



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
FACULTAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL
SEDE CONCEPCIÓN

Propuesta de una estrategia comercial basada en CRM para la Empresa
PROINGESUB.

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial.

Profesor Guía: Daniel Mahn Borkowsky.

Autor: Yonathan Guiñez Caro.

Concepción, Chile

2018

© Yonathan Yerco Guiñez Caro

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

Hoja de Calificación.

En Concepción, el de de , los abajo firmantes dejan constancia que el alumno Yonathan Yerco Guiñez Caro de la carrera de Ingeniería Civil Industrial ha aprobado la tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial con una nota de .

(Nombre y firma profesor evaluador)

(Nombre y firma profesor evaluador)

DEDICATORIA

Dedicado a mis Padres Richard y Valeria, este trabajo es para ustedes, quienes me apoyaron siempre en mis sueños y especialmente en mis estudios, que me han brindado su apoyo en todo momento de mi carrera. A mis hermanos Gerald y Constanza, que siempre me apoyaron y me sacaron una sonrisa cuando más lo necesite. A mi polola Karen gracias por todo tu apoyo y por tu Amor. Sin ustedes no habría sido posible terminar esta carrera, los amo familia y polola.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, padres, hermanos y polola, que, con su amor y su apoyo incondicional, han contribuido a que termine mi carrera, gracias por sus enseñanzas, bromas y apoyo, los amo.

Agradecer a mis amigos, por apoyarme y por habernos divertido tanto en la universidad, me llevo grandes amigos y colegas, los quiero mucho.

A los profesores, por sus enseñanzas y herramientas para afrontar el mundo laboral y agradecer siempre la buena disposición para ayudar, un abrazo enorme los extrañare.

Agradecer al profesor Daniel Mahn, por guiarme siempre por el buen camino en la tesis, por aconsejarme y estar siempre dispuesto a las dudas y problemas que tenía, muchas gracias por todo, un abrazo enorme.

Agradecer a la Empresa Proingesub por permitir realizar mi memoria de título.

Agradecer en general a la Universidad y a todos los que he conocido en este camino los quiero mucho.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	x
Abstract.....	xi
CAPÍTULO 1. Antecedentes del Problema.....	12
1.1. Antecedentes de la Industria	12
1.2. Antecedentes de la Empresa.....	14
1.3. Formulación del Problema	16
1.4. Justificación e Importancia.....	17
1.5. Delimitaciones	18
1.6. Limitaciones.....	18
1.7. Alcances y Resultados Esperados	19
1.8. Estado del Arte	19
1.9. Objetivos.....	21
1.9.1. Objetivo General	21
1.9.2. Objetivo Específicos.....	21
CAPÍTULO 2. Marco Teórico.....	22
2.1. Definición de CRM	22
2.1.1. CRM	22
2.1.2. Objetivos de un CRM	23
2.2. Tipos de CRM.....	25
2.2.1. CRM Operacional.....	26
2.2.2. CRM Analítico	28
2.2.3. CRM Colaborativo	28
2.2.4. CRM Estratégico	29
2.3. Proceso de Desarrollo de la Estrategia de CRM	30
2.3.1. El marco conceptual de la estrategia CRM: El Modelo de los cinco Procesos.....	30
2.3.2. Proceso de desarrollo de la estrategia de CRM	31
2.3.3. Proceso de creación de valor	42
2.3.4. Proceso de integración en multicanal.....	45
2.3.5. Proceso de manejo de información	51
2.3.6. Proceso de evaluación de desempeño	53
CAPÍTULO 3. Metodología	56

3.1. Formular el proceso de desarrollo de la estrategia de CRM.....	56
3.2. Análisis de creación de valor	56
3.3. Análisis del proceso de integración en multicanal	57
3.4. Revisar el proceso de manejo de información	57
3.5. Análisis del proceso de evaluación de desempeño	57
3.6. Adaptar un prototipo de CRM para Proingesub	58
CAPÍTULO 4. Análisis de Resultados	59
4.1. Formulación del desarrollo de la estrategia CRM en Proingesub	59
4.1.1. Revisión de declaración de Principios.....	59
4.1.2. Estrategia de Negocios	63
4.1.3. Estrategia del Cliente	74
4.2. Análisis de creación de valor en Proingesub	78
4.2.1. El valor que Proingesub entrega	78
4.2.2. El valor que recibe Proingesub	79
4.3. Análisis del proceso de integración en multicanal en Proingesub	80
4.3.1. Ciclo de vida de la relación con el cliente en Proingesub.....	81
4.3.2. Elaboración de una estrategia multicanal.....	82
4.4. Revisión del proceso de manejo de información en Proingesub	83
4.4.1. Recolección de datos en Proingesub	83
4.4.2. Sistemas de TI en herramientas de Back Office y Front Office en Proingesub.....	84
4.5. Análisis del proceso de evaluación de desempeño en Proingesub	84
4.5.1. Métricas de clientes en Proingesub.....	84
4.5.2. Métricas de personas y procesos en Proingesub.....	87
4.5.3. Métricas estratégicas en Proingesub	91
4.6. Adaptación de una planilla Excel de CRM para Proingesub	92
4.6.1. Ventana de datos	92
4.6.2. Representación del CRM	93
CAPÍTULO 5. Conclusiones y Sugerencias.....	95
Referencia Bibliográfica	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Valores de Sectores Económicos Región del Biobío	12
Figura 2:	Actividad Económica Regional	13
Figura 3:	Índice de Producción Manufacturera Región del Biobío.....	13
Figura 4:	Organigrama de Proingesub EIRL	14
Figura 5:	Ventas Totales por Año	15
Figura 6:	Porcentaje de Ventas por Empresa.....	16
Figura 7:	CRM Operacional.....	26
Figura 8:	El marco conceptual de la estrategia CRM: El Modelo de los Cinco Procesos	31
Figura 9:	Preguntas claves para definir la Misión.....	32
Figura 10:	Preguntas claves para definir una Visión	33
Figura 11:	Marco conceptual para el análisis de la industria.	33
Figura 12:	Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	34
Figura 13:	Matriz de Estrategia de CRM	39
Figura 14:	Sistema de entrega de valor	44
Figura 15:	Estructura de la industria en función de los participantes	46
Figura 16:	Comprensión de la naturaleza de los encuentros con el cliente ...	48
Figura 17:	Costos de las transacciones por canal.....	50
Figura 18:	Alternativas de canales en función de costos y complejidad de ventas	50
Figura 19:	Soluciones integradas de CRM.....	52
Figura 20:	Preguntas que validan la Misión	60
Figura 21:	Preguntas que validan la Visión	62
Figura 22:	Producto interno bruto de Chile.....	68
Figura 23:	Variaciones de índices analíticas	69
Figura 24:	Índice producción manufactureras	69
Figura 25:	Índice ventas manufactureras	70
Figura 26:	Ocupación por Rama Económica, Provincia de Concepción	71
Figura 27:	Ventas proyectadas al año 2018.....	75
Figura 28:	Segmentación de Clientes	76
Figura 29:	Matriz de estrategia de Proingesub.....	77
Figura 30:	Ventas anuales por Empresas	80

Figura 31:	Medios de interacción de información	83
Figura 32:	Resultado del 1° y 2° Semestre del año 2017	86
Figura 33:	Resultado Ingresos por Empleado	88
Figura 34:	Tasa de abandono del empleado	89
Figura 35:	Tasa de crecimiento de los ingresos	92
Figura 36:	Base de datos Proingesub	93
Figura 37:	Ventana de contactos y clientes.....	93
Figura 38:	Oportunidades de negocio	94
Figura 39:	Ventana de presupuestos de clientes	94
Figura 40:	Presupuesto comercial a cliente.....	94

RESUMEN

La presente memoria de título que lleva por nombre Propuesta de una estrategia comercial basada en CRM para la Empresa PROINGESUB. La empresa Proingesub EIRL es una empresa chilena, constituida el año 2015 por Claudio Iván Molina Miranda, ubicada en Algarrobo #159, Talcahuano, Región del Biobío, Chile. Su actividad se orienta a la Mantención Industrial, a la maestranza, obras portuarias y finalmente obras civiles, actualmente el 52% de las ventas de la empresa es de Consorcio Maderero S.A y el 28% de Comaco Forestal, esto quiere decir que entre las dos empresas representan el 80% de las ventas totales de la empresa, por lo tanto, se identifican dos problemas claves: la primera, que es fundamental retener y fidelizar a estos clientes, ya que, cuentan con el 80% de las ventas de la empresa y la segunda, que es de suma importancia que la empresa encuentre nuevos clientes. Para resolver estos dos problemas claves de la empresa se abordó el modelo de Adrian Payne (2005) Proceso de Desarrollo de la Estrategia de CRM, la cual se abordó la siguiente metodología: formular el proceso de desarrollo de la estrategia CRM, análisis de creación de valor, análisis del proceso de integración en multicanal, revisar el proceso de manejo de información, indicar el proceso de evaluación de desempeño y finalmente el desarrollo de un prototipo de CRM utilizando planillas Microsoft Excel. Se concluye finalmente que la estrategia de la Empresa Proingesub está enfocada en la venta de productos, pues si bien cuenta con información de los consumidores, esta no es utilizada y es parcial por lo que todos los análisis que se pueden obtener de esa información no muestran la realidad de la organización.

ABSTRACT

In the present title report that bears the name Proposed commercial strategy based on CRM for the company PROINGESUB. The company Proingesub EIRL is a Chilean company, constituted in 2015 by Claudio Iván Molina Miranda, located in Algarrobo # 159, Talcahuano, Región del Biobío, Chile. Its activity is oriented to the Industrial Maintenance, the maestranza, port works and finally civil works, currently 52% of the sales of the company is Consorcio Maderero SA and 28% of Comaco Forestal, this means that between the two Companies represent 80% of the company's total sales, therefore, two key problems are identified: the first, which is essential to retain and retain these customers, since they have 80% of the company's sales and the second, that it is very important that the company find new customers. To solve these two key problems of the company, the model of Adrian Payne (2005) Development Process of the CRM Strategy was addressed, which addressed the following methodology: formulate the process of developing the CRM strategy, analysis of creation of value, analysis of the integration process in multichannel, review the information management process, indicate the process of performance evaluation and finally the development of a prototype of CRM using Microsoft Excel spreadsheets. It is finally concluded that the strategy of the Proingesub Company is focused on the sale of products, because although it has information from consumers, it is not used and is partial, so all the analyzes that can be obtained from this information do not show the reality of the organization.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se revisan los antecedentes de la industria y de la empresa, y la contextualización e identificación del problema, tema principal de nuestra memoria de título.

1.1. Antecedentes de la Industria

Según el boletín de sectores económicos de la Región del Biobío, la mayoría de los sectores consignaron crecimiento en referencia a enero del año anterior, es así como la Industria Manufacturera regional mostro niveles superiores a lo obtenido en doce meses con un crecimiento de 15,6%.

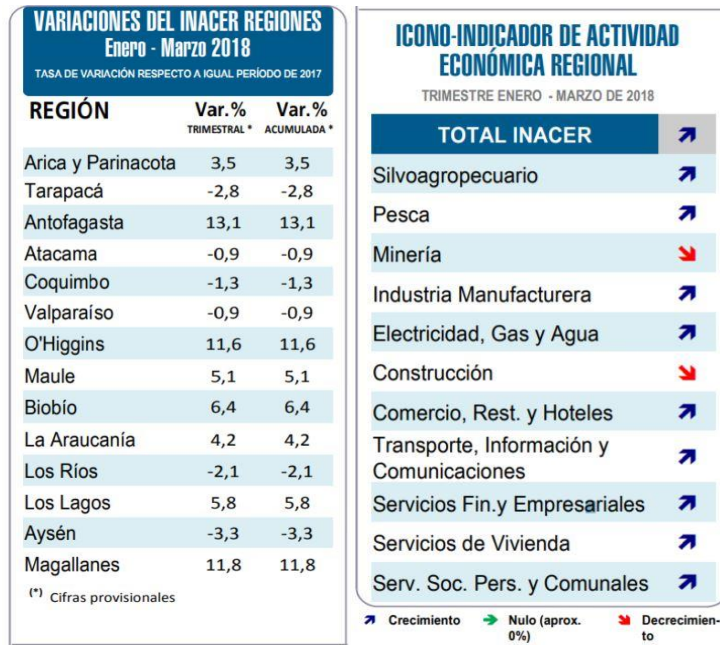
Figura 1: Valores de Sectores Económicos Región del Biobío

Enero de 2018			
	Total regional	Var. 12 M (%)	Var. Mensual (%)
Índice de Producción Manufacturera (IPMAN)	107,24	15,6	14,7
Permisos de Edificación (M²)	114.948	-33,8	0,4
Índice de Ventas de Supermercado (Precios constantes)	99,71	0,6	-27,8
Generación de Energía Eléctrica (GWh)	1.580	27,4	12,8
Distribución de Energía Eléctrica (MWh)	565.993	2,1	-4,8
Desembarque Pesquero (Toneladas)	67.331	104,6	64,7

Fuente: (INE, 2018)

Así mismo, el INACER de la Región del Biobío, presentó crecimiento de 6,4% en el trimestre enero - marzo 2018 respecto a igual período del año anterior, que fue liderado principalmente por el sector manufacturero. El comportamiento de este sector obedece principalmente, al crecimiento de Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos; Elaboración de azúcar; Fabricación de productos de la refinación del petróleo; Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p. e Industrias básicas de hierro y acero.

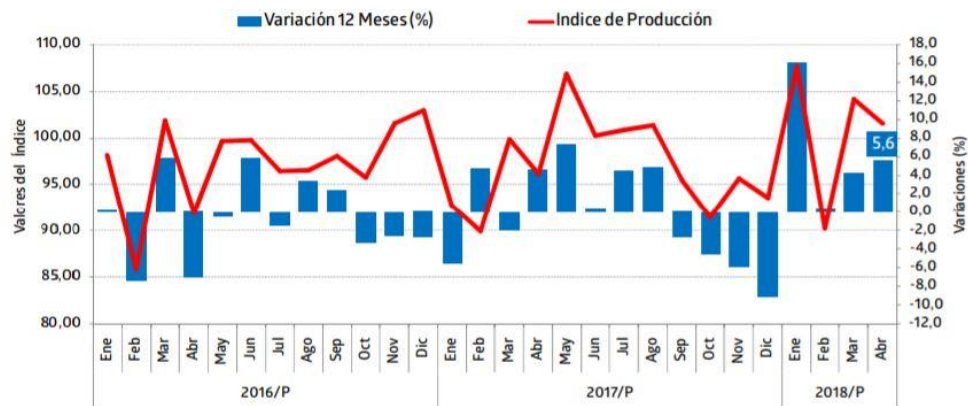
Figura 2: Actividad Económica Regional



Fuente: (INE, 2018)

En relación con lo anterior, el Índice de Producción Manufacturera de la Región del Biobío, experimentó un incremento interanual de 5,6% en el mes de abril de 2018, mostrando resultado positivo por cuarto mes.

Figura 3: Índice de Producción Manufacturera Región del Biobío



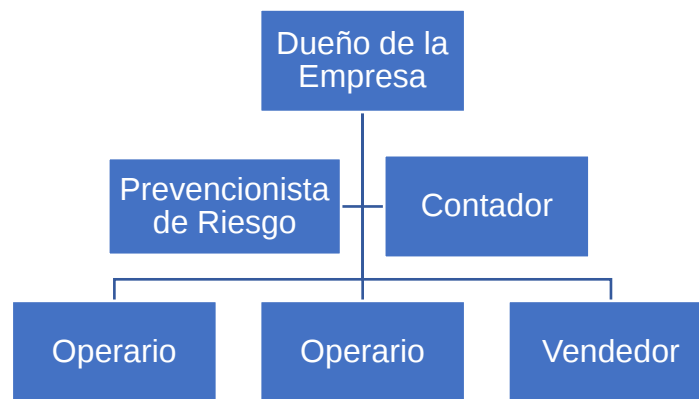
Fuente: (INE, 2018)

1.2. Antecedentes de la Empresa

Proingesub EIRL es una empresa chilena, constituida el año 2015 por Claudio Iván Molina Miranda, ubicada en Algarrobo #159, Talcahuano, Región del Biobío, Chile. Su actividad se orienta a la Mantención Industrial de astilladoras y descortezadores de madera, a la maestranza, obras portuarias como la reparación de obras marítimas y estructurales, y finalmente obras civiles en la fabricación de estructuras metálicas y pintura industrial.

Actualmente la empresa cuenta con 6 colaboradores, esta cantidad de trabajadores se mantiene constante durante todo el año, no obstante, en periodos de vacaciones o en casos de ausencias prolongadas de algún empleado, como también, el requerimiento de proyectos más grandes se contrata personal temporal para mantener la capacidad productiva. Mas abajo se presenta el organigrama de Proingesub EIRL.

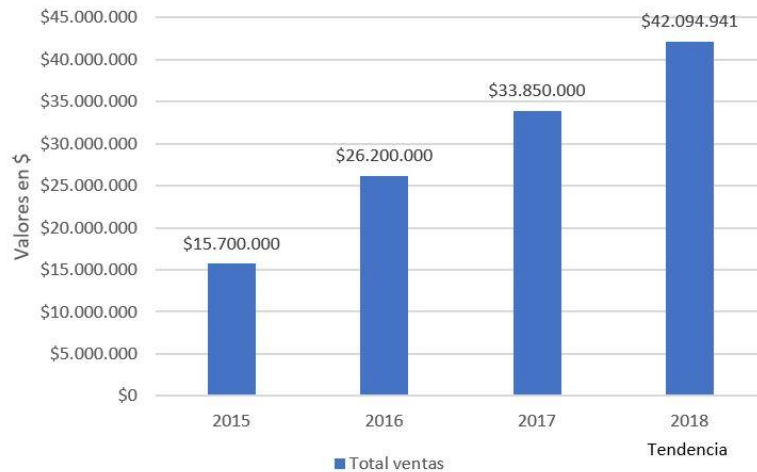
Figura 4: Organigrama de Proingesub EIRL



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a las ventas, el año 2016 aumentaron en un 66,88% con respecto al año anterior y el año 2017 hubo un aumento de 29,20% en relación con el año 2016, en cuanto al año 2018 se proyecta un aumento de 24,36% en relación con el año 2017. Como ya se ha aclarado, esto refleja un crecimiento significativo de las ventas de la empresa.

Figura 5: Ventas Totales por Año



Fuente: Elaboración Propia

Proyectos

Los proyectos que ha realizado Proingesub son a las empresas Consorcio Maderero S.A., Comaco Forestales, Pilotes Huenchuñir y Sicomaq, además de unas obras portuarias que han requerido el servicio de la empresa, los proyectos son:

- Pintura industrial en obras portuarias.
- Mantenimiento a las hojas de las descortezadoras de madera.
- Fabricación de piezas especiales para la industria.
- Mantención a las cadenas industriales que transportan la madera.
- Mantención industrial a maquinas presentes en las empresas.
- Mantención a Grúas.
- Soldaduras submarinas.
- Montaje de estructuras metálicas.

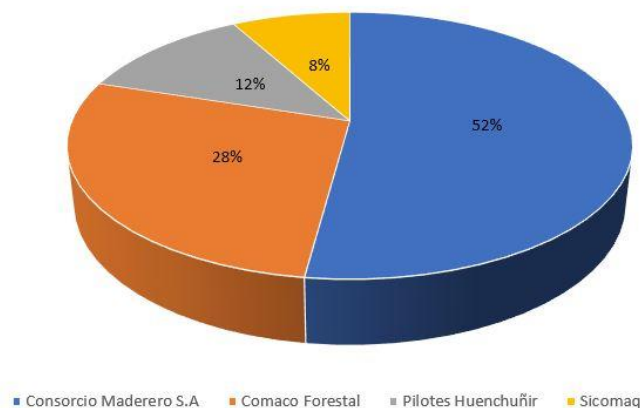
Actualmente la empresa está trabajando en los siguientes proyectos:

- Mantenimiento a las hojas de las descortezadoras de madera.
- Soldaduras submarinas.
- Fabricación de piezas especiales para la industria.

Clientes

Actualmente todos los clientes de la empresa son nacionales y los canales de distribución son el contacto directo, por teléfono y/o correo electrónico, la siguiente figura representa el porcentaje de las ventas que se tienen por cliente.

Figura 6: Porcentaje de Ventas por Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Esto representa que el 52% de las ventas de la empresa es de Consorcio Maderero S.A y el 28% de Comaco Forestal, esto quiere decir que entre las dos empresas representan el 80% de las ventas totales de la empresa, por lo tanto, se identifican dos problemas claves:

1. Que es fundamental retener y fidelizar a estos clientes, ya que, cuentan con el 80% de las ventas de la empresa.
2. Que es de suma importancia que la empresa encuentre nuevos clientes.

1.3. Formulación del Problema

El principal problema de la empresa es el área comercial, ya que, no cuenta con una gran cartera de clientes y en el día de mañana sus principales clientes que son Consorcio Maderero S.A y Comaco Forestal no estén con ellos, es por ello por lo que se me solicita crear una estrategia comercial, dado que, la empresa no cuenta con una.

Se propone realizar una estrategia comercial basada en CRM (Customer Relationship Management) dado que el principal problema de la empresa es la cartera de clientes y la empresa tiene la necesidad de llegar más eficiente al cliente, fidelizarlo y obtener de él la información importante que permita ofrecerles los servicios de acuerdo con sus necesidades.

1.4. Justificación e Importancia

El tema se justifica como una necesidad actual de la empresa para lograr una ventaja competitiva mediante la elaboración de una estrategia, ya que, en estos momentos no existe, sino más bien una estrategia que viene dada por la actividad.

Según el boletín de empresas ELE 4 del año 2017 la principal mala práctica que sufren las empresas con ventas concentradas, de al menos uno de sus tres principales clientes, es tener “acuerdos sólo verbales” con un 23,9% de las menciones, seguida por “atraso en las fechas de pago pactadas” con un 21,3%. Mientras en las grandes empresas solo el 35,8% indica que sufre alguna de las malas prácticas, en las pymes y microempresas este porcentaje asciende a 49,1% y 58,1% respectivamente.

Además, el factor “más importante” que afecta el crecimiento de las empresas es la “alta competencia en el mercado”, con un 51,6% de menciones. En segundo lugar, se encuentra “demanda limitada”, con un 44%.de la competencia, por tanto, es necesario desarrollar una estrategia comercial que permita a la empresa encontrar nuevos clientes.

La visión que tienen las empresas de un cliente ha evolucionado dramáticamente con el aumento de la competencia, la globalización del mercado y los avances tecnológicos. Antes del siglo XX, las compañías se enfocaban solo en la producción. Durante la primera mitad del siglo XX, sin embargo, las compañías comenzaron a competir para persuadir a los clientes a comprar sus productos. Mas tarde, durante la segunda mitad del mismo siglo, las empresas

se dieron cuenta de que no tenían que vender a los clientes lo que fabricaban, si no que tenían que hacer lo que se exigía en los sectores del mercado.

A comienzos del siglo XXI, comenzó una etapa en la que la orientación comercial predominante se centraba en la gestión de las relaciones de los clientes (CRM), donde cada cliente recibía un trato individual y exclusivo, según sus preferencias (Bose, 2002).

La esencia de CRM es cambiar la estrategia de las organizaciones, pasar de una estrategia centrada en el producto a una centrada en el cliente. El objetivo es crear valor para los clientes, comprender sus necesidades y ofrecer servicios de valor agregado. Esto aumenta el valor de la empresa y le permite obtener una ventaja competitiva sobre la competencia, porque los clientes están más satisfechos y, por lo tanto, es más fácil retenerlos.

1.5.Delimitaciones

Las delimitaciones para este proyecto son:

- Delimitación geográfica: El estudio a realizar será en la localidad de Talcahuano, perteneciente a la provincia de Concepción, de la VIII Región del Biobío.
- Delimitación temporal: El proyecto de título será realizado entre abril y julio del 2018.
- Delimitación del conocimiento: La propuesta de estratégica comercial será aplicable únicamente a la empresa PROINGESUB.

1.6.Limitaciones

Las limitaciones para este proyecto son las siguientes:

- La propuesta de estrategia para PROINGESUB no incluye la etapa de implementación.
- La falta de información en caso de que PRONGESUB no la pueda entregar.

1.7. Alcances y Resultados Esperados

En el presente trabajo de memoria no se considerará la implementación de un software de CRM. Se esperan obtener los siguientes resultados:

- Establecer una estrategia comercial en base a CRM.
- Diseñar un prototipo de CRM en Planilla Microsoft Excel.

1.8. Estado del Arte

Garrido & Padilla (2017), desarrollaron en el sector hotelero español el CRM como estrategia de negocio, aportando un marco conceptual. Se realizó en el sector hotelero, con una muestra de 153 hoteles españoles, los resultados obtenidos confirman el papel fundamental que ejercen los factores organizativos, aspectos relacionados con el liderazgo ejercido por la alta dirección, la gestión de recursos humanos, la integración funcional y la estructura organizativa en la correcta implementación de una estrategia CRM. En resumen, una efectiva implementación de CRM implica el desarrollo de un cambio a nivel organizativo que permita crear el clima adecuado para la puesta en marcha, aunque la empresa adquiera la tecnología más avanzada, si todas las iniciativas no se integran a la organización no se obtendrán resultados exitosos en la implementación del CRM.

Granados (2001), en su estudio CRM (Customer Relationship Management) y Servicios de Información: La biblioteca como un negocio de la nueva economía, analizó el CRM en que consiste tanto conceptual como el punto de vista tecnológico, su importancia estratégica para los negocios, el impacto que tienen en las organizaciones y en las relaciones con el cliente, y en el profundo conocimiento que las empresas deben tener de este. Además de analizar de qué forma las bibliotecas y los servicios de información en general pueden valerse de conceptos y herramientas para elevar su competitividad, mediante una mejora constante del servicio al cliente.

Como resultado en la biblioteca de la Universidad EARTH se aplicó el concepto de CRM dado que no se pudo utilizar tecnologías de CRM,

probablemente la universidad adopte tecnología CRM en el corto o mediano plazo, si en algún momento se utiliza una herramienta el concepto madurado se verá enriquecido por el aporte tecnológico, sin embargo, las bibliotecas pueden asumir muchos conceptos modernos de gestión de servicios, mercadeo y relaciones con el cliente, sin que las limitaciones tecnológicas sean un impedimento.

Benitez (s.f), presento un estudio de CRM y la Empresa centrada en el cliente, en donde define CRM como: “Una estrategia de negocio cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo. Es una estrategia necesaria para seleccionar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos y potenciar la permanencia (valor de vida) de estas relaciones.” Además de describir que integra el CRM, las relaciones efectivas y la medición centrada en el cliente, dando como resultado que las empresas nacionales y multinacionales que compiten en la economía del cliente muestran que un porcentaje significativo de los programas de adopción de CRM inicia con la decisión de comprar una aplicación de CRM, último paso de un proceso de implantación efectiva y no con la decisión de reinventar la estrategia de negocio, volteando de cabeza la pirámide.

Para finalizar el autor hace una diferencia entre las empresas; las empresas que realizaron la inversión en aplicaciones de CRM antes que las estrategias muestran un nivel muy por debajo de los niveles esperados, dichas aplicaciones no contribuyen al crecimiento rentable del negocio, en cambio, aquellas empresas centradas en el cliente, estrategia, procesos y tecnologías de información demuestran con hechos los factores clave de éxito alrededor de una estrategia de CRM centrada en el cliente.

León & Rodríguez (2014), en su artículo la administración de la relación de los clientes (CRM), una herramienta para crear estrategias competitivas muestra la importancia de utilizar CRM como una herramienta para crear estrategias competitivas dentro una empresa y como se ve soportado por una

estructura organizacional, además de la ayuda de las tecnologías de información para su implementación y desarrollo. Se destaca el principal objetivo del CRM que es convertir una relación de una sola vía, en un dialogo permanente entre la empresa y el cliente o consumidor, donde se logre el intercambio de información para lograr una relación.

El autor destaca el CRM como una gran herramienta para formular una estrategia competitiva para la organización incluso ir más allá de lo que un marketing transaccional ofrece.

1.9. Objetivos

En los siguientes puntos, se detallan objetivo general y específicos propios de la memoria de título.

1.9.1. Objetivo General

Proponer una estrategia comercial basada en CRM aplicada a la empresa PROINGESUB.

1.9.2. Objetivo Específicos

Para dar cumplimiento al objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Revisar declaración de principios.
- Formular el proceso de desarrollo de la estrategia de CRM.
- Analizar el proceso de creación de valor.
- Analizar el proceso de integración en multicanal.
- Revisar el proceso de manejo de información.
- Analizar el proceso de evaluación de desempeño.
- Adaptar un prototipo de CRM para la Empresa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se definen los conceptos teóricos y definiciones a utilizar que serán la base del estudio a realizar.

2.1. Definición de CRM

Para definir CRM, hay que tener claro los conceptos utilizados en este término, que son:

- Customer (Clientes).
- Relationship (Relaciones/Interacciones).
- Management (Administración/Manejo/Gestión/Gerencia).

2.1.1. CRM

El CRM es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, atención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con él para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones. (Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005)

El término CRM aplica al proceso completo mediante el cual se construyen, monitorean y mantienen las relaciones con los clientes. Su objetivo es alinear los procesos del negocio con las estrategias de clientes para desarrollar la lealtad del cliente e incrementar las utilidades a través del tiempo.

Este concepto acerca de lo que es el CRM que implica ordenar todos los procesos organizacionales en función del buen servicio y la plena satisfacción del cliente con el único objetivo de que ese cliente le siga aportando un flujo de ingresos continuo a la empresa a través del tiempo, contribuyendo a su crecimiento económico, es decir, se convierta en un cliente leal a la organización; este debe ser por excelencia el objetivo de una estrategia correctamente aplicada de CRM en una organización. (Lovelock, 2004)

Según Chen y Popovich (2003) definen el concepto de CRM como “la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías”. De acuerdo con los autores el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

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

2.1.2. Objetivos de un CRM

Su principal objetivo es convertir una relación que podría considerarse de una sola vía, en un dialogo permanente entre la empresa y el cliente o consumidor, donde se logre el intercambio de información detallada y precisa, para luego identificar aquello que genera valor para el cliente y proporcionárselo en el momento y lugar oportuno.

Indudablemente, la empresa moderna debe orientarse hacia el cliente, es decir, no abocarse exclusivamente al producto o servicio que ofrece, sino a complacer a su clientela. Ofrecer exactamente lo que necesita, cuando lo precisa y de la mejor manera posible, y por supuesto, hacerlo antes que la competencia.

Cuando nos orientamos hacia el cliente, este lo percibe, y de seguro preferirá nuestra empresa sobre cualquier otra que le trate de forma general, con productos poco adaptativos. Todo esto se logra empleando e implementando tecnologías de información modernas. (Álvarez, 2010)

Herrera (2005) postula que emplear las nuevas tecnologías de la información en un CRM permite, entre otras cosas:

- Conocer a nuestros clientes actuales y potenciales, y sus posibles comportamientos dándoles los servicios que valoran y ofreciéndoles los productos que desean comprar.
- Tener una única visión del cliente en la organización, un único lenguaje, incrementando la eficacia de la empresa, mejorando la atención al cliente y el ahorro de tiempo.
- Ahorrar dinero, diferenciando acciones de marketing para cada segmento de mercado.
- Conocer el valor actual y potencial del cliente, lo que permite desarrollar planes de fidelización personalizados y desarrollar ventas cruzadas.
- Gestionar y desarrollar campañas proactivas eficientes de marketing.

El llegar a conocer a los clientes, debe usarse como una ventaja competitiva:

- Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas: Es bien sabido que las posibilidades de vender a clientes ya existentes son mucho mayores a que las de vender a un cliente nuevo, con lo que el costo comercial es mucho menor. La llamada venta cruzada consiste en aprovechar la relación con el cliente para ofrecerle un producto o servicio complementario al que ha comprado.
- Usar la información para dar un servicio excelente: Si conocemos bien las necesidades de nuestros clientes tenemos oportunidades de ofrecerles un mejor servicio o un producto + servicio. La gestión de los reclamos es otro aspecto muy importante por controlar para mantener un proceso de mejora continua.
- Introducir procesos reproducibles de ventas: Encontrar relaciones entre los clientes nos permite realizar ofertas estandarizadas y lanzar campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito.

- Implementar soluciones proactivas: Si se detecta un problema en un producto a través de la información que han proporcionado los clientes, es posible entonces resolver el problema antes que se reproduzca, causando una buena impresión.

Se puede mencionar básicamente cuatro características:

- Automatización de las ventas.
- Servicio y soporte al cliente.
- Servicio de campo.
- Automatización del marketing.

2.2. Tipos de CRM

El CRM exitoso, que resulta en una experiencia superior para el cliente, requiere la integración de cuatro componentes.

- CRM operacional facilita los contactos del cliente con la organización y el procesamiento posterior y el cumplimiento de sus requisitos.
- CRM Analítico permite a los clientes adecuados ser el objetivo con las ofertas apropiadas y permite la personalización y el marketing individual que se realizará a través de un conocimiento superior del cliente.
- CRM Colaborativo permite a los clientes contactar a la empresa a través de una gama de canales diferentes y experimentar una experiencia común en todos estos canales.
- CRM Estratégico se trata de un modelo base sobre el que se establecen los protocolos que regirán los procesos empresariales desde su implantación, el objetivo es mejorar las ventas y la experiencia del cliente.

Mientras que CRM históricamente operacional y colaborativo tenía el mayor énfasis, las empresas ahora son más conscientes de la necesidad de CRM analítico para permitir una mejor optimización de sus actividades orientadas al cliente y la creación de valor para el cliente y la empresa.

2.2.1. CRM Operacional

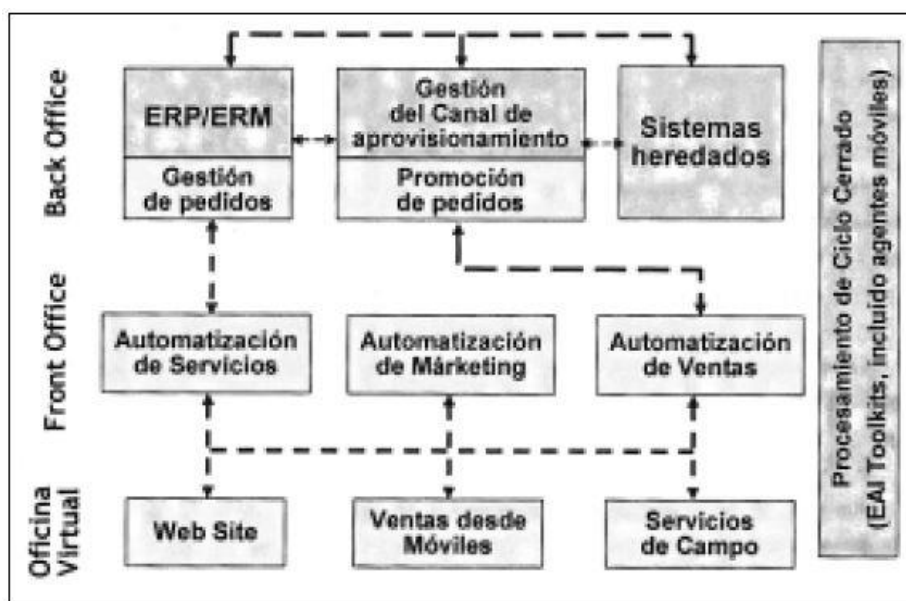
Para Pérez E. (s.f), abarca aplicaciones que generan datos y que facilitan la puesta en práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico.

El CRM operacional incluye, entre otros componentes (ver figura 6):

- **Automatización de Ventas:** Priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- **Automatización de Servicios:** Centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.
- **Automatización de Marketing:** Basada en la Web (e-mail, personalización de páginas Web, auto respondedores), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando la granularidad o detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.

Figura 7: CRM Operacional



Fuente: (Pérez E. , s.f)

Para Buttle (2009), el CRM operacional automatiza y mejora los procesos de negocios y de soporte al cliente. Las aplicaciones de software de CRM permiten automatizar e integrar las funciones de marketing, venta y servicio. Él en su libro destaca la automatización de marketing, automatización de la fuerza de ventas y automatización de servicios.

- **Automatización de Marketing:** Aplica tecnología a los procesos de marketing. Los módulos de gestión de campañas permiten a los especialistas en marketing utilizar datos relacionados con los clientes para desarrollar, ejecutar y evaluar comunicaciones y ofertas dirigidas. El objetivo del cliente para propósitos de campaña es, en algunos casos, posible a nivel del cliente individual, permitiendo que se diseñen comunicaciones únicas.
- **Automatización de la fuerza de ventas:** La automatización de la fuerza de ventas (SFA) fue la forma original de CRM operacional. Los sistemas SFA son ahora ampliamente adoptados en entornos de negocio a negocio y son considerados como un imperativo competitivo que ofrece paridad competitiva.

SFA aplica tecnología a la gestión de las actividades de venta de una empresa. El proceso de venta se puede descomponer en una serie de etapas, como la identificación de necesidades, desarrollo de especificaciones, generación de propuestas, presentación de propuestas, manejo de objeciones y cierre de la venta. Entre las principales herramientas que presenta un SFA se pueden encontrar herramientas de asignación de atención, herramientas de pronóstico o programaciones gerenciales de contacto de clientes, con sus bases de datos, entre otros.

- **Automatización de Servicios:** La automatización de servicios permite a las empresas gestionar sus operaciones de servicio, ya sean entregadas a través de Call Center, Contact Center, web o cara a cara. El software CRM permite a las empresas manejar y coordinar sus comunicaciones entrantes y salientes relacionadas con el servicio en todos los canales. Los proveedores de software afirman que esto permite a los usuarios ser más

eficientes y eficaces al reducir los costos de servicio, mejorar la calidad del servicio, elevar la productividad y aumentar la satisfacción del cliente.

2.2.2. CRM Analítico

Según Buttle (2009), el CRM analítico se ocupa de capturar, almacenar, extraer, integrar, procesar, interpretar, distribuir, utilizar y reportar datos relacionados con el cliente para mejorar el valor tanto del cliente como de la empresa. El CRM analítico se basa en la información relacionada con el cliente, los datos relacionados con el cliente se pueden encontrar en los repositorios de toda la empresa: datos de ventas (historial de compras), datos financieros (historial de pagos, puntuación crediticia), datos de marketing (respuesta de campaña, datos de esquemas de lealtad) y datos de servicio.

Para (Pérez E. , s.f), el CRM analítico está basado en un Data Warehouse centralizado, orientado al cliente y múltiples data-marts (base de datos departamentales o específicas por temas), procurando una visión panorámica del cliente, actualizada y consolidada. Las aportaciones más evidentes de un CRM Analítico, a la gestión de la relación con el cliente, serían las siguientes:

- Retención de Clientes.
- Adquisición de Clientes,
- Incremento de negocio con la base de clientes.
- Productividad de marketing.

2.2.3. CRM Colaborativo

CRM colaborativo para Buttle (2009), es el término utilizado para describir la alineación estratégica y táctica de empresas normalmente separadas en la cadena de suministro para la identificación, atracción, retención y desarrollo más rentable de los clientes. Esto implica el uso de servicios de colaboración e infraestructura para hacer posible la interacción entre una empresa y sus múltiples canales permitiendo la interacción entre los clientes, la empresa y sus empleados.

Pérez E. (s.f), explica que es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet y telefonía móvil), como canales adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

2.2.4. CRM Estratégico

Este tipo de CRM lo incluye Buttle en su libro *“Customer Relationship Management”*. El CRM estratégico se centra en el desarrollo de una cultura empresarial centrada en el cliente. Esta cultura está dedicada a ganar y mantener a los clientes mediante la creación y entrega de mejor valor que los competidores.

El cliente como centro del negocio, se relaciona con otras lógicas de negocio, Philip Kotler identifica otras tres grandes orientaciones de negocios: producto, producción y venta.

- **Orientación al producto:** Las empresas creen que los clientes eligen productos con la mejor calidad, rendimiento, diseño o características. Estas son a menudo empresas altamente innovadoras y emprendedoras. Muchas nuevas empresas de nueva creación están orientadas al producto. En estas empresas, es común que falte la voz del cliente cuando se toman decisiones importantes de comercialización, venta o servicio. Se lleva a cabo poca o ninguna investigación del cliente. La gerencia hace suposiciones sobre lo que quieren los clientes. El resultado es que a veces los productos son sobre especificados o sobre dimensionados para los requisitos del mercado y, por lo tanto, demasiado costosos para muchos clientes. Sin embargo, los especialistas en marketing han identificado un subconjunto de clientes relativamente insensibles a los precios a los que denominan "innovadores", que probablemente responderán positivamente a las afirmaciones de la compañía sobre la excelencia del producto. Desafortunadamente, este es un segmento relativamente pequeño, no más del 2.5 por ciento del mercado potencial.

- **Orientado a la producción:** Las empresas creen que los clientes eligen productos de bajo precio. En consecuencia, estas empresas se esfuerzan por mantener bajos los costos operativos y desarrollar rutas de bajo costo para el mercado. Esto puede ser apropiado en las economías en desarrollo o en los segmentos de subsistencia de las economías desarrolladas, pero la mayoría de los clientes tienen otros requisitos. Los conductores de BMW no se sentirían atraídos por la marca si supieran que la empresa solo obtiene insumos como los sistemas de frenado del proveedor de menor costo.
- **Orientado a las ventas:** Las empresas suponen que, si invierten lo suficiente en publicidad, ventas, relaciones públicas (PR) y promoción de ventas, los clientes serán persuadidos a comprar. Muy a menudo, una orientación de ventas sigue una orientación de producción. La compañía produce productos de bajo costo y luego tiene que promocionarlos en gran medida para cambiar el inventario.

2.3. Proceso de Desarrollo de la Estrategia de CRM

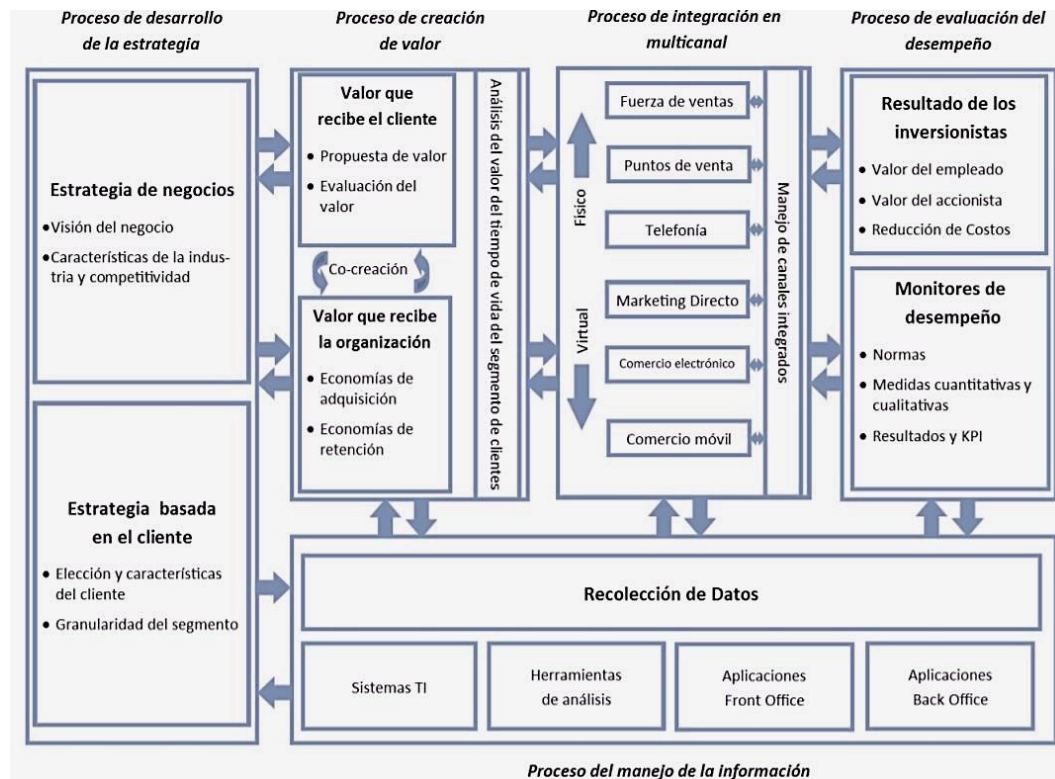
Para elaborar el desarrollo de la estrategia de CRM se describe el modelo desarrollado por Adrian Payne presentado a continuación.

2.3.1. El marco conceptual de la estrategia CRM: El Modelo de los cinco Procesos

Este modelo fue desarrollado por Payne (2005), este modelo identifica claramente cinco procesos centrales en CRM: el desarrollo de la estrategia, el proceso de creación de valor, el proceso de integración multicanal, el proceso de evaluación del desempeño, el proceso de gestión de la información.

Los dos primeros representan CRM estratégico; el proceso de integración multicanal representa CRM operacional; el proceso de gestión de la información es CRM analítico.

Figura 8: El marco conceptual de la estrategia CRM: El Modelo de los Cinco Procesos



Fuente: (Payne, 2005)

2.3.2. Proceso de desarrollo de la estrategia de CRM

El proceso de desarrollo de la estrategia es el primer proceso por considerar en el Marco Estratégico de CRM, define los objetivos y parámetros generales para las actividades de CRM de la organización. Como se destaca en la figura 8, el proceso de desarrollo de la estrategia implica determinar la estrategia de negocios y la estrategia del cliente y garantizar que estén integradas.

Las preguntas que se deben responder al momento de establecer una estrategia son:

Misión: ¿Para qué estamos aquí?

Visión: ¿Cuál es nuestro destino en el largo plazo?

Valores: ¿Cuáles creencias y preocupaciones nos guiarán en este viaje?

Para responder estas preguntas se debe hacer una revisión de declaración de principios, por el cual, se revisa el artículo hecho por Ecol (2006) llamado “*La dirección estratégica*” para redactar y evaluar las declaraciones de principios.

Misión

Según Ecol (2006), explica que la Misión es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socioeconómica, en qué negocio se encuentra la compañía, mediante tres simples preguntas la empresa conoce exactamente, y puede replantearse, el negocio al que se dedica: ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la empresa? ¿A quién? (¿a qué segmento del mercado?). ¿Cómo? (¿con qué tecnología o know-how?).

Figura 9: Preguntas claves para definir la Misión

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Fuente: (Ecol, 2006)

Visión

Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

Figura 10: Preguntas claves para definir una Visión

¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Fuente: (Ecol, 2006)

Valores

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan. Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Estrategia de Negocios

Esta estrategia analiza la industria, según Payne (2005); el análisis tradicional de la industria (las 5 fuerzas de Porter) debe ser aumentado por enfoques más contemporáneos para incluir la cocompetencia, redes y análisis ambiental más profundo, y el impacto de las tecnologías disruptivas, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 11: Marco conceptual para el análisis de la industria.



Fuente: (Payne, 2005)

Análisis de la industria

El modelo de análisis de la industria de Porter es una ayuda importante para comprender las características competitivas, identificar los factores clave para el éxito y determinar el potencial de ganancias en una industria.

Al realizar un análisis de cualquier industria, Porter (1991) propuso que las características y perspectivas a largo plazo se analizaran en términos de cinco dimensiones: la naturaleza y el grado de competencia, las barreras de entrada a esa empresa, el poder competitivo de los productos sustitutivos, el grado de poder del comprado y el grado de poder del proveedor.

Figura 12: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 1991)

1. Ingreso Potencial o Amenaza de los nuevos entrantes: Dos factores determinan que tan fuerte será esta fuerza:

- Las barreras de entrada existentes.
- La probabilidad de una reacción competitiva fuerte de los competidores establecidos.

La amenaza de entrada tiende a ser baja si las barreras de entrada son altas y/o los nuevos aspirantes a nuevos participantes pueden esperar represalias extremadamente hostiles por parte de las empresas establecidas dentro de la industria.

Si la amenaza de entrada es baja, la rentabilidad de la industria tiende a ser alta.

2. **Poder de los compradores:** El poder de negociación de los compradores es alto si hay una serie de factores presentes. Estos incluyen:

- Si los productos que compra una empresa forman una gran proporción, en términos de costo, de su propio producto.
- Si el grupo de compradores está operando en una industria de baja rentabilidad.
- Si los productos suministrados son indiferenciados y es fácil para el comprador cambiar de proveedor a bajo costo.
- Si los productos se compran en grandes volúmenes.
- Si los compradores tienen el potencial de integrarse al revés.

Tales condiciones de alto poder de compra darán como resultado una menor rentabilidad de la industria.

3. **Poder de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores puede ser alto si hay relativamente pocos proveedores; si la industria no es un cliente importante del grupo de proveedores; si el proveedor tiene el potencial de integrarse en el negocio de cliente; si hay pocos o ningún sustitutos directos para el producto; si la industria está dominada por solo unos pocos proveedores; o si los productos de los proveedores están suficientemente diferenciados para que la empresa a la que se suministran los productos no pueda cambiar fácilmente a otro proveedor.

Las condiciones de alta potencia del proveedor conducen a una menor rentabilidad de la industria.

4. **Amenaza de Sustitutos:** Cuanto mayor sea la amenaza de sustitución, menor será la rentabilidad de la industria, ya que, la amenaza de sustitución generalmente establece un límite en los precios que pueden cobrarse. Los factores que influyen en la amenaza de sustitución incluyen la compensación

del precio, del producto sustituto y la magnitud de los costos de cambio asociados con el cambio de un proveedor al proveedor del sustituto.

Si la amenaza de sustitución es baja, la rentabilidad de la industria tenderá a ser alta.

5. **Rivalidad en la industria y competencia:** La rivalidad intensa puede existir si hay un crecimiento lento dentro de la industria; si los competidores están equilibrados en tamaño y capacidad; donde los costos de cambio son bajos; donde hay una estructura de alto costo fijo y las empresas necesitan mantener altos los volúmenes; donde las barreras de salida son altas, de modo que las empresas no rentables pueden permanecer dentro de la industria; y donde los competidores tienen diferentes estrategias.

Un resultado común de esto es la guerra de precios. Un alto grado de rivalidad deprime la rentabilidad de la industria.

6. **Análisis Ambiental:** Este análisis, conocido como análisis PESTEL, implica una revisión del ambiente donde se desarrolla la empresa, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Un análisis PESTEL ayuda a comprender la dinámica competitiva de su industria y debe conducir a la identificación de oportunidades y amenazas que enfrenta su empresa.

7. **Tecnologías disruptivas:** El análisis ambiental debería ayudar a considerar los factores tecnológicos evolutivos que impactan en su negocio.
8. **Coompetencia y redes:** Cada vez más se están desarrollando redes de empresas que combinan simultáneamente la cooperación y la competencia. Dicha "cooperación" está ampliamente presente en las industrias de tecnología de la información y CRM.

Estrategia del cliente

La otra mitad de la ecuación estratégica es decidir qué clientes desea captar y conservar la mayoría de las empresas, y cuáles clientes preferirían dejar. La importancia de tener claro quién es la base de clientes objetivo (y quién no)

es que cada organización posee debilidades y fortalezas, por lo tanto, determinar la estrategia distintiva del cliente y dirigir todos los esfuerzos para mantenerla y desarrollarla es la única forma de que una empresa sobreviva y prospere.

Segmentación de mercado

La segmentación del mercado implica dividir un mercado total en una serie de submercados (o segmentos de mercado) en función de las características del cliente. Un ejercicio de segmentación de mercado implica los siguientes pasos:

1. Definir el mercado relevante a abordar.

Requiere especificar el amplio grupo de clientes en el que la compañía busca comercializar sus productos o servicios. Al llevar a cabo esta tarea, la organización debe considerar sus fortalezas y debilidades y revisar los recursos disponibles.

La elección del mercado que se abordará se basará en decisiones relacionadas con:

- La amplitud de la línea de servicio
- Los tipos de clientes
- El alcance geográfico
- Las áreas de valor agregado en las que la empresa de servicios decide operar.

La definición del mercado objetivo y sus requisitos es el primer paso esencial en el proceso de segmentación.

2. Determinar los criterios para la viabilidad del segmento de mercado.

Existen varios criterios ampliamente aceptados para determinar si un segmento de mercado es viable:

- El segmento debe ser medible en tamaño y características.
- El segmento debe ser significativo. Debe ser capaz de generar ganancias suficientes a largo plazo para merecer atención de marketing por separado.

- El segmento debe ser accesible dentro de los límites presupuestarios.
- El segmento debe ser duradero a lo largo del tiempo; si la distinción entre segmentos es probable que disminuya a medida que el servicio madura, entonces no es adecuado para un enfoque de marketing segmentado.

3. Considerando las bases alternativas para la segmentación.

Las siguientes categorías son las más importantes en la segmentación B2B (business to business) y B2C (business to consumer).

Estas categorías incluyen tanto las formas tradicionales de segmentación como la demografía y el valor más contemporáneo, o la segmentación basada en las necesidades.

Segmentación del mercado de empresa a empresa (B2B):

- Segmentación por tipo de Industria.
- Segmentación por Servicio.
- Segmentación por Valor Buscado.

Segmentación del mercado de empresa a consumidor (B2C):

- Segmentación Geográfica.
- Segmentación Demográfica y Socioeconómica.
- Segmentación Psicográfica.
- Segmentación por beneficios.
- Segmentación por Uso.
- Segmentación por Lealtad.
- Segmentación por Ocasión.

Desarrollo de estrategia CRM

La estrategia comercial y de cliente representa los principales componentes de la estrategia de CRM. Para ello, será fundamental tomar decisiones sobre la elección del cliente, las características del cliente y la granularidad del segmento.

Esto incluye determinar hasta qué punto un enfoque de cliente individualizado o uno a uno es apropiado y asequible para la empresa y determinar la integridad de la información del cliente que existe y está potencialmente disponible, tales decisiones deberían basarse tanto en la situación actual como en la situación posible en el futuro.

La matriz de estrategia de CRM, que se muestra en la Figura 11, proporciona una herramienta para considerar las circunstancias actuales y futuras de una empresa.

Figura 13: Matriz de Estrategia de CRM



Fuente: (Payne, 2005)

- El eje vertical de la matriz en estas figuras muestra la integridad de la información del cliente, una combinación de (a) cuánta información se tiene sobre los clientes y (b) qué tan sofisticado es el análisis de esa información.
- El eje horizontal muestra el grado de individualización del cliente, la medida en que la organización usa la información que tiene sobre los clientes para brindarles un servicio individualizado o personalizado.

- La matriz muestra cuatro posiciones estratégicas amplias que pueden ser apropiadas para una organización en particular dependiendo de los problemas de negocio descritos anteriormente y sus circunstancias específicas.

Venta basada en productos

Para la venta basada en productos, se pueden hacer varias cosas simples para mejorar el marketing utilizando una base de datos relativamente poco sofisticada, estos pueden ser utilizados para realizar análisis tales como:

- Análisis simple de listas de correo.
- Segmentación elemental basada en productos o canales.
- Consultas e informes simples para productividad de ventas y productividad del canal.

Servicio y Soporte Administrados

Aquí, la empresa busca tanto identificar qué clientes específicos desea conservar y como hacer mayor hincapié en sus clientes más importantes, este enfoque se trata de aplicar el servicio al cliente para vender.

Para Payne (2005), el negocio busca crear relaciones mejoradas con los clientes a través de niveles mejorados de servicio y soporte, a través de centros de llamadas o telemarketing.

Ejemplos de tales aplicaciones incluyen:

- Centros de contacto / Mesa de ayuda.
- Telemarketing.
- Gestión de contactos.
- Automatización de la fuerza de ventas.

Marketing basado en el cliente

En esta posición de la matriz la empresa busca desarrollar una comprensión más detallada de sus clientes y pone énfasis a las necesidades del

cliente, también es posible que desee llevar a cabo una serie de análisis que incluyen:

- Rentabilidad del cliente.
- Respuestas de la competencia.
- Lealtad y gestión de rotación.
- Puntuación de crédito.
- Lealtad del cliente.
- Detección y gestión de fraudes.
- Gestión de riesgos.
- Detección de delincuencia

No todos estos análisis serán relevantes para todas las empresas, su relevancia dependerá del sector industrial, la posición de la compañía en el mercado y otros factores.

Para pasar de la gestión de productos a la gestión de clientes se debe llevar a cabo una segmentación y un análisis detallado de los clientes, de modo que pueda:

- Hacer diferentes ofertas a diferentes clientes: La esencia de CRM.
- Monitorear el progreso de la organización hacia este objetivo.
- Identificar las oportunidades individuales de venta cruzada y ampliación para maximizar la rentabilidad del cliente.

CRM individualizado

Este punto de la matriz requiere tanto plataformas de datos sofisticadas como aplicaciones sofisticadas que se ejecutan en ellas. Tales aplicaciones deben incluir:

- Marketing avanzado de uno a uno (tanto B2B como B2C).
- Integración avanzada de telefonía informática (CTI) (permite a la empresa utilizar la computadora de forma interactiva durante el contacto telefónico con un cliente).

- Integración Multicanal.
- Servicios de Web avanzados e internet.

Esto podría ser por teléfono, correo o cara a cara, o puede tomar la forma de comercio electrónico a través de Internet, donde los clientes pueden utilizar un navegador web para realizar consultas o compras; para que CRM sea individualizado, la empresa necesita desarrollar sistemas de TI que conozcan al cliente.

Rutas de migración para CRM

Usando la matriz de estrategia de CRM, se necesitará cambiar hacia formas más sofisticadas de CRM, este cambio radical será más fácil para una empresa nueva o más pequeña sin inversión existente en sistemas, o una organización que tenga un fuerte liderazgo y esté dispuesta a realizar grandes inversiones. Cualquiera sea el camino que se tome, la organización deberá elegir soluciones tecnológicas que le permitan crecer de una posición en la matriz de CRM a otra sin dificultad excesiva.

2.3.3. *Proceso de creación de valor*

Según Payne & Frow (2005) el proceso de creación de valor transforma los resultados del proceso de desarrollo de estrategia en programas que extraen y entregan valor.

Los tres elementos clave del proceso de creación de valor son:

1. Determinar qué valor puede proporcionar la empresa a su cliente.
2. Determinar qué valor puede recibir la compañía de sus clientes.
3. Mediante la gestión exitosa de este intercambio de valor, que implica un proceso de cocreación o coproducción, maximizando el valor de vida de segmentos de clientes deseables.

Para Buttle (2009), CRM es la estrategia comercial principal que integra procesos y funciones internas y redes externas para crear y entregar valor a los clientes con un beneficio.

El valor que recibe el cliente

Las herramientas analíticas, como el análisis conjunto, se pueden usar para identificar clientes que comparten preferencias comunes en términos de atributos del producto. Dichas herramientas también pueden revelar segmentos de mercado sustanciales con necesidades de servicio que no están completamente atendidas por los atributos de las ofertas existentes.

El valor se puede apreciar en distintos niveles, entre ellos se puede apreciar:

- **Núcleo o genérico:** Es el producto básico de transacción.
- **Expectativa:** Consiste en el producto genérico junto con las condiciones mínimas de compra que deben cumplirse.
- **Aumentado:** Esta es el área que permite diferenciar una oferta de otra, hace que los productos agreguen valor al núcleo, en términos de servicio, confiabilidad y capacidad de respuesta.
- **Potencial:** Esto incluye todas las funciones y beneficios adicionales que pueden o pueden ser de utilidad para algunos compradores.

Por lo tanto, el valor es asignado por los compradores en relación con los beneficios percibidos que reciben combinados con sus expectativas.

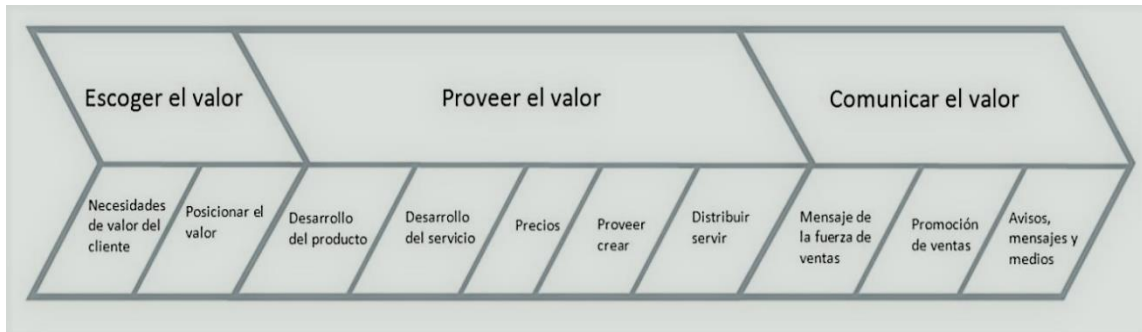
Formulación de la propuesta de valor de la empresa

La importancia de tener un sistema o marco para la entrega de valor se deriva de la comprensión de que centrarse en la secuencia física tradicional de hacer que el producto / servicio y vender el producto / servicio no sea óptimo.

El sistema de entrega de valor enfatiza que las empresas deben pasar de una visión tradicional de ver su negocio como un conjunto de actividades funcionales a una visión externa que considera su negocio como una conexión para la entrega de valor.

El sistema de entrega de valor consta de tres partes como se muestra en la Figura 14: escoger el valor, proveer el valor y comunicar el valor.

Figura 14: Sistema de entrega de valor



Fuente: (Payne, 2005)

1. **Escoger el valor:** Elegir la propuesta de valor más apropiada implica comprender las fuerzas que impulsan la demanda, la economía del cliente, el proceso de compra y qué tan bien la competencia satisface las necesidades del cliente, particularmente en términos de sus productos, servicios y precios cobrados.
2. **Proveer el valor:** Desarrollar un paquete de productos y servicios que brinde un valor claro y superior implica concentrarse en la calidad y el rendimiento del producto, el costo y la capacidad de respuesta del servicio, el costo y la flexibilidad de fabricación, la estructura del canal, el rendimiento y la estructura de precios.
3. **Comunicar el valor:** Participar en actividades promocionales para persuadir a los clientes de que el valor ofrecido es mejor que el de los competidores.

El valor que la organización recibe

Para Payne (2005), el valor que la organización recibe es el resultado de proporcionar y entregar un valor superior para el cliente, implementar estrategias mejoradas de adquisición y retención y utilizar una gestión de canal efectiva.

Rentabilidad del cliente

La regla 80/20, o 'Ley de Pareto', sugiere que el 80% del volumen total de ventas de una empresa generalmente es generado por solo el 20% de sus clientes y que el 80% de los costos totales de servicio a todos los clientes

probablemente solo incurrirá en el 20% de los clientes (pero probablemente no el mismo 20%).

Payne (2005), sugiere clasificar a los clientes en cinco grupos, o quintiles, en términos de su potencial valor de por vida y proponen que se haga hincapié en tres grupos:

- **Los MVC (Most Valuable Client) o clientes más valiosos:** Son aquellos clientes que tienen los valores más altos de tiempo de vida, representan el núcleo del negocio actual de una empresa y el objetivo de CRM con respecto a ellos es la retención de clientes.
- **Los STC (Second Level Cliente) o clientes de segundo nivel:** Representan a los clientes con el mayor potencial no realizado, pueden ser una fuente de mayor rentabilidad para la empresa de lo que son actualmente y el objetivo de CRM es el crecimiento del cliente.
- **Los clientes BZ (Below Zero) o por debajo de cero:** Son aquellos clientes que probablemente nunca obtendrán ganancias suficientes para justificar los gastos involucrados en su servicio y el objetivo de CRM es la desinversión de los clientes.

Una tipología de valor para el cliente como esta es útil para ayudar a una organización a tomar decisiones adecuadas sobre cómo puede utilizar mejor sus recursos.

Debido al alto valor que ya representan para una empresa, el enfoque de MVC es desarrollar estrategias adecuadas de retención de clientes. Las STC pueden ser similares a las MVC en términos de su potencial rentabilidad y valor de por vida.

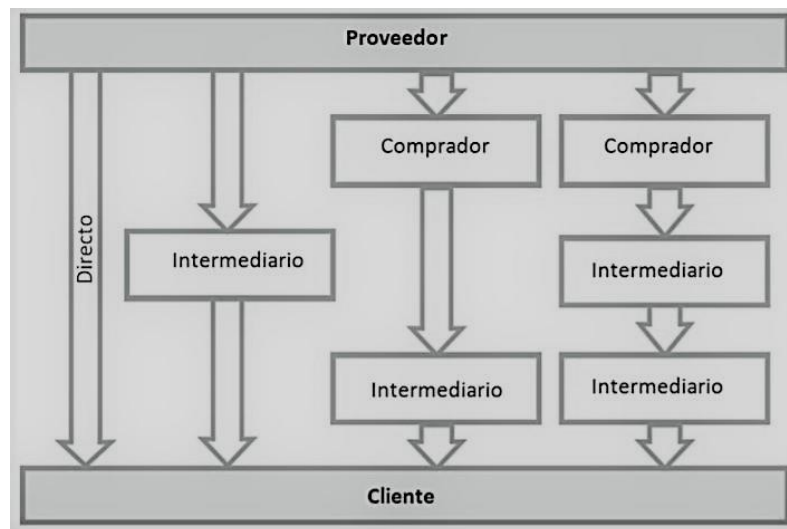
2.3.4. Proceso de integración en multicanal

El proceso de integración multicanal es posiblemente uno de los procesos más importantes en CRM porque toma los resultados de la estrategia comercial y los procesos de creación de valor y los traduce en actividades de valor

agregado con los clientes, estos incluyen todas las comunicaciones de preventa, la interacción de ventas, el servicio postventa y el soporte con el cliente.

Hay una serie de participantes en el canal a través de los cuales una empresa puede tratar de servir al cliente, algunos de los cuales se ilustran en la siguiente Figura.

Figura 15: Estructura de la industria en función de los participantes



Fuente: (Payne, 2005)

La estructura del canal que será apropiada para cualquier organización dependerá de qué enfoque atraiga mejor a los clientes finales en el segmento objetivo, que a su vez dependerá de la capacidad de la organización y los intermediarios para crear valor relevante para las necesidades de esos clientes.

Opciones y categorías de canales

Estas opciones se dividen en seis categorías de canales principales, aunque hay muchas opciones de canales individuales, es conveniente agruparlos en seis categorías; las seis categorías de canales son:

- Fuerza de ventas (incluida la administración de cuentas de campo, el servicio y la representación personal).
- Puntos de venta (incluidas sucursales minoristas, tiendas, depósitos y quioscos).

- Telefonía (incluido el teléfono tradicional, el fax, el télex y el contacto del centro de llamadas).
- Marketing directo (incluido el correo directo, la radio, la televisión tradicional, etc., pero excluyendo el comercio electrónico).
- Comercio electrónico (incluido el correo electrónico, Internet y la televisión digital).
- M-commerce (incluyendo telefonía móvil, SMS y mensajes de texto, servicios móviles WAP y 3G).

Opciones de canales estratégicos

Las empresas suelen seleccionar una de las siguientes opciones de estrategia de amplio canal:

- **Estrategia de proveedor mono-canal:** Se basa en las interacciones del cliente a través de un canal principal, como, por ejemplo, ventas telefónicas o ventas por internet.
- **Estrategia de canal de segmento de cliente:** Diferentes grupos de clientes pueden desear interactuar con diferentes tipos de canales, estos pueden ser a través de equipos de ventas directa, un centro de contacto telefónico, etc.
- **Estrategia de gestión de cuenta graduada:** Es el valor potencial existente y futuro de los clientes, para representar a un cliente o grupo de clientes de manera personalizada, comunicándose mediante correos, de forma presencial, online, entre otras.
- **Estrategia de migración de canales:** Se refiere a la migración de clientes de un canal a otro, esta estrategia puede ser impulsada por el potencial dentro de un nuevo canal para atender segmentos de clientes más lucrativos o las oportunidades de reducir costos o aumentar el valor para los clientes.
- **Estrategia de canal basada en la actividad:** Reconoce que los clientes pueden desear usar diferentes canales para emprender diferentes tareas,

por lo tanto, utiliza herramientas online y termina comprando de manera presencial.

- **Estrategia integrada multicanal:** Implica utilizar toda la gama de canales comercialmente viables para atender a los clientes e integrarlos sin intentar influir en el canal que el cliente desea utilizar.

Ciclo de vida de la relación con el cliente

Kotler (2000), explica que se necesita comprender los procesos en los que los clientes se comprometen y luego identificar las oportunidades para crear valor dentro de esos procesos, otorgando valor al hacer que esos procesos sean más efectivos, haciéndolos mejor o más eficientemente y haciendo de ellos más baratos.

Para ayudar a las empresas a identificar tales oportunidades de creación de valor, las etapas de una relación con el cliente se pueden considerar bajo los tres grandes encabezados de adquisición, consolidación y mejora, como se muestra en la Figura:

Figura 16: Comprensión de la naturaleza de los encuentros con el cliente



Fuente: (Payne, 2005)

Estas etapas se pueden dividir en elementos más específicos que variaran según el negocio que se considere, se identificaron 9 elementos claves:

- Comunicaciones de Marketing.
- Prospección y capacitación de clientes.
- Calificación de ventas.

- Generación de propuestas.
- Actividad de preventa.
- Venta.
- Instalación.
- Servicio postventa.
- Gestión continua de la cuenta.

Creación de una estrategia de multicanal

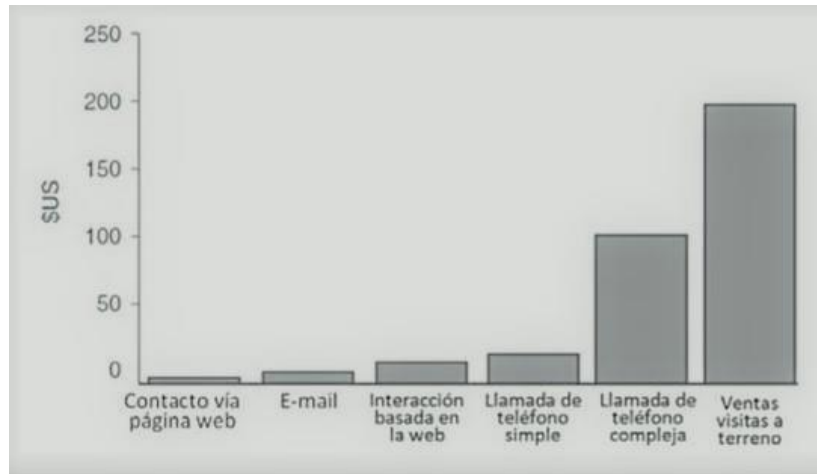
Desarrollar una estrategia multicanal que ofrezca una experiencia de cliente adecuada para los principales segmentos de clientes de una empresa incluye una serie de actividades clave:

- Desarrollar objetivos estratégicos multicanal.
- Comprender las necesidades e inquietudes de segmentos clave de clientes.
- Empezar una revisión estratégica de la estructura de la industria y las opciones de canal.
- Comprender los cambios en los patrones de uso del canal.
- Revisar la economía del canal.
- Desarrollar una estrategia de gestión de canales integrada.

Los canales de comunicación están cambiando y cada vez más se están enfocando hacia lo electrónico, más que el tipo físico, según Payne (2005), el costo de marketing puede llegar al 40% del precio pagado por el cliente, el cual, a la hora de reducir costos, es una opción crucial poder atacar este punto.

El tipo de comunicación con cada segmento es crucial al momento de definir los costos y los beneficios que se obtienen de cada acercamiento, se puede ver en la siguiente tabla una comparación de cada canal en la siguiente figura:

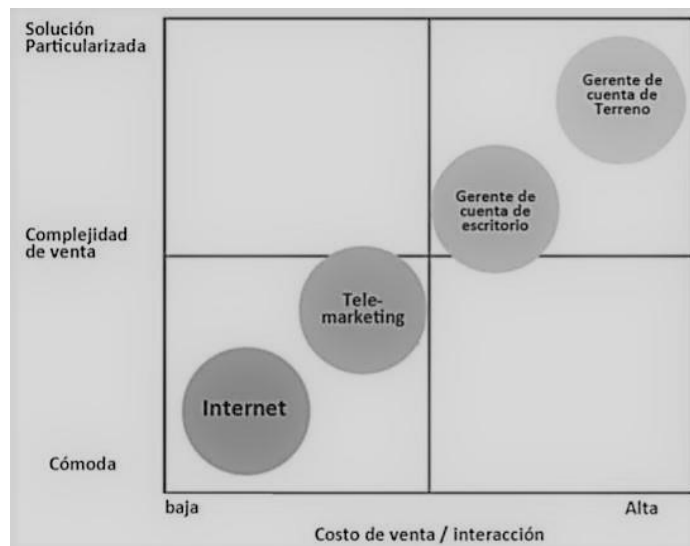
Figura 17: Costos de las transacciones por canal



Fuente: (Payne, 2005)

Las alternativas de canal que se muestran en la Figura 17 tienen diferentes ventajas y desafíos. Cada elemento de la interacción del cliente necesita ser analizado para asegurar que el canal apropiado esté siendo comprometido para esa actividad.

Figura 18: Alternativas de canales en función de costos y complejidad de ventas



Fuente: (Payne, 2005)

La creación de una propuesta de valor diferenciada y superior depende de la provisión de interacciones abiertas y receptivas, y del diálogo con los clientes.

2.3.5. Proceso de manejo de información

El proceso de manejo de información se refiere a dos actividades clave: la recopilación de información de clientes, y la utilización de esta información para construir perfiles de clientes completos y actuales que pueden utilizarse para mejorar la calidad de la experiencia del cliente para contribuir al proceso de creación de valor.

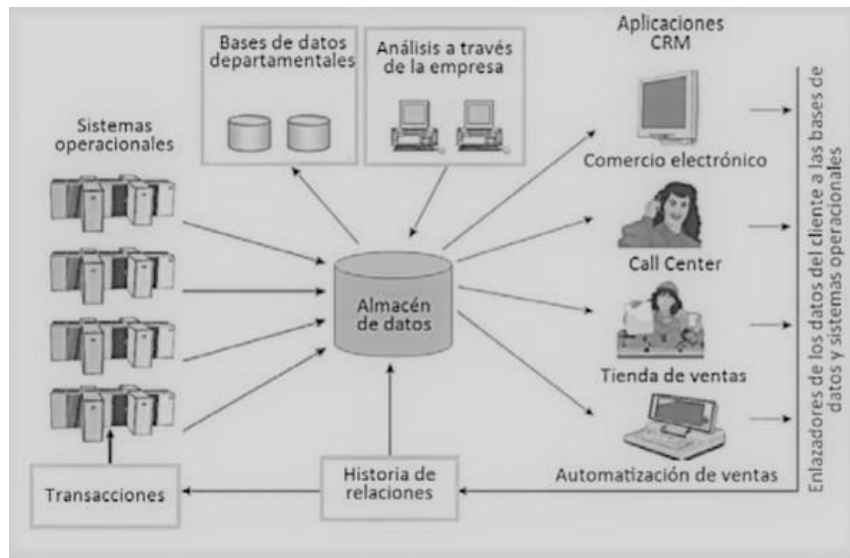
Según Payne (2005), hay dos tipos de problemas cuando una compañía no tiene integradas las funciones de comunicación, y estas están dispersas entre los distintos departamentos, uno es el trato impersonal de manera intradepartamental de un cliente y segundo es el no tener una visión unificada de él en la perspectiva de la firma.

Recolección de datos

Para la empresa la recolección de datos es almacenar e integrar la información y así dejarla disponible para toda la compañía con el fin de poder desarrollar un óptimo manejo de las relaciones con el cliente, esta recolección de datos se refiere a la base de datos de la empresa, los almacenes de servidores, etc.

Una base de datos es un “almacén” que nos permite guardar grandes cantidades de información de forma organizada para que luego podamos encontrar y utilizar fácilmente. (Pérez D. , 2007)

Figura 19: Soluciones integradas de CRM



Fuente: (Payne, 2005)

De acuerdo con la Figura 19, la base de datos es abastecida de información por medio de los sistemas externos y es por a través de esta recolección de datos se puede entregar una atención mejorada al cliente.

Aplicaciones Front Office

Las aplicaciones front office según Chen & Popovich (2013), es la tecnología usada para apoyar las actividades de relación con el cliente con el propósito de obtener una mejor satisfacción, y de mejorar la retención y la relación con la empresa.

Aplicaciones Back Office

Para Payne & Frow (2005), estas aplicaciones respaldan las actividades de administración interna y las relaciones con los proveedores, además está incluido recursos humanos, las compras, la gestión de almacenes, etc.

En algunas empresas es ocupado el sistema ERP (Enterprise resources planing), la cual entrega herramientas para poder generar el back office, sean estos manejos de inventarios, pagos de trabajadores, stock disponible en bodegas, estatus de importaciones y algunas herramientas de control, pero que algunas veces no tiene conexión con el front office y se destina el esfuerzo a

cambiar el sistema a uno del tipo CRM o en su defecto el desarrollar herramientas que permitan tal comunicación y que conversen con el sistema actual.

2.3.6. Proceso de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación del desempeño es el proceso final en el Marco Estratégico para CRM. El objetivo de este proceso es garantizar que los objetivos estratégicos de la organización en términos de CRM se estén entregando a un estándar apropiado y aceptable y que la base para la mejora futura esté firmemente establecida.

Métricas

Payne (2005), considera cuatro categorías principales de métricas de CRM que son:

- Métricas de clientes.
- Métricas operativas (empleados y procesos).
- Métricas estratégicas.

Estas métricas claves representan las "estadísticas vitales" de un CRM saludable, lo que indica la fortaleza o debilidad de los procesos de CRM subyacentes. Otras métricas más especializadas también pueden ser necesarias para cumplir con los requisitos específicos de la compañía.

Métricas de clientes

Las métricas de clientes miden tanto el valor entregado por la empresa al cliente como el valor entregado por el cliente a la organización, se centran en las medidas de la actitud y el comportamiento del cliente.

Las métricas del cliente se usan para medir:

- Adquisición de clientes y tasas de retención de clientes.
- Medidas de satisfacción del cliente.
- Valor de vida del cliente.
- Experiencia del cliente dentro del canal y en canales múltiples.
- Quejas de los clientes y seriedad de ellos.

- Rentabilidad de segmento y micro segmento,
- Densidad del producto (cantidad de productos y servicios utilizados por un cliente).
- Recomendación del cliente y medidas de defensa.
- Aumento de volumen de ventas.

Métricas de personas y procesos

Se centra en que tan bien se administran los recursos de la organización para optimizar CRM a nivel operativo.

Las métricas de las personas se preocupan por los estándares utilizados para monitorear las habilidades y la motivación de los empleados para brindar la experiencia del cliente. Las métricas de proceso reflejan la eficiencia de la organización en la entrega de CRM, incluido el ahorro de costos a través de la mejora del proceso.

Las métricas de personas se usan para medir:

- El rendimiento del empleado contra los estándares de servicio al cliente.
- Satisfacción del empleado.
- Actitudes y motivación de los empleados.
- Productividad del empleado.
- Ausentismo del personal.
- Mantención y retención del personal.
- Costos de reclutamiento.

Las métricas de proceso se utilizan para medir:

- Niveles de servicio al cliente.
- Cumplimiento de órdenes.
- Objetivos de rendimientos de los proveedores.
- Variación dentro de los procesos claves de los clientes.
- Objetivos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Tiempo de comercialización.

- Objetivos de mejoramiento de procesos.

Métricas estratégicas

Las métricas estratégicas miden el éxito de la organización en el logro de sus objetivos comerciales dentro del enfoque estratégico de CRM que se ha adoptado. Miden, por ejemplo, hasta qué punto las estrategias comerciales cumplen con los objetivos de valor para los accionistas y fortalecen la posición de la organización en el mercado.

Las métricas estratégicas se utilizan para medir:

- Valor agregado para el accionista / valor de mercado agregado.
- Rentabilidad y flujo de caja.
- Devoluciones en activos netos, ventas, inversiones de CRM, etc.
- Tasas de crecimiento.
- Proporciones de gastos.
- Posicionamiento en el mercado.
- Innovación.
- Valor de marca.
- Objetivos específicos para otras partes interesadas (accionistas).

Se han explicado los principales factores que influyen en este modelo desarrollado por Payne (2005), y con el podremos generar una propuesta de estrategia comercial de CRM a aplicar en la empresa PROINGESUB.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo en el presente estudio se ha propuesto utilizar la metodología del modelo de Proceso de Desarrollo de la Estrategia de CRM descrito en el punto 2.3. Con referencia a lo anterior, la metodología será: revisar la declaración de principios, formular el proceso de desarrollo de la estrategia CRM, análisis de creación de valor, análisis del proceso de integración en multicanal, revisar el proceso de manejo de información, indicar el proceso de evaluación de desempeño. Finalmente se adaptará un prototipo de CRM utilizando planillas Microsoft Excel, dada su rápida implementación y bajo costo.

3.1. Formular el proceso de desarrollo de la estrategia de CRM

Se revisa el artículo hecho por Ecol (2006) llamado “La dirección estratégica” descrita en el punto 2.3.2 para redactar y evaluar las declaraciones de principios de Proingesub. Además de la participación de la empresa para validar esta declaración.

Se examinará la estrategia de negocios utilizando el análisis tradicional de la industria (las 5 fuerzas de Porter) más los enfoques contemporáneos: la coompetencia y redes, análisis ambiental (PESTEL) y el impacto de las tecnologías disruptivas. Además, se analizará la estrategia del cliente en donde, se segmentará al cliente y la matriz de estrategia de CRM de la figura 13 que proporciona una herramienta para considerar las circunstancias actuales y futuras de una empresa.

3.2. Análisis de creación de valor

El valor que Proingesub entrega se verá con el Dueño de la empresa, este punto enfatiza que las empresas deben pasar de una visión tradicional de ver su negocio como un conjunto de actividades funcionales a una visión externa que considera su negocio como una conexión para la entrega de valor.

Se clasificarán a los clientes en tres grupos:

- **Los MVC (Most Valuable Client) o clientes más valiosos.**

- **Los STC (Second Level Cliente) o clientes de segundo nivel.**
- **Los clientes BZ (Below Zero) o por debajo de cero.**

Una tipología de valor para el cliente como esta es útil para ayudar a una organización a tomar decisiones adecuadas sobre cómo puede utilizar mejor sus recursos.

3.3. Análisis del proceso de integración en multicanal

Se analizarán las opciones y categorías estratégicas del proceso de integración en multicanal para luego ver el ciclo de vida de la relación con el cliente de la figura 16. Además de la elaboración de una estrategia de multicanal que ofrezca una experiencia de cliente adecuada para los principales segmentos de clientes de Proingesub.

3.4. Revisar el proceso de manejo de información

Se revisará este proceso, ya que, es fundamental que la empresa cuente con un protocolo para adquirir información, dado que, la empresa no tiene clara la forma de hacerlo o más bien no la conoce, para eso se describe el protocolo de recolección de información y la información que debe recopilar la fuerza de ventas, la cual buscará almacenar e integrar la información con el fin de poder desarrollar un óptimo manejo de las relaciones con el cliente y que queden guardadas en una base de datos. También se analizará los sistemas de TI en herramientas de Back y Front Office para la empresa Proingesub.

3.5. Análisis del proceso de evaluación de desempeño

Se revisa el punto 2.3.6 para indicar cuál será el proceso de evaluación de la empresa según las métricas descritas por (Payne, 2005) las cuales son: Métricas de clientes, Métricas operativas (empleados y procesos) y las Métricas estratégicas, para luego elegir los indicadores que más se utilizan en cada Métrica según (Marr, 2012), y proponer a la empresa las que se deben trabajar hoy en día y sugerir las que se deben trabajar a futuro con sus respectivas metas.

3.6. Adaptar un prototipo de CRM para Proingesub

El CRM será adaptado a través del programa Excel de Microsoft, de manera de facilitar su comprensión y uso, además de ser una alternativa de bajo costo para su implementación.

La planilla Excel por diseñar tendrá dos partes que se deben crear para su optima función.

- La configuración de datos: La empresa necesita una base de datos en donde se configuren los clientes.
- Registro y control de información comercial: Seguimiento a los clientes y sus pedidos, y cuando se debe realizar una gestión sobre ellos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo se desarrolla la metodología descrita en el Capítulo 3 para alcanzar los objetivos propuestos en la memoria de título.

4.1. Formulación del desarrollo de la estrategia CRM en Proingesub

La formulación de este proceso supone poder responder a las preguntas ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro destino en el largo plazo? ¿dónde está la organización y qué se desea lograr? y ¿quiénes son los consumidores a los que la organización desea entregar la oferta y cómo se debe segmentarlos? Para esto se requiere la revisión de declaración de principios, seguido de un análisis de la industria utilizando un modelo de Porter extendido donde se agregan a las cinco fuerzas el análisis de tecnologías disruptivas, un análisis PESTEL y la cocompetencia, esto con el objetivo de conocer la dinámica de la industria y la posición de la organización en esta. Posteriormente, para estudiar la estrategia del cliente, se realiza una segmentación mediante los datos que cuenta la organización.

4.1.1. Revisión de declaración de Principios

Para el desarrollo se evaluó la información estratégica entregada por la empresa, se expone la actual misión, visión y valores y se revisa que estas definiciones estratégicas se cumplan. En base al análisis realizado se efectúan sugerencias y modificaciones a la información estratégica definida.

Misión

Proingesub reconoce como misión la siguiente: *“Brindar soluciones prácticas y de calidad en el área de Mantenimiento industrial, maestranza y obras portuarias, siempre con mucho profesionalismo podemos decir que nuestros clientes nos avalan”*.

La misión propuesta por la empresa no cumple con los requisitos establecidos en la metodología, no responde a los siguientes puntos:

- a. Descripción del quehacer organizacional
Proingesub describe su quehacer como: *siempre con mucho profesionalismo podemos decir que nuestros clientes nos avalan.*
- b. Identificación de los productos y/o servicio que entrega
La empresa identifica este punto como: *Brindar soluciones prácticas y de calidad en el área de Mantenimiento industrial, maestranza y obras portuaria.*
- c. Identificación de los clientes y/o beneficiarios
Proingesub no identifica en su misión a los clientes y/o beneficiarios de sus servicios.
- d. Cobertura geográfica
Proingesub no detalla su cobertura geográfica.

La actual misión es inexacta, por esta razón se propone a la empresa cambiar la actual misión acorde a las preguntas que validan a una misión.

Figura 20: Preguntas que validan la Misión

1	•Descripción de lo que hace la empresa	Desarrollar proyectos de ingeniería y brindar soluciones de alta calidad.
2	•Identificar los Productos o Servicios	Realiza mantenimiento industrial, maestranza, obras portuarias y obras civiles.
3	•Identificar los Clientes y/o Beneficiarios	Empresas en la Región del Biobío.
4	•Cobertura Geográfica	Región del Biobío.

Fuente: Elaboración Propia.

Acorde a la figura anterior, se puede identificar una nueva Misión de la empresa:

“Somos una Empresa que desarrolla proyectos de ingeniería y brinda soluciones de alta calidad, en las empresas de la Región del Biobío realizando mantención industrial, maestranza, obras portuarias y obras civiles”.

Visión

La empresa no tiene una visión clara, de acuerdo, a los puntos establecidos en la metodología, por lo que, se analiza las preguntas que validan la visión, para poder desarrollar una visión que cumpla con los requisitos de la empresa.

a. Objetivo Medible:

La empresa tiene como objetivo medible sus trabajos con profesionalismo y que los clientes los avalen. Pero este objetivo no es un objetivo por alcanzar en un tiempo determinado, sin ser posible establecer una forma de medir los trabajos con profesionalismo y que los clientes los avalen.

b. Definición del Nicho:

No tiene una definición clara del nicho a cuál va dirigido.

c. Horizonte de Tiempo:

No tiene un horizonte de tiempo.

Finalmente, la visión no cumple con los requisitos descritos anteriormente, debido a esto, se propone realizar una visión que detalle las preguntas que validan la Visión.

Figura 21: Preguntas que validan la Visión

1. Objetivo Desafiante •Medible	Ser reconocidos como una empresa que brinda las mejores soluciones de ingeniera.
2. Definición de Nicho •¿Quién? ¿Dónde?	Empresas que se ubican en la Región del Biobío.
3. Horizonte de Tiempo •Plazo	En un plazo de 6 años, es decir, que al año 2024 debemos obtener este reconocimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, la nueva visión es:

“Ser reconocidos al 2024 como una Empresa que brinda las mejores soluciones de ingeniera a las empresas ubicadas en la Región del Biobío”.

Valores

De acuerdo con lo conversado con Don Claudio Molina, dueño de la empresa, se pudo identificar que Proingesub presenta como valores los siguientes:

- **Compromiso:** Entregar a tiempo los trabajos realizados con los mejores estándares de calidad.
- **Respeto:** Trabajar reconociendo los derechos y dignidad de las personas con las cuales nos relacionamos.
- **Responsabilidad:** Trabajar de la mejor forma posible, de tal forma que no se perjudique a otro.
- **Lealtad:** Ser leales y fieles con nuestro equipo de trabajo y nuestros clientes.

4.1.2. Estrategia de Negocios

Se analiza la Figura 12, el modelo de la industria de Porter con el fin de conocer la dinámica de la industria, los factores claves de éxito y la posición de la organización en la industria. A la vez, utilizar modelos de análisis de la industria permite descubrir las oportunidades y amenazas en la industria dadas por factores externos, por lo que la estrategia de negocios se debe adaptar a las condiciones del ambiente externo para obtener los resultados esperados.

Ingreso Potencial

Para determinar el ingreso potencial se debe analizar dos factores que la determinan: las barreras de entradas existentes y la probabilidad de una reacción competitiva fuerte de los competidores establecidos.

- **Barrera de entradas**

Las barreras de entradas son factores que impiden o dificultan la entrada a potenciales participantes a un determinado sector industrial, Porter (1991), identifica 6 barreras, las cuales son:

- **Economía de Escalas:** Para Proingesub es difícil competir, ya que, es una empresa que lleva alrededor de 3 años en el mercado y por lo tanto sus costos son elevados respecto a las demás empresas que llevan tiempo en el mercado, además existen ventajas de costos importantes por operar con un mayor tamaño de planta, ya que, en estos casos es necesario ingresar al sector con una planta de gran capacidad y/o vendiendo grandes volúmenes para competir en costos.
- **Diferenciación de Productos:** Hay una baja diferenciación del producto y/o baja lealtad de marca, ya que, no es necesario que el ingresante realice grandes gastos promocionales para atraer clientes.
- **Requerimiento de Capital:** Las empresas entrantes necesitan grandes recursos financieros para competir, dado que, necesitan máquinas para fabricar los requerimientos del cliente, un taller donde

realizarlos, mano de obra y publicidad, a parte de los costos por insumos, capital de trabajo, entre otros. Además, en algunos casos será necesario el capital para cubrir las pérdidas iniciales.

- **Política Gubernamental:** El gobierno puede crear sutiles barreras, tales como, los reglamentos ambientales, regulaciones de trabajo, etc. Esto implica requerimientos de capital y tecnologías sofisticadas si se quiere entrar.
- **Canales de Distribución:** Hay un difícil acceso a los canales de distribución, ya que, el ingresante tendrá que pagar para usar canales actuales y/o tendrá que crear un canal propio.
- **Desventajas de los costos Independientes:** Al contar ya con 3 años aproximadamente en el negocio para las empresas entrantes es difícil igualar los precios de nuestra empresa, dado que cuentan con costos más elevados.

Por lo tanto, hay una alta barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores en la industria.

- **Reacción Esperada de los competidores actuales**

Hay una reacción alta de los competidores actuales, ya que, las tasas de crecimiento según el INACER de la Región del Biobío indican un crecimiento del mercado en la industria y las barreras de salida en la industria son altas, dado que, hay un alto costo de instalaciones, compra de materiales y maquinarias de trabajo.

Poder de los Compradores

Para la empresa el poder de negociación de los compradores es alto, ya que, hay bajos costos de cambio al pasar de productos del sector a otros productos; hay alta disponibilidad de sustitutos para el producto y una baja diferenciación del producto, ya que, existe un alto grado de estandarización de los productos.

Poder de los proveedores

El poder de los proveedores es alto, dado que, los proveedores pueden aumentar los precios de los insumos y disminuir la calidad de los materiales; hay un menor número de proveedores que de empresas en el sector, los principales proveedores de Proingesub son K pfer y Acenor; hay una baja disponibilidad de sustitutos para la compra de láminas de acero inoxidable.

Amenazas de Sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta, dado que, existe disponibilidad de sustitutos cercanos y el comprador tiene opciones; la sensibilidad de precio por parte de los clientes es alta en mantenciones industriales y maestranza, por lo que, el precio si varia de forma excesiva, es una determinante en la industria.

Rivalidad en la industria y Competencia

Existe una alta rivalidad en la industria y competencia, respecto a los competidores existentes se reconocen 3 empresas competidoras las que son Ressco Ltda., Servicios Industriales Mello y Sigu Ingeniería y Construcción, el crecimiento de la industria es amplio lo que se puede ver en el consumo creciente que muestra el índice de Producción Manufacturera de la Región del Biobío; la diferenciación de los productos en la industria es relativamente alta, pues en cada servicio existe exclusividad de la calidad. El servicio se diferencia entonces en cómo se atiende a los clientes, las estrategias de marketing que hace cada empresa y los productos terminados, por lo tanto, entre las empresas competidoras, la diferenciación es significativa; existe un alto requisito de capital para operar en el sector, ya que, requiere grandes inversiones en activos fijos y/o capital de trabajo, disminuyendo en parte los interesados en entrar; las barreras de salida en la industria son altas, dado que, hay un alto costo de instalaciones, compra de materiales y maquinarias de trabajo.

Análisis del Ambiente

Existen muchos factores en el ambiente externo de la Empresa que deben ser considerados a la hora de tomar decisiones respecto en la organización que el modelo de análisis PESTEL investiga en el plano político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

- **Político**

Dentro del ámbito político es necesario destacar la creación de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), fundada el 7 de octubre de 1883, surgió como una necesidad de hacer valer los derechos del sector industrial chileno y de transformar a Chile en un país eminentemente industrial. Entre las funciones de la SOFOFA destacan:

- a) Promover la generación, el progreso y la expansión de actividades industriales nacidas de la iniciativa de los particulares.
- b) Fomentar la permanente modernización tecnológica de la industria nacional y la implementación de normas para la mayor eficiencia económica en la administración y operación de las empresas que formen parte de aquélla.
- c) Estudiar y proponer iniciativas de trabajo y producción que permitan alcanzar dentro de las empresas un clima de cordialidad y armonía entre las personas que se desempeñan en ellas y entre los diferentes estamentos que las integren.
- d) Fomentar la capacitación de los individuos que trabajen en la actividad industrial, cualquiera sea el nivel en que se desenvuelvan. Para tal efecto, buscará proyectar una influencia documentada y constructiva en la formulación de planes públicos y privados relativos a la enseñanza básica, media, técnico-profesional y superior del país.
- e) Consolidar una conciencia productiva respetuosa de la Naturaleza y del medio ambiente en que vivimos, procurando que el progreso industrial, junto con acarrear prosperidad material, mejore el entorno que nos rodea.

La entidad agrupa hoy a cerca de 2.500 empresas, 38 asociaciones sectoriales y 8 filiales regionales, representadas por las asociaciones industriales de Arica, Antofagasta, Valparaíso y Aconcagua, Curicó, Talca, Concepción, Malleco y Cautín y Valdivia. Todos estos miembros en conjunto engloban al 30% del PIB chileno (Sociedad de Fomento Fabril , 2018).

El sistema político chileno se caracteriza por ser un sistema de partidos políticos. Es muy importante para un país como Chile, no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Actualmente Chile está gobernada por el partido Renovación Nacional, un partido político de centro derecha cuya cabeza visible o líder es Sebastián Piñera.

La reducción del gasto público y el rigor en la gestión económica, la transparencia, como principio que inspira la acción del Gobierno y que debe inspirar también la de todos los poderes públicos, la sostenibilidad, mediante medidas de ahorro y competitividad de la economía, para estimular el crecimiento y la creación de empleo, el apoyo a las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores como motores de la recuperación económica.

Por tanto, podemos encontrar diferentes tratamientos hacia el sector empresarial dependiendo de si gobierna un partido de una ideología o de otra, así pues, normalmente los partidos de derecha o centroderecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa.

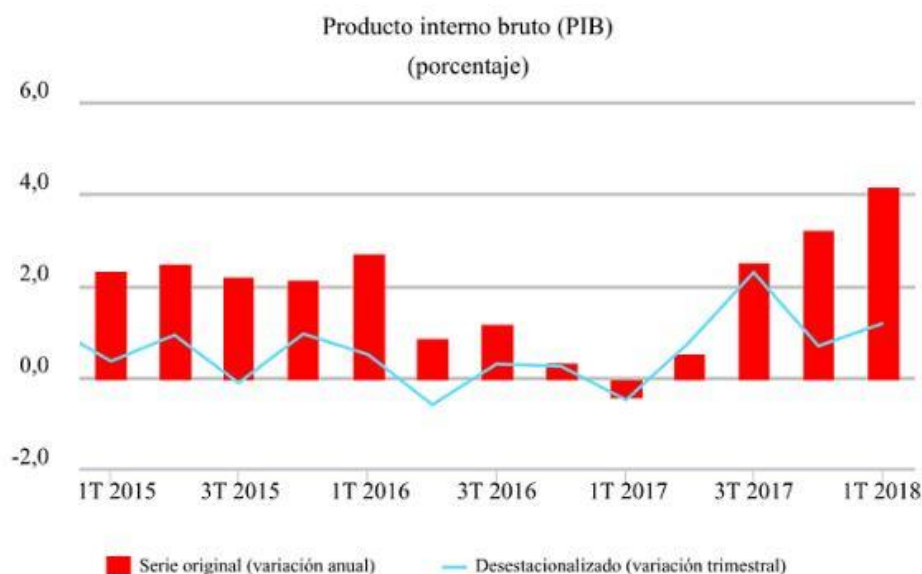
- **Económico**

El análisis de los factores económicos es necesario para tener conocimiento sobre el sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y como puede influir en ella. Para ello habrá que estudiar los factores económicos más determinantes a nivel nacional (Chile).

Durante el primer trimestre del año 2018, la actividad económica creció 4,2% con respecto a igual período de 2017; con un día hábil menos que igual

período del año anterior. Desde la perspectiva del origen, se observaron incrementos en la mayoría de las actividades, destacando minería por su dinamismo y contribución predominante; en menor medida, también se distinguieron comercio y servicios personales. Por su parte, la demanda interna creció 3,8%, incidida principalmente por el consumo; la inversión también contribuyó al resultado, tras el alza generalizada de la formación bruta de capital fijo y, en menor medida, de una mayor acumulación de existencias, que alcanzó un ratio de 0,6% del PIB en doce meses, a precios del año anterior. Respecto del comercio exterior de bienes y servicios, las exportaciones e importaciones crecieron 7,2% y 6,1%, respectivamente, reflejo del desempeño del componente de bienes.

Figura 22: Producto interno bruto de Chile



Fuente: (Banco Central, 2018)

Indicadores de inflación subyacente (IPCX) registró variaciones de 0,2% en el mes y 1,7% a doce meses. El IPCX1 anotó alzas de 0,2% mensual y 1,6% a doce meses. El IPC menos alimentos y energía consignó una variación mensual de 0,3% y un incremento de 1,6% a doce meses.

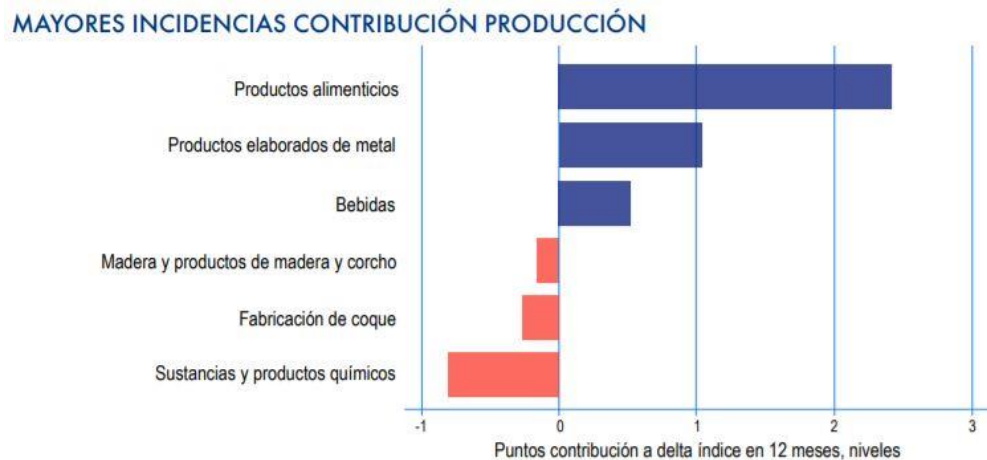
Figura 23: Variaciones de índices analíticas

	Índice	Var. mensual (%)	Var. acumulada (%) ^a	Var. 12 meses (%)
IPCX	118,44	0,2	1,3	1,7
IPCX1	117,33	0,2	1,3	1,6
IPC menos alimentos y energía	117,23	0,3	1,4	1,6

Fuente: (INE, 2018)

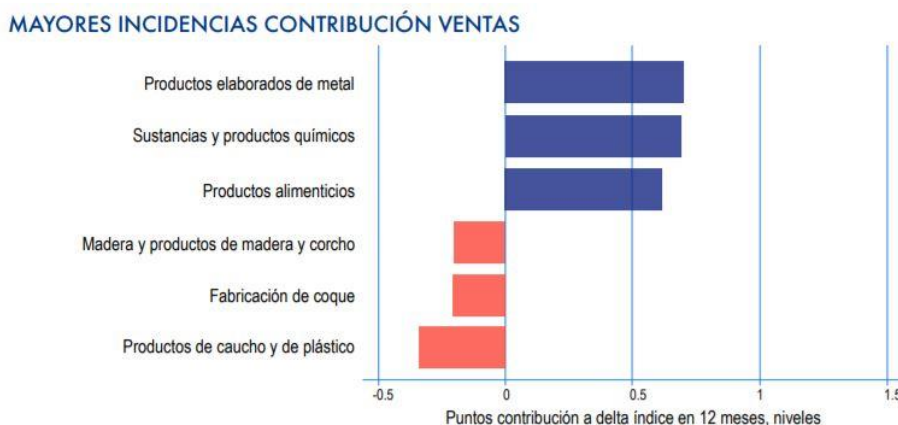
De acuerdo con el índice de producción y ventas manufactureras entregado por (SOFOFA, 2018), hubo un aumento de 2.9% y 2,3% respectivamente en 12 meses, esta alza estuvo dominada por la producción de productos alimenticios y las ventas de productos elaborados de metal.

Figura 24: Índice producción manufactureras



Fuente: (SOFOFA, 2018)

Figura 25: Índice ventas manufactureras



Fuente: (SOFOFA, 2018)

Los resultados de mayo consolidan el escenario positivo para la industria manufacturera nacional visto en los últimos informes.

- **Social**

La Tasa de desocupación de la ciudad de Talcahuano fue 9,4%, presentando un aumento interanual de 1,6 puntos porcentuales (pp.) y respecto al trimestre anterior, subió en 0,3 pp.

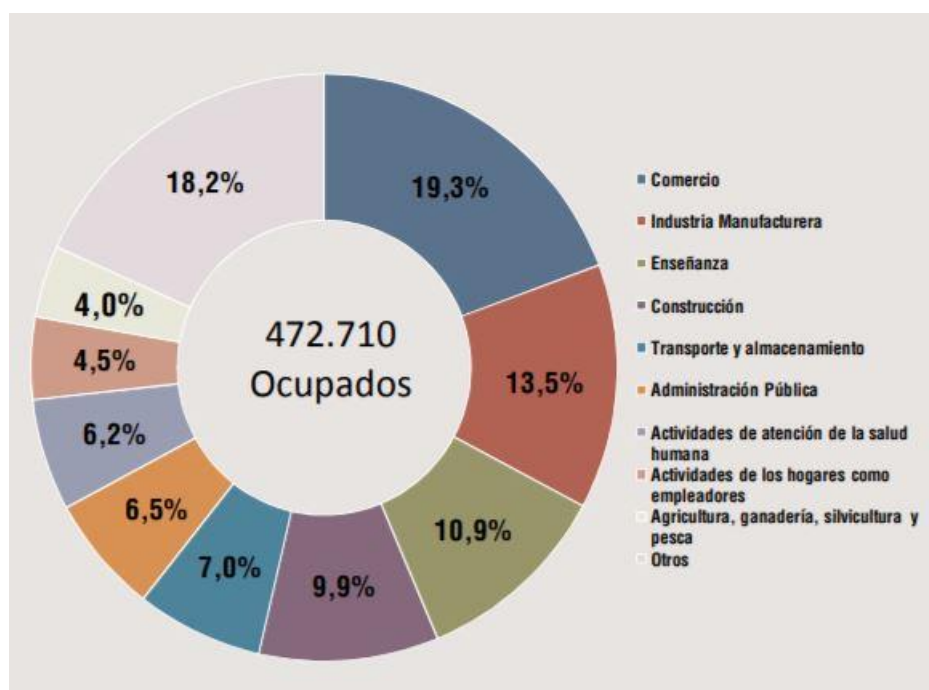
La Fuerza de Trabajo en la ciudad de Talcahuano se estimó en 90.430 personas, con una tasa de participación de 54,4%. En doce meses, registró incremento de 11,9%, con la entrada de 9.610 personas al mercado laboral y respecto al trimestre anterior creció en 2.190 personas (2,5%).

La población Ocupada en la ciudad de Talcahuano estuvo integrada por 81.940 personas, quienes anotaron una variación interanual positiva de 10,0%, al sumar 7.440 personas, y en referencia al trimestre anterior se observó una expansión de 2,2%, lo que significó 1.760 personas más.

Se registraron 8.490 Desocupados en la ciudad de Talcahuano, cantidad que exhibió un aumento de 34,4% respecto a igual período del año 2017, equivalente a 2.170 personas más y con relación al trimestre anterior creció en 5,4%.

Las actividades con mayor incidencia negativa en la Ocupación en la comparación interanual fueron: Construcción, consecuencia de la salida de 13.700 trabajadores (26,1%), Industria Manufacturera, que mostró disminución de 5,2%, lo que significó 3.450 Ocupados menos, y Servicios Administrativos y de Apoyo al presentar retroceso de 20,3%, resultado de registrar 2.180 trabajadores menos. (INE, 2018)

Figura 26: Ocupación por Rama Económica, Provincia de Concepción



Fuente: (INE, 2018)

- **Tecnológico**

Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa.

Un aumento del uso de Internet provoca mayor eficacia de la comunicación con los consumidores y permite a la empresa responder frente a estos cambios constantemente.

Internet transforma el marketing y los negocios de las empresas. Hay millones de personas que ingresan a internet en todo el mundo; las posibilidades de ser

abastecidos por alguna empresa en su necesidad explican la potencialidad de esta tecnología. Las empresas la añaden a las herramientas que les permite lograr sus objetivos. Así, internet otorga valor a sus actividades tanto de provisión (*e-commerce* por el lado de la compra) como de distribución (*e-commerce* por el lado de la venta), al tiempo que le permite a la empresa un amplio espectro para comercializar productos en el ámbito mundial, en tiempo real, y buscar proveedores con la misma capacidad de abastecimiento. El flujo de entradas y salidas de bienes y servicios y su relación con internet

- **Ecológico**

La regulación de las actividades comerciales es una forma de proteger a los organismos gubernamentales del medio ambiente. Las empresas deben cumplir con ciertas normas que ayuden a reducir cualquier efecto adverso de las actividades de una empresa sobre el medio ambiente. Como resultado, los factores ambientales naturales, como el agua limpia y aire limpio, dictan cómo las empresas llevan a cabo sus operaciones del día a día.

En Chile, la preocupación por el tema ambiental no es reciente. Desde el punto de vista jurídico, a principios del siglo pasado ya se dictaron normas que, de una u otra forma, tuvieron por objeto regular aspectos específicos de la actividad humana, en cuanto ésta tiene incidencia ambiental. Las regulaciones ambientales en Chile se encuentran contenidas por la constitución política, leyes y decretos.

El cambio climático es un fenómeno de impacto global que requiere un abordaje multisectorial, el cambio climático y sus efectos ya se están haciendo notar a través de modificaciones en el patrón de precipitaciones y la presencia de eventos climáticos extremos. Esto agudiza los problemas de disponibilidad del recurso hídrico a nivel nacional. En ese contexto se requiere la articulación efectiva de las diversas políticas públicas e instrumentos asociados relacionados con este tema en el país.

Para alcanzar metas de crecimiento sostenibles habrá que incorporar, por una parte, las variables del cambio climático y, por otra, incorporar los elementos de la economía verde, economía digital, transición energética, inteligencia artificial, genómica y robótica, la prioridad es fomentar un sistema económico más verde, más circular, con mínimas emisiones, menos residuos y más reciclaje.

- **Legal**

Hay que considerar la normativa ORD. N°959/16 que se exige a cualquier empresa que comercialice bienes o servicio, esto es generar contratos de trabajo, en donde se especifique todo lo relacionado al empleado (sueldo, horas, seguros, AFP, etc.).

El Reglamento para la Dictación de Normas de Calidad Ambiental y de Emisión conforme lo dispuesto en los artículos 32 y 40 de la Ley 19.300.

DECRETO SUPREMO N° 594, Artículo 1°: El presente reglamento establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo, sin perjuicio de la reglamentación específica que se haya dictado o se dicte para aquellas faenas que requieren condiciones especiales. Establece, además, los límites permisibles de exposición ambiental a agentes químicos y agentes físicos, y aquellos límites de tolerancia biológica para trabajadores expuestos a riesgo ocupacional.

Artículo 2°: Corresponderá a los Servicios de Salud, y en la Región Metropolitana al Servicio de Salud del Ambiente, fiscalizar y controlar el cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y las del Código Sanitario en la misma materia, todo ello de acuerdo con las normas e instrucciones generales que imparta el Ministerio de Salud.

Artículo 3°: La empresa está obligada a mantener en los lugares de trabajo las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de los trabajadores que en ellos se desempeñan, sean estos dependientes directos suyos o lo sean de terceros contratistas que realizan actividades para ella.

Tecnologías Disruptivas

Hoy en día con el desarrollo tecnológico es posible realizar trabajos que requieren especificaciones exactas acorde a los requerimientos del cliente, a un menor tiempo y a un bajo costo de producción, esto gracias a la tecnología. Para Proingesub la tecnología es un factor importante, ya que, debe contar con máquinas tecnológicas para realizar sus trabajos y entregar el mejor producto posible para sus clientes, a largo plazo la inteligencia artificial y la creación de robots puedan utilizarse como mano de obra o fuerza de venta. Por otro lado, el mayor avance tiene relación con internet, ha cambiado la industria y generado que los modelos de negocios que no se puedan adaptar tiendan a desaparecer y ha permitido la aparición de nuevas formas de organizar la producción y distribución de los negocios.

Coompetencia y redes

Cada vez más se están desarrollando redes de empresas que combinan simultáneamente la cooperación y la competencia. ¿Quiénes son tus competidores reales? Si se piensa detalladamente, se descubrirá que son muchos menos de los que crees. Muchas de las empresas que ahora consideras como competidores podrían ser magníficos colaboradores. Por lo tanto, podría ser una muy buena coompetencia el poder de utilizar un sistema de CRM con otra empresa y así poder de solventar los costos asociados al software y poder de esta forma colaborar obteniendo un beneficio en común.

En conclusión, tras el análisis realizado a las cinco fuerzas de Porter más las tecnologías disruptivas, y la coompetencia y redes, la industria es muy competitiva, con una alta variabilidad de los precios y de insumos, con bastantes opciones de sustitutos.

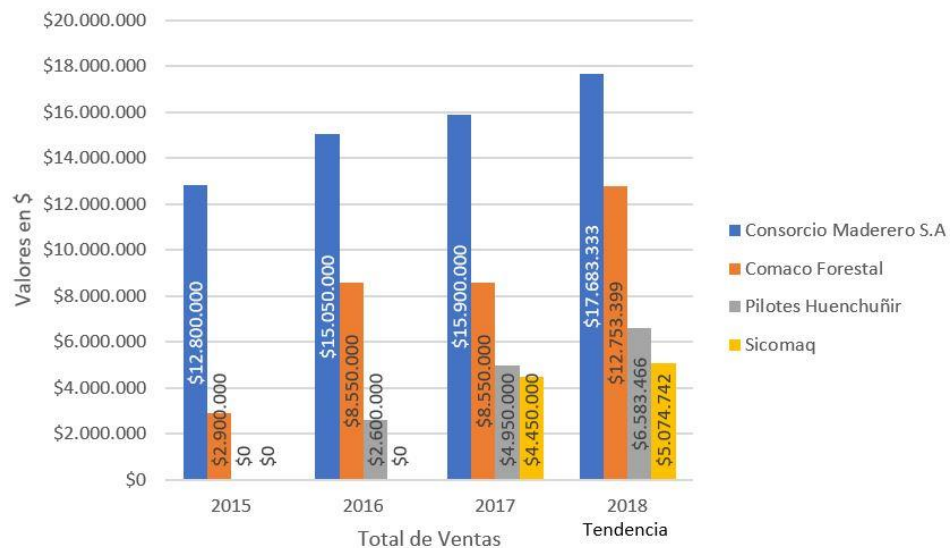
4.1.3. Estrategia del Cliente

Se decide que clientes desea captar y conservar en la empresa, y cuáles clientes preferirían dejar.

Segmentación de Mercado

A continuación, para la segmentación de mercado nos basaremos en la segmentación del mercado de empresa a consumidor B2C (Business to Consumer), segmentación por beneficios, porque para la empresa Proingesub es importante tener una clasificación a partir de la premisa del 80/20, es decir, el 80% de sus ventas las realizan el 20% de los clientes.

Figura 27: Ventas proyectadas al año 2018



Fuente: Elaboración Propia

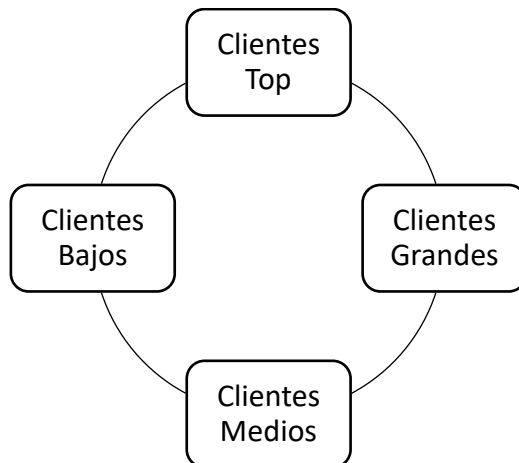
De acuerdo con la figura anterior en donde se muestra las ventas de cada empresa en Proingesub proyectadas al año 2018, se obtiene el siguiente segmento de mercado:

- **Clientes Top:** Son aquellos clientes que generan un volumen de ventas muy por encima de la media. Estos deberían ser los menos. Lo interesante de conocerlos perfectamente, está en que podremos definir nuestros esfuerzos y recursos en función de dicho criterio
- **Clientes Grandes:** Clientes que generan un volumen de ventas medio-alto. Son importantes, pero no representan el volumen de los Top.

- **Cientes Medios:** Son aquellos clientes que generan un volumen de ventas medio.
- **Cientes Bajos:** Son aquellos cuyas ventas están muy por debajo del promedio.

Como resultado la segmentación para PROINGESUB es:

Figura 28: Segmentación de Clientes



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se describen los segmentos que la empresa empleara para su estrategia:

El segmento de Clientes Top se encuentran todos aquellos clientes que generen ingresos mayores o iguales a \$15.000.000.

El segmento de Clientes Grandes se encuentran todos aquellos clientes que generen ingresos mayores o iguales a \$8.000.000.

El segmento de Clientes Medios se encuentran todos aquellos clientes que generen ingresos mayores o iguales a \$2.000.000.

El segmento de Clientes Bajos se encuentran todos aquellos clientes que generen ingresos mayores o iguales a \$500.000.

Dicho esto, Proingesub atiende en el segmento de Clientes Top a Consorcio Maderero S.A, en Clientes Grandes Comaco Forestal, Clientes Medios

Sicomaq y Pilotes Huenchuñir, y en Clientes Bajos empresas pequeñas y personas naturales.

Desarrollo de Estrategia de CRM

La actual matriz de estrategia de CRM de la empresa es la siguiente.

Figura 29: Matriz de estrategia de Proingesub



Fuente: Elaboración Propia.

Se establece entonces que la empresa Proingesub está actualmente en un punto de Ventas Basadas en productos, esto quiere decir que la información que tiene la empresa es de las transacciones, se cuenta con el historial de compra de los clientes que compran de forma presencial o por medio del dueño Don Claudio Molina. Al no tener información de los usuarios y además con la que se tiene no se utiliza, no hay ningún tipo de segmentación, ni siquiera asociada a los productos ni canales. Para esto se hace imprescindible el hecho de que la compañía, deba manejar la rentabilidad de sus clientes estratégicos, en virtud de ofertas particulares a cada uno de ellos, de manera personalizada, todo esto soportado en virtud del manejo de la mayor información posible del cliente.

4.2. Análisis de creación de valor en Proingesub

La definición del proceso de creación de valor tiene como principal objetivo reconocer cómo la organización debe crear y entregar valor, para desarrollar este proceso se debe analizar dos puntos: el valor que la empresa entrega y el valor que recibe la empresa.

4.2.1. El valor que Proingesub entrega

Actualmente la empresa entrega valor a los clientes a través de sus productos y/o servicios de la siguiente manera:

Servicio de Preventa: Proingesub provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de tomas de decisiones, ya que, le envía a través email un presupuesto de lo solicitado.

Servicio de Transacción: Los medios de transacción que ofrece la empresa son transferencia bancaria, un pagaré que puede ser a 30 o 60 días.

Servicio de postventa: Don Claudio menciona que realiza visitas a los trabajos realizados para ver en qué estado están o realiza llamados a sus clientes para verificar si el trabajo hecho estuvo bien.

Calidad de servicio: Don Claudio y sus colaboradores tiene un gran desempeño en el servicio de atención de clientes, porque tienen cortesía a la hora de atender a los clientes, confianza en sus productos, las competencias de él y de sus trabajadores como trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación para poder tener un buen producto y entregárselo al cliente.

Garantía al cliente: se provee la capacidad de cumplir con la demanda del cliente y estar tan disponibles como el cliente considere apropiado.

Se sugiere a la empresa mejorar el valor que entrega a sus clientes de forma que este se entregue de una mejor forma y que se pueda percibir por sus clientes, ya que, lo descrito anteriormente solo es lo que aprecia Don Claudio y no sus clientes.

Formulación de la propuesta de valor de Proingesub

El sistema de entrega de valor consta de tres partes: escoger el valor, proveer el valor y comunicar el valor.

- **Escoger el valor:** Entregar servicios de atención al cliente y dar seguimiento de los servicios prestados, para posicionarse como una empresa que da cumplimiento a los requerimientos de los clientes.
- **Proveer el valor:** Contar con el personal capacitado para realizar los trabajos acordes a las especificaciones del cliente, además de entregar los servicios y/o productos a tiempo.
- **Comunicar el valor:** Tener una base de datos para mejorar la comunicación con los clientes y contar un equipo de trabajo sólido y confiable para la entrega de información a los nuevos y antiguos clientes.

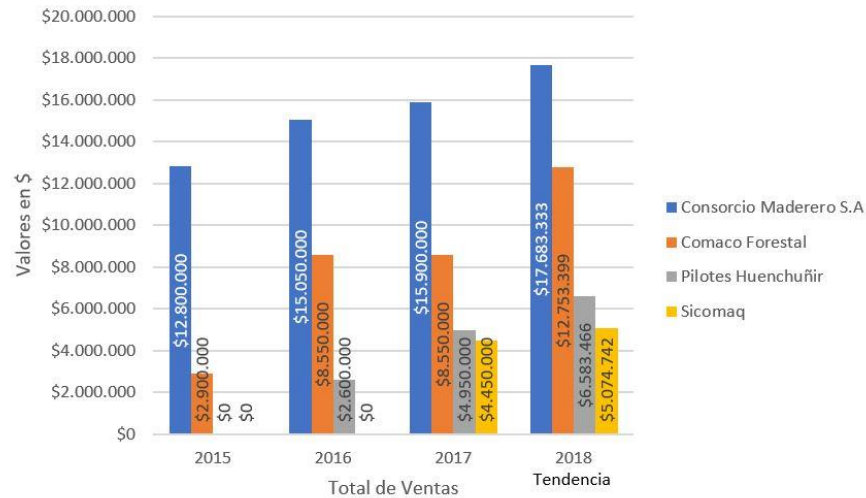
4.2.2. El valor que recibe Proingesub

Para conocer sobre el valor que recibe la empresa se debe comprender la rentabilidad del cliente.

Rentabilidad del cliente

Para analizar la rentabilidad del cliente se debe analizar las ventas de la empresa y hacer hincapié a los tres grupos descritos en el punto 2.3.3.

Figura 30: Ventas anuales por Empresas



Fuente: Elaboración Propia

- **Los MVC o clientes más valiosos:** Consorcio Maderero S.A y Comaco Forestal son los clientes con más tiempo de vida en la empresa y representan el núcleo del negocio actual.
- **Los STC o clientes de segundo nivel:** Sicomaq y Pilotes Huenchuñir son los clientes que pueden tener una mayor rentabilidad y no se ha sacado el mayor potencial.
- **Los clientes BZ o por debajo de cero:** Empresas pequeñas las cuales no se obtienen ganancias suficientes.

Por lo tanto, la rentabilidad de cada cliente se debe reflejar en las ventas de la empresa, para crear estrategias de retención y con esto hacerlos subir en la escalera de la lealtad. Por otra parte, al considerar a los clientes más valiosos se debe considerar el tiempo de vida de este, para ver si es realmente rentable con el tiempo para la empresa.

4.3. Análisis del proceso de integración en multicanal en Proingesub

El objetivo del diseño de este proceso es definir cuál es la experiencia óptima con los consumidores a través de todos los canales en los que la organización está presente. El proceso debe dar respuesta a ¿cuál es la mejor

forma de interacción entre la organización y los consumidores? y ¿cuál es la experiencia optima que la institución puede entregar a los consumidores? Para responder esto, se analizan los canales donde los consumidores actualmente interactúan con la organización y se analiza una estrategia multicanal que defina la experiencia del consumidor.

Proingesub cuenta con cuatro de las seis categorías de canales las cuales son:

- **Fuerza de ventas:** La empresa tiene a una persona dedicada a tiempo completo de vender los productos y servicios de Proingesub y la representación del dueño.
- **Telefonía:** Cuentan con teléfonos para realizar llamadas a los clientes.
- **Comercio Electrónico:** La empresa tiene correo electrónico e internet.
- **M-Commerce:** El dueño y la persona encarga de las ventas tienen Smartphone.

La empresa no tiene una estrategia de canal definida es por esto por lo que se sugiere a la empresa ocupar la estrategia de canal de segmento de cliente, dado que, la empresa cuenta con diferentes segmentos de clientes que pueden desear interactuar con diferentes tipos de canales. Para lograrlo la empresa debe crear centros de contactos telefónicos y tener equipos de ventas personalizados para cumplir con las necesidades de los clientes.

Se sugiere con el tiempo tener una estrategia integrada multicanal, ya que, es una estrategia que implica utilizar todos los canales para atender a los clientes e integrarlos sin intentar influir en el canal que el cliente desea utilizar.

4.3.1. Ciclo de vida de la relación con el cliente en Proingesub

Conforme a la figura 16, comprensión de la naturaleza de los encuentros con el cliente, PROINGESUB identifica los tres grandes encabezados como:

- **Adquisición:** Posee una página web e Instagram, su plaza ubicada en Talcahuano, participación en ferias y la fuerza de ventas para buscar

nuevos negocios, actualmente la empresa adquiere nuevos clientes a través del hermano de Don Claudio Molina, por referencias, además adquiere por recomendación de la empresa Consorcio Maderero S.A.

- **Consolidación:** La empresa realiza visitas a terreno a los clientes, pero necesita aparecer en revistas, entregar folletos y catálogos, entregar de forma digital las especificaciones técnicas de sus productos.
- **Mejora:** La empresa no cuenta con un programa de lealtad, en donde, lleve una bitácora o tenga una base de datos con todos sus clientes y que haga un seguimiento periódico a que cliente se le debe llamar o a que cliente visitar, para ello se desarrollará una planilla Excel que se detallará en unos puntos más adelante.

4.3.2. Elaboración de una estrategia multicanal

Para desarrollar una estrategia multicanal es necesario primero trabajar con una solución que abarque la información del cliente. Al contar con un programa que ayude a la información del cliente se podrá realizar un mejor marketing y más específico para cada segmento, ya que, genera un mayor acercamiento con el cliente, dado que, se ingresa sus datos básicos, posición laboral, entre otros.

Dicho lo anterior, actualmente se está desarrollando un prototipo de CRM en una planilla de Microsoft, este consta de dos partes, la primera parte va la configuración de los datos donde muestra todas las funciones y acciones que puede tomar la empresa y configurarla en base a los que ellos estimen importante para su función; la segunda parte consta del registro y control de información comercial, la cual será la base de datos de la empresa y nuestro registro sobre los clientes, las oportunidades de negocios y los presupuestos de los clientes.

Al ingresar la información de los clientes en el programa, se puede dar seguimiento a los gustos del cliente, las líneas de ventas que ellos consumen y sus preferencias, el tipo de canal que se usara para la información y funciones que según la empresa requiera.

4.4.Revisión del proceso de manejo de información en Proingesub

Actualmente la empresa envía información a sus clientes, pero no sabe quién la realiza o que información se envía, es por esto por lo que se realiza una revisión de los medios con los que se informa al cliente de los productos y servicios de la organización, además de la información relevante que se entrega a través de los medios. Pues debido a su corta trayectoria en la industria no todos los consumidores conocen a la organización. A su vez, este proceso no es gestionado, debido a que estratégicamente no hay una acción definida para manejarla.

4.4.1. Recolección de datos en Proingesub

La empresa cuenta con medios de interacción, pero no se tiene un control de ello la siguiente figura muestra como Proingesub obtiene información a través de los canales de información.

Figura 31: Medios de interacción de información

Medios de Interacción	Protocolo
Mail	El mail al que los consumidores se pueden comunicar con la empresa es contacto@proingesub.cl, que está dirigido al encargado de fuerza de ventas, la respuesta siempre es entregada por el mail de contacto@proingesub.cl
Teléfono	El número es +56 9 7512 1944 que es el encargado de las ventas y de proporcionar toda la información al cliente.
Redes Sociales	La respuesta por parte de la Empresa es entregada por la fuerza de ventas.

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, la recolección de datos será realizada por el personal de fuerza ventas quién tendrá la función de ir actualizando periódicamente la información de los clientes, registrar las visitas, llamados y correos electrónicos enviados a clientes nuevos como antiguos, por lo cual se propone al personal de

la fuerza de ventas obtener y manejar los datos de los clientes, requiriendo la siguiente información:

- a) Demográficos: Nombre, Apellido, Fecha de contacto, dirección de residencia, País de residencia, Empresa, pagina Web.
- b) Contacto: Mail, teléfono móvil y fijo, cuentas en redes sociales.
- c) Acciones Comerciales: Información, presupuesto, venta.

Es a través de esta información que la empresa utilizará para poder obtener una mayor referencia de sus clientes y poder manejar una base de datos, para que cuando regrese el cliente no se tenga que volver a preguntar sobre la información nuevamente.

4.4.2. Sistemas de TI en herramientas de Back Office y Front Office en Proingesub

La empresa no cuenta con sistemas de TI en herramientas Back y Front Office; la fuerza de ventas cuenta con herramientas tecnológicas para poder vender y contactar a los clientes. El motivo de la empresa en no adquirir sistemas de TI es que la empresa ve como una alta inversión para adquirirlos, ya que, cuenta con algunos años en el mercado y aun no establece relaciones fuertes con sus clientes, quiere esperar y consolidarse para adquirir nuevas herramientas que ayuden a mejorar el manejo de la información.

4.5. Análisis del proceso de evaluación de desempeño en Proingesub

Este es el último proceso del Modelo de Adrian Payne, para la evaluación del desempeño de Proingesub se utilizan las métricas descritas por (Payne, 2005) y por (Marr, 2012), ya que, el autor propone en su investigación los principales indicadores que utilizan los gerentes de diferentes empresas y que toda organización debe utilizar para su optimo desempeño.

4.5.1. Métricas de clientes en Proingesub

Para medir el valor entregado de Proingesub al cliente y el valor que el cliente entrega a la empresa se deben usar indicadores que ayuden a la empresa

a determinar valores para cada uno, a continuación, se usan las siguientes métricas.

Tasa de Retención de Clientes

Es un indicador de la lealtad del cliente (o la medida en que una empresa puede mantener clientes adquiridos). En primer lugar, hay que determinar la periodicidad, la cual será semestralmente. Para calcular la tasa de retención de clientes, se tiene la siguiente formula:

$$Tasa\ de\ Retencion\ de\ Clientes = \frac{N}{K}$$

Donde:

N: número de clientes al comienzo de un período.

K: número de clientes que permanecieron como clientes al final de un período.

Tasa de Abandono (Churn Rate)

Es una métrica de fidelidad que complementa la de retención. El abandono de clientes, debido a la competencia, es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las compañías. Analizar el Churn Rate es necesario para medir: el porcentaje de clientes que nos han dejado.

$$Churn\ Rate = \frac{Z}{N}$$

Donde:

Z: Clientes que han sido baja en el periodo.

N: Clientes al final del periodo.

Analizado las fórmulas de tasa de retención de clientes y tasa de abandono (Churn Rate) se obtiene el siguiente resultado:

Figura 32: Resultado del 1° y 2° Semestre del año 2017

	1° Semestre del 2017	2° Semestre del 2017
Clientes	4	4
Clientes Retenidos	4	4
Abandono de Clientes	0	0
Nuevos Clientes	0	0
Tasa de Retención de clientes	100%	100%
Churn Rate	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

La empresa en el 1° semestre del año 2017 conto con una tasa de abandono de clientes de 0% esto debido a que la empresa pudo ofrecer a sus clientes los productos y/o servicios que le solicitaron, por otro lado, su tasa de retención de clientes fue del 100%, ya que, Proingesub no adquirió nuevos clientes y tampoco hubo abandono de clientes, estos valores se repiten para el 2° semestre del 2017, dado que, se mantuvieron las acciones del 1° semestre, por lo tanto, se sugiere a la empresa que la tasa de abandono no supere el 50%, dado que, que se estaría perdiendo más de la mitad de nuestros clientes, asimismo, la tasa de retención de clientes no sea más bajo que 70%, ya que, nos indica que tanto porcentaje podemos retener a nuestros clientes o estamos reteniendo y nos podría indicar que no estamos haciendo un buen trabajo en la retención de los clientes, finalmente se recomienda a la empresa ir actualizando estos datos semestralmente para determinar los valores de las tasas de abandono y de retención de clientes y sí estos valores han cambiado respecto a la medición anterior, dicho esto, es crucial que la empresa maneje bien este indicador, ya que, nos ayuda a responder a nuestro principal problema de la empresa la retención de los clientes de Proingesub.

Valor de tiempo de vida del cliente

Para evaluar el valor de tiempo de vida del cliente se revisa la siguiente formula:

$$CLV = \frac{\text{Promedio de ingresos por periodo} \times \text{Margen bruto por cliente}}{\text{Tasa de abandono por periodo de clientes}}$$

Es importante trabajar con este indicador porque así la empresa pronosticará en un periodo de tiempo cual es la rentabilidad de los clientes, además, conociendo estas cifras podemos decidir que acciones debemos realizar para mantenerlos fieles a la marca y sus productos como también segmentarlos.

Rentabilidad del cliente

La rentabilidad del cliente es un indicador de la cantidad de ganancias que genera un negocio de clientes individuales, es una medida de la contribución neta en pesos realizada por clientes individuales a una organización. Para calcular la rentabilidad del cliente se utiliza la siguiente formula:

$$CPS = \text{Ingresos por periodo por cliente} - \text{costo totales del cliente}$$

Es fundamental para la empresa saber los ingresos de los clientes en un tiempo determinado y sus costos totales para determinar cuáles clientes son más rentables en la empresa, la meta es que este indicador no sea negativo, puesto que, nos significaría que nuestros costos son mayores a los ingresos, por lo tanto, se recomienda a la empresa calcular estos valores anualmente y determinar si los clientes son realmente rentables.

4.5.2. Métricas de personas y procesos en Proingesub

Para llevar a cabo estas métricas se debe tener claro que los empleados deben trabajar siempre pensando en el cliente esto se logra monitoreando sus habilidades y las motivaciones de estos para brindar la mejor experiencia al cliente y las métricas de proceso que refleja la eficiencia de la organización en ahorro de costos a través de la mejora de procesos.

Métricas de Personas

Ingresos por empleado

Los ingresos por empleado también llamados ventas por empleado mide los ingresos generados por cada cliente de la empresa en promedio, para ello se empleará la siguiente formula:

$$\text{Ingresos por Empleado} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Promedio de Empleados}}$$

El resultado de este indicador se obtuvo de acuerdo con los ingresos que obtuvo la empresa desde el año 2015 al año 2018 proyectado, este valor se ve reflejado en la siguiente figura:

Figura 33: Resultado Ingresos por Empleado

Año	Total ventas	Numero de trabajadores	Ingreso por Empleado
2015	\$ 15.700.000	6	\$ 2.616.667
2016	\$ 26.200.000	6	\$ 4.366.667
2017	\$ 33.850.000	6	\$ 5.641.667
2018 Proyectado	\$ 42.094.941	6	\$ 7.015.823

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados en la figura anterior demuestran que cada empleado en promedio ha ido incrementando los ingresos en promedio por empleado en el transcurso de los años, se espera que estos valores se mantengan en los años posteriores, es por esto, que es valioso que la empresa trabaje anualmente este indicador para determinar el ingreso de sus empleados.

Tasa de Abandono del empleado

La tasa de abandono de empleados es una medida del nivel de retención del personal de un negocio.

$$\text{Tasa de Abandono del Empleado} = \frac{A}{N}$$

Donde:

A: Número total de abandonos durante el periodo.

N: Número total medio empleado durante el periodo.

Figura 34: Tasa de abandono del empleado

	Año 2016	Año 2017
Numero promedio de empleados	5	7
Abandono de empleados	3	2
Tasa de abandono de Empleados	60%	29%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 34, la tasa de abandono del empleado ha disminuido respecto al año 2016, el motivo es que la empresa contrataba personal a medida que necesita apoyo en sus proyectos. Se recomienda a la empresa mantener estos porcentajes no más del 50% porque si llegase a ser más alto que el porcentaje que se fijó aumentarían los costos fijos de la empresa y, por lo tanto, se deben tomar medidas sobre la contratación de personal fijo y que es lo mejor para la empresa.

Métricas de Procesos

Tasa de entrega en tiempo completo, a tiempo (DIFOT)

Es una medida de confiabilidad de entrega, mide el porcentaje de entregas que se han completado en su totalidad y a tiempo.

$$DIFOT(Entrega\ total\ y\ puntual) = \frac{Q}{L}$$

Donde:

Q: Unidades o pedidos entregados en tiempo completo.

L: Unidades totales o pedidos enviados.

Es importante que la empresa trabaje este indicador para futuras mediciones en sus procesos, al contar con la medición de este indicador la empresa sabrá los porcentajes de los tiempos de entrega completo y así obtener un mayor beneficio con sus clientes, la meta de este indicador debe igualar o superar el 80% para su óptimo funcionamiento.

Tasa de utilización de la capacidad

Esta métrica mide el grado en que una empresa esta aprovechando su potencial de producción o de trabajo completo.

$$Tasa\ de\ utilizacion\ de\ la\ capacidad = \left(\frac{M}{K}\right) X 100$$

Donde:

M: Capacidad real en el periodo de tiempo t.

K: Capacidad posible en el periodo de tiempo t.

Es valioso que la empresa sepa su capacidad real en relación con la capacidad posible que tiene la empresa, para poder determinar su tasa de utilización y de esta manera proporcionar el valor de la capacidad de producción que se está utilizando en un período específico, puede proporcionar una idea más clara de la utilización total de los recursos y de la mejor manera en que la compañía de producción puede obtener en caso de que la producción total se incremente sin que afecte el costo de producción de la empresa, como también ayuda a la empresa de que si puede adquirir más clientes y que su capacidad no sea superada al adquirir estos clientes, de esta manera la empresa podrá responder su segundo problema que es adquirir nuevos clientes y preguntarse si es valioso para la empresa adquirir nuevos clientes dada su tasa de utilización.

Se recomienda a la empresa no superar el 100% la tasa de utilización de la capacidad, ya que, no se puede esperar que ninguna máquina o humano funcione con una capacidad total del 100%, la tasa máxima de utilización de la capacidad que se puede esperar es del 90% porque pueden surgir muchos

problemas con el hombre y la máquina, puede tener varios problemas relacionados con el funcionamiento de la maquinaria que no le permiten obtener un rendimiento óptimo y del mismo modo, un trabajador no siempre puede realizar su máximo todos los días.

4.5.3. Métricas estratégicas en Proingesub

Miden el éxito de una organización y hasta que punto las estrategias comerciales cumplen con los objetivos, para poder determinar las fortalezas y posición de la empresa, se analizan las siguientes métricas.

Beneficio Neto

El beneficio neto (también conocido como ingreso neto o ganancias netas) mide cuánto dinero ha ganado una empresa al hacer negocios en un período de tiempo determinado (por lo general, un año).

$$\text{Beneficio neto} = \text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}$$

En los Gastos Totales van incluidos los gastos de funcionamiento, los costos de financiación y los impuestos.

El beneficio neto muestra lo que queda del dinero que una empresa ha ganado después de restar todos los gastos.

Es fundamental que la empresa trabaje con este indicador para verificar el beneficio neto de la empresa, se recomienda en ser ordenado e ingresar los gastos totales mensualmente en una planilla de gastos, ya que, no tienen una información clara sobre esa información.

Margen de beneficio bruto

El Margen de beneficios brutos coloca los costos directos de producción de productos o servicios en relación con los ingresos de ventas para establecer qué tan eficiente es una compañía en la producción de sus bienes o servicios.

$$\text{Margen de Beneficio Bruto} = \left(\frac{(\text{Ingresos} - \text{Costo de los bienes vendidos})}{\text{Ingresos}} \right) \times 100$$

Esto quiere decir, que un margen de beneficio bruto del 20% indica que, por cada peso en ventas, la empresa gastó ochenta pesos en costos directos para producir el bien o servicio que vendió la empresa.

Tasa de crecimiento de los ingresos

La Tasa de crecimiento de ingresos es un indicador de qué tan bien una compañía puede aumentar sus ingresos de ventas en un período de tiempo determinado.

$$Tasa\ de\ crecimiento\ de\ los\ ingresos = \frac{Ingresos\ de\ este\ período}{Período\ anterior\ de\ ingresos}$$

Figura 35: Tasa de crecimiento de los ingresos

Año	Total ventas	Tasa de crecimiento de los ingresos
2015	\$ 15.700.000	100%
2016	\$ 26.200.000	60%
2017	\$ 33.850.000	77%
2018 Proyectado	\$ 42.094.941	80%

Fuente: Elaboración Propia

La figura 35 refleja el crecimiento de cada año y nos proporciona un alto porcentaje de crecimiento de la empresa, por lo tanto, es valioso que la empresa trabaje con este indicador, ya que, le entrega un porcentaje que permite comparaciones más fáciles entre diferentes empresas y proporciona una medida del grado en que una empresa puede crecer.

4.6. Adaptación de una planilla Excel de CRM para Proingesub

En las siguientes figuras, se presenta la planilla Excel elaborado y validado en conjunto con la directiva de la empresa durante las reuniones que se mantuvieron en el desarrollo de esta tesis.

4.6.1. Ventana de datos

En la figura 36 se muestra la venta principal de nuestra planilla de Excel de CRM que se divide en dos partes:

1. **La configuración de datos:** Muestra todas las funciones y acciones que puede tomar la empresa y configurarla en base a los que ellos estimen importante para su función.
2. **Registro y control de información comercial:** Esta será la base de datos de la empresa y nuestro registro sobre los clientes, las oportunidades de negocios y los presupuestos de los clientes.

Figura 36: Base de datos Proingesub



Fuente: Adaptación propia desde www.odoo-valencia.com.

4.6.2. Representación del CRM

En la figura 37 se detalla la información del cliente, en donde, se tiene la fecha de ingreso, nombre, canal, el motivo, el comercial que lo atendió, si es cliente o no, el correo electrónico, la ciudad donde vive, el país, la empresa y por ultimo la pagina web de la empresa.

Figura 37: Ventana de contactos y clientes

Inicio		Oportunidades	Presupuestos								
Fecha	Nombre	Canal	Motivo	Comercial	¿Es Cliente?	Teléfono	Email	Ciudad	País	Empresa	Página web
19-03-2017	Dani Granero	Teléfono	Primer contacto	Ana García	No	963 81 64 34	dani@indaws.es	Valencia	España	INDAWS	www.indaws.es
21-03-2017	Julio Pons	Email	Información	Luis Martín	Si	963 81 64 34	julio@indaws.es	Valencia	España	INDAWS	www.indaws.es
30-05-2018	Yonathan Guíñez	En persona	Información	Pedro Gonzalez	No	962 16 87 26	yonathan.guiez19@gmail.com	Concepción	Chile	Proingesub	http://proingesub.cl/

Fuente: Adaptación propia desde www.odoo-valencia.com.

Luego, en la figura 38 a la 40 representan las oportunidades de negocios con sus respectivos porcentajes de éxito y el presupuesto que se hace para cada cliente.

Figura 38: Oportunidades de negocio

Inicio		Presupuestos		Contactos					
Código oportunidad	Nombre contacto	Empresa	Descripción oportunidad	Importe oportunidad	Etapas Oportunidad	% éxito	Tipo Acción comercial	Fecha Acción comercial	Descripción Acción Comercial
1	Dani Granero	INDAWS	Nuevo negocio	3.000	Nueva	5%	Llamada telefónica	22-03-2017	Llamada recordatoria
2	Julio Pons	INDAWS	Nuevo proyecto	4.000	Propuesta	40%	Visita comercial	25-03-2017	Vista presentación proyecto
3	Yonathan Guíñez	Proingesub	Nuevo negocio	200.000	Propuesta	40%	Visita comercial	01-06-2018	Llamada recordatoria
4									

Fuente: Adaptación propia desde www.odoo-valencia.com.

Figura 39: Ventana de presupuestos de clientes

Inicio						
Nº Presupuesto	Fecha	Nombre contacto	Empresa	Importe Presupuesto	Código oportunidad asociada	Estado
PR1	21-03-2017	Dani Granero	INDAWS	400	1	En revisión
PR2	21-03-2017	Julio Pons	INDAWS	400	2	Descartado
					3	En revisión

[Ver Presupuesto](#)
[Ver Presupuesto](#)
[Ver Presupuesto](#)
[Ver Presupuesto](#)

Fuente: Adaptación propia desde www.odoo-valencia.com.

Figura 40: Presupuesto comercial a cliente

Inicio

Presupuestos

Presupuesto Comercial

Contacto

Dani Granero

Nº Presupuesto

PR1

Empresa

INDAWS

Fecha Presupuesto

21-03-2017

Dirección

Calle del Profesor Beltrán Báguena 4

Código Postal

46009

Ciudad

Valencia

País

España

Condiciones

Condiciones comerciales

Producto	Descripción	Unidad Medida	Precio	Impuesto	Cantidad	Subtotal
Material 1 [A01]	descripción de ejemplo 1	Unidad	20	19%	10	\$200
Material 2 [A02]	descripción de ejemplo 2	Kg	10	19%	20	\$200

Forma de pago

Transferencia bancaria

Base Imponible

\$400

PESOS

Plazo de pago

A fecha de factura

Impuestos

\$76

PESOS

Validez de la oferta

30 días

Total

\$476

PESOS

Fuente: Adaptación propia desde www.odoo-valencia.com.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Se analizo y desarrollo el modelo propuesto por Adrian Payne, el marco conceptual de la estrategia CRM: El Modelo de los cinco Procesos.

El en capítulo correspondiente al desarrollo de la estrategia de CRM, se formula la estrategia de negocio en la cual se revisó la declaración de principios de la empresa Proingesub, redefiniendo su misión, visión y valores organizacionales validadas por el dueño Don Claudio Molina. Además, el análisis realizado a las cinco fuerzas de Porter más las tecnologías disruptivas, la coompetencia y redes, y el análisis ambiental PESTEL, se concluye que la industria es muy competitiva, con una alta variabilidad de los precios y de insumos, con bastantes opciones de sustitutos. También en este punto se revisa cual es la estrategia del cliente obteniendo una segmentación tipo B2C (Business to Consumer): Clientes Top, Clientes Grandes, Clientes Medios y Clientes Bajos.

En el análisis de creación de valor en Proingesub, se analizó el valor que Proingesub entrega, se infiere que actualmente la empresa entrega valor a los clientes a través de servicio de Preventa, servicio de Transacción, servicio de postventa, calidad de servicio, garantía al cliente. Se sugiere a la empresa mejorar el valor que entrega a sus clientes de forma que este se entregue de una mejor forma y que se pueda percibir por sus clientes.

Por otro lado, el valor que recibe Proingesub se determinó a través de las ventas, asimismo, los clientes más valiosos son Consorcio Maderero S.A. y Comaco Forestal, que representan el 80% de las ventas totales de la empresa y con más tiempo de vida en la empresa.

El análisis del proceso de integración en multicanal en Proingesub, la empresa cuenta con cuatro de las seis categorías de canales, la fuerza de ventas, telefonía, comercio electrónico y M-Commerce, para la elaboración de una estrategia multicanal se concluye que se necesita un programa que ayude a la información del cliente para realizar un mejor marketing y más específico para

cada segmento, ya que, genera un mayor acercamiento con el cliente, dado que, se ingresan sus datos básicos, posición laboral, entre otros.

La revisión del proceso de manejo de información en Proingesub será realizada por el personal de fuerza ventas quién tendrá la función de ir actualizando periódicamente la información de los clientes, registrar las visitas, llamados y correos electrónicos enviados a clientes nuevos como antiguos, por lo cual se propone al personal de la fuerza de ventas obtener y manejar los datos de los clientes, requiriendo la siguiente información: Nombre, Apellido, Fecha de contacto, dirección de residencia, País de residencia, Empresa, pagina Web. Contacto: Mail, teléfono móvil y fijo, cuentas en redes sociales. Acciones Comerciales: Información, presupuesto, venta.

También la empresa no piensa en adquirir sistemas de TI ve como una alta inversión para adquirirlos, ya que, cuenta con algunos años en el mercado y aun no establece relaciones fuertes con sus clientes, quiere esperar y consolidarse para adquirir nuevas herramientas que ayuden a mejorar el manejo de la información.

El análisis del proceso de evaluación de desempeño en Proingesub se propone las métricas descritas por Adrian Payne más el complemento de los indicadores que más utilizan los gerentes por Bernard Marr. Se obtuvo los indicadores con sus respectivos cálculos y metas para que la empresa trabaje de forma periódica, además se respondieron los dos problemas claves de la empresa, primero la retención de clientes y segundo obtener nuevos clientes.

Se adaptó una planilla Excel de CRM para Proingesub, la cual su principal función es proporcionar a la empresa una base de datos, la que ayudará a tener un control sobre la información relevante para la empresa.

Por lo tanto, se establece como conclusión principal que la organización, actualmente y según la matriz CRM, es una empresa basada en la venta de productos, pues si bien cuenta con información de los consumidores, esta no es

utilizada y es parcial por lo que todos los análisis que se pueden obtener de esa información no muestran la realidad de la organización.

Además, al desarrollar los indicadores de las métricas de clientes, de personas y procesos, y estratégicas, se deduce que cumplen con los dos problemas principales de la empresa y el objetivo para medir la información que es necesaria para poder controlar el CRM.

Finalmente, se plantea que el enfoque CRM tiene particular importancia en las organizaciones pues, reconocer a los consumidores establece una mejor oferta de valor para ellos, pudiendo modificar la comunicación en base a las características propias de cada segmento, por lo que la adaptación de la planilla de Microsoft Excel propone agregar valor a los procesos internos de la organización, pudiendo establecer la relación con los consumidores con la empresa.

Se sugiere a la empresa utilizar el diseño desarrollado en Microsoft Excel como estrategia CRM para tener un control de información de los clientes y poder recolectar información de sus clientes, un futuro trabajo podría extender el desarrollo para mejorar las cualidades y así mejorar la funcionalidad de CRM en la Empresa.

Se recomienda a Proingesub realizar las mediciones de los indicadores de forma periódica para poder establecer los valores adecuados para la empresa y así evaluar su desempeño para obtener resultados óptimos en la implementación de la estrategia. Es importante establecer el antes y el después de la situación de la empresa ver cuáles han sido los factores de cambio y establecer en cómo estos se relacionan con la intervención inicial. Si los resultados no son los esperados, revisar cuales son los puntos débiles, que no se pudieron lograr en la empresa, reforzarlos y volver a aplicar en un proceso iterativo hasta lograr la mejora en la medición final.

Referencia Bibliográfica

- Banco Central. (2018). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de <http://www.bcentral.cl/web/guest/estadisticas>
- Benitez, A. (s.f). *CRM y la Empresa Centrada en el Cliente*.
- Bose, R. (2002). *Customer relationship management: key components for IT success*. Industrial Management & Data Systems.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management*. Elsevier Publishing.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, vol 9, 672-688.
- Don Peppers, Martha Rogers. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ecol. (Enero de 2006). Dirección Estratégica. *La dirección estratégica*. Domènech e-learning S.A.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2017). *El CRM como estrategia de negocio*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Gorgoso, a. (03 de Marzo de 2014). *Estrategias de CRM ¿Qué beneficios puede aportar a las empresas?* Obtenido de El CRM permite administrar y automatizar las relaciones con los consumidores.
- Granados, C. (23 de Noviembre de 2001). CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN: La biblioteca como un negocio de la nueva economía. Universidad Earth.
- INE. (2 de Marzo de 2018). Boletín de Sectores Económicos. Región del Biobío: Instituto Nacional de Estadística.

- INE. (Abril de 2018). Boletín Mensual Índice de Producción Manufacturera Región del Biobío. Instituto Nacional de Estadística.
- INE. (29 de Junio de 2018). Empleo Trimestral Provincia de Concepción. Instituto Nacional de Estadísticas.
- INE. (18 de Mayo de 2018). Indicador de Actividad Económica Regional. Región del Biobío: Instituto Nacional de Estadística.
- INE. (8 de Junio de 2018). Índice de Precios al Consumidor. Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. New jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Krell, R., Jiménez, E., Jara, M., Rodríguez , P., Peralta, S., & Schuster, T. (2017). *Productividad Laboral sectorial y por tamaño de empresa a partir de microdatos (ELE 4)*. Ministerio de Economía Fomento y Turismo.
- León, J., & Rodríguez, R. (2014). LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN DE LOS CLIENTES (CRM), UNA HERRAMIENTA PARA CREAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. *EPISTEMUS*, 81-87.
- Lovelock, C. (2004). Administración de servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. Ed Pearson.
- Marr, B. (12 de Febrero de 2012). Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know. Pearson.
- Payne, A. (2005). *HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer*. Oxford: Elsevier.
- Payne, A., & Frow, p. (2005). A Strategic Framework for Customer. *Journal of Marketing Vol 69.*, 167-176.
- Pérez, D. (26 de Octubre de 2007). *Maestros del Web*. Obtenido de <http://www.maestrosdelweb.com/que-son-las-bases-de-datos/>

Pérez, E. (s.f). ICRM: Gestión Integrada de la Relación con el Cliente. Madrid, España: Real Centro Universitario.

Porter, M. E. (1991). *Estrategia Competitiva*. México.

Reinartz, W., Thomas, J., & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 63-79.

Santiago Pereira, Ernesto Pérez. (s.f.). *Estrategias de Implantación de CRM en la PYME*.

SII. (12 de Abril de 2010). Descripción de Segmentos. Chile: Servicio de Impuestos Internos.

Sociedad de Fomento Fabril . (04 de Julio de 2018). *SOFOFA*. Obtenido de <http://www.sofofa.cl>

SOFOFA. (Mayo de 2018). Índice de Producción y Ventas Manufactureras. Chile: Dirección de Políticas Públicas.