



DISEÑO DE ESTRATEGIA CRM PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE  
LA EMPRESA AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A REGIONAL NORTE

OSCAR HUMBERTO VEGA MUÑOZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL  
BUCARAMANGA  
2017



DISEÑO DE ESTRATEGIA CRM PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LA  
EMPRESA AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A REGIONAL NORTE

OSCAR HUMBERTO VEGA MUÑOZ

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director  
CRISTIAN JAVIER FRANCO GÓMEZ  
Gerente de Ventas

Asesor Académico y Metodológico  
SERGIO IVAN FERREIRA TRASLAVIÑA  
Docente

Grupo de Investigación GENIO  
Dra. Diana Oliveros

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL  
BUCARAMANGA  
2017

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, 10 de enero de 2017

## DEDICATORIA

A mis padres quienes estuvieron siempre pendientes en este proceso formativo, en especial a mi madre quién me impartió los primeros fundamentos administrativos desde el hogar

A mi abuela Rosalba quién me alentó constantemente y estuvo al tanto de mi estadía en la ciudad

A mis hermanos quienes fueron fuente de inspiración en aquellos momentos donde mis ánimos flaqueaban

A todos mis familiares, amigos, compañeros y conocidos que hicieron parte del proceso de aprendizaje y que aportaron a mi crecimiento personal y profesional.

## AGRADECIMIENTOS

Deseo iniciar agradeciendo al programa de Administración de Empresas Formación Dual Universitaria por acogerme y formarme, en realidad me faltan las palabras para expresar mi satisfacción porque en poco tiempo seré un egresado de este programa, ya que, a mi punto de vista es el mejor programa de administración de empresas ofrecido en la región.

De igual manera destaco la labor realizada por el docente tutor, el magister Sergio Ferreira Traslaviña, quien estuvo asesorando constantemente la realización del presente trabajo de grado, y quién además me transmitió conocimientos necesarios para la elaboración de este proyecto.

A la empresa Agroavícola Sanmarino S.A. quién me acogió por cerca de 3 años, y en cuya compañía pude realizar mis prácticas empresariales; a sus directivos, en especial a Cristian Franco quién se desempeñó como mi tutor empresarial en el 50% de las prácticas, lo cual fue muy enriquecedor para mi formación profesional, ya que él siempre estuvo dispuesto a asesorarme y a transmitir su experiencia de largos años en el sector productivo. Así mismo, a mis compañeros de trabajo en la empresa, quienes fueron pieza fundamental en el aprendizaje empresarial.

Para finalizar, expreso mis agradecimientos a la Universidad Autónoma de Bucaramanga por brindar este espacio al conocimiento, en este tiempo transcurrido aprendí a amar a esta alma máter, que con su planta docente, pude adquirir bases fundamentales para mi desempeño profesional, es por eso que expreso reconocimiento a los docentes de Dual por su papel indispensable en este proceso, de la misma forma a mis compañeros de la XX Cohorte por la correspondencia en cada uno de los proyectos que emprendimos durante la carrera.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
1.2	FORMULACIÓN.....	14
1.3	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2	JUSTIFICACIÓN.....	15
3	OBJETIVOS.....	16
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4	MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1.	REFERENTES INVESTIGATIVOS.....	17
4.1.1.	Referentes internacionales.....	17
4.1.2.	Referentes nacionales.....	17
4.1.3.	Referentes locales.....	18
4.2.	MARCO REFERENCIAL.....	18
4.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	20
4.3.1	Definición de CRM.....	20
4.3.2	Estructura CRM.....	21
4.3.3	Componentes del CRM.....	21
4.4	MARCO EMPRESARIAL (Contextualización).....	23
4.4.1	Reseña histórica y negocio al que se dedica.....	23
4.4.2	Misión.....	24
4.4.3	Visión.....	24
4.4.4	Política ambiental.....	24
4.4.5	Valores corporativos.....	24
4.4.5	Organigrama General.....	25
5	DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
5.1	MÉTODO INVESTIGACIÓN.....	26
5.2	TIPO DE ESTUDIO.....	26
5.2.1	De acuerdo al alcance y la profundidad.....	26
5.2.2	De acuerdo al fin y la utilidad.....	26
5.2.3	De acuerdo a la información.....	26

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	26
5.4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	27
5.5 CÓDIGO DE ÉTICA DEL INVESTIGADOR.....	28
5.6 DISEÑO DEL PROYECTO .....	28
5.6.1. Cronograma .....	28
5.6.2 Presupuesto .....	30
6. RESULTADOS.....	31
6.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	31
6.1.1. Diagnóstico organizacional.....	31
6.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO .....	33
6.2.1. Análisis mediante matriz DOFA.....	34
6.2.2 Comparativo benchmarking de empresas con CRM .....	37
6.2.3 Estrategia CRM Y Plan De Fidelización De Clientes.....	39
6.3 IMPACTO FINANCIERO DEL PROYECTO .....	52
7. CONCLUSIONES .....	55
8. RECOMENDACIONES.....	56
9. BIBLIOGRAFÍA.....	57

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO 1. PRESUPUESTO PROYECTO CRM PARA AGROAVÍCOLA SANMARINO REGIONAL NORTE ..	30
CUADRO 2. FICHA TÉCNICA CARTERA .....	32
CUADRO 3. FICHA TÉCNICA FACTURACIÓN .....	32
CUADRO 4. FICHA TÉCNICA SERVICIO AL CLIENTE.....	32
CUADRO 5. FICHA TÉCNICA VENDEDORES .....	33
CUADRO 6. FICHA TÉCNICA PROGRAMACIÓN DE PEDIDOS .....	33
CUADRO 7. MATRIZ DE RESULTADOS .....	34
TABLA 8. MATRIZ EFI .....	35
CUADRO 9. MATRIZ EFE .....	35
CUADRO 10. MATRIZ DOFA CRUZADA.....	36
CUADRO 11. ANÁLISIS BENCHMARKING CRM .....	38
CUADRO 12. PLAN DE FORMACIÓN .....	46
CUADRO 13. PONDERACIÓN PROVEEDOR CRM .....	49
CUADRO 14. INVERSIÓN IMPLEMENTACIÓN CRM .....	52
CUADRO 15. FLUJOS PROYECTADOS AÑO 1 Y 2.....	53

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1. MARCO REFERENCIAL.....	19
ILUSTRACIÓN 2. ESTRUCTURA CRM .....	21
ILUSTRACIÓN 3. PIRÁMIDE DEL CRM.....	22
<b>ILUSTRACIÓN 4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>27</b>
ILUSTRACIÓN 5. CRONOGRAMA DE PROYECTO .....	29
ILUSTRACIÓN 6. FLUJO DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE EN UNA VENTA .....	31
ILUSTRACIÓN 7. PASOS ESTRATEGIA CRM DE FIDELIZACIÓN CLIENTES .....	39
ILUSTRACIÓN 8. RESPONSABLES Y DETALLES DEL PROCESO .....	40
ILUSTRACIÓN 9. FICHA TÉCNICA CLIENTE .....	41
ILUSTRACIÓN 10. VALORACIÓN DE CLIENTES .....	42
ILUSTRACIÓN 11. COSTO IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE CRM SIESA.....	50
ILUSTRACIÓN 12. INDICADORES DE MEDICIÓN CRM.....	51

## GLOSARIO

**CRM:** (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.<sup>1</sup>

**Prospecto:** En el ámbito del marketing, se denomina con esta palabra al potencial cliente o consumidor. Los programas informáticos CRM (Customer Relationship Management) suelen trabajar con información sobre estos potenciales compradores para que los vendedores puedan concretar la operación y transformar a dichos prospectos en clientes.<sup>2</sup>

**PQRS:** Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias

**Trabajo Colaborativo:** es una herramienta fundamental para el desarrollo de actividades efectivas y productivas, tanto en el sector educativo como empresarial, también es definido como aquellos procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos, a través de herramientas que dan soporte y facilitan este tipo de aportes.<sup>3</sup>

**VPN (Valor Presente Neto):** es un método utilizado para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, y consiste en descontar los flujos proyectados de una inversión aplicando una tasa de oportunidad.

**TIR (Tasa Interna de Retorno):** Es una tasa utilizada para comparar y medir la rentabilidad de alguna inversión, está relacionada directamente con el VPN, dado que es la tasa que permite que en un proyecto de inversión el VPN sea igual a 0.

---

<sup>1</sup> Software INES. Qué es un CRM [en línea] Disponible en: <[www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html](http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html)> [Citado en 1 de noviembre de 2016]

<sup>2</sup> Quees.la. ¿Qué es un prospecto? [en línea] Disponible en: <<http://quees.la/prospecto/>> [Citado en 1 de noviembre de 2016]

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. Ventajas del trabajo colaborativo [en línea] Disponible en: <[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa7/ventajas\\_del\\_trabajo\\_colaborativo/t3.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa7/ventajas_del_trabajo_colaborativo/t3.htm)> [Citado en 1 de noviembre de 2016]

## RESUMEN

En este proyecto se puede evidenciar a través del proceso investigativo, la carencia de una efectiva gestión de clientes, lo cual se ve reflejado en los procesos que se llevan al interior de las áreas de la empresa que tienen contacto con los mismos. Para lo cual, se realiza una valoración del estado actual de la compañía través de una matriz DOFA, del mismo modo se procede a hacer un benchmarking con empresas colombianas que implementaron la estrategia CRM y el impacto en las mismas. Con base en el estudio efectuado, se plantea la estrategia CRM para Agroavícola Sanmarino S.A Regional Norte, la cual se complementa con la presentación de un proveedor para la herramienta que soportará la estrategia. Así mismo, se incluyeron los avances que realizó el autor del proyecto, los cuales se sintetizan en herramientas que sirven como soporte mientras la empresa adquiere el software. Este trabajo finaliza con el planteamiento de indicadores de medición, conclusiones y recomendaciones a la empresa para su implementación.

## ABSTRACT

This project demonstrates through the investigative process the lack of effective management of clients. This is clear in the processes of all the areas of the company that involves contact with it. For this reason, it was applied a valuation test of the current state of the company through a FODA matrix tool. As well, a benchmarking tool was run with Colombian companies that implemented the CRM strategy to analyze how they affects them. Based on the result of the study, a CRM strategy for Agroavícola Sanmarino S.A Regional Norte was presented, that includes presentation of a recommended supplier for the tool that will support the strategy. Also, were included the advances made by the author of the project synthesized in tools that serve as support while the company acquires the software. This work ends with the proposal of measurement indicators, conclusions and recommendations to the company for its implementation.

## Palabras Claves

Customer Relationship Management, CRM, Marketing Relacional, Trabajo Colaborativo, Gestión de Clientes, Fidelización de Clientes.

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el desarrollo del proyecto en el cual se plantea la solución a la identificación de una necesidad pertinente a la relación con los clientes de la compañía Agroavícola Sanmarino Regional Norte, así como la metodología empleada, formulación de objetivos, los alcances, contextualización, resultados, entre otros.

Este proyecto es aplicado al área del conocimiento de mercadeo y ventas, y está enmarcado dentro del lineamiento institucional definido por el programa de Administración de Empresas Formación Dual Universitaria, donde se establece la culminación de la fase aula y empresa con la presentación de un proyecto que aporte a la solución de alguna problemática que se haya identificado con antelación en la compañía, y así contribuir con la misión institucional del programa que dispone el incremento de la competitividad de las empresas que participan en el modelo dual.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según el DANE<sup>4</sup> para el tercer trimestre del año 2015 el PIB nacional creció en un 3,2% destacándose el sector agropecuario con un crecimiento del 4,5% respecto al año anterior, mientras que el sector avícola registró un crecimiento del 5% en el 2015 teniendo en cuenta el último análisis del Programa económico de FENAVI<sup>5</sup> publicado en mes de febrero del año en curso, lo cual superó las expectativas planteadas por el gremio, a pesar del impacto negativo sobre los costos de producción del precio de dólar.

Por su parte Agroavícola Sanmarino según el último reporte financiero de EMIS Benchmark<sup>6</sup>, se ubica en el puesto N° 10 de las empresas del sector avícola en Colombia de acuerdo a las ventas efectuadas en el último año, aportando así crecimiento del sector mencionado anteriormente, además de ser la principal productora y comercializadora de “pollito de un día” en la región<sup>7</sup>, producto el cual representa según datos del departamento de ventas alrededor del 86% de los ingresos totales de la empresa, lo cual convierte este producto en la insignia de San Marino, el otro 14% hace referencias a productos como pollitas de un día de nacidas, pollas de 16 semanas y alevinos; la solidez en el mercado de la compañía se ha evidenciado en el crecimiento constante de las ventas durante los últimos años.

Sin embargo, se ha detectado que cerca del 26%<sup>8</sup> de los clientes de la compañía han optado por comprar parcial o totalmente el producto a empresas de la competencia, esto se debe a diferentes factores entre los cuales se destacan incumplimientos parciales de pedidos en épocas de desabastecimiento de producto, problemas con reclamaciones, inconvenientes con procesos de facturación, cartera y despachos.

---

<sup>4</sup>DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Boletín Técnico [en línea]. <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IIItrim15\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim15_oferta_demanda.pdf)> [Citado en 28 de febrero de 2016]

<sup>5</sup>FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES. Balance avícola 2015 [en línea]. <[http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3295:balance-avicola-2015-y-expectativas-2016&catid=293:centro-de-noticias&Itemid=1363](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3295:balance-avicola-2015-y-expectativas-2016&catid=293:centro-de-noticias&Itemid=1363)> [Citado en 28 de febrero de 2016]

<sup>6</sup> EMIS. Business Report Agroavícola Sanmarino S.A. [en línea]. <<https://www.emis.com/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1180968>> [Citado en 2 de mayo de 2016]

<sup>7</sup> Censo interno realizado por SANMARINO a finales de 2015

<sup>8</sup> Encuesta satisfacción al cliente año 2016. Departamento de Ventas Regional Norte Agroavícola Sanmarino.

## 1.2 FORMULACIÓN

¿Cómo la Regional Norte de Agroavícola Sanmarino S.A. podrá implementar una estrategia que fidelice a sus clientes?

## 1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La compañía ha desarrollado diferentes estrategias de marketing que se contemplan en el plan de mercadeo que formula anualmente, dentro de este se encuentran actividades como la celebración del día del pollito, toma de municipios, programación de charlas técnicas a clientes, anchetas avícolas, programa de puntos, entre a otras; en las que se busca fidelizar a sus clientes, pero para el departamento de ventas le es difícil llevar un seguimiento en tiempo real de cada uno de sus clientes, puesto que los procesos se realizan de manera manual y la información de sus clientes se encuentra descentralizada en las diferentes áreas (cartera, contabilidad, ventas) y en el personal de ventas, dando como resultado bases de datos desactualizadas.

Además, el flujo de la información no es eficiente, teniendo en cuenta que se presentan quejas por requerimientos que realizan los clientes y no se les da el trámite adecuado provocando demoras en los mismos, el efecto directo es la disminución de la satisfacción por parte de los clientes que constantemente es manifestado al personal de ventas y reflejado en los comportamientos de ventas de cada cliente.<sup>9</sup>

Esto evidencia la carencia de gestión de clientes que soporte los diferentes procesos que se manejan en el departamento de ventas, y que sirva como integrador de información para facilitar la toma de decisiones en dicho departamento.

---

<sup>9</sup> Información recolectada a través de trabajo de campo en el área de ventas durante el primer semestre del año 2016

## 2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente la empresa cuenta con más de 500 clientes en la Regional Norte<sup>10</sup> y la implementación de estrategias de fidelización se vuelve una tarea dispendiosa, puesto que el mercado está dividido en 5 zonas estratégicas, cubierta cada una por un gerente de zona quien es el encargado de hacer el seguimiento a sus clientes. La tarea es aún más compleja teniendo en cuenta que el proceso se realiza de manera empírica y los colaboradores de la empresa carecen de herramientas que les permitan tener con certeza datos de sus clientes en tiempo real.

La información acerca del cliente es indispensable para las áreas de mercadeo y ventas, puesto que, a mayor robustez de las bases de datos, mayor es la facilidad de implementar estrategias que le permitan a la gerencia retener a sus clientes e incluso atraer aquellos potenciales que se encuentren en el mercado.

Dada las circunstancias actuales de la compañía se hace necesario aplicar la estrategia de gestión de clientes la cual sugiere la implementación de un CRM que sirva como soporte a los procesos que se manejan en el departamento de ventas, esto le permitirá a la compañía aumentar la competitividad en el mercado a través de la fidelización de sus clientes, quien en últimas son quienes generan los ingresos a la empresa. La viabilidad de la estrategia CRM se fundamenta en la necesidad que la compañía priorice sus relaciones con los clientes e incorpore la filosofía de Gestión de Clientes dentro de la organización para mantener sus clientes actuales y atraer nuevos, de esta manera generar mayores beneficios para la empresa.

Académicamente este proyecto se soporta en la metodología del sistema de formación dual universitaria, la cual contempla la presentación de un proyecto de grado por parte del estudiante en la empresa formadora en su último semestre, con el fin de dar solución a alguna problemática que evidencie en la compañía y de esta manera contribuir al buen desempeño de la misma, además de evidenciar la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas en la academia.

---

<sup>10</sup> FRANCO, Cristian. Clientes Agroavícola Sanmarino Regional Norte. En: Base de datos Sanmarino [Archivo Excel]; p 1-5 [Citado en 17 de diciembre de 2015]

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de fidelización de clientes basado en CRM para la empresa Agroavícola Sanmarino S.A Regional Norte para el año 2017.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un análisis de las relaciones actuales con los clientes de la empresa mediante una matriz DOFA.

Comparar a través de benchmarking procesos relacionados con gestión de clientes a empresas en Colombia que hayan implementado CRM.

Diseñar estrategia de mercadeo con base en filosofía CRM

Proponer una herramienta de CRM para el manejo de la información de los clientes de la empresa.

Determinar indicadores de medición para la implementación de herramienta CRM.

## 4 MARCO REFERENCIAL

### 4.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS

**4.1.1. Referentes internacionales.** Es importante destacar que alrededor del mundo se está utilizando la estrategia CRM como medio eficaz para mejorar las relaciones con los clientes; teniendo en cuenta la tesis de Christian Abad y Esteban Arellano que titula “Planteamiento del modelo de Administración de Relaciones con los Clientes CRM (Customer Relationship Management) aplicado al Banco Internacional S.A. a nivel nacional”<sup>11</sup> que se desarrolló en Ecuador durante el año 2014, se ha decidido tomar como referente, dado la similitud del proyecto y las implicaciones que genera la implementación del mismo, dentro de las cuales se puede destacar las temáticas abordadas como:

- Consideraciones que se debe tener en cuenta para soluciones CRM
- Consideraciones previas a la compra de una solución CRM.
- Soluciones tecnológicas del CRM.
- Comparativo de soluciones tecnológicas de CRM
- Estrategia CRM
- Factores claves del éxito

De esta manera la información relevante servirá como base y complemento para el presente proyecto aplicado a la empresa Agroavícola Sanmarino S.A.

**4.1.2. Referentes nacionales.** Las empresas colombianas de la misma manera no son ajenas a los cambios y la necesidad de prestar la mayor atención a su mayor activo (sus clientes), por tal motivo se tomará como referencia el “DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA CRM PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN SOFALCA COMERCIALIZADORA”<sup>12</sup> planteado por Ana Julieth Guzmán Arenas Y Shirley Katerine Montana Ramos con apoyo de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá en el año 2014, de dicho proyecto se tendrán en cuenta aspectos relevantes como:

---

<sup>11</sup> ABAD, Christian; ARELLANO, Esteban . Planteamiento del modelo de Administración de Relaciones con los Clientes CRM (Customer Relationship Management) aplicado al Banco Internacional S.A. a nivel nacional. [En línea] <<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6878>> [Citado en 7 de agosto de 2016]

<sup>12</sup> GUZMÁN, Ana; MONTANA, Shirley . Desarrollo De Una Estrategia Crm Para La Implementación De Un Plan De Fidelización De Clientes En Sofalca Comercializadora. [En línea] <<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12001/1/TRABAJODEGRADO%20CRM%20111.pdf>> [Citado en 7 de agosto de 2016]

- Módulos de CRM
- Estructura de un CRM
- Características y Condiciones De Relación Cliente / Empresa
- Matriz DOFA
- Estrategia CRM Y Plan De Fidelización De Clientes

**4.1.3. Referentes locales.** En el ámbito regional también se puede evidenciar la aplicación de estrategias CRM para fidelizar clientes, este es el caso de IMPORMARKAZ, una empresa santandereana que se dedica a la comercialización de productos veterinarios y cuyo domicilio es el barrio San Francisco de la Ciudad de Bucaramanga, para la cual Leonardo Ortiz Ordoñez desarrolló el “Proceso de implementación de un sistema basado en la filosofía CRM (Customer Relationship Management) en Impormarkaz”<sup>13</sup> con apoyo de la Universidad Industrial de Santander, dentro del cual se puede destacar aplicaciones importantes como:

- Análisis Interno y Externo de la compañía
- Diseño de estrategia CRM y proposición de valor
- Control integrado a la estrategia
- Indicadores de Gestión
- Metodología y evaluación de indicadores

Se interiorizará dichos conceptos que servirán para la aplicación de la estrategia que se planteará para Agroavícola Sanmarino S.A.

## 4.2. MARCO REFERENCIAL

A continuación, como se muestra en la Ilustración N° 1 se puede evidenciar como se estructura el proyecto a través de objetivos y actividades claves, las cuales tienen un consecutivo para su desarrollo e implementación, empezando desde los análisis (Internos y Externos) y finaliza con las conclusiones.

---

<sup>13</sup> ORTIZ, Leonardo. Proceso De Implementación De Un Sistema Basado En La Filosofía CRM (Customer Relationship Management) En Impormarkaz. [En línea] < <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/handle/123456789/5099> > [Citado en 7 de agosto de 2016]

**Ilustración 1. Marco Referencial**



### 4.3. MARCO CONCEPTUAL

**4.3.1 Definición de CRM.** La Gestión de las Relaciones con los Clientes o CRM (Customer Relationship Management) ha existido implícitamente en los diferentes establecimientos comerciales desde tiempos memorables; Por ejemplo si se analiza los procesos que se llevan a cabo al interior de una tienda de barrio, se podrá observar que dicho tendero hace una gestión de esas relaciones diariamente, desde el momento en el que cliente ingresa a su tienda lo saluda por su nombre, le ofrece los productos nuevos que llegaron al negocio que el cliente podría estar interesado en comprar, simplemente porque aquel tendero ya conoce: sus preferencias de compra, su dirección de residencia, número telefónico, su medio de pago (si la relación es muy estrecha cuenta con un crédito para sus compras), sus gustos y hasta conoce su familia y demás detalles que podrían ser relevantes a la hora de establecer una relación directa con un cliente.

Por esta razón diferentes autores han realizado significativos aportes a la academia sobre la importancia que tiene los CRM para las empresas, aquí algunas definiciones sobre CRM:

Dick lee, gurú de CRM define que: *“CRM trata sobre cómo responder y relacionarse eficazmente con sus clientes, no sobre cómo controlarles”* (Dick, 2006)

Paul Greenberg, gurú sobre el tema: *“He tenido la oportunidad de participar en debates en los que había una discusión constante sobre qué es exactamente CRM; la respuesta constante en todo el sector es una respuesta estándar que dice lo que CRM no es: CRM no es una tecnología* (Greenberg, 2002)

Strauss habla sobre el CRM como un proceso integral: *“CRM es usado para definir el proceso de creación y mantenimiento de relaciones con empresas clientes, o clientes. CRM es un proceso holístico de identificación, atracción, diferenciación y retención de clientes. Envuelve más que un simple escuchar a los clientes o proveer mejores productos y servicio al cliente. Significa integrar toda la cadena de proveedores para crearle valor al cliente en todos los pasos mediante el aumento de beneficios o bajos costos. Esto resulta en ganancias más altas, por medio de la mejora de las bases de datos de clientes del negocio”*<sup>14</sup>

Es casi imposible hablar de Gestión de clientes si no se cuenta con las herramientas apropiadas para apoyar dicha gestión, más si se trata de compañías robustas con significativos número de clientes, es por esta razón que surgieron los software que se alinean a la estrategia de aquellas empresas cuya prioridad es la gestión de clientes, en este ámbito Paul Greenberg señala que: *“Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las*

---

<sup>14</sup> STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. E-marketing. Prentice Hall, Cap. 7, 2002

*soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes"<sup>15</sup>*

**4.3.2 Estructura CRM.** Se habla sobre las diferentes estrategias CRM dentro de las cuales se encuentran el **CRM OPERACIONAL** que trata principalmente de la interacción entre el software y los demás sistemas contables, financieros, de producción para facilitar así las tareas del área de mercadeo y ventas, que se sintetiza en la integración de las diferentes dependencias de la compañía que se alinean con la estrategia principal. También existe el **CRM ANALÍTICO** que es conocido como el BI (Business Intelligence), este recolecta, transforma y realiza el análisis de toda la información relevante sobre los clientes de las empresas, por último, se encuentra el **CRM COLABORATIVO** que está relacionado con las nuevas tecnologías de la Información y transforma principalmente el CRM en E-CRM, según lo menciona Croxatto<sup>16</sup>

**Ilustración 2. Estructura CRM**



**Fuente:** Imagen tomada de Boletín EAFIT: Administración De Las Relaciones Con Los Clientes, CRM <<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Boletin%2043%20CRM.pdf>>

**4.3.3 Componentes del CRM.** Los principales componentes de un CRM están clasificados básicamente en 3 módulos en los que se orientan los procesos en función del cliente:

- Módulo ventas: En este componente se gestionan las oportunidades, pedidos, contactos, pronósticos de ventas, prospectos, con la particularidad

<sup>15</sup> GREENBERG, Paul, CRM, Gestión de relaciones con los clientes, primera edición, Madrid, Mc Graw Hill 2002, Página 7

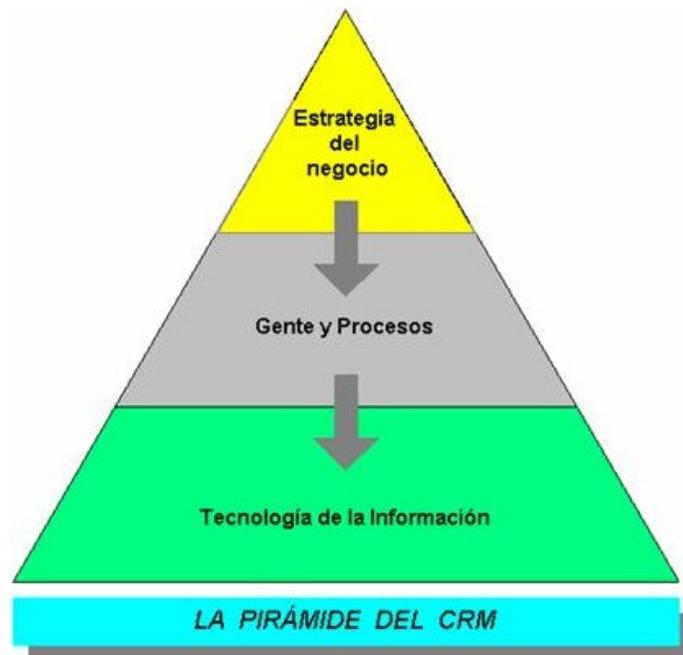
<sup>16</sup> CROXATTO, Horacio. Creando valor en la relación con sus clientes. Dunken. Argentina, 2005. Página 28

de la generación de informes de ventas en tiempo real, así mismo se controla y administra el equipo comercial de la compañía.

- Módulo de servicios: El objetivo de este módulo es la de brindar atención oportuna a los clientes, a través de manejo adecuado de casos, incidentes, soporte técnico, y la implementación de autoservicios para facilitar los procesos requeridos por el cliente.
- Módulo marketing: Desde allí se puede monitorear las acciones contemplada en el plan de marketing como campañas comerciales, mailing, estrategias de fidelización, teniendo en cuenta los indicadores de medición para analizar la efectividad de las mismas y la reacción de los clientes a dichas acciones. Cabe destacar el uso del marketing social como valor agregado en la era de las TICs y que sirven para llegarles al cliente de una manera directa.

Los sistemas informáticos juegan un papel importante en la implementación de una estrategia CRM, sin embargo, estos son solo herramientas que soportan la estrategia. A continuación, en la **Ilustración 3** se muestra cómo se debe estructurar la implementación de un CRM: lo primero que se debe hacer es planear la estrategia, seguido de esto adecuar los procesos de acuerdo a la estrategia y preparar al personal involucrado en los procesos y finalmente se selecciona la herramienta informática que soportará la estrategia CRM.

**Ilustración 3. Pirámide del CRM**



**Fuente:** Imagen tomada de <https://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>

#### 4.4 MARCO EMPRESARIAL (Contextualización)

**4.4.1 Reseña histórica y negocio al que se dedica.** “El 16 de abril de 1996 bajo la dirección del Señor Sebastiano Carbone Bellini con una visión hacia el sector avícola se creó AGROAVICOLA SAN MARINO S.A. La primera actividad que desarrollo la Compañía fue la **compra y venta de pollito de un día**, con un lote de comerciales raza Hy line. En febrero del año 1997 se iniciaron operaciones con pollo de engorde en Santander, en la Mesa de los Santos.

Debido al crecimiento y al reconocimiento de la marca en el año 1999 se construye la primera planta de Incubación cinco máquinas incubadoras y cinco máquinas necedoras realizando el primer cargue en abril del año 2000. El 1 de mayo de 2008 llega el primer lote de 10578 Hembras y 2027 Machos de Reproductoras Abuelas de la línea Hybro procedentes de Holanda. El 1 de abril de 2009 se traslada el proceso de Abuelas reproductoras a las instalaciones de la granja La Toscana de Ibagué. Con un lote de 7126 hembras y 1274 machos de CobbAvian 48.

En el año 2006 se inició el proyecto de construcción de lagos para reproducción, levante y reversión de alevinos; en ese mismo año, se incursionó con la línea de pollo en canal a través de una alianza estratégica con pollo Piku, teniendo un sacrificio mensual de 70.000 aves alcanzando un crecimiento entre el año 2006 al 2009 de 15.000 mil aves para tener un sacrificio mensual de 220.000 mil aves para el año 2009.

En el 2010 bajo escritura pública No. 00561 se transforma de sociedad Limitada a sociedad anónima bajo el nombre de AGROAVICOLA SANMARINO S.A. El 15 de Octubre de 2010 en la notaria Decima de Bogotá se aprueba la fusión entre Agroavícola San Marino S.A. (Absorbente) e Industria Avícola del Fonce AVIFONCE S.A. (Absorbida) quien naciese en el año 1990 en San Gil Santander, e Inversiones Avícolas Kalidad Ltda (Absorbida) quien naciese en el año de 1993 en Bogotá y traslada en 1995 a la ciudad de Palmira.

En junio del año 2012 se incursionó en el Eje Cafetero, gracias a la compra de una Planta de Incubación ubicada en Barcelona Quindío, y cuatro Granjas Reproductoras en el departamento de Risaralda.

Actualmente Agroavícola San Marino S.A. es una empresa del sector primario de ámbito pecuario, dedicada a la producción y comercialización de pollitos de un día Ross 308, venta de pollita de un día Babcock y Bovans, levante de ponedoras comerciales, alevinos, pollo en canal, venta de medicamentos veterinarios de la línea Auofarma, producción y venta de huevo fértil, venta de subproductos avícolas como gallinaza, pollinaza y huevo comercial, y servicios de laboratorio (Labicol).

San Marino S.A., cuenta a nivel nacional con planta de abuelas, siete plantas de incubación, veinticinco granjas reproductoras, veintidós granjas de levante

comercial, once granjas de engorde de pollo, cuarenta y dos tanques para reproducción, levante y reversión de alevinos; y una planta de proceso de pollo en canal.”<sup>17</sup>

**4.4.2 Misión.** “Producir y Comercializar bienes dirigidos a los sectores avícola y piscícola que generen satisfacción y confianza en nuestros clientes, mediante la adopción de nuevas tecnologías de avanzada y el acompañamiento de un equipo humano altamente calificado.”<sup>18</sup>

**4.4.3 Visión.** “Consolidar el liderazgo de Agroavícola San Marino S.A. en el sector avícola e impulsar el reconocimiento en el sector piscícola a nivel nacional, a 2015 incursionar con éxito en el mercado internacional dando a conocer nuestros productos y servicios de valor agregado, asegurando la satisfacción del cliente.”<sup>19</sup>

**4.4.4 Política ambiental.** “AGROAVÍCOLA SAN MARINO S.A, consciente de la protección y calidad del medio ambiente, está comprometida a desarrollar e implementar una estrategia ambiental preventiva y de mejoramiento continuo mediante la implementación del sistema de gestión ambiental y programas de producción más limpia, bajo un marco de desarrollo sostenible y cumplimiento de la legislación ambiental; impulsando la cultura medioambiental en sus empleados, con el propósito de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y mitigar los posibles impactos al medio ambiente y a la sociedad.”<sup>20</sup>

**4.4.5 Valores corporativos.** La empresa tiene estipulado los valores más importantes con los que los trabajadores deben identificar:

**“Honestidad:** Elegimos actuar siempre con base en la verdad y la auténtica justicia. Asumimos que la verdad es solo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable o imprescindible de reconocer.

**Responsabilidad:** Confiamos en aquellas personas que son responsables; ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen con compromiso y dedicación lo que se proponen.

---

<sup>17</sup> AGROAVÍCOLA SAN MARINO S.A. Reseña histórica [en línea]. <<http://www.sanmarino.com.co/historia.html>> [Citado en 5 de Agosto del 2016]

<sup>18</sup> AGROAVÍCOLA SAN MARINO S.A. Misión de la empresa [en línea]. <<http://www.sanmarino.com.co/mision.html>> [Citado en 5 de Agosto del 2016]

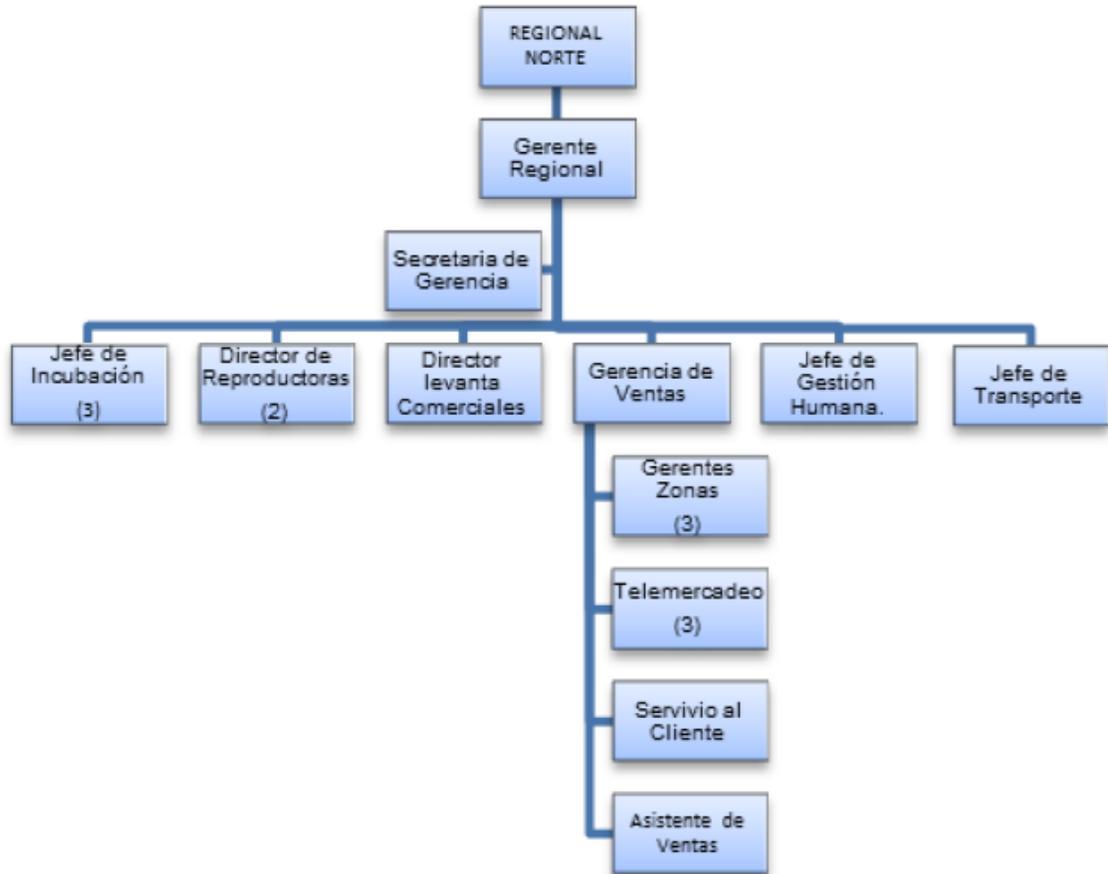
<sup>19</sup> AGROAVÍCOLA SAN MARINO S.A. Visión de la empresa [en línea]. <<http://www.sanmarino.com.co/vision.html>> [Citado en 5 de Agosto del 2016]

<sup>20</sup> AGROAVÍCOLA SAN MARINO S.A. Política ambiental [en línea]. <<http://www.sanmarino.com.co/ambiental.html>> [Citado en 5 de Agosto del 2016]

**Verdad:** Somos personas de palabra; la decimos y la cumplimos, actuamos con rectitud de acuerdo a nuestros valores. Actuamos con verdad, como una forma de respeto a los demás y a nosotros mismos”

#### 4.4.5 Organigrama General.

**Figura 1. Organigrama Agroavícola San Marino Regional Norte**



**Fuente:** Archivo gerencia de mercado Agroavícola Sanmarino S.A

## 5 DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 MÉTODO INVESTIGACIÓN

El método investigativo que se utilizó para el desarrollo del proyecto es INDUCTIVO, puesto que los resultados de la presente investigación se obtuvieron a partir de la observación, registro, clasificación y estudio de hechos particulares que se presentaron en la empresa y su entorno.

### 5.2 TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta las alternativas que existen en el proceso investigativo, y las particularidades del entorno en el que se encuentra la empresa de la industria avícola, así como las herramientas de recolección de información con las que cuenta un investigador, se optó por los siguientes tipos de investigación de acuerdo a tres parámetros básicos:

**5.2.1 De acuerdo al alcance y la profundidad.** Está catalogada como EXPLORATORIA, con la particularidad que la empresa no ha implementado antes ningún CRM y la información que se recopila se hace a través de archivos de Excel o se toma de la base de datos del sistema UNO 8.5.

**5.2.2 De acuerdo al fin y la utilidad.** Esta investigación es APLICADA, teniendo en cuenta que el modelo de formación dual universitaria exige que sea de este tipo, para que el trabajo de los estudiantes se vea reflejado en un proyecto que tenga un impacto real en la compañía.

**5.2.3 De acuerdo a la información.** Esta investigación es cualitativa porque se utilizará información relevante de los clientes de la compañía para complementarlos con el sistema CRM, así como datos descriptivos que serán de apoyo para las actividades de mercadeo que la empresa consolidara con la información.

### 5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Las técnicas a utilizar y sus respectivos instrumentos son los siguientes:

- Técnica de entrevistas de profundidad

Para identificar necesidades de la empresa se hace necesario realizar entrevistas a quienes tengan el contacto con los clientes de la compañía y que a la vez manejen información de los mismos.

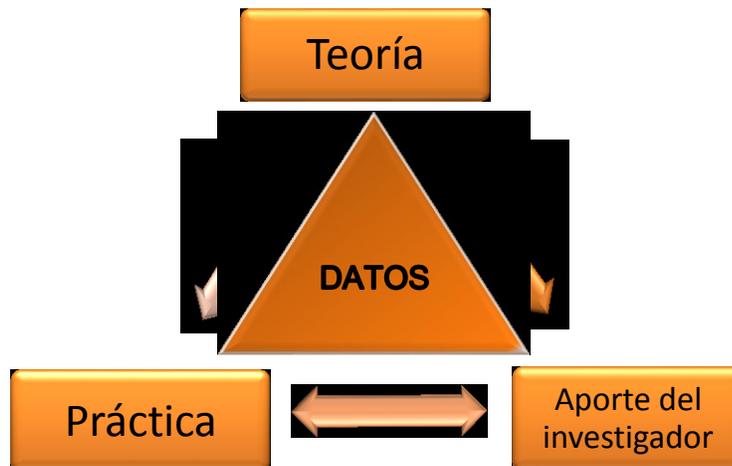
- Técnica de alcance de contenido:

Se hará uso de la BASE DE DATOS de la empresa e información plasmada en archivos de Excel y Word que contiene información importante de los clientes de la compañía.

#### 5.4. TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Los datos recolectados en la investigación del presente proyecto tienen bases teóricas de varios autores previamente referenciados, y que han sido aplicados en procesos de diferentes empresas alrededor del mundo, por lo cual dicha información permite construir una propuesta fiable y aplicable; además el investigador del presente proyecto hace su aporte con base en estos datos recolectados, tal como lo muestra la ilustración N° 4 y así finalizar el proceso de triangulación con la aplicación de los resultados obtenidos en la respectiva empresa.

#### Ilustración 4. Triangulación de la Información



**Fuente:** Elaborado por el autor del proyecto

## 5.5 CÓDIGO DE ÉTICA DEL INVESTIGADOR

Para la realización del presente proyecto se tendrá en cuenta los parámetros que todo investigador debe tener en cuenta en su proceso investigativo, para lo cual es necesario destacar los más relevantes dado la naturaleza del presente proyecto:

- Nunca usará el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.<sup>21</sup>
- Investigar conforme a las políticas establecidas por los órganos competentes y reportar los hallazgos e inquietudes de manera objetiva y oportuna a la comunidad científica
- Inspeccionar los documentos relevantes para la investigación sin alterarlos. Esto es fundamental para la integridad
- Mantener la confidencialidad de la investigación si así se requiriese<sup>22</sup>

## 5.6 DISEÑO DEL PROYECTO

Para el diseño del presente proyecto se tuvo en cuenta los tiempos estimados desde la respectiva planeación hasta la entrega del proyecto de acuerdo a los requerimientos académicos y empresariales, de la misma manera

**5.6.1. Cronograma.** A continuación, se muestra el plan de trabajo propuesto para el desarrollo del presente proyecto, el cual está dividido en 7 fases que empieza desde la elaboración del proyecto y termina con la entrega final del mismo; para ampliar información del mismo, podrá abrir el hipervínculo en la **Ilustración 5**.

---

<sup>21</sup>UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Código Ético del Investigador [en línea] <[http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo\\_etica\\_investigador.pdf](http://www2.ula.ve/cdcht/dmdocuments/codigo_etica_investigador.pdf) > [consultado en 20 de agosto de 2016]

<sup>22</sup>SISTEMA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA REDALYC. La formación ética del investigador latinoamericano [en línea] < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460211> > [consultado en 20 de agosto de 2016]



## 5.6.2 Presupuesto

La inversión inicial estimada para llevar a cabo este proyecto en la compañía con base en información entregada por el posible proveedor de la plataforma y otros gastos adicionales, es cercana a los 30 millones de pesos, el detalle del presupuesto se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Presupuesto proyecto CRM para Agroavícola Sanmarino Regional Norte**

CANTIDAD	CONCEPTO	VR. UNITARIO	VR TOTAL
1	DISEÑO DEL PROYECTO	\$ 2'000.000	\$ 2'000.000
1	PLAN DE FORMACIÓN	\$ 400.000	\$ 400.000
1	IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE SOPORTE CRM	\$ 27'750.000	\$ 27'750.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30'150.000</b>

**Fuente:** Autor proyecto (cifras de implementación con base en cotización realizada con proveedor de CRM SIESA)

## 6. RESULTADOS

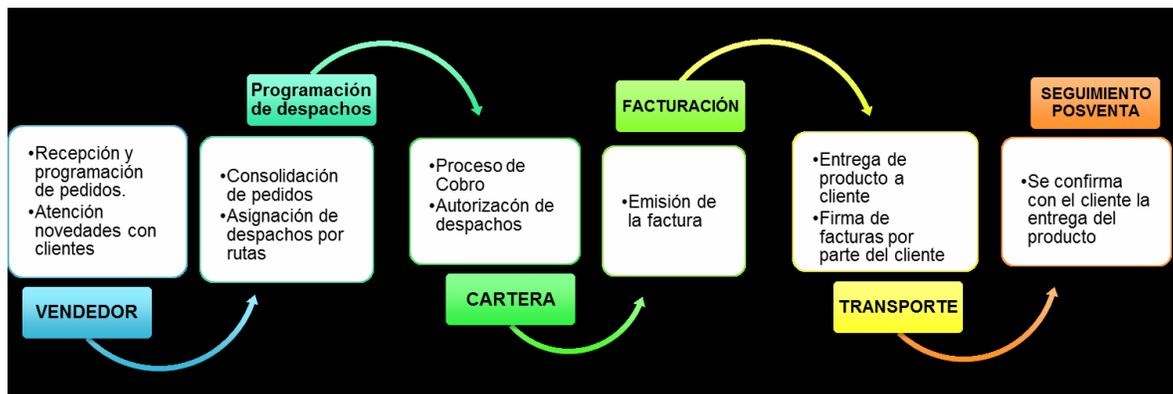
### 6.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Por medio de herramientas como entrevistas y haciendo uso del método de observación, se pudo identificar factores que están influyendo en el relacionamiento con los clientes en las diferentes áreas que mantienen contacto con ellos. A continuación, se mostrará los resultados de dicho diagnóstico.

**6.1.1. Diagnóstico organizacional.** A través de entrevistas no estructuradas y mediante la verificación de los procesos que se manejan al interior de las áreas involucradas, se pudo identificar factores relevantes que intervienen en la relación de la empresa con sus clientes, de esta manera se obtuvo los siguientes resultados que sirven como base para entender cómo reorientar los procesos en función al cliente y migrar hacia la estrategia CRM.

En la ilustración 6 se puede observar cómo funciona el proceso de venta y entrega del producto al cliente final a través de las áreas involucradas como lo son: ventas, cartera, facturación y transporte.

**Ilustración 6. Flujo de información del cliente en una venta**



De la misma manera se pudo identificar el tipo de contacto que existe entre las diferentes áreas que operan en los departamentos de mercadeo y ventas, así como en el área de cartera, tal como se muestra en los cuadros N° 2,3 4,5 y 6.

### Cuadro 2. Ficha técnica cartera

<b>Área:</b>	<b>Cartera</b>
<b>Procesos:</b>	Desde allí se maneja los procesos referentes a crédito con clientes, cobro pre-despachos de productos, cartera vencida.
<b>Problemas detectados</b>	No se cuenta con la información suficiente acerca del cliente, en ocasiones la información no es clara acerca de las novedades que se presentan, tales como reposición de productos, cambios en contratos con clientes, cambios de condiciones, precios de los productos.
<b>Oportunidad de mejora</b>	Unificación base de datos y control de seguimiento a clientes

### Cuadro 3. Ficha técnica facturación

<b>Área:</b>	<b>Facturación</b>
<b>Procesos:</b>	Facturar pedidos despachados al cliente
<b>Problemas detectados</b>	Envío tardío de algunas facturas a cliente debido a cambios a última hora y reubicación de producto.
<b>Oportunidad de mejora</b>	Generar facturación antes del despacho del pedido

### Cuadro 4. Ficha técnica servicio al cliente

<b>Área:</b>	<b>Ventas (servicio al cliente)</b>
<b>Procesos:</b>	Toma de solicitudes y requerimientos adicionales de clientes.
<b>Problemas detectados</b>	Carencia de seguimiento adecuado de requerimientos de clientes, no se lleva una correcta trazabilidad del cliente.
<b>Oportunidad de mejora</b>	Trámites oportunos a solicitudes por parte de los clientes

### Cuadro 5. Ficha técnica vendedores

<b>Área:</b>	<b>Venta (personal de ventas)</b>
<b>Procesos:</b>	Toma de pedidos, acompañamiento técnico al cliente, ejecución de actividades de mercadeo,
<b>Problemas detectados</b>	Saturación en las tareas, base de datos desactualizada, manejo no oportuno de requerimientos de clientes, problemas con agenda de trabajo y cumplimiento de tareas.
<b>Oportunidad de mejora</b>	Programación de tareas en herramienta digital, base de datos sincronizada, seguimiento personalizado a clientes.

### Cuadro 6. Ficha técnica programación de pedidos

<b>Área:</b>	<b>Venta (programación)</b>
<b>Procesos:</b>	Recibir reporte de ventas del personal de ventas,
<b>Problemas detectados</b>	Demoras en cuadro de despachos por reporte de ventas incompletos, falta de información actualizada de precios, errores envío datos para facturación.
<b>Oportunidad de mejora</b>	Agilización de los procesos a través de base datos consolidada, unificación de precios, acceso a pedidos en tiempo real.

De acuerdo a la información recolectada se puede evidenciar las restricciones dentro del área de mercadeo y ventas, lo cual produce demoras en los procesos que allí se llevan a cabo, también se detectó que la información en cada puesto de trabajo es descentralizada, lo cual produce afectación directamente a los consumidores finales del producto que vende la compañía, es decir a los clientes.

## 6.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

A través de las matrices para el diagnóstico de la relación actual de la empresa con los clientes, se procede a plasmar los resultados del proceso investigativo y

establecer la propuesta de mejora e implementación de la estrategia CRM, de esa manera se presenta la información sintetizada en los siguientes cuadros, tablas e ilustraciones:

**Cuadro 7. Matriz de resultados**

OBJETIVO	TÉCNICA	CATEGORIA NUCLEAR
Realizar un análisis de las relaciones actuales con los clientes de la empresa mediante una matriz DOFA	Investigación primaria y secundaria con fuentes internas y externas	Elaboración de matriz DOFA
Comparar a través de benchmarking procesos relacionados con gestión de clientes a empresas en Colombia que hayan implementado CRM.	Investigación primaria y secundaria con fuentes internas y externas	Comparativo con otras empresas con CRM
Diseñar estrategia de mercadeo con base en filosofía CRM	Fuentes Internas	Diseño de estrategias CRM
Proponer una herramienta de CRM para el manejo de la información de los clientes de la empresa.	Fuentes Internas y externas	Selección Proveedor CRM
Determinar indicadores de medición para la implementación de herramienta CRM.	Fuentes Internas	Creación de Indicadores de medición

**Fuente:** Elaborado por el autor del proyecto

**6.2.1. Análisis mediante matriz DOFA.** Para conocer la situación real actual de Agroavícola Sanmarino Regional Norte se realizó un análisis externo e interno de la compañía, para lo cual se sintetizó en la matriz DOFA cruzada y así identificó oportunidades de mejora viables para la estrategia CRM.

**Tabla 8. Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Información del cliente descentralizada, y base de datos se encuentra desactualizada.	0,2	2	0,4
2. Ausencia de seguimiento en tiempo real de PQRs (Peticiones, quejas y reclamos) de clientes.	0,1	1	0,1
3. Carencia de base de datos de prospectos de clientes y de posibles oportunidades de negocio.	0,1	2	0,2
4. Planificador de agenda comercial	0,1	2	0,2
5. Registro de interacciones y tareas pendientes con el cliente	0,1	2	0,2
			1,1
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Personal de ventas tiene cercanía con el cliente	0,1	3	0,3
2. Acompañamiento técnico a clientes	0,1	4	0,4
3. Plan de mercadeo anual actualizado	0,05	3	0,15
4. Existe segmentación clara de clientes	0,15	4	0,6
			1,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

**Cuadro 9. Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>AMENAZAS</b>			
1. Fluctuación de la demanda de productos	0,2	4	0,8
2. Crecimiento competidores en el mercado	0,1	2	0,2
3. Variedad de servicio de la competencia	0,1	2	0,2
4. Incremento precio de dólar afecta precio del producto	0,1	1	0,1
			1,3
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Plataformas en el mercado que soportan la gestión de clientes	0,1	3	0,3
2. Crecimiento del uso de las TICs en Colombia	0,15	4	0,6
3. Crecimiento de la demanda de pollo	0,15	4	0,6
4. Producto con demanda constante (semanal)	0,1	3	0,3
			1,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,1</b>

Con base en las matrices EFI y EFE se pudo determinar que las oportunidades y fortalezas obtuvieron un puntaje mayor a las debilidades y amenazas, además de obtenerse un puntaje mayor a 2,5 en ambas matrices lo que indica que la compañía tiene factores importantes que le permiten competir, de esta forma se procede a realizar una DOFA cruzada con el fin de identificar la estrategia adecuada.

### Cuadro 10. Matriz DOFA Cruzada

		DOFA	
		Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	1. Personal de ventas tiene cercanía con el cliente 2. Acompañamiento técnico a clientes 4. Existe segmentación clara de clientes	1. Información del cliente descentralizada, y base de datos se encuentra desactualizada. 3. Carencia de base de datos de prospectos de clientes y de posibles oportunidades de negocio. 5. Registro de interacciones y tareas pendientes con el cliente
	Amenazas	Estrategias FO	Estrategias DO
	1. Plataformas en el mercado que soportan la gestión de clientes 2. Crecimiento del uso de las TICs en Colombia 3. Crecimiento de la demanda de pollo	F1,01 Fortalecimiento del realacionamiento con el cliente a través de herramientas tecnológicas F2,03 Aprovechar el crecimiento de la demanda de pollo para incrementar la participación en el mercado acompañado de servicio adecuado post venta F3,02 Soporte técnico a través de las TICS	D1,01 Unificar datos a través de un CRM D2,02 Usar herraminenta tecnológica para registrar, ordenar y gestionar oportunidades nuevas de negocio D3,03 Crecimiento participación en el mercado fidelización clientes.
	1. Fluctuación de la demanda de productos 2. Crecimiento competidores en el mercado 3. Variedad de servicio de la competencia	Estrategias FA	Estrategias DA
		F1,A1 Realizar pronóstico adecuado con el riesgo de desabastecimiento de producto F2,A2 Implementar estrategias de fidelización basadas en CRM F3, A3 Aprovechar la segmentación clara de cliente para implementar estrategias de mercadeo mas efectivas con ayuda del CRM	D1,A1 Mitigar riesgos implementando estrategia CRM en la compañía D2,A2 Brindar vaor agregado a los productos para diferenciarlos de la competencia D3,A3 Determinar posibles necesidades de los clientes mediante estrategia CRM.

Después de realizar las matriz DOFA se pudo evidenciar la necesidad que tiene la compañía de implementar su estrategia de mercadeo basado en CRM, lo cual le permitirá aprovechar sus fortalezas y oportunidades en el mercado para mitigar aquellas amenazas y debilidades que en el mediano y largo plazo pueden generar factores negativos que afecten las ventas de la compañía, además fidelizar clientes con el fin de garantizar crecimiento constante, a través del mejoramiento del índice de satisfacción al cliente.

Dada la importancia de la implementación del proyecto CRM en Agroavícola Sanmarino S.A, se procede a realizar investigación acerca de casos exitosos de implementación de estrategias CRM en empresas colombianas, tal como se muestra en el cuadro N° 10, el cual es analizado bajo criterios estandarizados y su

impacto que dicha implementación tuvo en las empresas: Almacenes Éxito, Nalsani, Servientrega, Davivienda y el Icetex.

**6.2.2 Comparativo benchmarking de empresas con CRM.** Dado que la estrategia CRM ha sido implementada con éxito en empresas de diferentes sectores de la economía con el fin de fidelizar a sus clientes y ser más competitivos, se decide realizar un análisis de las compañías más robustas que han optado por esta estrategia empresarial, con el fin de conocer que tipos de software escogieron para soportar su estrategia, así como los alcances de la implementación y cambios en la estructura de los procesos y los canales de comunicación que se establecieron para conectar con los clientes de las compañías. Dicho análisis se puede evidenciar en el cuadro N° 11 que fue elaborado con base en consultas en base de datos empresariales.

Dentro de los logros que estas empresas alcanzaron gracias a la implementación de la estrategia CRM se encuentran el aumento de sus ventas y participación en el mercado, así mismo una mejor segmentación de los clientes que permitió direccionar mejor las estrategias de mercadeo. Por otra parte, se puede observar cómo se rediseñaron y adaptaron los procesos a los nuevos requerimientos de la estrategia empresarial, Cabe destacar que no se identifica un software o proveedor en común de las empresas utilizadas en el benchmarking, cada una tiene un sistema diferente, y en algunos casos por poseer un departamento de sistemas en su estructura organizacional desarrollaron su propio software o plataforma CRM.

### Cuadro 11. Análisis Benchmarking CRM

CRITERIOS/COMPAÑÍAS	ALMACÉNES EXÍTO	NALSANI	SERVIENTREGA	BANCOLOMBIA	DAVIVIENDA	ICETEX
<b>Tipo de Software CRM</b>	Dunnhumby, una empresa inglesa especializada en el análisis de los datos del cliente.	Desarrollo de Arkix	CRM web servientrega	Desarrollo corporativo	Siebel CRM de Oracle	CRM Dynamics
<b>Canales de comunicación con el clientes</b>	Correo electrónico, redes sociales, líneas telefónicas	Sitio web, mail, redes sociales, líneas telefónicas	Chat, línea telefónica, PQR	Permite acceder a Atención en línea a través de la "sucursal telefónica" (muestra la información de contacto para cada ciudad) Sucursal virtual: Asesoría, Buscar sucursales, cajeros, corresponsales, Solicitar productos, consulta saldo y extractos, transacciones en línea.	mejorando los canales de comunicación internos en lo que concierne a las solicitudes de servicio y reclamaciones de los clientes.	Sistema PQR (En línea), Chat, líneas telefónicas, oficinas regionales de atención al cliente.
<b>Alcance de la implementación</b>	3,3 millones identificados con tarjeta puntos	Definición de segmentación del mercado, conocer en hábitos de compra del cliente, incremento del número de clientes	Liderazgo empresa de entrega de mercancías y envíos en Colombia,	Sincronización de Contact Center (Lineas telefónicas, PQR, Chat)	Automatización, controlar y hacer un seguimiento oportuno a cerca de 81 campañas publicitarias lanzadas desde el 2008, creó una base de datos robusta y consolidada extendiendo visibilidad de data para los clientes internos - asesores comerciales, directores, subdirectores, call center, coordinadores de banca personal, asesores pyme, asesores múltiples	Actualización de manuales y procedimiento frente a los cambios que requiere CRM,
<b>Segmetación de Clientes</b>	consumidores productos canasta familiar	Consumidores de artículos de moda	Personas y empresas que requieren servicio de transporte de mercancías.	Personal, Personal Plus Preferencial, Prestigio Emprendedor, PYMES Empresas, Gobierno	Clientes corporativos, personas naturales, Pymes.	Sector estudiantil universitario de pregrado y posgrado, fuerza militares.
<b>Procesos</b>	Crecimiento y participación en el mercado	logró aumentar las ventas a los clientes con los que se tenía una relación enfocada en 4,4%.	Aumento de participación en el mercado y diversificación de portafolio	Aumento en el número de clientes corporativos y de cuentas empresariales	Mejora en la calidad del servicio al cliente, la competitividad y la rentabilidad del negocio	Garantizar, con calidad, un eficiente y efectivo servicio al cliente
<b>Inversiones</b>	Software y capacitación personal	Software y capacitación personal	Software y capacitación personal	Software y capacitación personal	Software y capacitación personal	Software y capacitación personal

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

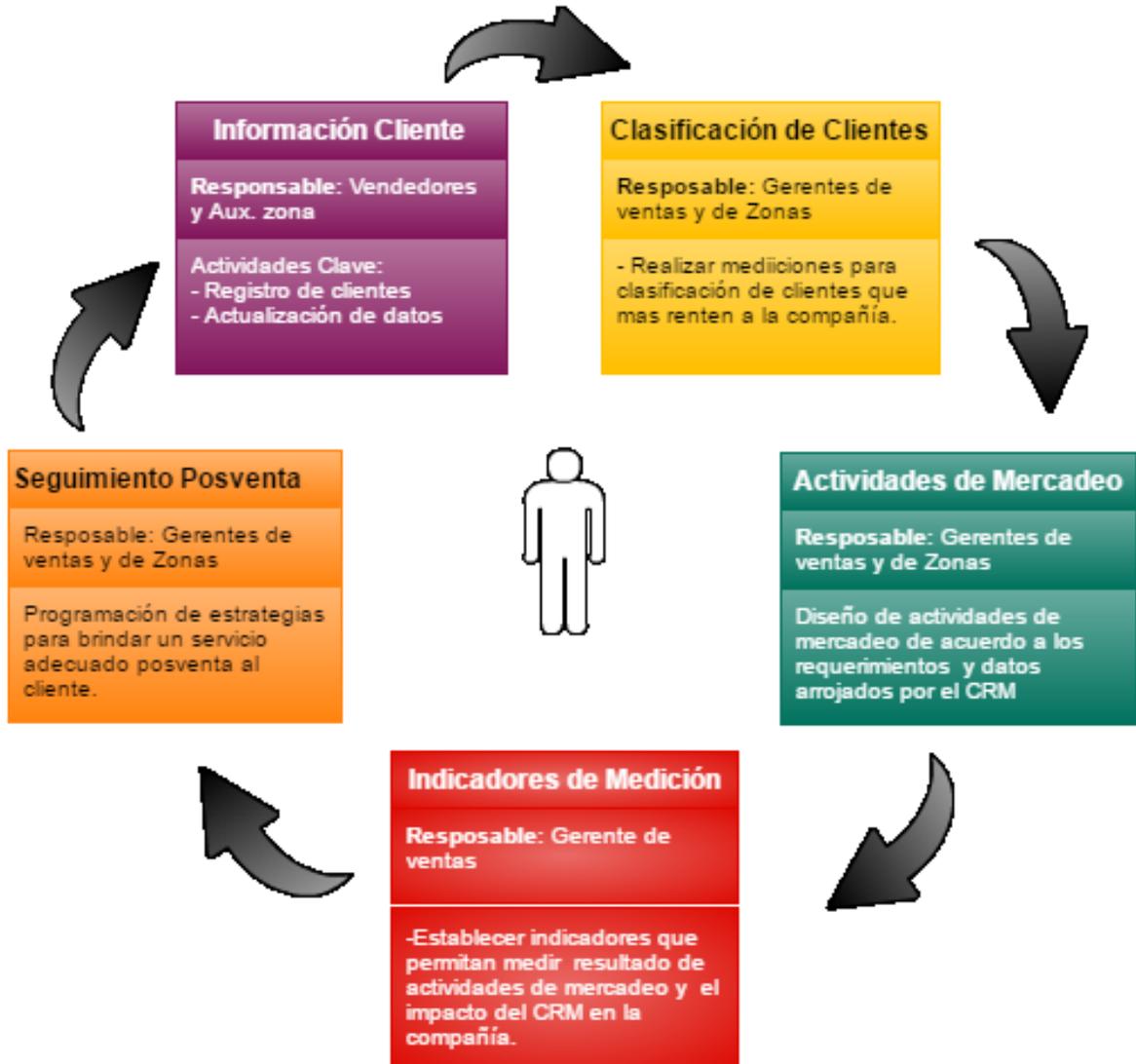
**6.2.3 Estrategia CRM Y Plan De Fidelización De Clientes.** La estrategia CRM inicia desde la recolección de información de clientes y termina con el seguimiento posventa como lo muestra la ilustración N°7, la cual se propone como hitos necesarios para la implementación de la estrategia CRM en Agroavícola Sanmarino S.A.

**Ilustración 7. Pasos Estrategia CRM de Fidelización Clientes**



Para la gestión adecuada de clientes es necesario asignar a la actividad un responsable (**ver ilustración 8**) que se haga a cargo de la misma para garantizar su cumplimiento, teniendo en cuenta que, uno de los factores determinantes de éxito es el control que se debe realizar sobre lo planeado. A continuación, se muestra los detalles de cada proceso con sus respectivos responsables para la ejecución de las actividades requeridas.

**Ilustración 8. Responsables y detalles del proceso**



**Fuente:** Elaborado por el autor del proyecto

**6.2.3.1 Diseño Ficha Técnica De Cliente.** Se hizo necesario realizar modificación a la ficha técnica de cliente (ver ilustración N°9), dado que se requiere información concreta del cliente y/o prospecto, que permita conocer datos relevantes para la toma de decisiones en el área de mercadeo y ventas. El formato se diseñó en google forms con el fin de sintetizar información en tiempo real y está disponible en: <https://goo.gl/forms/STKADggl068mwMNF3>

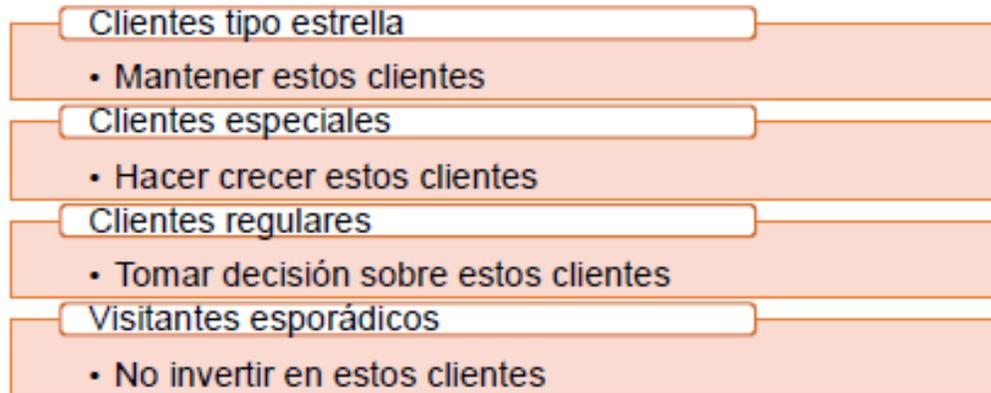
### Ilustración 9. Ficha Técnica Cliente

<h4>Datos Básicos</h4> <p>Datos necesarios para base de datos de clientes</p> <p><b>*Obligatorio</b></p> <p><b>1. Tipo de identificación *</b> <i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Cédula de Ciudadanía <input type="radio"/> Cédula de Extranjería <input type="radio"/> NIT</p> <p><b>2. Número Documento *</b> _____</p> <p><b>3. Nombres *</b> _____</p> <p><b>4. Apellidos</b> _____</p> <p><b>5. Dirección *</b> _____</p> <p><b>6. Ciudad *</b> _____</p> <p><b>7. Departamento *</b> _____</p> <p><b>8. Tipo de cliente *</b> <i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Productor <input type="radio"/> Distribuidor <input type="radio"/> Distribuidor ITALCOL</p>	<p><b>9. Zona *</b> <i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Norte <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Costa Baja <input type="radio"/> Costa Alta <input type="radio"/> Antioquia</p> <p><b>10. Teléfono 1 *</b> _____</p> <p><b>11. Teléfono 2</b> _____</p> <p><b>12. E-mail</b> _____</p> <p><b>13. Fecha de cumpleaños *</b> <i>Ejemplo: 15 de diciembre de 2012</i></p> <p><i>Pasa a la pregunta 14.</i></p> <h4>Persona de Contacto</h4> <p>Datos persona contacto en la empresa</p> <p><b>14. Nombre y apellido</b> _____</p> <p><b>15. Cargo</b> _____</p> <p><b>16. Teléfono o Celular</b> _____</p> <p><b>17. Estado Civil</b> _____</p> <p><b>18. Hobbie o pasatiempo</b> _____</p> <p><b>19. E-mail</b> _____</p>
---	---

**6.2.3.2 Clasificación de clientes.** La empresa a través de indicadores de rentabilidad y crecimiento debe clasificar a los clientes tal como se muestra en la Ilustración 10, con el fin de tomar decisiones acordes a las necesidades identificadas, enfocar las estrategias de mercadeo de manera segmentada para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

Para esta clasificación se hace necesario tener en cuenta el volumen de ventas, periodicidad de compras, cumplimiento de pagos y rentabilidad de mismo.

### Ilustración 10. Valoración de Clientes



**Fuente:** tomado de desarrollo de una estrategia CRM para la implementación de un plan de fidelización de clientes en Sofalca comercializadora. Disponible en: <https://goo.gl/Hvg9ZL>

### 6.2.3.3 Actividades de mercadeo basados en estrategia CRM.

#### ➤ Diseño de estrategia de mercadeo digital

**Adaptación del sitio web:** Dado que se ha identificado falencias en el portal web que actualmente tiene la compañía, cuya dirección es: <http://www.sanmarino.com.co/>, y la poca usabilidad que los clientes dan al sitio en internet, problemas con el tiempo de carga, y la poca visibilidad que tiene el portal, dado el desarrollo de contenido y desactualización de la información. Se propone adaptar el portal a las necesidades del cliente, de tal manera que el usuario vea una herramienta útil para el desempeño como usuario o posible comprador de los productos y servicios que ofrece la empresa, a través de una ventana exclusiva para clientes donde se pueda presentar **PQRS, realizar pedidos, ver información técnica de manejo de productos**; además la publicidad de ofertas promocionales en el portal.

A continuación, en la Ilustración N° 11 se muestra la inclusión de contenido propuesta para el sitio web:

### Ilustración 11. Implementaciones al portal web



#### Establecer y potencializar canales de comunicación efectivos con los clientes:

Como complemento al desarrollo del sitio web, se propone la potencialización de canales de comunicación efectivos con los clientes, como el uso adecuado del correo electrónico a través de campañas promocionales, así como la articulación del envío de factura vía correo electrónico a clientes que tengan email y que autoricen el respectivo envío, dada las dificultades que se han presentado con clientes en retrasos cercanos al 20% con el envío de las mismas, debido a cambios que se realizan a última hora en los pedidos o despachos.

El manejo adecuado y el tiempo de respuesta a clientes a través de canales como whatsapp, o a través de llamadas telefónicas es indispensable con el ánimo de brindar un buen servicio a los clientes y aumentar la satisfacción de los clientes por medio de la atención eficaz y eficiente.

Para ello será necesario realizar mediciones periódicas, ya sean bimestrales o trimestrales con el fin de medir la satisfacción al cliente a través de la atención.

- **Tratamiento personalizado:** teniendo en cuenta la herramienta que se usará para la gestión de las relaciones con los clientes, se hace necesario establecer su uso para los colaboradores que tengan contacto directo con los clientes de la compañía, y así de esta manera brindar un servicio personalizado, de tal forma que se pueda llevar trazabilidad de los requerimientos del cliente y dar soluciones en tiempo real de los mismos.

Por este motivo, la vinculación a la estrategia empresarial **no solo requerirá del personal que labora en el área de mercadeo y ventas**, dado que es de vital importancia la conexión desde áreas como recepción (llamadas telefónicas), cartera, transporte y todo el personal que interactúe con el cliente.

- **Celebración fecha de cumpleaños cliente:** Es necesario la programación de mensajes automáticos en el que se envíe un mensaje de felicitación a clientes en las fechas especiales, así mismo se contemplará en el plan de mercadeo la entrega de detalle en la fecha conmemorativa y así generar una vinculación afectiva con el cliente.
- **Programación actividades de mercadeo:** La programación de las actividades de mercadeo se establecerán de acuerdo a las necesidades identificadas en el seguimiento a clientes, que implica el crecimiento en ventas y potencialización de ventas cruzadas con los demás productos que ofrece la empresa, lo cual implica la inversión en aquellos clientes que tengan potencial de crecimiento y desinversión en aquellos clientes de compra regulares que no generan rentabilidad del negocio. Para dicho seguimiento cada gerente de zona deberá llevar un cuadro de control de ventas en donde se identifique el comportamiento de las compras por cliente.
- **Trabajo Colaborativo:** Para dar cumplimiento a los objetivos trazados para la estrategia CRM se hace necesario, trabajar sincronizadamente con el equipo de colaboradores del área de mercadeo y ventas, por este motivo es importante utilizar la herramienta adecuada para llevar la trazabilidad del trabajo realizado en el área, además asegurar que la información y requerimientos del cliente se encuentre soportada con copia al departamento. La agenda como herramienta de trabajo es un mecanismo necesario para programar las actividades a realizarse.
- **Introducción a cambios organizacionales, a las personas y procesos.**

El éxito de una implementación adecuada de una estrategia radica en la ejecución óptima por parte del personal implicado, por esta razón se diseñó un plan de formación (**ver cuadro N 12**) para que los colaboradores se involucren y participen activamente en la estrategia CRM, del mismo modo se adapten a los cambios corporativos que surjan de la implementación.

➤ **Recolección de prospectos.**

Se diseñó este formulario en google forms (**ver ilustración 12**) el cual se adaptará en el sitio web de la compañía con el objetivo de recolectar información de posibles clientes que deseen adquirir productos de la compañía, estos datos quedan almacenados automáticamente en la base de datos on line de empresa, con la ventaja de notificación vía correo electrónico de cada posible cliente que contacte con la empresa.

**Ilustración 12. Ficha técnica de cliente**

### Formulario de Contacto

Si esta interesado en adquirir productos Sanmarino, por favor diligencie el siguiente formulario, y pronto nos pondremos en contacto con usted

**\*Obligatorio**

1. **Nombre completo \***

---

2. **Ciudad de residencia \***

---

3. **Departamento \***

---

4. **Producto interesado en comprar \***  
Puede seleccionar uno o mas productos de su interés  
*Selecciona todos los que correspondan.*

Pollito de un día

Pollita de un día

Polla ponedora de 16 semanas

Alevinos

5. **Número de teléfono o Celular \***

---

6. **E-mail**

---

7. **Comentario Adicional**  
A continuación puede especificar el motivo de la consulta o las dudas respecto al producto que desea adquirir

---

**Cuadro 12. Plan de formación**

TIPO DE CAPACITACIÓN	RESPONSABLE	PERSONAL INVOLUCRADO	INDICADOR DE MEDICIÓN	TEMPORALIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	ESTADO
Trabajo Colaborativo	Proponente del Proyecto	Persona de Ventas	Test de salida / Test de entrada	1/Año	Video beam, computador	\$ 0	Ejecutado
Uso de programador de actividades	Proponente del Proyecto	Personal de Ventas	Test de salida / Test de entrada	1/Año	Video beam, computador	\$ 0	Ejecutado
Servicio al cliente	Gerente de Ventas	Personal de Ventas, transporte y Cartera	Test de salida / Test de entrada	2/año	Video beam, computador, registros fotográficos, planilla de asistencia y capacitador	\$ 400.000	Pendiente
Sensibilización utilidad de implementar estrategia CRM	Gerente de Ventas	Personal de Ventas, transporte y Cartera	N° de Asistentes / N° Personas convocadas	1/año	Video beam, computador, registros fotográficos, planilla de asistencia.	\$ 0	Pendiente
Manejo Software CRM	Proveedor CRM	Personal de Ventas	Test de salida / Test de entrada	1/Año	Video beam, computador, registros fotográficos, planilla de asistencia	Incluido en la implementación del proveedor	Pendiente
Manejo adecuado transporte del producto	Gerente de Ventas	Conductores	Test de salida / Test de entrada	1/Año	Video beam, computador, registros fotográficos, planilla de asistencia y capacitador	\$ 0	Pendiente

**6.2.3.4 Identificación y selección de herramienta de CRM.** A continuación, se muestran las alternativas de herramientas disponibles en el mercado y sus características principales:

### SUGAR CRM



Sugar CRM es una aplicación comercial de Customer Relationship Management (CRM), que permite a las empresas organizar, almacenar y mantener la información de manera eficiente en todos los aspectos de sus relaciones con los clientes.

Estas estrategias buscan entender y anticiparse a las necesidades de los clientes existentes pero también de los potenciales, con el objetivo de generar ingresos, mediante acciones que permitan conocer sus gustos o preferencias de tal modo que podamos brindarles ofertas personalizadas. Si logramos conocer y anticiparnos a las peticiones futuras que harán los consumidores, conseguiremos una mayor satisfacción y fidelidad hacia la marca, así como un aumento de las ventas e ingresos.<sup>23</sup>

### HIPERGATE CRM



Hipergate es una suite de aplicaciones de código abierto basadas en web. El propósito del conjunto de programas es cubrir un amplio rango de necesidades de tecnología de información en cualquier organización. Todas las aplicaciones se acceden desde Internet Explorer sin necesidad de descargar ningún software en el puesto cliente.

La suite tiene capacidad multi-entidad y puede utilizarse indistintamente para dar servicio a una empresa, a un grupo de empresas, o en modalidad SaaS para alojar un número ilimitado de entidades clientes diferentes.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> QUASAR SOFTWARE. ¿Qué es Sugar CRM? [en línea] <<http://www.quasarbi.com/productosugar.html>> [consultado en 10 de septiembre de 2016]

<sup>24</sup> HIPERGATE. ¿Qué es hipergate? [en línea] < <http://www.hipergate.org/es/whats.html?i=1>> [consultado en 10 de septiembre de 2016]

## VTIGER CRM



Es una plataforma que permite la gestión completa de los clientes, conocer sus gustos y preferencias de compra, realizar seguimiento y mucho más. No requiere el pago de licenciamiento lo que disminuye dramáticamente su costo, solo pagas por la cantidad de usuario que necesites. No importa el sistema operativo, con cualquier equipo conectado a Internet se puede acceder a la aplicación en cualquier momento.<sup>25</sup>

## SIESA CRM



Es la solución que permite analizar el comportamiento de los clientes, hábitos de compra, históricos de facturación, comportamientos de cartera, entre otros, aportando a la rentabilidad de la compañía y automatizando procesos de venta, posventa, mercadeo y servicio al cliente.

Proporciona herramientas para hacer seguimiento a la fuerza comercial, prospectos y oportunidades de negocio que se estén trabajando, cumplimiento de presupuestos y validar cuáles canales de captación de nuevos clientes son más efectivos según los indicadores de retorno de la inversión (ROI).<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> VTIGER. Generalidades de Vtiger [en línea] < <http://vtiger.com.co/>> [consultado en 10 de septiembre de 2016]

<sup>26</sup> S1ESA. Siesa CRM - ¿Qué es? [en línea] <<http://www.siesa.com/siesa-crm-que-es>> [consultado en 10 de septiembre de 2016]

## CRM DAMOS SOLUCIONES (proveedor local)



Esta plataforma tecnológica se adapta de acuerdo a las necesidades de la empresa administrando la base de datos de los clientes a través de gestión y registros de clientes, datos personales, gestión de pedidos, recordatorios por correos electrónicos a clientes en fechas especiales. Además de esto permite reportes personalizados con listados de clientes, últimos registros, ventas

### Ponderación criterios de selección

Para la selección de la herramienta se procede a listar elementos clave que se requiere en el departamento de ventas y que se ajusten a las necesidades de la compañía, cada criterio tiene un peso estimado que sumados arrojan el resultado del 100%. Por tal motivo, cada uno de los posibles proveedores de software se valorará de acuerdo al criterio y quién tenga la mayor puntuación será seleccionado.

### Cuadro 13. Ponderación Proveedor CRM

CRITERIO	PONDERACIÓN	SOFTWARE				
		DAMOS	SUGAR	HIPERGATE	VTIGER	SIESA
Experiencia en pymes	20%	15%	15%	5%	10%	18%
Integración a la gestión de la empresa	30%	5%	10%	8%	12%	28%
Comodidad del precio	25%	22%	5%	25%	10%	5%
Ergonomía operativa (Fácil manejo)	10%	10%	10%	4%	8%	9%
Integración CRM Móvil	10%	8%	10%	0%	10%	9%
Tiempo de implantación	5%	5%	4%	3%	4%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>65%</b>	<b>54%</b>	<b>45%</b>	<b>54%</b>	<b>74%</b>

### Selección herramienta CRM adecuada

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cuadro 13, la propuesta con mayor puntuación es la del proveedor SIESA con un 74%.

Siesa CRM tiene un nivel de integración con al ERP uno 8.5 dado que es del mismo proveedor y brinda soporte a la automatización del departamento de ventas a través de herramientas necesarias para la gestión de contactos, gestión de PQRS, gestión de programaciones y además permite la generación de reportes y consolidados en tiempo real, tales como visitas, ventas mensuales por vendedor, estado de solicitudes, entre otros.

Ver propuesta por parte del proveedor en el siguiente hipervínculo: [Propuesta comercial, implementación Siesa CRM.](#)

**6.2.3.5 Costos de implementación del aplicativo CRM.** Para la implementación de la herramienta informática que debe implementarse en la compañía, se tiene un estimado de los costos de este software que se muestra en la ilustración 13, de acuerdo a la propuesta presentada por el proveedor de la plataforma que soporta el CRM.

**Ilustración 13. Costo implementación software CRM SIESA**

<b><i>Inversión CRM</i></b>	<b><i>\$ 12'500.000 + IVA</i></b>
<b><i>10 Usuarios Transaccionales</i></b>	<b><i>\$ 12'000.000 + IVA</i></b>
<b><i>Total de la inversión</i></b>	<b><i>\$ 24'500.000 + IVA</i></b>
<b><i>Funcionalidades Adicionales</i></b>	
<i>Muestras/pedidos no facturables</i>	<i>\$ 1.500.000 + IVA</i>
<i>Integración con la Página web para la captura de clientes potenciales</i>	<i>\$ 950.000 + IVA</i>
<i>Integración con la Página web para la captura de PQRS</i>	<i>\$ 800.000 + IVA</i>
<i>Modelamiento de campañas de mercadeo</i>	<i>Incluido</i>
<i>Tracking de Mercadeo</i>	<i>Incluido</i>
<b><i>Total Funcionalidades Adicionales</i></b>	<b><i>\$ 3'250.000</i></b>
<b><i>Total CRM y Funcionalidades Adicionales</i></b>	<b><i>\$ 27'750.000</i></b>
<b><i>Tiempo Estimado</i></b>	<b><i>5 Meses</i></b>

**Fuente:** Autor- cifras suministradas por el proveedor del CRM

**6.2.3.6 Indicadores de medición para la implementación de herramienta CRM.** En la ilustración N° 14 se muestra los indicadores que medirán el desempeño de la implementación de la estrategia CRM para la empresa Agroavícola Sanmarino Regional Norte, teniendo en cuenta algunas métricas<sup>27</sup> propuestas en el análisis realizado por “AMR Research” acerca de las medidas del ROI en implantaciones de CRM.

**Ilustración 14. Indicadores de medición CRM**



**Fuente:** Elaborado por el autor del proyecto

<sup>27</sup> Gartner, Inc. How to Manage Customer Experience Metrics [en línea] Disponible en: < <https://www.gartner.com/doc/3057717?ref=SiteSearch&stkw=CRM&fni=search&srclid=1-3478922254> > Consultado en: [1 de octubre de 2016]

### 6.3 IMPACTO FINANCIERO DEL PROYECTO

Para la evaluación financiera del proyecto y su impacto en la empresa, se tuvo en cuenta la inversión inicial (año 0) lo cual corresponde al valor del software cotizado con el proveedor SIESA y el plan de formación; para el año 1 y 2 se presupuestaron gastos pertinentes a implementaciones en el sitio web de la compañía y el pago de servicios prestados por un community manager. Un factor relevante que no genera un egreso para la compañía puesto que se encuentran dentro de las labores propias del puesto de trabajo de los colaboradores, es el tiempo requerido para el trabajo en la herramienta CRM, sin embargo, se cuantifica el valor de las horas, puesto que, es un recurso que se empleará en la ejecución del proyecto. El detalle de los gastos se muestra en el cuadro N° 14 a continuación:

**Cuadro 14. Inversión implementación CRM**

Gasto/Anualidad	Año 0	Año 1	Año 2
Diseño e Implementación plataforma	\$ 29.750.000		
Plan de Formación	\$ 400.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Adaptación sitio web		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000
Community manager		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Tiempo requerido de los colaboradores		\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 30.150.000</b>	<b>\$ 18.000.000</b>	<b>\$ 17.000.000</b>

En los flujos proyectados para el año 1 y 2 descritos en el cuadro N° 15, se incluyen los egresos especificados anteriormente de manera mensual, así mismo, los ingresos producto de las ganancias mensuales estimadas del 3% que corresponden al incremento de las ventas para los años en mención.

**Cuadro 15. Flujos proyectados año 1 y 2**

Mes	Ingresos	Egresos	Saldo
0		(30.150.000)	(30.150.000)
1	20.419.905	(4.250.000)	29.783.175
2	15.214.020	(1.250.000)	24.106.700
3	17.211.660	(1.250.000)	27.436.100
4	13.209.825	(1.250.000)	20.766.375
5	15.713.400	(1.250.000)	24.939.000
6	23.899.530	(1.250.000)	38.582.550
7	16.837.425	(1.250.000)	26.812.375
8	5.282.640	(1.250.000)	7.554.400
9	7.597.095	(1.250.000)	11.411.825
10	8.196.375	(1.250.000)	12.410.625
11	11.373.000	(1.250.000)	17.705.000
12	7.020.000	(1.250.000)	10.450.000
13	25.361.522	(3.250.000)	39.019.203
14	18.895.813	(1.250.000)	30.243.021
15	21.376.882	(1.250.000)	34.378.136
16	16.406.603	(1.250.000)	26.094.338
17	19.516.043	(1.250.000)	31.276.738
18	29.683.216	(1.250.000)	48.222.027
19	20.912.082	(1.250.000)	33.603.470
20	6.561.039	(1.250.000)	9.685.065
21	9.435.592	(1.250.000)	14.475.987
22	10.179.898	(1.250.000)	15.716.496
23	14.125.266	(1.250.000)	22.292.110
24	8.718.840	(1.250.000)	13.281.400

**Valor Presente Neto**

Para proceder a hacer la evaluación a través del VPN se usó una tasa de oportunidad correspondiente al 10% el cual se compone de un 7% de inflación estimada + 3% del estimado de utilidad en el sector avícola. Para lo cual se obtiene los siguientes resultados:

El presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos es igual al valor presente neto



En la proyección se tiene:

**VPI (Valor Presente de los Ingresos) = \$ 330.128.000**

**VPE (Valor Presente de los Egresos) = \$ 62.135.774**

Y el **VPN (Valor Presente Neto) = \$ 267.992.225**

VPN > 0:	Recomendable
VPN = 0:	Indiferente
VPN < 0:	No recomendable

Para lo cual se tiene en cuenta los siguientes criterios para la metodología del VPN:

Después de realizar los cálculos se pudo determinar que el VPN del proyecto es de \$ \$ **267.992.225** lo cual muestra la factibilidad del proyecto.

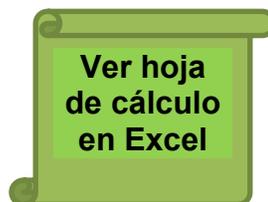
### Relación Costo Beneficio

$$\text{Ingresos/Egresos: } \frac{\$ 330.128.000}{62.135.774} = \$ 5,3$$

Por cada peso que invertirá en el proyecto durante la ejecución se podría estar recibiendo más de 5 pesos al finalizar los dos años en promedio.

### Tasa Interna de Retorno

De la misma forma a través de la TIR (Tasa Interna de Retorno) se pudo determinar que esta corresponde al **49,4%**, lo cual es mayor a la tasa de oportunidad (10%), lo cual permite determinar la viabilidad de la inversión.



## 7. CONCLUSIONES

La adaptación de una compañía a una estrategia CRM requiere una planeación adecuada que permita garantizar una efectiva ejecución, por esta razón es importante que en este proceso se tenga cuenta a los colaboradores que estarán involucrados en el proceso, ya que ellos podrían hacer aportes de mejora y de esta manera facilitar la apropiación de la estrategia que se implementará.

Reconocer la importancia que tiene el cliente en una empresa es fundamental para que los procesos giren entorno del mismo. Por tanto, gestionar las relaciones con ellos es fundamental, ya que se tiene a la mano la información necesaria para conocer que el cliente espera de la empresa. Llevar la trazabilidad del cliente es elemental para autoevaluarse la compañía, teniendo en cuenta que, se podrá saber cuáles son los tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente, que ha requerido, como se les ha dado solución a dichas solicitudes.

No se puede confundir el CRM como el software que suministra un proveedor para facilitar las relaciones con los clientes, dado que esta solo es herramienta para implementar una filosofía empresarial que gire en torno al cliente como el ente más importante en la empresa.

Los colaboradores de Agroavícola Sanmarino S.A durante el proceso de levantamiento de información, manifestaron la importancia de la estrategia CRM en la compañía, debido a que mejora la relación con los clientes y de esta manera se podría prestar un mejor servicio.

Se pudo realizar avances significativos en CRM que permite a la empresa prepararse para la implementación de un software que soporte la estrategia, algunos de ellos son la base de datos colaborativa de clientes, implementación de herramienta que organiza la agenda comercial del equipo de ventas, implementación de trabajo colaborativo, entre otros.

Para finalizar, el desarrollo de este proyecto permitió la apropiación de conceptos relacionados con marketing relacional, marketing digital, estrategia CRM, y además de esto contribuir a que el equipo de ventas de la compañía reconozca la importancia de centrar sus esfuerzos en los clientes.

## 8. RECOMENDACIONES

Las herramientas desarrolladas son un avance importante en la implementación de la estrategia CRM. Sin embargo, es necesario adquirir una herramienta que soporte el 100% de las relaciones con los clientes, para de esta manera tener una visión 360° del cliente.

Es indispensable para que la estrategia tenga éxito, garantizar la disponibilidad de producto, y de esta manera los esfuerzos que se realicen entorno al CRM, no se vean superpuestos por la insatisfacción del cliente por incumplimiento en los despachos. De ninguna manera es recomendable, implementar la estrategia, sin antes haber garantizado la suficiente cantidad de producto que el cliente requiera de acuerdo a un pronóstico adecuado de la demanda.

Uno de los factores más importantes de la estrategia es el capital humano, es decir los colaboradores que interactúan con los clientes, ya que ellos alimentan la herramienta. Es por esta razón, que se debe dar cabal cumplimiento al programa de formación al personal involucrado.

Los resultados se verán reflejados en la fidelización de los clientes y sus actividades de compra, por lo que es necesario realizar mediciones periódicas, que permitan saber el nivel de satisfacción de los clientes y su comportamiento de compra durante dicho periodo.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

OTERO, Marcos Fernández; HUERGA, Miguel Angel Navarro. Sistemas de gestión de relaciones con clientes en las empresas: CRM. Servicio de Publicaciones, 2014.

DICK, Lee. 2006. Four steps to CRM success. Published by HYM Press, St. Paul, MN info@h-ym.com — www.h-ym.com.

GREENBERG, Paul, CRM, Gestión de relaciones con los clientes, primera edición, Madrid, Mc Graw Hill 2002, Página 4