** Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada. Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos. Si se tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtiene lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema.

- 12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de meritos.** Las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos. La rotación de personal aumenta, al aumentar el número de artículos defectuosos y la rotación disminuye cuando los empleados tienen claro que la dirección está mejorando el proceso. La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.
- 13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo:** Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber. La dirección tiene que aprender que las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.
- 14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación:** Un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este.

Teoría de la Trilogía de la Calidad

También llamada “La Trilogía de Juran”, Joseph Juran propuso que una correcta Gestión de la Calidad se logra mediante una trilogía de procesos, es decir que el mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones:

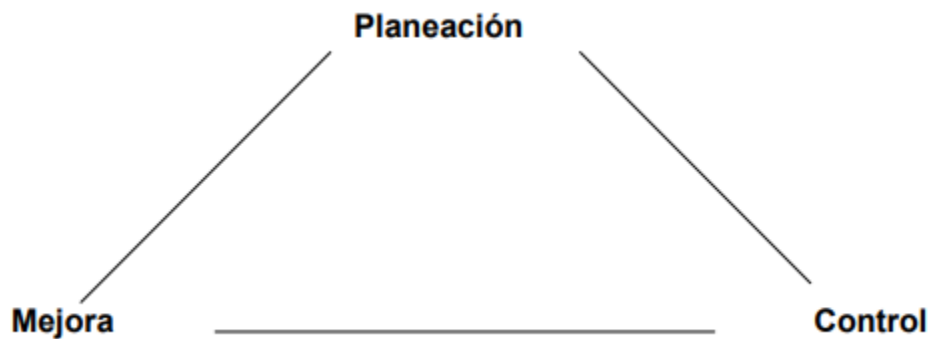
- 1. Acciones de control:** Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control. Este proceso consta de los siguientes pasos:
 - Evaluar el comportamiento real de la calidad
 - Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad
 - Actuar sobre diferencias
- 2. Acciones de mejora de calidad:** Es el medio para elevar la calidad consta de los siguientes pasos:
 - Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente
 - Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora
 - Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin
 - Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos diagnostiquen las causas, fomenten el establecimiento de un remedio y establezcan los controles para mantenerlos beneficios.

La evaluación de las características del producto inicia preguntando a los clientes cómo evalúan ellos la calidad; y la tarea de los altos directivos, será garantizar que los manuales de la empresa y la información incluyan definiciones claras de la palabra calidad.

3. Acciones de planeación de calidad: Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes y que implica los siguientes pasos

- Determinar quienes son los clientes
- Determinar las necesidades de los clientes
- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

Figura 1. Trilogía de la Calidad



Teoría de Philip Crosby

“Hacerlo bien desde la primera vez, sin defectos” es el único estándar de desempeño; es decir “cero defectos”. La teoría de calidad de Crosby se basa en cuatro principios absolutos (Crosby, 1991).

1. Calidad se define como cumplir con los requisitos: la calidad se define como el cumplimiento de los consumidores no como lo bueno
2. El sistema de la calidad es la prevención: Se explica que la calidad no radica en la inspección final de la producción, sino en la prevención de los errores de calidad
3. El estándar de realización es cero defectos: no se debe conformar con un “así está bien” (Crosby, 1991) en cuanto a producción se refiere, sino que el estándar debe de ser cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento: El precio del incumplimiento es el gasto en que la empresa incurre para cubrir los defectos de los productos.

Philip B.Crosby (1970) propuso 14 pasos al que llamó “Cero defectos”⁷:

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

⁷ Crosby, P. (1970). Libro “La Calidad no Cuesta”

2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en marcha un programa de cero defectos.
8. Capacitar a supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día “cero defectos” que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía respecto a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para si misma y sus grupos, generalmente sobre la base de 30 a 90 días .
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.

12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por miembros del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

1.2.2 Base Teórica de la estrategia CRM

Según afirma el profesor Leonard L. Berry (1983): *“El marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”*. La historia del CRM camina de la mano de las vertientes tecnológicas y sociales, sin embargo no se sabe a ciencia cierta quién inventó el CRM como estrategia de marketing.

Un CRM se define como: *“La integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismo”*⁸.

Como lo puntualiza Bose (2002), el CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la única finalidad de vender más productos o también servicios y hacer de dicho proceso más eficiente.

⁸ Customer Relationship Management, Bose(2002), p.89

El consultor Hideki Hahimura afirma que : *“El CRM es un concepto de Marketing que define una estrategia de inversión que pretende homogeneizar los recursos de una empresa para poder entregar a los clientes sus servicios o productos con un modelo enfocado a la satisfacción del cliente.”* . Entonces podemos decir que el CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

En el presente trabajo, diversos autores exponen sus respectivos conceptos a continuación:

“CRM es el desarrollo de las actividades de negocios necesarios para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes mas leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, el momento correcto y costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa”. (Galbreath y Rogers, cfr . Law, 2003).

“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”. (Swift’s, 2001, cfr. Law 2003)

“El CRM es el proceso de analizar las grandes cantidades de datos producidas por las llamadas de ventas , centros de servicio al cliente, y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta del consumidor. CRM maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera”. (Hamilton, 2001, cfr. Law, 2003)

Según Plakoyiannaki y Tzokas : *“El CRM constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información , que identifica , desarrolla , integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente a largo plazo, para identificar correctamente los segmentos del mercado tanto existentes como potenciales”*⁹.

La Asociación Española de Marketing Relacional(AEMR) considera al CRM como un conjunto de estrategias de negocio , marketing , comunicación e infraestructuras tecnológicas , diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes , identificando , comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.¹⁰

Con esta orientación totalmente centrada en el cliente la Asociación Española de Marketing sugiere que el CRM se apoye sobre tres pilares fundamentales:

- **Tecnología:** La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: fax, email, fuerza de ventas, Internet, teléfono, y analizarla para así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.
- **Procesos:** Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes

⁹ Plakoyiannaki y Tzokas (2002,p.229),”Relación con el cliente y su influencia en la empresa”

¹⁰ Asociación Española de marketing recuperado de :

<https://www.marketingdirecto.com/marketinggeneral/marketing/la-asociacion-espanola-de-marketing-relacional-define-el-termino-crm>

- Recursos humanos: Los colaboradores de la empresa son la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina el éxito o el fracaso. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia de implementar la estrategia CRM.

Estos tres pilares conforman la base de toda estrategia CRM. Si durante todo el proceso de implantación nos olvidamos de alguna de ellas estaremos abocados al fracaso.

La estrategia CRM propone un gran cambio a la estrategia transaccional, en el que el énfasis de los esfuerzos de marketing estaban en adquirir clientes, a la estrategia relacional, en el que se busca especialmente retener a los clientes.

En la estrategia transaccional las empresas buscan hacer ventas individuales, en el que ponen poco interés en el servicio al cliente y en el contacto con él.

Según los autores Zikmund, Mcleod Jr. y Gilbert (2003) es necesario¹¹:

- Identificar los Clientes: Es necesario conocer siempre quiénes son, y por medio de uno o varios canales de comunicación ellos serán identificados, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realice la empresa.
- Diferenciar a los Clientes: Diferenciarlos en términos de sus necesidades, por una parte, y el valor que tienen para la empresa. Ser capaz de adscribir a esos consumidores que previamente se han identificado a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes,

¹¹ Zikmund, Mcleod Jr. y Gilbert (2003) "Customer Relationship Management"

por el tipo de necesidades que plantean a la compañía, por el valor que tienen para la empresa.

- **Interactuar con los Clientes:** Implica mantener contacto con esos consumidores basados en la información que tenemos de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con esto se proporcione valor al cliente, bien con ofertas que se pueda suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes.
- **Adaptar los productos o servicios a cada Cliente:** A partir del conocimiento progresivo que se obtiene a través de la interacción. Para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Este es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de los tres requerimientos anteriores.

Según Ronald S. Swift los objetivos Principales y los módulos del CRM són:

- Obtener clientes
- Fidelizar
- Maximizar rentabilidad
- Atraer antiguos clientes
- Reducir costos de marketing y servicio al cliente

Módulos de CRM

- **Modulo Ventas:** Se centra básicamente en el equipo de venta para gestionar el proceso de pre-venta de una manera más organizada. Se realiza el seguimiento adecuado a la fuerza de ventas, para así poder informar al jefe encargado, quien debe tener la información sobre: el número de clientes visitados y clientes nuevos(detalle de lo que se habló y los logros obtenidos con cada cliente), que tantos clientes han comprado, quienes son los que muestran más interés.
- **Modulo Servicios:** Tiene que ver netamente con el trato hacia los clientes, donde internamente está la posibilidad de ingresar la orden que piden, para luego de cerrar la venta, generar la orden de despacho y deservicio de los clientes , en este módulo la empresa empieza a preparar y organizar lo que requiere para producir las cantidades requeridas por los diversos clientes. Básicamente se busca servir adecuadamente al cliente según como se necesite.
- **Modulo Marketing:** Se compone de las funciones relacionadas con la ejecución a corto plazo de las actividades relacionadas con la comercialización y planificación a largo plazo dentro de la empresa. Por ejemplo preguntar acerca de sus necesidades (que permita conocer qué tipo de cliente) para así generar estrategias a corto y largo plazo adecuadas a los clientes. Con información previa, indagando, nada a la memoria, debe haber un sistema de información para el próximo servicio ofrecer lo que el cliente necesita. Capturar los criterios básicos (lo que pide el cliente) para el CRM.¹²

¹² Ronald S. Swift., CRM - Cómo mejorar las relaciones con los Clientes. Ed. Prentice Hall

Estructura de un CRM

- CRM Analítico: Lo primero que se hace es mirar como son los clientes, a quien se dirige, y que les gusta a ese tipo de clientes. Se identifica hacia dónde va la empresa, y cómo se va a hacer, para de esta manera empezar a analizar cómo crear el CRM. Según los autores Langford Naomi y Salter Brian(2002): “ *El CRM Analítico es la porción del entorno de CRM que provee el análisis del cliente por datos de su comportamiento para tomar decisiones de negocio*”.
- CRM Operacional: Después de que se hizo el perfil del cliente, se empiezan a generar las estrategias, para poner en marcha el CRM. Un CRM Operacional es aquel que permite realizar las tareas cotidianas de una empresa.
- CRM Colaborativo: Incluye todos aquellos servicios de colaboración tales como correo electrónico, comunidades, conferencias, centros de interacción del cliente habilitados por Web que facilitan las interacciones entre los clientes y empresas. El CRM de Colaboración es usado normalmente para establecer el valor del tiempo de vida de los clientes más allá de la transacción mediante la creación de una relación de sociedad.

1.2.3 Base Teórica del Servicio de Cliente

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que: “*El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externo.*”¹³. De esta definición se puede deducir que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

¹³ Serna,H.(1999), Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición-pag.19

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto.

En su texto, Gómez (2009) afirma que: “ *Para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.*”¹⁴

Según el autor Gómez Escobar en el año 2009 sostiene que “Las principales barreras que están contra de un buen servicio son los siguientes:”

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio

¹⁴ Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor

- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento
- No se escucha la voz del consumidor
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas. (p.9)¹⁵

El autor Núñez (2009) afirma que: *“En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente.”*¹⁶

A continuación se detalla los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

- Ventajas del Servicio: Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos. Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

¹⁵ Gómez, E. (2009). ¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor

¹⁶ Nunez, H. (2003). Servicio al cliente. México: Edamsa impresiones. Pág 9.

- Punto de vista del cliente: A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones. Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.
- Lealtad del cliente: La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores. Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes. (p. 22)¹⁷

1.3 Antecedentes del Estudio

Existen varios estudios de diversos autores que tienen relación con el tema que se investiga. A continuación se presenta los detalles más resaltantes de uno de las tesis encontradas:

1. Presentado por: César Augusto Lagos Rojos

Tema: “Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil”

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS-
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

¹⁷ Núñez, H. (2003). Servicio al cliente. México: Edamsa impresiones. Pág 22.

Conclusiones

- ✓ Cabe mencionar que un CRM no es un software es una estrategia de negocio, además para implementar un CRM no es necesario contar con un software especializado del mismo, es suficiente con un Excel, Access o también mediante el uso de agendas o archivos que se encuentran en constante actualización general que nos permitirá integrar toda la información de los clientes (ERP) y poder hacer una correcta segmentación de clientes.
- ✓ Así mismo al contar con la información de los clientes potenciales podemos lograr que dicha información sea una ventaja competitiva ante la competencia y que nos permitirá tomar decisiones adecuadas y estos nos darán buenas utilidades a mediano plazo.
- ✓ Además si queremos que nuestra empresa tenga éxito al implementar esta estrategia de negocio recordar: “Sí primero no convences e involucras a toda la empresa cambiando incluso la cultura de ésta, el camino va a ser arduo y largo, con grandes posibilidades de fracasar en el intento”. Para lograr esto es tiene que realizar un estudio de todas las posibles soluciones que permiten aplicar esta estrategia en una empresa y así adquirir el que más se adecua a la empresa.
- ✓ La implantación de la filosofía del CRM en una empresa es un proceso largo y empieza en el momento que se decide cambiar la estrategia de negocio y hacerlo girar alrededor del cliente, porque nuestro objetivo deseado es: Clientes fieles.
- ✓ Con la implementación y el uso de CRM las organizaciones pueden conservar y conseguir más clientes, y de esa manera permanecer en el mercado competitivo que estamos viviendo

- ✓ Las PYMES deben entender y comprender la importancia de obtener toda la información posible referente a sus clientes, desde sus datos personales, familiares, laborales y necesidades ya que estos datos si se manejan de forma correcta se constituye en una 180 ventaja competitiva determinante a la hora de ofrecer nuevos productos, otros servicios y logrará establecer su segmento de mercado.
- ✓ A lo largo de la investigación se ha logrado identificar la percepción que tiene el cliente acerca de lo producto y servicios que brinda la PYME V&V Business & Fashion SAC. De ello podemos determinar que en general, los productos que brinda la PYME, llena sus expectativas. Además si la PYME en mención decide con la aplicación de esta propuesta podrán minimizar costos en mediano plazo y así maximizar la productividad y las utilidades.

Recomendaciones

- ✓ Para implementar un CRM no solo se debe entender claramente todo lo que conlleva, como es la infraestructura, proceso de desarrollo, etc., sino tener bien claro el objetivo por el cual se va a llevar a cabo.
- ✓ Es necesario promover la importancia del CRM y resaltar el hecho de que es necesario planificar y analizar un proceso organizacional integral y no imitado solamente al desarrollo de las herramientas informáticas.
- ✓ Es de vital importancia que el estado promueva una organización independiente de cualquier ministerio para que las PYMES se puedan desarrollar pues se considera como el medio que generar más ingresos al estado. Además el estado debería disminuir el pago de tributos para que así todas las PYMES sean formales.

- ✓ Se sugiere implantar la estrategia CRM y las TIC's en todas la áreas de la empresa que conlleve a obtener éxito conjuntamente y no dejando que cada área implante su propio plan, debido a que una estrategia CRM debe seguir con los objetivos del negocio

Podemos observar que en la presente tesis se trata de recalcar que ante la implementación de la estrategia CRM exista una relación entre las diferentes áreas , de igual forma es importante tener claro el objetivo , realizar un buen análisis y observar si realmente es necesario implementar esta estrategia y en que nos beneficiaria. Finalmente esta implementación ayudara a que la pyme tenga mayor productividad y competitividad ante la competencia.

2. Presentado por: Carlos León y Mauricio Alvarado Robayo

Tema: “Diseño de una Estrategia CRM en la empresa Serviases LTDA”

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN-
UNIVERSIDAD DE LA SALLE – BOGOTÁ

Conclusiones

- ✓ Se encontró que la empresa Serviases Ltda. posee falencias de carácter estratégico con respecto a la administración de las relaciones con los clientes, estas falencias han limitado de distintas formas el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre dentro de la organización debido a la forma de participar en un mercado con un alto nivel de competitividad y un entorno con un futuro incierto producto de la situación económica del país.

- ✓ Por medio de modelos de diagnóstico aplicados a la empresa, enfocados en evidenciar la forma actual en que se administran las relaciones con los clientes, se logró identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.
- ✓ En el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico, el grupo investigador se encontró con una fortaleza trascendental y definitiva para el desarrollo del proyecto, al evidenciar que Serviases Ltda. cuenta con procesos maduros y enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes, producto de la implementación de un modelo de gestión de calidad.

Recomendaciones

- ✓ La estrategia para la administración de las relaciones con el cliente CRM de Serviases Ltda. se construyó con el objetivo de integrar los procesos internos, los puntos de contacto y la generación de conocimiento, con el fin de garantizar que la interacción con los clientes sea una experiencia memorable para el cliente y genere principios de rentabilidad a la compañía por medio de las buenas prácticas mencionadas a lo largo del proyecto. Sin embargo este tan solo es el punto de partida y uno de los tres tipos de CRM, por esta razón Serviases Ltda. debe madurar esta etapa y de igual forma diseñar e implementar estrategias CRM de tipo analítico (Análisis del conocimiento) y estrategias CRM de tipo Colaborativo (difusión del conocimiento), para completar los componentes de la estrategia CRM general.
- ✓ Para que la implementación de la estrategia sea exitosa es indispensable difundir la importancia del CRM y la necesidad de integrar un proceso organizacional integral y no limitarse a la administración de la solución tecnológica, la cual solo es la herramienta en la cual se soportan los procesos para implementar la estrategia.

- ✓ De igual forma se debe de instruir de una manera holística a los funcionarios de la organización para la correcta implementación de la estrategia CRM operacional. La preparación de la totalidad de los funcionarios antes de salir al aire con la estrategia, es definitiva para lograr que la implementación sea un éxito y genere beneficios a corto y largo plazo.

En la presente tesis se puede demostrar que normalmente cuando la empresa cuenta con falencias estratégicas genera una gran preocupación en la misma ya que no cuentan con la participación deseada en un mercado gran competitivo. Nos indica que al querer implementar esta estrategia es importante conocer el FODA para que de esta manera podamos observar cuanto beneficiara la estrategia CRM. Se destaca que al momento de implementar la estrategia es importante que exista una gran capacitación a los colaboradores y a las diferentes áreas ya que lo fundamental es entender que no solo consiste en la implementación de algo tecnológico por el contrario se trata de la implementación de una estrategia que va de la mano con la tecnología.

3. Presentado por: André Hugo Montoya Del Pino

Tema: “Implementación de un Sistema de Gestión de la Relación con los Clientes en una empresa Proveedora de Servicios de Televisión de Pago”

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INFORMÁTICA-
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Conclusiones

- ✓ El escenario de negocios de la televisión de pago se encuentra en constante cambio, con clientes cada vez mejor informados y con la aparición de nuevos competidores. Una empresa que desea ser competitiva debe replantear su estrategia de negocios para centrar su visión en los clientes. Con el apoyo de un sistema CRM, la empresa puede gestionar eficazmente a sus clientes y ofrecer un mejor servicio. Sin embargo, para asegurar el éxito del proyecto, los participantes e interesados deben entender el propósito de la implementación de este producto y los beneficios que genera, como ahorro de tiempo y recursos.
- ✓ La herramienta CRM desarrollada brinda la posibilidad de identificar las variaciones del valor real y potencial de los clientes de la empresa. En el área de Ventas, el sistema identifica el valor real de los clientes según su paquete de televisión y sus meses de deuda. Luego, el vendedor asignado puede determinar su valor potencial con el historial de negociaciones que la herramienta mantiene, permitiendo explotar las oportunidades de negocio que se puedan dar. En el área de Atención al cliente, el sistema permite gestionar los reclamos técnicos eficazmente, otorgando preferencia a los clientes de alto valor para la empresa. Los clientes que son bien atendidos cuando tienen problemas con su servicio de televisión desarrollarán una alta lealtad hacia la empresa.
- ✓ Se desarrollaron distintos tipos de reporte para obtener información importante para la empresa a partir de los datos que almacena el sistema cuando los usuarios registran actividades de ventas y atención de reclamos. Los reportes permiten a los jefes de área conocer si se cumplen las metas propuestas de las campañas de comercialización que se

vienen trabajando, así como medir los tiempos y el nivel de atención al cliente. De este modo la herramienta brinda un respaldo y apoyo constante a la toma de decisiones.

Recomendaciones

- ✓ Para el desarrollo de un sistema CRM para una empresa y modelo de negocio específico, el compromiso de la gerencia es de vital importancia, debido a que se trata de una iniciativa estratégica que se refleja en la revisión y renovación de los procesos de negocio para obtener una visión centrada en el cliente. Se recomienda la promoción del proyecto desde los niveles más altos de la empresa.
- ✓ Analizar la posibilidad de implementar un módulo adicional que dé soporte a los procesos del área de Marketing. Luego, la herramienta CRM puede permitir que se comparta la información entre todas las áreas de interacción con el cliente, de forma que se obtenga una perspectiva más completa del mismo y sus necesidades. De este modo se fomenta la integración de información en la empresa y se beneficia la gestión de los clientes en general.
- ✓ Por último, se sugiere experimentar los beneficios que podría traer la implementación de la fase de búsqueda local al algoritmo GRASP utilizado para la asignación de clientes. Esto permitirá encontrar mejores soluciones al problema de la asignación de clientes, pero se debe tener en consideración que el tiempo total de procesamiento no debe ser muy largo, pues el objetivo principal es ofrecer soporte eficientemente a los procesos de negocio.

En la presente tesis se menciona cuán importante es el cliente en la actualidad para diferentes empresas y como la iniciativa estratégica (CRM) puede ayudar a gestionar y fidelizar a los clientes. Sin embargo resalta que es importante que exista una capacitación constante al momento de querer implementar la estrategia CRM ya que es fundamental conocer el propósito de la implementación y los beneficios que este generara no solo a la empresa, también a cada miembro parte de la empresa. Finalmente esta estrategia permite que exista mayor interrelación entre las diferentes áreas ya que todos podrán tener acceso a información referente al cliente.

1.4 Marco Conceptual

- 1. CRM:** Son las siglas de Customer Relationship Management, La definición engloba 2 conceptos, el CRM hace tanto referencia a la estrategia de negocio focalizada hacia el cliente, como a toda las aplicaciones informáticas, tanto software como hardware . El CRM consiste en una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación. De igual forma se refiere a aquellas aplicaciones que las empresas pueden utilizar para administrar todos los aspectos de sus encuentros con los clientes. Un sistema CRM puede incluir todo, desde tecnología para la recolección de datos en las llamadas telefónicas del área de ventas, hasta sitios web de autoservicio donde los clientes pueden aprender acerca de los productos y de su compra, o el análisis de los clientes y los sistemas de administración de campaña.

- 2. Servicio de Calidad:** Es el resultado de la evaluación de cumplimiento que realiza el consumidor. Es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto, a sabiendas que puede verse modificado en nuevas transacciones por las futuras experiencias del consumidor. Por ello el servicio de calidad la define el cliente.
- 3. Cliente:** Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.
- 4. Gestión:** Es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- 5. Estrategia:** Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.
- 6. Productividad:** Se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado.

- 7. Marketing Relacional:** Marketing relacional es una forma de crear relaciones cercanas y duraderas con los clientes, permitiendo que tanto la empresa como el cliente mismo puedan derivar mejores beneficios de la relación. Este enfoque permite fidelizar y maximizar la rentabilidad de los clientes en el tiempo, usando diferentes mecanismos y acciones con los que busca generar confianza y aportar valor a las personas. Más que buscar resultados inmediatos, se propone extender y prolongar la relación con los clientes tanto como sea posible para alcanzar su objetivo.
- 8. Fidelización:** Es una estrategia del marketing la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la voluntad de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto.

Capítulo II

Planteamiento del Problema

2.1 Descripción de la Realidad Problemática

Al momento de establecer la situación actual de la empresa, el enfoque debe estar basado en la naturaleza del negocio, en lo que respecta a su misión y visión, estas son:

- Misión: “Almacenar y Comercializar combustibles líquidos de alta calidad, que suministren a sus clientes a través de un servicio diferenciado, promoviendo el desarrollo de soluciones eficientes, innovadoras y seguras, que priorizan sus necesidades y agregan valor a sus negocios.”

- Visión: “Ser el proveedor de combustibles líquidos más confiable en Perú y Latinoamérica, suministrando productos de alta calidad y proveyendo soluciones y servicios de alto valor agregado para nuestros clientes.”

Como se aprecia en las declaraciones de misión y visión, PUREBIOFUELS DEL PERÚ S.AC es una empresa dedicada a la comercialización de combustibles líquidos que cuenta con el respaldo de BP como accionista y principal proveedor.

Esto permite asegurar el desarrollo de soluciones innovadoras utilizando productos de alta calidad y certificados mundialmente, cuenta con una serie de asesores comerciales quienes se encargan de llevar los productos a empresas minoristas y mayoristas.

Conforme lo expresado en la página web de la compañía www.pbf.com.pe , su estrategia de negocio se sustenta en la innovación y calidad, lo que les permite ofrecer y gestionar una cartera de combustibles líquidos de la más alta calidad; con excelente brillantez, bajo contenido de azufre, sin residuos de rastros e impurezas y con aditivos comprobados científicamente para asegurar la potencia y rendimiento del motor. Además, brindan soluciones integrales con productos especializados para cada negocio.

Esta empresa comercializa productos como: Diesel B5 (brinda una excelente experiencia de manejo, con una aceleración más amortiguada, mayor potencia y rendimiento para el motor), Gasohol 90 / 95 / 97 (tienen excelente brillantez y claridad con un contenido de azufre por debajo de lo exigido en la reglamentación nacional), Jet A-1(exclusivo para turbinas de aviación, posee un aspecto claro y brillante).

Los tipos de clientes que tiene la compañía son variados , PureBiofuels del Perú S.A.C como empresa tiene clientes que en su total conforman actualmente un numero de 140 clientes, estos se encuentran dentro de cinco perfiles distintos los cuales son:

1. Clientes de Línea Blanca: Son conocidos como clientes sin bandera es decir que son independientes y cuentas con grifos propios.
2. Clientes Filiales: Son conocidos como clientes con bandera , tienen un compromiso de compra con empresas específicas .
3. Mayoristas: Son normalmente empresas grandes que compran los hidrocarburos para abastecer sus equipos, maquinarias. Entre estos clientes PBF tiene a: LATAM y Cruz del Sur.
4. Minoristas: Estos clientes tienen su propia cisterna y reparten el combustible comprado al menudeo.
5. Competencia: Estos clientes son parte de la estrategia de la empresa PBF para abastecer de combustible a la competencia y al mismo tiempo obtener mayores ingresos.

2.1.1. La venta de PureBiofuels del Perú S.A.C

El proceso de venta da inicio cuando el Gerente Comercial distribuye a sus diferentes asesores comerciales zonas para colocar el producto y poder llegar a la meta establecida por anual . Una vez que el asesor encuentra un cliente potencial brinda los datos al área de Cobranzas y Analistas para que se dé la evaluación respectiva del cliente, si la evaluación es aprobada el asesor

comercial le explica al cliente sus beneficios y cuál es la diferencia de la empresa PBF con la competencia.

Después de este proceso el cliente procede a generar un SCOP (Sistema de Control de Ordenes de pedido). Después de este paso el cliente se dirige a Planta Callao en donde se dirige al área comercial de planta, dentro de este proceso se verifica el SCOP y que este se encuentre de acuerdo al orden de despacho. En caso de ser cliente recurrente sin embargo si es cliente nuevo , este deberá dirigirse al área de operaciones se le deberá registrar y ende pasar por una inducción , una vez aprobada toda la documentación procederá a dirigirse al área comercial de nuevo para recién generar la orden de despacho . El área comercial deberá ingresar a la página de Osinergmin (SCOP) poniendo “por despachar” para que se dé inicio al proceso de despacho con el área de operaciones.

Después de esto el cliente se dirige al área de operaciones con la orden de despacho, El auxiliar procede a recepcionar la orden de despacho donde verifica el SCOP y volumen a despachar , el auxiliar entra al sistema de la empresa para verificar que los documentos estén al día(póliza, DGH,) y que el cliente no cuente con papeletas internas por algún incidente dentro de planta, esto en caso de un cliente recurrente sin embargo cabe resaltar que si el cliente es nuevo no se cuenta con ninguna información sobre el mismo, por lo tanto se debe realizar preguntas básicas por medio de un proceso manual, colocando dato por dato.

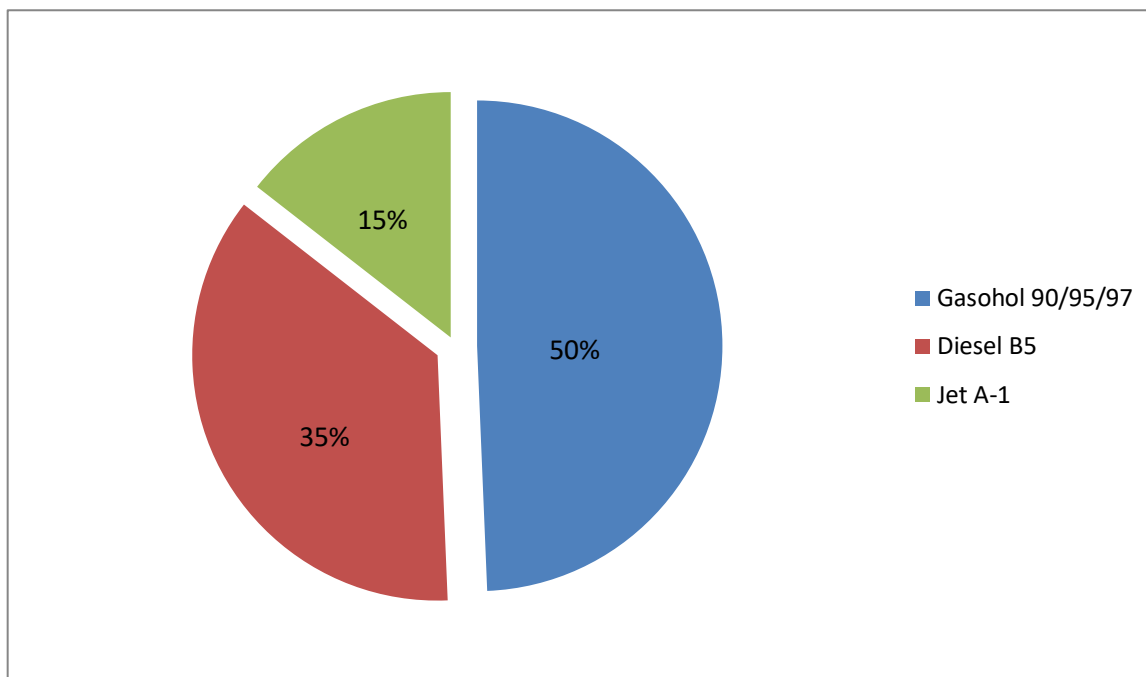
Con la aprobación por parte del auxiliar de despacho se le genera el ticket de carga, una vez registrado y generado el ticket de carga, el cliente inicia su proceso de carga en islas de despacho en donde es atendido por un operador de despacho en donde se verifica en el sistema de despacho que el volumen a despachar está acorde con el ticket generado , una vez verificado

se inicia su proceso de carga, una vez terminado este proceso el cliente debe dirigirse una vez más a ventanilla de operaciones para ticket de salida (en donde se ve peso , precintado y calidad de producto). Finalmente regresa al Área Comercial en donde se procede a generar la guía de salida y/o factura.

2.1.2. Venta a través de vendedores

La venta a través de vendedores se canaliza a través de una fuerza de ventas que se especializa en el trabajo en terreno, su forma de operar se basa en la atención directa de estos con el cliente final, en base a visitas. Este lo canaliza directamente con el Gerente Comercial, el cual le entrega el soporte necesario para el desarrollo del trabajo del vendedor. El vendedor, ante algún problema en la identificación del tipo de producto requerido, podrá consultar directamente con cada supervisor que se encuentra en Planta Callao. Si este último genera la venta, se debe basar en la cotización generada directamente por el y convertirla en un orden de despacho, y proseguir con el proceso indicado anteriormente mencionado. El seguimiento de los negocios corre por parte de cada vendedor, ellos mantienen la persecución de sus ofertas en virtud de sus propias competencias profesionales y no en un proceso formal o comunicado al resto de la compañía ,esto debido a que sus metas se basan en ventas, por lo cual su misión es vender, pero no bajo un lineamiento general. A continuación se mostrara los productos más vendidos por los Asesores Comerciales

Gráfico N°1



Elaboración: Propia

2.1.3. Problemática en la Empresa PureBiofuels del Perú S.A.C

En la descripción de la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C , se declara que esta es una empresa comercializadora de combustibles líquidos, por lo cual el servicio de la compañía perfectamente la puede tener otra empresa competidora, por lo cual la diferenciación debe estar en el servicio, dado que no se puede agregar valor al producto; las relaciones y el servicio al cliente debe ser diferenciadas, con el fin de que estos prefieran por sobre la competencia el producto ofrecido , ya que en la actualidad se cuenta con un nivel medio de fidelización de los clientes así como bajo reconocimiento respecto al comportamiento de los mismos.

A continuación se mostrará la identificación de las problemáticas que están involucradas directa o indirectamente con el desarrollo comercial de la empresa.

1. Uno de los problemas básicos es que se maneja una información básica de los clientes para la base de datos de la empresa, en la cual se tienen nombres, dirección y teléfono; al observar con detención, la información está siendo usada principalmente para la creación de SCOP (Sistema de Control de Ordenes de pedido) , y desaprovechando otras oportunidades del uso de esta información para la fidelización del cliente. No se cuenta con un sistema que permita sincronizar los datos actuales y de esta manera generar estrategias para marcar la diferencia y establecer una ventaja competitiva con respecto a lo que quiere el cliente.
2. Otra problemática es que si el cliente es nuevo no se puede realizar el despacho ya que se necesita contar con información básica por medio de un proceso manual, es decir, colocando dato por dato el nombre de la empresa, si cuenta con todos los documentos, etc, lo cual genera malestar en el cliente ya que existe una demora en el despacho.

De la misma forma genera malestar en otros clientes que tiene que esperar a que el cliente nuevo se le despache el producto (ya que el producto se despacha por orden de llegada).
3. Otra problemática es la complejidad para el despacho del producto y esto se debe a que solo existe un auxiliar operativo quien verifica los documentos del conductor , documentos de la cisterna, verifica el SCOP, genera el ticket de carga y el ticket de salida , así como también el pre cierre de inventarios y todo se realiza de manera manual, esto genera de que el cliente no se encuentre totalmente satisfecho con el servicio ya que el proceso es complejo y no existe agilidad en el despacho como se espera tanto en el ingreso como en la salida de la cisterna.

4. Adicionalmente debido a la gran cantidad de clientes que se reciben día a día y el gran volumen de producto a despachar, no se le da la atención necesaria a la relación con los clientes lo cual es uno de los pilares fundamentales de la empresa peor aún no se tiene conocimiento de la satisfacción del mismo.
5. Finalmente la última problemática es la nula relación que existe entre las áreas de marketing, comercial, informática y procesos, ya que dichas áreas realizan sus labores individualmente debido a que no cuentan con un sistema en conjunto en el que puedan obtener información de los clientes.

Tabla N°1 Caracterización Problemática Empresarial

Caracterización de las problemáticas empresariales
Desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas
Nivel medio de fidelización de los clientes
Complejidad en el despacho del producto
Baja interrelación entre diferentes áreas
Falta de información respecto a clientes nuevos

Fuente : Elaboración Propia

2.2 Formulación del Problema

¿De qué manera se puede mejorar la calidad de servicio al cliente en PureBiofuels del Perú

S.A.C?

Capítulo III

Objetivos, Delimitación y Justificación de la investigación

3.1 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

1. Implementar estrategia para el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente en empresa importadora del sector hidrocarburos a través de la herramienta CRM.

Objetivos Específicos

1. Analizar la información obtenida de la empresa sobre la relación cliente/empresa existente para plantear los parámetros de trabajo a desarrollar.

2. Reconocer y determinar la herramienta CRM adecuada de acuerdo a los resultados obtenidos previamente
3. Desarrollar y generar la estrategia CRM para mejorar la calidad del servicio al cliente

3.2 Delimitación del Estudio

La investigación de la estrategia CRM como mejoramiento de la calidad del servicio al cliente se realizará dentro del primer semestre del año 2018, por lo que se espera la entrega de la información de investigación para que la gerencia analice los resultados presentados y las estrategias planteadas puedan ser implementadas lo más pronto posible, es importante mencionar que estas estrategias tendrán todas las bases necesarias para que la gerencia tome la decisión fundamentada netamente en la investigación.

Se realizará en la Planta de Abastecimiento de la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C ubicado en Av. Néstor Gambetta Km 11.5. Ventanilla, Callao - Perú , donde se concentra la mayor cantidad de clientes, ya sea en el área marketing y comercial , como en el área de operaciones y despacho, se solicitará el apoyo de estas áreas para que trabajen en conjunto para proporcionar información necesaria en la investigación y obtener un resultado exitoso para poder plantear las estrategias del proyecto.

Se necesitará como fuente principal información de clientes actuales de la empresa, la cual será proporcionada por el área de marketing y comercial, con la misma se podrá analizar los tipos de clientes que mantiene la empresa para de esa forma tener claro que estrategias se deben aplicar para mejorar la relación con los clientes actuales y futuros.

3.3 Justificación e Importancia del Estudio

Comúnmente se oye hablar de CRM o Gestión de Relación con Clientes, donde más que ser un software es una cultura, es una estrategia para adquirir, conservar, identificar y fidelizar a los clientes, partiendo como base de un enfoque en ellos, de manera tal de poder obtener la satisfacción pero que al mismo tiempo permita mejorar el crecimiento y utilidad de la empresa. Para una empresa como PureBiofuels del Perú S.A.C, se busca primordialmente lograr la fidelización de los clientes mediante la estructuración de estrategias enfocadas al mismo, dichas estrategias permitirán que se pueda tener personalizada la comunicación con los diferentes tipos de clientes, así como poder gestionar de manera efectiva el proceso de comercialización y ventas , teniendo oportunamente la información precisa y fundamental del cliente para así poder detectar rápidamente las oportunidades de venta y crecimiento del negocio, igualmente del crecimiento en la participación del mercado.

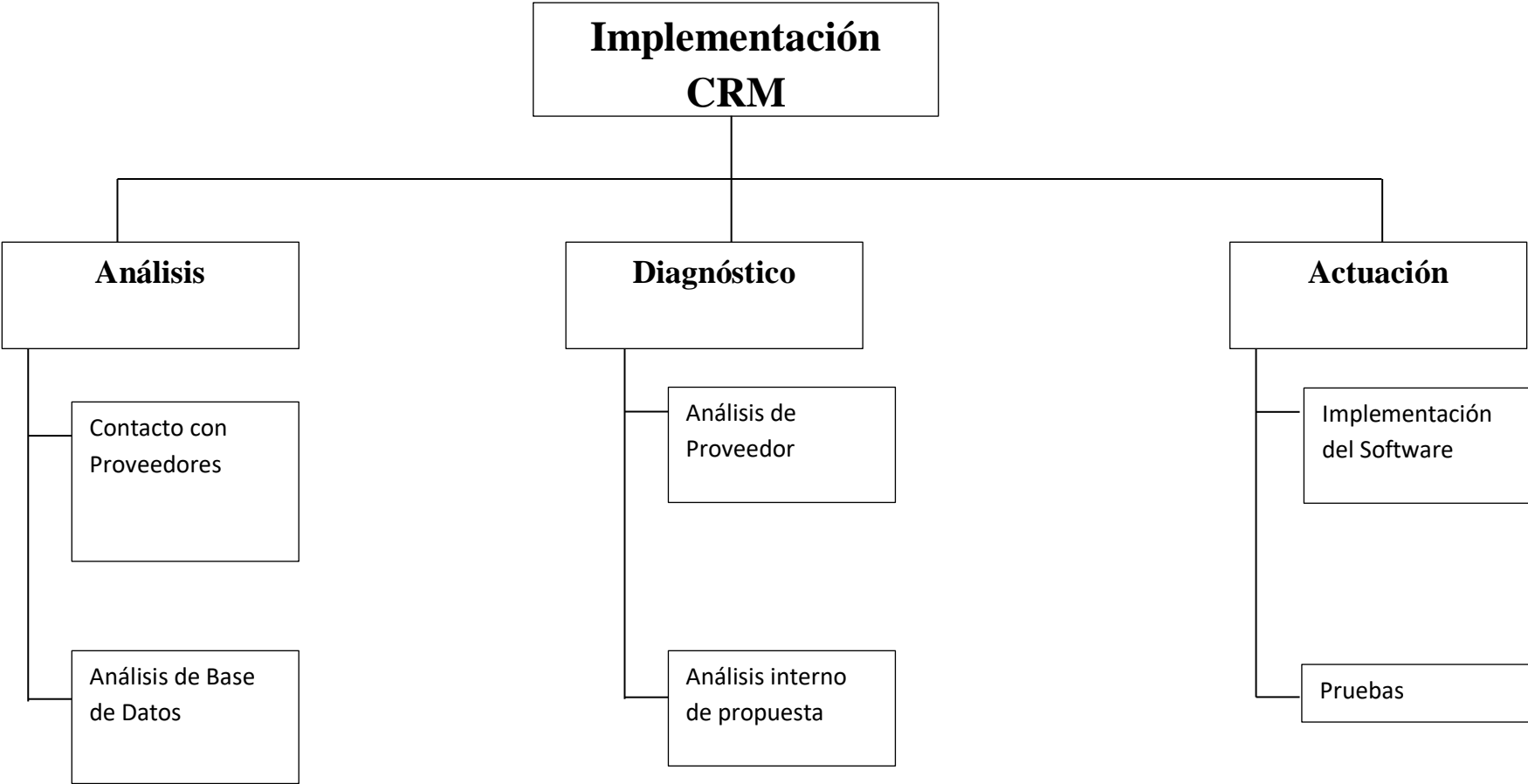
La investigación tiene como objetivo aplicar los diferentes conceptos de marketing y administración para poder hallar la solución a la falta de una estrategia y de esta manera poder manejar y mejorar la relación con sus clientes de la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C que puede afectar en un futuro su participación en el mercado.

Esta investigación también busca poner en práctica los conocimientos que fueron adquiridos durante la Carrera , la cual ayudara a observar la gran influencia que tienen las relaciones con los clientes como fuente de éxito en la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C. , lo que permite fortalecer los conocimientos, y evidenciar la gran importancia de la implementación de una estrategia CRM para la administración de las relaciones con el cliente en todas las organizaciones.

Capítulo IV

Formulación del Diseño

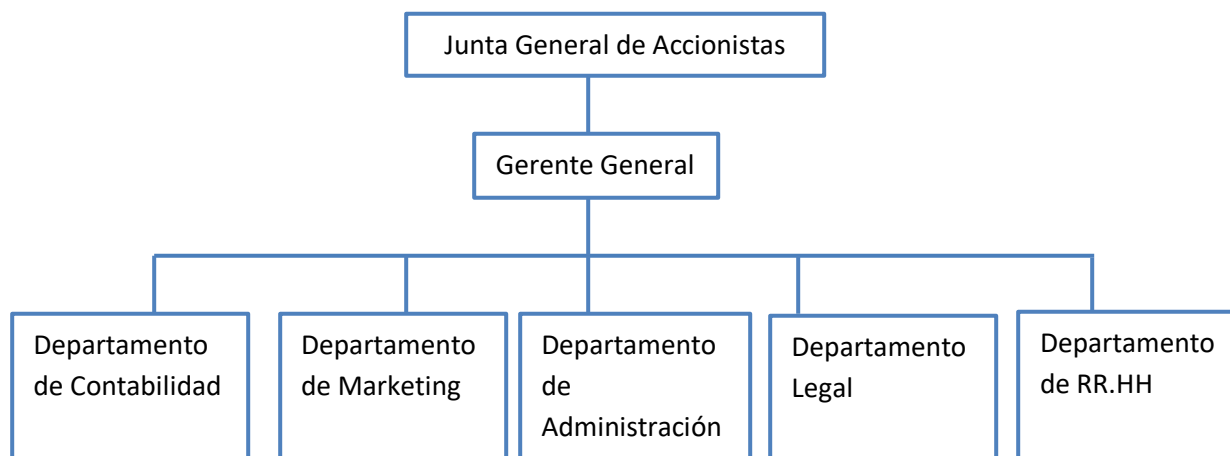
4.1 Diseño Esquemático



4.2 Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño

La implementación de la estrategia CRM se llevará a cabo en la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C, ubicada en el distrito de Ventanilla – Callao Perú. Esta es una compañía dedicada a la comercialización de combustibles líquidos que ofrece una amplia cartera de productos a un precio competitivo, que aportan a la cadena de valor de grandes industrias como la aeronáutica, minería, pesca y la generación eléctrica, así como al transporte terrestre de personas y la fabricación de otros productos o insumos. La calidad de sus productos, una moderna infraestructura, la experiencia y tecnología son la base que los convierte en una opción sólida, confiable y eficiente en el mercado de comercialización de hidrocarburos.

Organigrama



4.2.1 Micro-Entorno

Al hablar de micro-entorno estamos tratando sobre aquellos factores cercanos a la empresa que influyen para lograr la satisfacción de sus clientes; la empresa misma, proveedores, clientes, competencia, son elementos importantes a considerar en el momento a analizar el micro-entorno

de la empresa. Una de las herramientas muy útiles para analizar el micro-entorno de una empresa es el análisis FODA.

Para la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C basados en la herramienta podemos obtener lo siguiente:

FODA

Fortalezas:

- Productos de Calidad
- Rapidez en Despacho
- Personal Capacitado
- Variedad de Productos

Oportunidades:

- Avances Tecnológicos
- Diversificación de Productos
- Garantía y Respaldo Internacional
- Moderna Infraestructura

Debilidades:

- Alta Rotación de Personal
- Falta de Gestión con el cliente
- Baja calidad en la atención al cliente
- Falta de políticas claras

Amenazas:

- Fuerte Competencia
 - Mercados Competitivos
 - Conflictos Sociales
-

Como podemos observar la empresa cuenta con diversas variables que delimitan su acción en el mercado, es importante resalta que al momento de tratar de implementar una estrategia de gestión de relación con los clientes , dentro de sus debilidades se marca la baja calidad en la atención al cliente y una falta de gestión del cliente.

Lo cual nos lleva a determinar que se toma imprescindible el establecimiento de un cambio de comportamiento empresarial con respecto al cliente.

Competencia

Si hablamos de la competencia que tiene la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C , se puede señalar que mantiene rivalidad cercana con empresas como PetroPerú, Repsol que tienen una fuerte presencia en el mercado local y nacional.

PureBiofuels del Perú S.A.C se desenvuelve en un entorno muy competitivo , se debe tener en cuenta que posicionarse en el mercado no ha sido nada fácil, por esto ha tenido que ahondar sus esfuerzos en brindar un producto de alta calidad, con entregas oportunas y rapidez en el despacho en todo momento. Uno de sus grandes ventajas ha sido la rapidez en el despacho ya que se puede tardar de 20 min hasta 30 min el proceso de despacho de combustible para sus clientes , lo que le ha permitido destacarse de la competencia en la que el tiempo de despacho puede demorar hasta 2 horas . PureBiofuels del Perú S.A.C cuenta con personal capacitado y preparado ante posibles contingencias, esto ha hecho que la empresa centre sus esfuerzos en todo sentido al producto y se olvide de aspectos importantes que analizaremos más adelante.

Tecnología

La tecnología tiene en la actualidad un papel fundamental en la empresas pero principalmente en PureBiofuels del Perú S.A.C , la tecnología ha marcado un referente importante en lo que a producto se trata, pues estos productos son elaborados con tecnología de punta lo cual proporciona credibilidad , reconocimiento y confianza con los clientes.

4.2.2. Implementación de Estrategia CRM

Para la implementación de una estrategia basada en CRM se desarrollara una metodología de 3 pasos para la implantación del mismo.

1. Análisis
2. Diagnóstico
3. Actuación

Análisis

Dentro de la primera fase de la propuesta se realiza un análisis de diferentes puntos como: análisis de la base de datos y contactos con los proveedores en la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C, dada la problemática de mejoramiento de servicio al cliente, la parte primordial será conocer cuáles son las verdaderas necesidades de los clientes , que espera de la empresa e incluso que esperan los que no son clientes. El CRM permite mejorar las relaciones con los clientes mediante el procesamiento de la información, es en este momento donde la empresa debe tener una base de datos solida de los clientes actuales y así como de los clientes potenciales. La base de datos será proporcionada por el departamento de sistemas de la empresa, la cual será incluida dentro del software del servidor CRM el cual se encargará de procesar la información

Dentro de los datos básicos se solicitara:

- ✓ Nombres
- ✓ Apellidos
- ✓ Fecha de Apertura de empresa
- ✓ Dirección

- ✓ Productos de Interés

Esta información es la que se podrá ingresar al futuro software CRM, cabe recalcar que de haber otra información será ingresada de darse el caso y la relevancia de la misma.

Con esta información se podrá identificar:

- ✓ Perfil de los clientes
- ✓ Tipos de productos que maneja con la empresa
- ✓ Grado de relación
- ✓ Problemas experimentados
- ✓ Gustos y preferencias
- ✓ Frecuencia de compra

Después de que se analiza la base de datos y los resultados que nos puede brindar , se deberá contactar con los diferentes proveedores que nos facilitaran el software CRM , una vez encontrado un numero promedio de proveedores deberemos seleccionarlos para que pasen evaluación y decidir que proveedor elegiremos.

Diagnóstico

En esta fase se deberá analizar las propuestas del software CRM que nos brinda el mercado actualmente, esto deberá ser manejado en conjunto por las siguientes áreas:

- ✓ Área de Marketing
- ✓ Área Operativa
- ✓ Área Administrativa
- ✓ Área de Riesgos

- ✓ Área de Sistemas
- ✓ Gerencia General

Cada área mencionada tiene una gran importancia , ya que las aéreas de marketing y operativa son las que mayor contacto tiene con la atención a los clientes, estos deberán indicar que información será relevante para analizar y si los programas las podrán brindar, también tenemos el área administrativa quienes analizaran los costos, organización y métodos en conjunto con riesgos, estos indicaran si los programas podrán adaptarse según los procesos de la empresa, el área de sistemas será fundamental ya que serán ellos quienes manejen la instalación y la migración de la información a los servidores CRM. Finalmente tenemos a la gerencia general como cabeza de la empresa quien será quien apruebe o no la implementación de los mismos.

El software que utilizaremos será “*Microsoft Dynamic CRM*”, eh aquí las razones por el que es la mejor opción:

1. La integración con otras tecnologías

Es uno de los elementos más destacados. Cada vez un mayor número de empresas eligen Microsoft Dynamics CRM 365 debido a su fácil integración con otras tecnologías de Microsoft. Microsoft Dynamics CRM 365 se integra completamente con aplicaciones como SharePoint, Yammer, Outlook y Office. Un ejemplo de esto es poder crear una oferta sin salir de Outlook, sin tener que cambiar de aplicación, se ahorra tiempo.

2. La facilidad de uso

La facilidad de uso de Dynamics CRM 365 se debe en parte a su similitud y compatibilidad de los programas conocidos y utilizados por todos. Las personas se sienten seguras con entornos de uso familiares. Una forma de vencer la resistencia al

cambio es proporcionar a los usuarios una interface sencilla, amigable y conocida, es una buena manera de empezar.

3. Desarrollo

Microsoft Dynamics CRM 365 emplea lenguajes de programación universales (tales como HTML, .NET y Java). Los Usuarios de Microsoft Dynamics CRM 365 tienen la ventaja de desarrollar sus propias personalizaciones sin tener que depender de un lenguaje de programación en particular, propietario y complejo.

4. Las opciones de implementación

Microsoft Dynamics CRM 365 está disponible a través de SaaS (multi-arrendatario de hosting), alojamiento privado, alojamiento en sus instalaciones, y en Plataforma Cloud. Algunas empresas no creen seguro a enviar datos confidenciales a través de internet y Microsoft Dynamics CRM 365 ofrece diferentes opciones.

5. Soporte

Existe una enorme comunidad de usuarios Dynamics CRM 365, que encuentran muchas opciones a la hora de requerir un nivel de soporte o servicio postventa determinado.

6. Extensibilidad

La personalización en Microsoft Dynamics CRM 365 es mucho más sencilla y rápida. Esto implica que se pueden atender con rapidez las demandas de los clientes.

Actuación

Dentro de esta fase se realizara la implantación de los servidores, se implantan los procesos y se maneja a prueba el software aprobado, la información será migrada a los servidores.

El punto central de un CRM es la fidelización de los clientes actuales, ya que retenerlos y satisfacer sus necesidades permitirá tener una base para futuros clientes.

Es aquí que aplicaremos los siguientes puntos:

1. **Comunicación Efectiva:** Con un software de CRM se podrá segmentar a los clientes de manera correcta diferenciándolos y direccionando las estrategias según el target. Se deberá utilizar diferentes lenguajes según los niveles.

Es decir cuando se desee comunicar, beneficios, productos actuales, productos nuevos, la comunicación deberá ir dependiendo al grupo objetivo, de ser posible personalizada.

2. **Social Media:** Hoy en día el uso de redes sociales es parte fundamental de las empresas, en la actualidad por lo que se plantea utilizar estos medios para poder fidelizar a nuestros clientes actuales y crear relaciones duraderas.

Por lo que se plantea las siguiente acción:

- Establecer redes sociales como medio de atención personalizada por medio de un Comunity Manager que las maneje las quejas y publique los beneficios y nuevos productos de la empresa.

3. Servicio Post-Venta: Mantener un servicio de Post-Venta cuando se tiene un producto físico es una manera de generar empatía con los clientes y darle la importancia que se merecen, esto se podrá por medio de llamadas telefónicas, emails y redes sociales.

Plan de Acción

Tabla N°2

Plan de acción					
	Acción	Detalle	Duración	Responsable	Observaciones
Implementación de Software	Análisis	Contactos con los proveedores	2 semanas	Departamento de Sistemas	
		Base de datos			
	Diagnóstico	Análisis de proveedor	1 mes	Administrativo	
		Negociación de contrato		Gerencia general	
		Análisis interno de propuesta		Organización y Métodos	
	Actuación	Implementación de software	1 mes	Departamento de Sistemas	
		Pruebas		Servicio al cliente	
					Crédito

Elaboración: Propia

Presupuesto Implementación Estrategia CRM

La propuesta plantea una base en cuanto al mejoramiento en la calidad al servicio al cliente de la empresa, esto generará un mejoramiento de la imagen reflejada y fidelizará a los clientes actuales y potenciales permitiendo así crear relaciones a largo plazo, con esto se busca que los clientes se vuelvan parte de la empresa, siendo estos una publicidad de boca a boca que generará grandes resultados a futuro.

ACTIVIDAD	CONCEPTO	PRESUPUESTO
Integración de Puntos de Contacto	Infraestructura	s/ 4000
	Equipos	S/3800
	Licenciamientos	S/2400
Integración del Conocimiento	Migracion Base de Datos	S/1250
	Capacitación Administración	S/1000
Integracion de Servicio Cliente	Personalización Solucion CRM	S/4000
	Capacitacion Integracion Servicios	S/1000
Integracion Tecnologica	Capacitacion Solucion CRM	S/2800
	Mantenimiento Solución CRM	S/4800
Implementación Estrategia	Divulgacion Estrategia	S/1500
	Seguimiento Estrategia	S/3500
TOTAL PRESUPUESTO		S/30,050

Elaboración: Propia

La inversión total para implementar la estrategia CRM en la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C., se estima en S/30,050 soles. Las actividades más costosas son las que se relacionan con el soporte tecnológico de los procesos internos. Sin embargo este presupuesto puede ser variable si la empresa decide adoptar solo algunas y no todas las actividades.

Capítulo V

Prueba de diseño

Para realizar la prueba de diseño anterior se tomó en cuenta a la empresa PureBiofuels del Perú S.A.C , cuyo Gerente General es el Sr. Alberto Pinto Rocha .

PureBiofuels del Perú S.A.C es una empresa comercializadora de combustibles líquidos, ofrecen una amplia cartera de productos a un precio competitivo, que aportan a la cadena de valor de grandes industrias como la aeronáutica, minería, pesca y la generación eléctrica, así como al transporte terrestre de personas y la fabricación de otros productos o insumos.

La calidad de sus productos, una moderna infraestructura y la experiencia y tecnología son la base de que los conviertan en una opción sólida, confiable y eficiente en el mercado de comercialización de hidrocarburos.

PBF es reconocido por sus clientes por la calidad de sus productos, por consiguiente tienen un compromiso de satisfacer a todos sus clientes con productos de gran calidad

A Continuación se presentará la entrevista al Sr. Pinto

1. Cuál fue su impulso para crear esta empresa?

Mi padre siempre trabajó en la industria empresarial, desde muy pequeño lo acompañe a muchas reuniones, aprendí en ese tiempo sobre cómo era el tema de los negocios, es por eso que desde muy joven supe que mi vocación era tener mi propia empresa y que esta sea importante. Cree PBF en el año 2009 con una pequeña planta en Chorrillos, poco a poco fuimos produciendo biodiesel y con esto logramos una inversión grande que nos ayudó a ser quien somos hoy en día.

2. Por qué solo dedicarse al Sector de Hidrocarburos?

En todo el tiempo que tengo en esta industria pude darme cuenta que el sector hidrocarburos siempre será un sector atractivo para grandes inversionistas, siempre se podrá crecer obteniendo grandes ganancias, es así como PBF creció, solo con inversiones extranjeras que nos hace hoy en día una de las grandes competencias de Repsol y Petroperú.

3. Actualmente la empresa cuenta con algún sistema para base de datos?

Contamos con una base de datos básica en donde tenemos información de nuestros clientes la cual la maneja el área de sistemas.

4. Hoy en día la mayoría de las empresas usan programas de gestión empresarial como un medio importante para comercializar sus productos y fidelizar a sus clientes. ¿Consideraría implementar una estrategia CRM para tener mayor fidelización y conocimiento de las necesidades de sus clientes?

Si me hubieras preguntado hace un año atrás , probablemente la respuesta sería que no, sin embargo hoy en día nuestros clientes son fundamentales en nuestra empresa , cualquier mejora para poder fidelizarlos y conocer más sobre ellos sería importante para la empresa, lamentablemente yo no puedo estar vigilando paso a paso lo que pasa con la empresa sin embargo sé que hay muchos puntos por mejorar , y si un sistema CRM me ayuda a obtener lo que deseo no dudaría en implementarlo.

5. Consideraría importante implementar la estrategia CRM para mejorar la calidad de servicio en sus clientes?

Sí, creo que con la ayuda de esta estrategia mejoraría el servicio a nuestros clientes, de manera tal que se agilizarían los procesos y nuestros clientes se encontrarían felices, además que lograríamos conocer a nuestros clientes, que es lo que desean y que tan satisfechos se encuentran después de la venta.

6. Considera que la implementación de la estrategia CRM ayudaría a agilizar los despachos del producto logrando una alta satisfacción en sus clientes?

Considero que la implementación de esta estrategia podrá agilizar los despachos ya que utilizando esta herramienta , los procesos para el despacho será más rápido ya que no se realizara manualmente como se suele hacer hoy en día, sumado a esto se contará con bastante información del cliente sea este nuevo o antiguo. Con esto nuestros clientes estarán satisfechos ya que podrán obtener su producto de manera rápida.

7. Porque no pudo notar la insatisfacción de sus clientes con algunos de los procesos de venta?

Como ya te había comentado, esto es un trabajo en equipo y yo como gerente general debo ocuparme de inversiones y que la empresa siga creciendo, quienes tienen que informarme sobre los problemas son otras áreas como operaciones, sin embargo ellos también están ocupados en distribuir el producto a cada cliente, hoy en día contamos con 140 clientes, que es bastante y por lo que se nos hace más difícil ver la satisfacción de los mismos. Sin embargo con el análisis que usted ha realizado pude notar cuáles son los problemas que tenemos y también la solución a los mismos por lo que me encuentro satisfecho y tranquilo.

8. Considera que con la implementación de la estrategia CRM existirá mayor interrelación entre las diferentes áreas?

Si considero que ocurrirá esta interrelación, ya que esta estrategia ayudara que las diferentes áreas puedan tener información sobre el cliente y por lo tanto para ponerse de acuerdo con algún tema relacionado al cliente tendrán que interactuar y poner de su parte para que todo funcione.

9. Había comentado que no sabía mucho de la estrategia CRM, pero que si lo consideraría importante para mejorar la calidad de servicio y obtener fidelización en sus clientes. Contrataría a una persona para que pueda manejar todo lo relacionado a la estrategia?

Creo que no, porque esta estrategia ayudara a muchas áreas a interrelacionarse y poder realizar sus tareas de una manera más eficiente, por lo que no será necesario una persona nueva, sin embargo creo que si se deberá realizar una capacitación constante a las diferentes áreas para que todo funcione de manera correcta.

10. Para la implementación se necesita de una inversión por parte de la gerencia, estaría de acuerdo en invertir en esta estrategia CRM?

Por supuesto, todo lo que de beneficios y crecimiento a mi empresa será bienvenido , si tengo que invertir lo hare , cueste lo que cueste ya que estoy seguro que mejorara varios aspectos en la empresa la pregunta sería porque no hacerlo?

11. Cuáles son sus expectativas una vez implementada la estrategia CRM?

Como toda empresa creo que será difícil al principio , pero con una adecuada capacitación a los colaboradores y apoyo de las diferentes áreas se podrá lograr que la implementación genere grandes resultados , como la fidelización , captación de clientes y porque no decirlo mejorar también nuestras ventas. PBF es como un hijo al que deseo ver crecer y siempre que existan ideas nuevas para mejorar no dudare en implementarlas.

Como se puede notar , el Sr.Pinto muestra mucho interés en sus clientes y en la plena satisfacción de los mismos . Es por ello que se implementara la estrategia CRM para mejorar la calidad de servicio al cliente , la cual será de manera eficiente ya que se buscará que se beneficie tanto la empresa como el cliente. Esta implementación es un trabajo conjunto de cada miembro de la empresa, será un gran cambio sin embargo obtendremos buenos resultados por lo que valdrá la pena.

CONCLUSIONES

1. Luego de haber investigado y realizado el presente trabajo sobre la implementación de una estrategia CRM; se puede considerar que la aplicación de la misma es una estrategia muy efectiva y eficiente pues genera gran cantidad de información que se puede obtener de los clientes; y de la misma forma es eficiente ya que se optimizan los recursos y los esfuerzos por obtener la mayor rentabilidad de los clientes.
2. La estrategia CRM permite conocer de mejor manera a los clientes para poder ofrecerles otros servicios que les permita aumentar su número de compra a los que tiene poca vinculación con la empresa y a los de mayor relación aumentar su nivel de retención. De igual forma mejora el manejo de los sistemas de información con el fin de poder interpretar de manera más óptima los datos registrados de los clientes para determinar las acciones que se deban tomar según las necesidades de los clientes.
3. La compañía ha logrado posicionarse como una empresa sólida y grande en la mente de los clientes; por lo que genera una ventaja para lograr la implementación de la estrategia ya que existe una confianza en la empresa.
4. Se debe tener en cuenta que la estrategia CRM no es un software en si, ni una base de datos de gran costo , es un cambio, es una nueva filosofía empresarial que busca lograr la fidelización del cliente y la forma en llegar a anticiparnos a sus necesidades y buscar productos y servicios que necesiten.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda no confundir y pensar en la estrategia como la compra de un producto o software; ya sea costoso o económico; sino en que es un cambio profundo en la manera de ver su negocio y en la implementación de una nueva filosofía empresarial que repercutirá en resultados efectivos en el mediano plazo.
2. La estrategia no debe ser adoptada por unos cuantos departamentos en específicos, esta debe ser adoptada por toda la institución de manera que se cambie la filosofía empresarial hacia mejora de las relaciones con los clientes.
3. Se deberá capacitar de manera constante el personal , ya que es importante explicarles sobre el porqué de la implementación y cuáles serán los logros que se obtendrán. De igual manera esta capacitación tiene que ser brindada a cada área y miembro de la empresa sin excepciones ya que de esto dependerá mucho que la implementación de la estrategia CRM sea exitosa.
4. A pesar de que los controles de la propuesta tienen responsables, el proceso es responsabilidad de todos los involucrados ya que estos también serán partícipes y se encontraran beneficiados en la implementación de la estrategia.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E. (2010) Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
2. Asociación Española de marketing recuperado de :
<https://www.marketingdirecto.com/marketinggeneral/marketing/la-asociacion-espanola-de-marketing-relacional-define-el-termino-crm>
3. Cubillos ,R (2010) Historia ,Evolución e Importancia para la competitividad , recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/viewFile/1260/1153>
4. CRM a Medida –Aspectos Tecnológicos (s.f) recuperado de <http://crmamedida.blogspot.pe/2010/05/aspectos-tecnologicos-de-crm.html>
5. Crosby, P. (1970). Libro “La Calidad no Cuesta”
6. CROXATTO, Horacio. Creando Valor en la Relación con sus Clientes, Editorial Dunken. 2005. Pág. 213
7. Deming,E.(1982.) Libro “Calidad, Productividad y Posición Competitiva”
8. De Fuentes, P. (1998). Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta s situación en el entorno competitivo actual. Alta Dirección, 199, pp. 204-212.
9. Garvin, D.A. (1988). Managing Quality: theStrategic and Competitive Edge. New York: The Free Press.

10. Garcia Valcárcel, I. (2011) . Gestión de la Relación con los clientes. España. Fundacion Confetamal
11. Gallo, Miguel. The One to One Future. 2007.
<http://es.scribd.com/doc/31520205/Marketing-One-to-One> (último acceso: 8 de Agosto de 2012).
12. GESTIOPOLIS. Gestipolis principal. s.f. <http://www.gestiopolis.com>. (último acceso: 5 de noviembre de 2012).
13. Juran, J.M. (1981). Libro “Planificación y análisis de la calidad.”
14. Kotler, Philip. *Manual de Mercadotecnia*. Prentice Hall, Mexico, 1995
15. Marin, Eugenia. Marketing Relacional. 2009. [http:// www.eugeniamarin.cl](http://www.eugeniamarin.cl). último acceso: 9 de agosto de 2012).
16. MAROTO, Carrión, Juan. Estrategia De la visión a la acción, ESIC Editorial, 2 Edición. 2007.
17. Plakoyiannaki y Tzokas (2002,p.229),”Relación con el cliente y su influencia en la empresa”
18. Penacho (2004) Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson

19. Quintero, Luis Germán. Historia del CRM y del DBM 2009. <http://crmydbm.blogspot.com/2009/08/historia-del-crm-y-del-dbm-de-donde.html> (ultimo acceso 16 de 12 de 2012).
20. Renar, Lluís. CRM Estrategias de éxito. Edición Gema, Tonijuan, 2004.
21. Rodríguez de Lauder, Carlos. Marketing de Clientes. Mc Graw Hill, España: 2003.
22. Scribd 2012. <http://es.scribd.com/doc/54152502/8/FODA-CRUZADO> (último acceso: 13 de 11 de 2012).
23. Valcárcel (2003), Todo CRM recuperado de <https://www.todocrm.com/soporte/libros-crm>
24. VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, Ecoe Ediciones, 2004.
25. Ups. Repositorio Digital. 24 de Noviembre de 2010. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/593> (último acceso: 10 de 04 de 2013).
26. Ylarri, Pedro. «Tecnología y Marketing.» Apertura, Argentina, noviembre 2011, 20.

EMPRESA PUREBIOFUELS DEL PERÚ S.A.C

Av. Rivera Navarrete 501, Of. 1602

San Isidro, Lima – Perú, 15 de Marzo del 2018.



Subgerente de Administración

P R E S E N T E

Estimada Carolain Torreblanca,

Con el gusto de saludarte y después de haber dado cierre a las actividades mensuales, permíteme hacerte llegar a través de la presente, mi más amplio reconocimiento por el excelente trabajo de investigación que has realizado en el Área de Marketing y Ventas sobre la implementación de la estrategia CRM, en éste, tu primer año en el cargo. Ha sido un gusto para mi ser testigo de tu ardua labor y esfuerzo para hacer de esto posible, y que de hecho, las expectativas que tenía sobre la investigación fueron rebasadas. La excelente investigación y análisis sobre los problemas ya existentes en el área, tu incansable búsqueda de nuevos clientes así como el mejoramiento del trato hacia ellos, sumado al excepcional trabajo de motivación que has realizado con tu equipo de marketing es lo que hoy me permite decir que, sin duda alguna, tu desempeño es intachable y digno de reconocimiento. Esperando poder seguir trabajando como hasta ahora lo hemos hecho, agradezco tu atención y tu excelente disposición.

Atte.



Subgerente de Administración
Omar Ayllon