USO Y APLICACIÓN DE CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS DE BUCARAMANGA

YULEY MILENA AYALA BALDOFF

LAURA CRISTINA NAVARRO CORREA

SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB

B. Jardín X B. Bosque __ B. Caldas __ CROM __ Precio $ 20000

Clasificación _____ Ejemplar _____

Proveedor _____

Compra _____ Donación X Canje _____ UNAB _____

Fecha de Ingreso DD _____ MM _____ AA _____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

BUCARAMANGA

2011

USO Y APLICACIÓN DE CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS DE BUCARAMANGA

YULEY MILENA AYALA BALDOFF

LAURA CRISTINA NAVARRO CORREA

ING. JOSE ANTONIO GIRALDO SAGRA

PROYETO DE GRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

BUCARAMANGA

2011

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndonos paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo del proyecto es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para nosotras un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles nuestros agradecimientos.

Agradecemos a nuestras familias nos acompañaron durante estos cinco años de la carrera, de forma incondicional, entendiendo nuestras ausencias y malos momentos. A Lucia Valentina Silva Ayala, que a pesar del poco tiempo que le prestaba siempre estuvo supo esperar con una alegría.

Agradecemos a nuestro tutor José Antonio Giraldo Sagra por el apoyo, colaboración y dedicación durante el desarrollo de este proyecto, así mismo, a los jurados por sus valiosos aportes por los cuales contribuyeron a mejorar el presente trabajo.

Gracias a Todos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8

1. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 10

2. OBJETIVO 12

2.1. Objetivo general. 12

2.2. Objetivo específico. 12

3. MARCO REFERENCIAL 13

3.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN 13

3.1.1. CARACTEGORIZACIÓN DE UNA PYME 13

3.1.1.1. ¿Qué es una pyme? 14

3.1.1.2. Diferenciación de que es pyme. 14

3.1.1.3. Entidades de apoyo para las Mipymes 19

3.1.2. APLICACIÓN DE LA BASE DE DATOS 20

3.1.2.1. DEFINICION DE BASE DE DATOS 20

3.1.2.2. ¿QUÉ ES CRM? 22

3.1.2.2.1. El CRM proporciona funcionalidad de ventas, marketing y servicio al cliente. 23

3.1.2.3. Estructura. 26

3.1.2.3.1. Características 29

3.1.2.3.2. ¿Cómo invierte las pymes en Tecnología de información y comunicación en Colombia? 30

3.1.2.4. Pasos para implementar CRM 32

3.1.3. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE 36

3.1.3.1. MARKETING RELACIONAL 36

3.1.3.2. Origen del Marketing Relacional. 38

3.1.3.3. Características del Marketing Relacional 39

3.1.3.3.1. Enfoques del marketing relacional 41

3.1.3.3.2. Estrategias del marketing relacional 41

3.1.3.4. Cultura del Servicio al Cliente. 42

3.1.4. INTENSIÓN DE USO 44

3.1.5. BENEFICIOS OBTENIDOS DEL USO HERRAMIENTA CRM 45

3.1.5.1. FIDELIZACIÓN CON LOS CLIENTES 46

3.1.5.1.1. GESTIÓN DE CLIENTES 47

3.1.5.2. SATIFACIÓN DEL CLIENTE 48

3.1.5.2.1. FACTORES FUNDAMENTALES DE LA FIDELIZACIÓN 49

3.1.5.3. SERVICIO AL CLIENTE 51

3.1.5.3.1. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE 51

3.1.5.3.1.1. IMPORTACIAN DEL SERVICION AL CLIENTE 53

3.1.5.3.2. OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINSTRO 53

3.1.5.4. QUÉ ES COMPETITIVIDAD 55

3.1.5.5. Competitividad empresarial 57

3.1.6. BENEFICIOS PROYECTADOS A LAS PYMES QUE NO UTILIZAN CRM. 59

3.2. MARCO HISTÓRICO 60

3.2.1. CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con los clientes. 61

3.4.1.1. ¿POR QUÉ SURGE AHORA? 63

3.4.1.2. ESTRATEGIA CRM 64

3.4.2. CRM DESDE EL NACIMIENTO DEL INTERNET 66

3.5. MARCO LEGAL 68

3.5.1. LEY 1014 DE 2006 (enero 26) - DE FOMENTO A LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO. 68

3.5.2. LEY 1340 DE 2009 (Julio 21 DE 2009) - NORMAS EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE LA COMPETENCIA 71

3.5.3. LEY No. 590 DE 2000 (10 de julio de 2000) - DISPOSICIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 72

3.5.4. LEY 905 DEL 2004 (Agosto 2 de 2004) - MODIFICACION DE LA LEY 590 DE 2000. PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL NO. 45.628. MARCO NORMATIVO DE LA PROMOCIÓN DE LA MIPYME EN COLOMBIA 74

3.5.5. INFORME DE SEGUIMIENTO A LA POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD LEY 1253 DE 2008. 74

3.6. MARCO TECNOLÓGICO 86

3.6.1. GOOGLE APPS 87

3.6.1.2. ¿Qué aplicaciones incluye *Google Apps* para la implementación de la herramienta CRM? 88

3.6.1.3. Servicios 89

4. DISEÑO METODOLÓGICO 93

4.1. Tipo de investigación. 93
4.2. Diseño de la investigación. 93
4.3. Tamaño Censo. 94
4.4. OBSERVACIONES 95
5. INSTRUMENTO 97
5.1. ENTREVISTA 97
5.1.1. Resultados de la entrevista 97
5.2. ENCUESTA 98
5.2.1. Resultados de las Encuestas 98
6. RESULTADOS 128
6.1. PERFIL 128
6.1.1. PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN CRM 128
6.1.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN CRM 130
6.1.1. Propuesta CRM gratis 133
6.3.1.1. En Excel es posible trabajando con tablas dinámicas 133
6.3.1.2. En Outlook es posible organizando eficientemente la bandeja de entrada (Inbox). 136
Soporte y Capacitación CRM 138
6.1.2. Propuesta CRM de valor medio. 139
7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO. 142
7.1. Cronograma. 142
8. ANEXOS 147
8.1. FICHA TÉCNICA N° 1 147
8.2. FICHA TECNICA N° 2 152
9. BIBLIOGRAFIA 172

CONTENIDOS DE TABLAS

Tabla 1. DIFERENCIAS ENTRE UNA PYMES Y UNA GRAN EMPRESA EN COLOMBIA. 18
Tabla 2. CARATERISTICAS DE UNA PEQUEÑAEMPRESA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA 18
Tabla 3. ENTIDADES DE APOYO. 19
Tabla 4. CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE. 25
Tabla 5. ENFOQUES DEL MÁRKETING DE RELACIONES. 41
Tabla 6. EMPRESAS QUE SE NEGARON A CONTESTAR LA ENCUESTA 95
Tabla 7, Pymes que fueron Entrevistadas 149
Tabla 8, Empresa que fueron Encuestadas. 154

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, PASOS PARA IMPLEMENTAR CRM 32
Ilustración 2, ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE 52
Ilustración 3, OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINSTRO 54
Ilustración 4, PRINCIPALES PROCESOS LOGÍSTICOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE 54
Ilustración 5, CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE EMPLEADOS 101
Ilustración 6, CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE COMPUTADORES 103
Ilustración 7, CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE PROVEEDORES ... 105
Ilustración 8, CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE CLIENTES 107
Ilustración 9, VENTAJAS DE USAR TECNOLOGÍAS COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA 108
Ilustración 10, CONOCE ESTRATEGIAS ESPECIALES PARA LA FIDELIZACION DE SUS CLIENTES 109
Ilustración 11, ¿CONOCE ALGÚN SOFTWARE QUE FACILITE LAS LABORES DE MERCADEO? 110

Ilustración 12.TIENE ALGUNA HERRAMIENTA REPRESENTADA EN TIPO SOFTWARE PARA EL MANEJO DE LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES. 113

INTRODUCCIÓN

Partiendo del hecho de conocer la tradición en el sector empresarial de nuestro país, es posible afirmar que Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala, lo cual no hace ajeno el hecho de que tan solo unos pocos años atrás se dio verdadera importancia a la figura Pymes que hoy en día es la encargada en muchos de los casos de estimular y mantener la participación del PIB, de las exportaciones, el aumento del empleo, la mejor distribución del ingreso, así mismo contribuye a estimular el ahorro y la inversión.

Las cifras de numerosos países exitosos son concluyentes: el notable desempeño de las economías del sudeste asiático en las últimas décadas, por ejemplo, se apoyó firmemente en las pequeñas y medianas empresas, las mismas en las cuales se basó el logro de los altos índices de desarrollo. Donde más del 60 por ciento de sus ventas se originan precisamente en las Pymes.

En los países latinoamericanos, en cambio, el aporte de las empresas más pequeñas no ha sido tan grande como en otras regiones del mundo. Aunque, a través del tiempo este concepto ha ido evolucionando, por lo cual hoy por hoy se conocen como empresas con poco capital y baja facturación en equipo y maquinaria; sin embargo también son valiosas fuentes de empleo, considerándose motor de la economía nacional, factor de crecimiento y dinamismo en el sistema económico.

Como es sabido el mundo de los negocios está en constante dinamismo debido a los permanentes cambios del mercado. La única certeza para saber que lo que realmente se ejecute es lo que va a suceder, es posible obtenerla a partir de un sistema de información con capacidad no solo de almacenar, sino también, de procesar, estructurar y segmentar la información, de acuerdo al direccionamiento estratégico de la entidad hacia dicho consumidor. Teniendo siempre en cuenta que enfocarse en sus clientes es fundamental para una estrategia CRM por lo cual los diferentes clientes deben ser tratados de forma diferente.

Por lo mismo este trabajo de grado pretende identificar Pymes del Sector de Alimentos de Bucaramanga que usan CRM (*Customer relationship management*), como estrategia de competitividad, indiferentemente que sea; CRM activo, CRM operacional, CRM colaborativo o CRM analítico. La diferencia entre las anteriores herramientas, radica en que: El CRM analítico analiza datos de un cliente para múltiples propósitos, alguno de los anteriores, diseño y ejecución de campañas de marketing a determinados nichos, diseño y ejecución de campañas para clientes específicos, análisis del comportamiento de clientes para apoyar las decisiones de la gerencia, entre otros. El CRM activo se caracteriza por conservar bases de datos únicamente para posterior almacenamiento. El CRM operacional a diferencia sirve de apoyo al departamento de ventas, marketing, y/o servicios. Finalmente el CRM colaborativo requiere de marketing relacional, es decir, comunicación directa con los clientes.

1. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La industria en Santander está despertando gracias a la unión de esfuerzos gremiales, la academia, la empresa y el Estado, dejando a un lado el individualismo para dar paso a importantes procesos de desarrollo e integración, resultado de ello es el auge de las pymes, la ejecución de las grandes obras y proyectos, lo cual hace de este departamento una región ideal para la inversión

Es por ello que Bucaramanga y Santander siguen siendo tierra fértil para las microempresas. Así lo muestra el más reciente reporte del Observatorio de Competitividad Regional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, según el cual, a mayo del 2010, el 99,7% de las 4.333 nuevas firmas constituidas en la región están en el segmento micro, inclinándose hacia la creación de empresas en el sector terciario, es decir, en los servicios.

De ahí la importancia de un modelo que evalúe la administración de las relaciones con el cliente CRM (Es 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), ya que a partir del mismo es posible asegurar el auge de las Pymes, evaluado en la gestión y calidad de la organización frente a la satisfacción del usuario o consumidor final.

La Administración de Relaciones con Clientes, parte precisamente de hacer un esfuerzo por establecer un diálogo con los clientes, con el fin de entender y anticipar sus cambiantes necesidades individuales, desarrollar relaciones y compromisos sostenidos y sólidos en el tiempo.

Para impulsar el crecimiento rentable en determinados espacios de mercado, muchas empresas siguen estrategias de comercialización masiva. Sin embargo, tales estrategias están perdiendo rápidamente su efectividad en mercados más competidos, en los cuales la diferenciación de los productos no es percibida en forma clara por los clientes y es temporal debido a las reacciones de los competidores, por lo que los productos se perciben cada vez más como

commodities, generando crecientes presiones sobre los márgenes y las utilidades de la empresa.

Por lo tanto, las empresas proveedoras de aplicaciones de CRM (*hardware y/o software*), para soportar estos procesos, pueden habilitar una administración de relaciones con clientes efectiva, siempre y cuando la organización tenga el liderazgo, la estrategia y la cultura apropiada. Sólo de esta manera es posible que dichas aplicaciones se utilicen como deben y cumplan su único objetivo: funcionar como una herramienta crítica que permita accionar los procesos de entrega y comunicación al cliente, requeridos para convertir la estrategia del negocio en los resultados esperados.

A pesar de la mentalidad y formulación estratégica alrededor del cliente que requiere CRM, muchas organizaciones no entienden realmente qué es, cómo debe de emplearse y quiénes son los beneficiarios del reencuentro con el cliente. Piensan que los objetivos de crecimiento rentable de CRM pueden lograrse exclusivamente a través de la inversión en nuevas tecnologías de información, pensando así que entre más costoso sea el hardware y/o el software, mayor la probabilidad de generar lealtad del cliente y crecimiento rentable.

La orientación hacia el cliente y la planeación e implantación útil y rentable de CRM comienza, no con un paquete de software de CRM sino con la comunión, sintonía y compromiso de la alta dirección acerca de los resultados esperados del negocio y la estrategia más apropiada para lograrlos.

En consecuencia se plantea el siguiente cuestionamiento, ¿Las Pymes del Sector Alimentos de Bucaramanga hacen buen uso de la información que administran para plantear estrategias competitivas?

¿Qué tipo de Pymes hacen uso de la información que administran, para plantear estrategias competitivas?

¿Qué beneficio se obtiene del uso de la información que administran?

2. OBJETIVO

2.1. Objetivo general.

- Proponer al menos dos aplicaciones de la estrategia CRM en pymes del sector alimentos de Bucaramanga durante el primer semestre del 2011.

2.2. Objetivo específico.

- Evaluar el nivel de uso de CRM como estrategia competitiva, en pymes del sector alimentos de Bucaramanga, teniendo en cuenta los siguientes criterios de evaluación; categorización pymes, aplicación de base de datos, conocimiento de clientes, intención de uso, beneficios obtenidos de la herramienta o en su defecto beneficios proyectados a las pymes que no utilizan CRM.

- Determinar ventajas y desventajas entre Pymes que empleen la herramienta CRM como estrategia competitiva, para el mejoramiento del valor del cliente.

- Definir el perfil de las empresas del sector alimentos de Bucaramanga emplean la herramienta CRM como una estrategia para desarrollar ventajas competitivas.

- Plantear propuesta de aplicación a pymes del sector alimentos de Bucaramanga que no usan la herramienta CRM.

3. MARCO REFERENCIAL

Para llevar a cabo el desarrollo del siguiente proyecto de grado, en necesario acudir a los antecedentes relacionados con el tema de investigación. Por ello en los capítulos anteriores se ha introducido los objetivos y los cimientos en que se sostiene el trabajo. El capítulo tercero examina en detalle los aspectos intrínsecos de CRM *(Customer Relationship Management)* como estrategia competitiva, así como de los distintos elementos que integran el proceso.

3.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación serán referente fundamental para evaluar como su nombre lo indica, tanto categorías generales que vinculan lo concerniente al desarrollo del proyecto como la consecución de los objetivos, a fin de realizar el respectivo análisis y en base a ello plantear propuestas estratégicas de CRM en el sector alimentos de Bucaramanga.

3.1.1. CARACTEGORIZACIÓN DE UNA PYME

Para definir las organizaciones a las cuales se le aplicará el instrumento, se requiere conocer las características por las cuales éstas empresas se consideran pymes. Por lo tanto el siguiente capítulo ubica al lector en la clasificación o diferenciación entre lo que se considera pyme.

3.1.1.1. ¿Qué es una pyme?

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. (Salario mínimo mensual legal vigente).

Algunas características

- Microempresa

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Mediana empresa

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3.1.1.2. Diferenciación de que es pyme.

Pyme son las siglas para Pequeña y Mediana Empresa. Es así de simple. Se ha acuñado este término (Pymes) para agrupar o estratificar a este tipo de empresas dentro de un concepto, ya que en gran parte de los países del mundo, las Pymes representan un alto porcentaje del total de empresas en funcionamiento.

La importancia de la estratificación de las empresas es decir, Definir si las empresas son Pymes, depende de las regulaciones en cada país. Aunque hay más o menos una coincidencia mundial al respecto. Cada país tiene su reglamento para estratificar a las empresas y en ellos se define con exactitud los parámetros a tomar en cuenta para poder decir si una empresa es micro, pequeña o mediana.

- Lo que no son Pymes

Las Pymes no son grandes, ni maduras, coherentes, ni parecidas entre sí. Ni comparten una visión similar, ni es fácil de tratar con ellas, ni disponen de un nivel de capital que les de comodidad, ni son ricas en recursos ni tienen un gran conocimiento acerca del tipo de sistemas CRM que desean. No es un mercado fácil de definir o entender.

Menos de la mitad de las pymes cuentan con una estrategia de desarrollo sostenible que les permita valorar y reducir el impacto de su actividad económica en su entorno. La conclusión se desprende de un estudio realizado por el área de Cambio Climático y Sostenibilidad de *Kpmg (cutting through complexity)*.

Es un dato que pone de manifiesto cómo la pequeña y mediana empresa aún no es consciente de la repercusión que tendría para su negocio apostar por conceptos como el ahorro energético o la reducción de la huella de carbono. Así, mientras dos de cada tres grandes compañías disponen ya de una estrategia de crecimiento sostenible, este índice apenas llega al 50% en el caso de las más pequeñas.

El estudio identificó tres barreras principales a la hora de desarrollar estrategias de sostenibilidad corporativas que aporten valor a la empresa. La primera guarda relación con los sistemas para valorar y analizar el impacto de los programas de sostenibilidad. La segunda es la poca disponibilidad de financiación para acometer

tales planes, y la tercera es la falta de un marco regulatorio internacional claro y riguroso.[1]

Del mismo cuando se piensa en la pequeña y mediana empresa suele vérsela como un negocio familiar, con el padre o la madre al frente y el otro progenitor y los hijos trabajando en ella. La razón es que, aproximadamente, un 70% de las pymes son familiares.

En estos casos, conviven dos ciclos de vida diferentes: el ciclo de vida de la empresa y el ciclo de vida de la familia. El primero comprende la gestación de la empresa, su nacimiento, desarrollo y maduración (en esta última etapa o se revitaliza o entra en declive). El ciclo de vida de la familia va desde la empresa familiar hasta la familia empresaria. Los pasos clave en este ciclo son los generacionales.

- Lo que sí es una Pyme

Se analiza que es una PYME. Se apartará del término "del mercado de las medianas empresas" y sustituirlo por el mercado de las pymes, porque la diferencia entre las diferencias entre las características de las pequeñas empresas y las empresas de tamaño medio es cuestión de grado. Tanto las empresas pequeñas y las empresas medianas, similares en su naturaleza, difiere enormemente del mundo de las grandes empresas, tanto, que constituyen una entidad diferente en mucho mas aspectos que en el simple tamaño. Como pueden ver en la tabla 2., una Pyme es una criatura enormemente diferente de las grandes empresas o empresas de gran tamaño. Son apenas post-adolecentes, si acaso, en términos de sus prácticas de negocio. Algunos de sus características en detalle. Ver en la tabla 3.

Se define a la PYME por el número de empleados, más de 500 ya es considerada gran empresa. Existen apoyos gubernamentales, de los cuales hablaremos otro día, en capacitación, financiamiento e incluso apoyo para exportar; lo que habla de la importancia que tiene para la economía. La principal ventaja de las PYMES es su dinámica, son capaces de tomar decisiones y acciones rápida y eficazmente. La

[1] Consultada en Abril de 2010, Ticpymes.es, http://www.ticpymes.es/Noticias/General/201104250030/La-sostenibilidad-no-es-cosa-de-pymes.aspx

gran empresa tiende a ser lenta en la toma de decisiones y en hacer los cambios necesarios para responder al mercado.

La PYME es capaz de ofrecer al consumidor los productos que quiere porque está involucrado con su día a día y está dispuesto a escucharlo. Una empresa grande, tiene que conseguir autorización, incluso fuera del país, para satisfacer la necesidad de un consumidor. Otro factor importante es que la PYME tiene al dueño (en la mayoría de las ocasiones) al frente del negocio, es quien toma las decisiones y atiende al cliente.

Tabla 1. DIFERENCIAS ENTRE UNA PYMES Y UNA GRAN EMPRESA EN COLOMBIA.

PYME: micro, pequeña y mediana empresa	Gran Empresa
ACTIVOS ANUALES: menos de 501 hasta 30000 SMLMV	ACTIVOS ANUALES: más de 30000 SMLMV
Entre 1 a 200 empleados	Más de 200 empleados
Agiles pero no grandes	Poderosas, pero no ágiles
Estrategia de CRM modular	Estrategia de CRM para cubrí toda la empresa
Roles múltiples para empleados individuales	Responsabilidades detalladamente definidas en función del cargo
Rara vez cotizan en bolsa	Casi siempre cotizan en bolsa
Estrategia de implementación: acelerada y a precio fijo	plazo y una estructura de precios basados en tiempo de consultoría
Probable que se intente implementar y gestionar las aplicaciones de CRM internamente para ahorrar costos	Más probable que se intente externalizar la implementación y, a veces, la gestión de la solución de CRM

Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto, adapatada de la ley Mipyme de Colombia

Tabla 2. CARATERISTICAS DE UNA PEQUEÑAEMPRESAY MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA

CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA

Pequeñas Empresas	Medianas Empresas
• Estructura básica de producción y ventas de productos.	• Estructura de producción y ventas reconociendo un mercado específico.
• Organización administrativa deficiente. Existen cargos y funciones diversas para una persona. • Manejo de la empresa por parte de la familia	• Organización Administrativa con funciones y cargos definidos. • Participación de la familia en la empresa
• Organización Financiera deficiente. Los criterios para la toma de decisiones financieras no obedecen a políticas estructurales o planes de la empresa	• Organización Financiera. Los criterios para la toma de decisiones financieras se fundamentan en balances y estados financieros.
• Sistemas de Información escasos. Por ejemplo uno o dos computadoras por empresa.	
• En algunas empresas, dependiendo de su organización, se maneja un sistema contable organizado; sin embargo, en otras se encuentra un sistema de relación Ingresos Vs. Egresos	• Manejo de un sistema contable: Balance, Estado de Pérdidas y Ganancias (PyG).
• Los criterios para la toma de decisiones gerenciales se toma alrededor de Ingresos Vs. Egresos	• Los criterios para la toma de decisiones se fundamentan en el rendimiento sobre el capital, retorno de la inversión y liquidez financiera. La herramienta de decisión es el sistema contable.

Fuente: Van Hoof 2003.

3.1.1.3. Entidades de apoyo para las Mipymes

En la siguiente tabla se presenta algunas entidades de apoyo para los empresarios de MiPymes.

Tabla 3. ENTIDADES DE APOYO.

ENTIDAD	TELEFONO	PAGINA WEB
MYPIME.com		www.mipyme.com
FUNDACION COMPARTIR	3126055	www.fundacioncompartir.org
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA	5461500	www.sena.edu.co
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	6067676	www.mincomercio.gov.co
MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL	3365066	www.minproteccionsocial.gov.co
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION	5960300	www.dnp.gov.co
CINSET	2363263	www.cinset.org.co
CONFECAMARAS	3467055	www.confecamaras.org.co
PROEXPORT	5600146	www.proexport.com.co
BANCOLDEX	2868093	www.bancoldex.com
CORPORACION INNOVAR	3684983	www.innovar.org
FUNDES	6069252	www.fndes.org

***Fuente*: Acopi**

3.1.2. APLICACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Al interior del siguiente capítulo se encuentran algunos factores claves a cubrir en una implementación CRM, así como sus funcionalidades, características y estructuras.

3.1.2.1. DEFINICION DE BASE DE DATOS

Se define una base de datos como una serie de datos organizados y relacionados entre sí, los cuales son recolectados y explotados por los sistemas de información de una empresa o negocio en particular.

Características

Entre las principales características de los sistemas de base de datos se destacan:

- Independencia lógica y física de los datos.
- Redundancia mínima.
- Acceso concurrente por parte de múltiples usuarios.
- Integridad de los datos.
- Consultas complejas optimizadas.
- Seguridad de acceso y auditoria.
- Respaldo y recuperación.
- Acceso a través de lenguajes de programación estándar.

Tipos de campos

Cada Sistema de Base de Datos posee tipos de campos que pueden ser similares o diferentes. Entre los más comunes se encuentran:

- Numérico: entre los diferentes tipos de campos numéricos podemos encontrar enteros "sin decimales" y reales "decimales".
- Booleanos: poseen dos estados: Verdadero "Si" y Falso "No".
- Memos: son campos alfanuméricos de longitud ilimitada. Presentan el inconveniente de no poder ser indexados.
- Fechas: almacenan fechas facilitando posteriormente su explotación. Almacenar fechas de esta forma posibilita ordenar los registros por fechas o calcular los días entre una fecha y otra.
- Alfanuméricos: contienen cifras y letras. Presentan una longitud limitada (255 caracteres).
- Auto-incrementables: son campos numéricos enteros que incrementan en una unidad su valor para cada registro incorporado. Su utilidad resulta: Servir de identificador ya que resultan exclusivos de un registro.

Algunos tipos de base de datos

Entre los diferentes tipos de base de datos, se encuentran los siguientes:

- MySql: es una base de datos con licencia GPL basada en un servidor. Se caracteriza por su rapidez. No es recomendable usar para grandes volúmenes de datos.
- PostgreSql y Oracle: Son sistemas de base de datos poderosos. Administra muy bien grandes cantidades de datos, y suelen ser utilizadas en intranets y sistemas de gran calibre.
- Access: Es una base de datos desarrollada por Microsoft. Esta base de datos, debe ser creada bajo el programa access, el cual crea un archivo .mdb con la estructura ya explicada.

- Microsoft SQL Server: es una base de datos más potente que access desarrollada por Microsoft. Se utiliza para manejar grandes volúmenes de informaciones.

3.1.2.2. ¿QUÉ ES CRM?

Últimamente se sugiere un mar de siglas como ERP (*Enterprise resource planning*) «sistemas de planificación de recursos empresariales», MRP *(Material Requierement Planning)* «sistema de planeación de requerimiento de materiales», *B2B (Business to Business)* «Negocio a negocio» o B2C *(Business to Consumer)* «del negocio al consumidor», casi todas ellas asociadas con desarrollos tecnológicos aplicados a los negocios. Una de las más sonadas es CRM que significa *Customer Relationship Management*. También se asocia con un paquete de software administrativo, lo cual es un error justificado en la información que recibimos a diario. Por consiguiente se define que es CRM.

Primero, el concepto de CRM en sí, no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades. CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente, no es un software.

No es cierto que CRM sea una tendencia que resultó de las empresas de la llamada "nueva economía", David Sims, en su artículo *"What is CRM?"* que en español se traduce Que es CRM, citando a Liz Shahnam dice: "CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo". Una correcta

implementación del modelo CRM debe contar con un proceso elaborado en el cual se integra toda la corporación implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Sólo cuando se hayan realizado estos cambios y la firma esté enfocada en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

Partiendo del ejemplo citado por el Británico David Sims, en su artículo *"What is CRM?"*, es necesario responder el siguiente interrogante: ¿Por qué es tan importante una estrategia CRM en una empresa?

Porque la competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implantación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

- Funcionalidades y ventajas que aporta CRM para pequeñas y medianas empresas

El CRM ayuda a las empresas a gestionar tareas burocráticas como archivos de tarjetas de visita, libros de anotaciones y hojas de cálculo como única forma de coordinar la información clave de los clientes. Recientes estudios demuestran que buscar nuevos clientes para las empresas es mucho más costoso que retener a los actuales, pero es igualmente importante mantenerlos y para ello, un buen CRM es imprescindible.

3.1.2.2.1. El CRM proporciona funcionalidad de ventas, marketing y servicio al cliente.

La empresa puede aprovechar las ventajas en cuanto a incremento de productividad y rendimiento. Estas tecnologías ofrecen las mejoras de seguridad y disponibilidad que las empresas requieren de su sistema operativo, además de servidores y

SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB

herramientas de productividad. El CRM integra los sistemas existentes de la empresa incluyendo el correo electrónico y las hojas de cálculo. Con el CRM, los equipos de ventas disponen de información integrada y actualizada, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo, incrementa la eficacia y, en última instancia, mejora la experiencia del cliente. Además, el personal encargado de la atención al cliente dispone de una solución que le permite responder mejor a las necesidades de éste, lo que repercute en una alta satisfacción por su parte.

En la misma medida, actualmente las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. En la misma medida una empresa focalizada en el cliente, requiere la construcción de una cultura orientada hacia el mismo. Ver tabla 4

Tabla 4. CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE.

	Cultura Producto	Cultura Proceso	Cultura Cliente
Estrategia	Movimiento de producto o entrega de servicio a través de la cadena de distribución. Optimizar operaciones	Cumplimiento de estándares y procedimientos. Mejora de Procesos	Entendimiento del cliente y fidelización de los mejores clientes para aumentar la rentabilidad
Modelo de Negocio	Cadena de Valor de Porter	Certificaciones de Calidad	CRM - CEM
Procesos de Negocio	Orientados a optimizar la Cadena de Valor del Producto	Orientados a cumplir con los "debe" de la norma de calidad o de proceso	Orientados a satisfacer las necesidades del cliente y desarrollar lealtad
Cultura Organizacional	Egocéntrica Jefe - Céntrica	Tramitomanía Auditoría	Cliente – Céntrica Empática
Producto / Servicio	Es el eje central de la operación "Push" es la clave para lograr los resultados	Está sujeto a verificaciones de acuerdo con los procesos o trámites establecidos	Es un elemento utilizado para satisfacer las necesidades del cliente. Se personaliza
Proceso / Trámite	Es importante si ayuda al "Push" de producto o servicio	Es el eje central. El cómo se hacen las cosas es lo más importante	Es importante si está generando valor a la relación con el cliente
Cliente	Es alguien (generalmente un código) al cual hay que venderle un producto o servicio. Está al final de la cadena	Es alguien que debe cumplir con un proceso o llenar unos requisitos para obtener el producto o servicio	Es el eje central de la operación. Crear, mantener y desarrollar clientes es la principal misión de la empresa
Indicadores de Gestión (KPIs)	Cantidad de Producto Vendido Cumplimiento de la Cuota Participación en el Mercado Valor facturado	Errores en el proceso No conformidades Investigaciones abiertas	Tasa de deserción NPS Satisfacción de Clientes Rentabilidad por Cliente

Fuente: Mind de Colombia Ltda. Tomado 10 de Marzo de 2011. http://culturacliente.com

3.1.2.3. Estructura.

Conceptualmente, el CRM se divide en tres grandes segmentos:

- CRM Analítico

- Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.

- Business *Intelligence*.

  - Data *Ware - house* (almacén central de los datos de la empresa): herramientas para la inteligencia empresarial, herramientas para extraer, transformar y cargar datos en el almacén de datos, y herramientas para gestionar y recuperar los metadatos.

  - Data *Mining* (analiza información para descubrir tendencias, escenarios, etc.): encuentran en la inteligencia artificial y en el análisis estadístico. Mediante los modelos extraídos utilizando técnicas de minería de datos se aborda la solución a problemas de predicción, clasificación y segmentación.

- Detección de patrones de comportamiento

- Permite diseñar acciones comerciales diferenciadas.

- CRM Operacional.

- Responsable de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente y de su integración con sistemas existentes.

- CRM Colaborativo.

Se gestionan los diferentes canales de relación con los clientes:

FRONT OFFICE

Web

E-mail

Fax

Teléfono

Interacción directa

A continuación se describen brevemente los 15 componentes que teóricamente debe proporcionar una solución CRM completa:

- **Gestión de oportunidades**: OMS *(Opportunity Management Service)*.

- **Sistema de configuración de ventas:** Permite la configuración de materiales, precios, promociones, servicios, opciones de financiación y marketing.

- ***Partner Relationship Management*:** permite mejorar la comunicación de la compañía y sus *partners* (canales).

- **Sistema de Venta Interactiva:** Capacidad de establecer relaciones comerciales sin necesidad de un operador. Incluye técnicas (a) cara-a-cara, (b) Web colaborativa y (c) cliente *self-service*.

- **Compensación e Incentivos:** Corresponde a la capacidad de gestionar los incentivos, planes de compensación y cuotas para transacciones susceptibles de generar comisiones de venta. Implica la existencia de herramientas de *reporting* y de utilidades de simulación de ventas.

- **Gestión de contenidos:** Esta herramienta permite el acceso a los contenidos de cualquier naturaleza (textos, gráficos, animaciones, vídeos.).

- ***E - service*:** Corresponde a herramientas que permiten a clientes, *partners* y clientes potenciales para realizar consultas self-service e interacciones con la empresa vía Internet, intranet o *extranets*.

- **Gestión de llamadas:** Funcionalidad central de las aplicaciones de CSS (*Customer Service Support*). Se usa para llamadas y transacciones entrantes, y para la gestión de las transacciones del inicio al fin de la interacción.

- ***Field Service*:** Incluye herramientas de previsiones de ventas, gestión de contratos, garantías, servicio de componentes, gestión de infraestructura, inventario, seguimiento de defectos (gestión de calidad) y *reporting*.

- **Personalización:** Capacidad de personalizar el entorno de contacto del cliente en función de múltiples parámetros (preferencias, datos relevantes de cliente, comportamientos, etc).

- **Software analítico:** Capacidad de elaborar estadísticas e informe.

- **Gestión de Marketing**: Gestión de campañas, generación de perfiles, *target groups*y capacidades de segmentación.

- **Escalabilidad:** de un sistema requiere un pensamiento cuidadoso desde el principio de su desarrollo.

- **Parametrización:** a la representación de una curva o superficie como imagen de una función vectorial.

- Rapidez de implantación.

3.1.2.3.1. Características

CRM es una herramienta muy poderosa para el desarrollo de la gestión comercial de su empresa, entre sus características se encuentran:

- **Inmaterialidad (Posibilidad de digitalización).** Las TIC's convierten la información, tradicionalmente sujeta a un medio físico, en inmaterial. Mediante la digitalización es posible almacenar grandes cantidades de información, en dispositivos físicos de pequeño tamaño (discos, CD, memorias USB, etc.). A su vez los usuarios pueden acceder a información ubicada en dispositivos electrónicos lejanos, que se transmite utilizando las redes de comunicación, de una forma transparente e inmaterial.

  Esta característica, ha venido a definir lo que se ha denominado como "realidad virtual", esto es, realidad no real. Mediante el uso de las TIC's se están creando grupos de personas que interactúan según sus propios intereses, conformando comunidades o grupos virtuales.

- **Instantaneidad**. Podemos transmitir la información instantáneamente a lugares muy alejados físicamente, mediante las denominadas "autopistas de la información".

  Se han acuñado términos como ciberespacio, para definir el espacio virtual, no real, en el que se sitúa la información, al no asumir las características físicas del objeto utilizado para su almacenamiento, adquiriendo ese grado de inmediatez e inmaterialidad.

- **Aplicaciones Multimedia.** Las aplicaciones o programas multimedia han sido desarrollados como una interfaz amigable y sencilla de comunicación, para facilitar el acceso a las TICs de todos los usuarios. Una de las

características más importantes de estos entornos es "La interactividad". Es posiblemente la característica más significativa. A diferencia de las tecnologías más clásicas (TV, radio) que permiten una interacción unidireccional, de un emisor a una masa de espectadores pasivos, el uso del ordenador interconectado mediante las redes digitales de comunicación, proporciona una comunicación bidireccional (sincrónica y asincrónica), persona- persona y persona- grupo. Se está produciendo, por tanto, un cambio hacia la comunicación entre personas y grupos que interactúan según sus intereses, conformando lo que se denomina "comunidades virtuales". El usuario de las TIC's es por tanto, un sujeto activo, que envía sus propios mensajes y, lo más importante, toma las decisiones sobre el proceso a seguir: secuencia, ritmo, código, etc.

Otra de las características más relevantes de las aplicaciones multimedia, y que mayor incidencia tienen sobre el sistema educativo, es la posibilidad de transmitir información a partir de diferentes medios (texto, imagen, sonido, animaciones, etc.). Por primera vez, en un mismo documento se pueden transmitir informaciones multi-sensoriales, desde un modelo interactivo.

3.1.2.3.2. ¿Cómo invierte las pymes en Tecnología de información y comunicación en Colombia?

Sólo en el 2009 el 2% de las Pymes en Colombia invierten en tecnología, y por ello es necesario que estas empresas aceleren su inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para ser competitivas en el mercado global. Este panorama fue presentado en el marco de la mesa redonda "Tecnología, oportunidad de crecimiento para las Pymes en Colombia", realizada por Cisco y ACOPI.

A continuación algunas cifras de un estudio realizado por FUNDES Colombia sobre las razones y prioridades en la inversión en Tecnologías de Información y Comunicación.

Según estudio realizado por FUNDES[2] Colombia, la Pyme invierte en TIC´s con los siguientes propósitos:

- 30% en tecnologías de la información
- 28% en equipamiento
- 12% para mejoramiento de sus productos
- 10% para el gerenciamiento de su negocio
- 10% para el desarrollo de nuevos productos
- 9% para el mejoramiento de su productividad

Factores que se consideran para la compra de tecnología:

- 48% Costos de la tecnología
- 30% Adaptación al negocio
- 20% Costos de consultoría

Las prioridades de las Pymes para sus gastos en TI son:

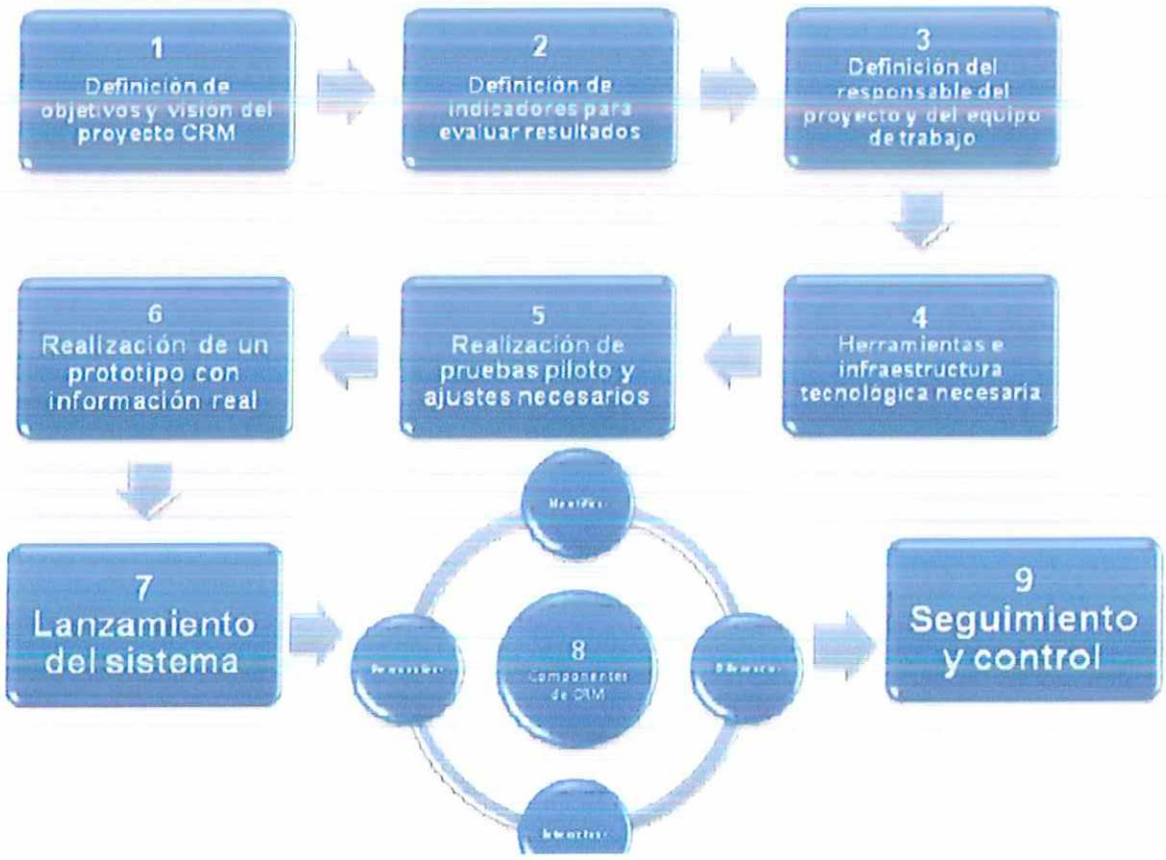
- 42% Adquirir o actualizar PC´s
- 39% Mejorar la seguridad de la red
- 32% Fortalecer el servicio al cliente
- 23% Expandir o actualizar la red
- 21% Mejorar la capacidad de almacenamiento
- 21% Automatización de cadena de valor
- 20% Mejorar herramientas para la fuerza de ventas
- 19% Mejorar finanzas

[2] FUNDES, Fundación para el Desarrollo Sostenible

3.1.2.4. Pasos para implementar CRM

A continuación se muestra un esquema en el que se visualizan todas y cada una de las etapas que comprende implementar CRM, posteriormente se detallará en qué consiste cada etapa.

Ilustración 1, PASOS PARA IMPLEMENTAR CRM



Fuente: VÁZQUEZ, Oscar Roberto. CRM ¿Cómo implementarlo? Colombia, 2007. Consultado en Junio 10, 2011 en http://www.gestiopolis.com/marketing/crm-como-implementarlo.htm

1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM

El primer paso para la implementación de un CRM en una empresa será definir una visión. Esto es con el objetivo de que se pueda visualizar cómo será la organización después de una implementación exitosa del proyecto de CRM. Así mismo, es importante definir objetivos globales para poder profundizar y basar las estrategias en estos objetivos, con el fin de hacer un seguimiento de los mismos.

En esta primera etapa, también es fundamental que la empresa tenga una noción de su situación actual. Lo más importante es que la compañía se conozca a sí misma y sepa cuáles son sus necesidades primordiales. En base a esto, habrá que definir el grado de importancia que tiene para la empresa implementar un CRM y el porqué se desea efectuarlo.

Para esto, es conveniente desarrollar un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, y en relación a esto, enfocar la herramienta CRM.

2. Definición de indicadores para evaluar resultados

En esta etapa se define la manera en la que se evaluarán los resultados, los cuales deben ser medibles por medio de indicadores como: la retención del cliente, tasa de conversión, entre otros.

Estos indicadores serán muy importantes para la etapa de seguimiento y control, ya que nos servirán para saber si se está cumpliendo los objetivos o no.

3. Definición del responsable del proyecto y del equipo de trabajo

Esta etapa es crucial debido a que los resultados finales dependerán del desempeño del líder del proyecto y la disposición del equipo de trabajo. Los miembros de todo el equipo deben de contar con el compromiso y las habilidades adecuadas para desenvolverse correctamente durante el proceso del proyecto. Así

como también deberán estar conscientes de cuáles son los objetivos a seguir y cuáles son sus roles y deberes en este proyecto.

Es necesario recordar que casi siempre se requerirá de la colaboración de varios departamentos, o incluso de todos los departamentos que conforman la empresa. Es por eso que el equipo de trabajo definido deberá abarcar a todos los departamentos involucrados.

4. Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria

Dicha etapa consiste en los recursos con los que cuenta la empresa, así como la búsqueda de las herramientas correctas para una implementación eficaz. Así bien, los directivos deben de estar abiertos a la implementación de tecnología necesaria para implementar CRM.

Aquí se deberá considerar si es factible o no la compra de soluciones de software CRM. Así como también analizar los requerimientos para la creación de una nueva base de datos histórica, y toda la infraestructura tecnológica necesaria para lograr un CRM exitoso.

5. Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios

En esta etapa se deberá hacer una prueba de la implementación de CRM, cómo trabajará, qué labores realizará dentro de la empresa, el uso correcto, dar una correcta capacitación a los empleados para que realicen su trabajo adecuadamente.

Una vez hecha la prueba piloto, se tendrá que analizar cuáles ajustes son necesarios efectuar para asegurar el éxito del CRM.

6. Realización de un prototipo con información real

Una vez vistos los resultados que se obtuvieron de la prueba piloto, se deberá implementar el mismo procedimiento pero con la información real de los clientes, es decir, ir creando y dando forma a la base de datos de la empresa.

7. Lanzamiento del sistema

Una vez realizado previamente el prototipo del CRM con información real, ya se considera la empresa preparada para implementarlo, y continuar capacitación de empleados para que hagan sus labores correctamente.

En este punto es importante que ya esté lista la base de datos que almacenará la información de los clientes, ya que en la siguiente etapa comenzará la interacción con los mismos y se debe estar preparado para registrar todo eso en una base de datos independiente a la base de datos de la empresa.

8. Aplicación de los Componentes de CRM

En esta siguiente etapa de Aplicación de Componentes de CRM será necesario en la mayoría de los casos modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos deberán de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia, y como ya se mencionó anteriormente, se le dará máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.

Pero para que ésta aplicación de CRM tenga éxito en la empresa, deberá ser estrictamente necesario generar e introducir valores de organización orientados al cliente en la cultura corporativa. Dicho de otra forma, generar una cultura interna en la que se tenga al cliente como la principal figura y sobre la cual todo gira en su entorno.

9. Seguimiento y control

Finalmente, el último paso en esta metodología será el seguimiento y control. Aquí se hará uso de los indicadores definidos en la etapa 2 para llevar un control de los resultados, y en base a los mismos, poder tomar decisiones que apoyen el cumplimiento de los objetivos.

3.1.3. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Para lograr conocer plenamente al cliente, en referencia a sus gustos, preferencias, hábitos, frecuencia y lugares de compra, entre otros, la empresa requiere relacionarse directamente con él, mediante los medios que considere necesario, sin invadir la privacidad del mismo ni someterlo a situaciones indeseadas. Por lo mismo el marketing relacional es la metodología primordial para establecer relaciones duraderas en el largo plazo anteponiendo las necesidades de la organización

3.1.3.1. MARKETING RELACIONAL

Conforme las empresas crecen y su volumen de operaciones se incrementa, situaciones que también experimentan las pequeñas y medianas empresas, algunas de ellas tienen la tendencia a volverse indiferentes con los clientes, dejan de atenderlos y su preocupación es únicamente lograr ventas, orientándose empresarialmente hacia el mercado, como empresas enfocadas a las ventas. Con solo hacer un simple ejercicio de observación como cliente o como espectador interesado en analizar el comportamiento del personal en diferentes empresas que prestan servicios de venta de celulares, farmacias, laboratorios, etc., puede observarse que el servicio al cliente está muy alejado de ellas.

Los cambios en la economía con la inflación, devaluación, alta competencia, altas tasas de interés y leyes que apertura los mercados a través de los Tratados de Libre Comercio con diferentes países, parece que la hunde más en ese proceso de querer lograr ventas, sin tomar en cuenta a quién le venden, el consumidor final de sus productos. Sin embargo, otras empresas aprovechan, con una visión de futuro, con imaginación, con creatividad, la oportunidad que sus clientes les han dado adquiriendo sus productos, y han tomado en serio las tendencias modernas de la administración, que según aseguran notables conocedores del tema, será la

estrategia mercadológica del Siglo XXI: El Marketing Relacional o Marketing de Relaciones.

El Marketing de Relaciones se basa en estrechar una relación fuerte, duradera y, por sobre todo, amigable. Aprovecha toda la información procesada desde los sistemas de escaneo de punto de venta a los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing. Esta información contiene, en forma detallada, la historia, preferencia, motivadores y activadores de compra del cliente, e impulsa ese conocimiento a través de la organización para tomar decisiones centradas en los clientes. Aplicar esta estrategia será para las empresas su verdadera Ventaja Competitiva.

El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

Así mismo, el Marketing Relacional tiene su relación íntima con los clientes finales, debe considerarse como una filosofía de relaciones múltiples, es decir con todos los participantes en la relación comercial con la empresa; la misma debe ser transmitida a los empleados, proveedores, competidores, intermediarios, gobierno y organizaciones con las que se tenga relación. Debe instituirse como una cultura de la empresa el mantener relaciones cordiales con todos, comportamiento que redundará en un liderazgo dentro de la categoría en la que se desempeñe la empresa.

Se puede considerar en la elaboración de un plan de comunicación, diferentes estrategias que permitan llevar el mensaje a la audiencia objetivo, como el uso del marketing directo en sus diferentes formas de utilización entre ellos el tele-marketing, correo postal, correo electrónico, ventas por catálogo, ventas al detalle electrónicas que incluyen redes de televisión de compra desde el hogar las 24 horas

y las ventas en línea; ofertas personalizadas con valor agregado para el cliente, sea industrial, corporativo o consumidor final.

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son[3]:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.

2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.

3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Uno de los mayores componentes del mercadeo relacional es el llamado Marketing Directo, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y tele-mercadeo. Además como otro componente puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino en el cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona.

3.1.3.2. Origen del Marketing Relacional.

Según Lamb (2002), el Marketing de Relaciones se originó en la necesidad de enfocar, en forma más precisa, una base de clientes que se estaba volviendo cada vez más difícil de alcanzar con medios masivos de publicidad como la televisión y los diarios. El vincula la información del cliente con los datos de transacción registrados por los sistemas de escaneo de punto de venta y sistemas de facturación, para recoger y unir los fragmentos de conocimiento sobre las historias, preferencias, motivaciones y activadores de compra del cliente e impulsa ese conocimiento a través de la organización para tomar decisiones de negocios

[3] Marketing Relacional, Consultada en abril de 2011, Gestiopolis.com, http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm

centradas en el cliente. Armados con bases de datos más abundantes en información y con la tecnología para captar y analizar datos de clientes y ventas, los detallistas están ahora en capacidad de tomar medidas activas para desarrollar programas de lealtad que identifiquen y recompensen a sus mejores clientes.

La gerencia de mercadeo, según Kotler (2000), se debe valer del Sistema de Información de Marketing (SIM) para organizar, acceder y analizar la información que se requiere del cliente para tomar decisiones. Es claro que para hacer valer un SIM, es necesario que la empresa invierta en tecnología de punta, tal como: tecnología de base de datos, centros de cómputo, computadoras portátiles, escáner, software; para aprovechar la riqueza de su base de datos.

3.1.3.3. Características del Marketing Relacional

Las principales características del marketing relacional son.

- **La interactividad:** El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicación.

- **La direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización:** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las circunstancias de ese cliente.

- **La memoria:** el registro en memoria de la identidad datos, características preferencias detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.

- **La Receptividad:** Las empresa deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación, y si quiere mantenerla o terminarla.

- **Orientados al cliente:** Poner más énfasis en una organización comercial compuesta por *consumers*. La empresa debe centrase más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que sigue para satisfacerles. Poner más énfasis en la "participación por cliente" que en la "participación de mercado". La empresa debe estar dispuesta de manera distinta a sus clientes más valiosos. Sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes.

- **B2C y B2B:** el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*business to consumer),* sino también, y quizás de manera aún más importante, a las relaciones B2B (*business to business*). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

3.1.3.3.1. Enfoques del marketing relacional

Tabla 5. ENFOQUES DEL MÁRKETING DE RELACIONES.

ENFOQUES	CARATERISTICAS
PROMOCIONAL	Enfatiza que el marketing de relaciones redirigirá las promociones hacia los clientes objetivos
CENTRO EN CONSUMIDORES INDIVIDUALES	Priorizar la creación de relaciones estrechas con los consumidores individuales
CENTRADO EN MANTENER Y RETENER CLIENTES	Emplea una serie de técnicas de forma que se resalta la importancia del contacto después de la venta
ESTRATEGICO	Destaca la figura del cliente de manera que adapta el papel del marketing a la consecución del compromiso del cliente.

Fuente: A partir de Nevin (1995). La venta relacional. Autor: Ines küster Boluda, página 28. ESIC

3.1.3.3.2. Estrategias del marketing relacional

Las estrategias empleadas por el marketing de relaciones, son de tres tipos:

a. **Marketing de relaciones financieras:** Sus estrategias están encaminadas a ofrecer a clientes actuales y potenciales beneficios, desde el punto de vista de precios y condiciones económicas favorables en general para la adquisición de bienes y servicios. El objetivo primordial, es la conversión de clientes potenciales en clientes activos y la fidelización y permanencia de los clientes actuales

b. **Marketing de relaciones sociales:** Sus estrategias están encaminadas a lograr a través de actividades que impliquen vínculos y relaciones de tipo social, la obtención de nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales. Un ejemplo de ello, son los programas de "referidos" que manejan gran cantidad de empresas en el sector financiero especialmente con los clientes de las tarjetas de crédito.

c. **Marketing de relaciones estructurales:** sus estrategias están encaminadas a lograr, mediante la puesta al servicio del cliente de toda la estructura técnica y administrativa de la empresa en diferentes lugares y en periodos de tiempo usualmente extensos. Las organizaciones tratan de captar nuevos clientes y fidelizar los existentes mediante programas que permitan el empleo de la estructura de la empresa en cualquier sitio de la geografía en la cual tenga sede la empresa. Un ejemplo de ello, son los concesionarias de automóviles y las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos ya artículos para el hogar.

3.1.3.4. Cultura del Servicio al Cliente.

El servicio al cliente debe ser establecido por parte de la alta dirección, como se mencionó al principio. No puede desarrollarse sin que exista un fuerte, genuino y continuo compromiso capaz de influir en todos los empleados. Albrecht (1990), dice que "sin una cultura del servicio en la organización, no se puede mantener una consagración duradera a la calidad del servicio. La única esperanza de hacer del servicio una parte permanente de la realidad de la línea de enlace, entre los empleados y los clientes, es convirtiéndola en una parte permanente de la atmósfera de la compañía". El personal es clave entonces para que cualquier plan, estrategia, objetivo o programa funcione. Es necesario el compromiso de las personas que trabajan para la empresa, ellas deben entender los objetivos del servicio y el por qué se debe alcanzar. Deben creer en el programa que se implemente, ya que si no es así, los empleados definitivamente no harán lo suficiente para que funcione, además en que ellos ganarán algo, no solo

recompensas de tipo económico, sino personales que tiendan a aumentar su desarrollo personal, y por último como en cualquier meta que se le asigna a cualquier persona, deben creer que es posible alcanzarla. Si se logra este compromiso de los empleados, sin duda una buena parte de los objetivos planteados serán exitosos.

Además de trabajar con el personal para crear esa cultura necesaria y lograr un mejor posicionamiento ante los clientes, se hace necesario mejorar la estructura de la organización. Según Tschohl (1997), existen seis componentes que permiten a una empresa estructurar una sólida base para su servicio al cliente. Son las siguientes:

1 Estrategia: un plan del servicio.

2 Liderazgo de los niveles de dirección.

3 Un personal de primera línea bien formado y motivado.

4 Diseño de los productos y servicios.

5 Infraestructura.

6 Técnicas para la medición de la eficacia.

Muchas decisiones que se toman en cada uno de los componentes anteriores, son decisiones de alta gerencia. Como menciona Pearson (1995, p- 4), las funciones de los gerentes generales, son: "Modelarel ambiente de trabajo, formulación de una visión estratégica, asignar recursos, formación de gerentes de primera, fortalecer la organización".

3.1.4. INTENSIÓN DE USO

Las Pymes han hecho grandes esfuerzos por aumentar su productividad y competitividad, sin embargo, la gran empresa sigue reinando en rentabilidad. A pesar de esto las Pymes no han escapado a la transformación productiva del país y, aunque todavía subsisten problemas estructurales de productividad y competitividad, su esfuerzo en estos aspectos les ha permitido, en los últimos años, además de darse a conocer y convertirse en un fenómeno importante para las economías regionales, tener incrementos significativos en sus principales indicadores financieros. A esto se suman una serie de factores externos que les permitieron tener más trabajo y, por ende, crecer. Sin embargo existe una mayor preocupación por fortalecer la gestión gerencial y productiva, acompañada de inversión y capacitación en tecnologías, que les permitan en gran medida agilizar procesos y obtener así mejores resultados. En este sentido, se observa cómo la Pyme del sector alimentos en Bucaramanga se ha venido profesionalizando, siendo consciente de la importancia de detectar necesidades y abordarlas con estrategias que les permitan seguir consolidándose. A su vez, estas pequeñas y medianas empresas son conscientes de que centran su mayor esfuerzo en el área productiva y financiera de la organización, que hoy por hoy, se considera ni procedente ni pertinente, ya que el mercado ha ido evolucionando hasta el punto de requerir sofisticación en herramientas tecnológicas que se soporten en estrategias competitivas que valoradas a corto plazo, aseguren retorno de valor a la compañía; no sólo desde el punto de vista financiero, sino también, en la satisfacción de clientes, incremento del número de clientes actuales, mantenimiento de los que ya se encuentran vinculados a la empresa e interacción con los mismos.

Fue posible detectar que las Pymes del sector alimentos de Bucaramanga, en su desarrollo como empresa se han direccionado en la inversión de equipos y maquinaria, manteniendo el concepto de priorización en el ejercicio de las operaciones, así mismo según el orden de importancia que le asignan los directivos a la estructura organizacional de la empresa, le sigue el departamento financiero

que se encarga además del personal, de elegir de proyectos de inversión adecuados, de los gastos administrativos, la obtención de descuentos, de establecer necesidades de inversión, entre otras; llevando así a desplazar el valor de la dependencia de mercadeo, siendo éste el que ejerce una de las funciones más importantes en la empresa, es decir, las ventas, las cuales están siendo manejadas sin ninguna estrategia u objetivo que apoye las acciones de los vendedores.

Adicionalmente, los empresarios entrevistados manifestaron desconocer algún tipo de herramienta tecnológica que facilitara las labores de mercadeo. A pesar de ello, muestran interés por mejorar las relaciones con sus clientes, debido a que desean mantener al día los requerimientos de los mismos. Sin embargo consideran que por el tamaño de la organización no se necesita un software especializado y mucho menos justifican la inversión.

Algunos aspectos importantes de la observación son:

- ✓ Tendencia a la inversión en un corto plazo.
- ✓ Poca introducción de cambio tecnológico.
- ✓ Concentración en reposición de equipo y maquinaria.
- ✓ Bajo orientación exportadora.
- ✓ Poca información sobre los mercados externos.
- ✓ Las Pymes emplean personal permanente.

3.1.5. BENEFICIOS OBTENIDOS DEL USO HERRAMIENTA CRM

La herramienta CRM persigue un propósito final, es decir, el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación basada en mayor conocimiento con el cliente. A partir de la creación de una relación sólida con el cliente son innumerables los beneficios que puede llegar a obtener la empresa, dentro de los más significativos,

Fidelización del cliente, servicio post-venta con el propósito de mantener al cliente para una próxima compra, competitividad, es decir, la empresa logra ser más

eficiente, por tanto más competitiva, ya que, se encontrará a la vanguardia de acuerdo a los permanentes cambios del mercado

3.1.5.1. FIDELIZACIÓN CON LOS CLIENTES

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente.

Es decir, un consumidor que durante años se compra sus camisas en el Corte Inglés es un cliente fiel. Un consumidor que sólo bebe Coca Cola durante años es un consumidor fiel. Y también es un consumidor fiel el que durante años realiza operaciones financieras con dos bancos, manteniendo sus vínculos con ambos. Si gestiono un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a mi restaurante en ocasiones comen en otros restaurantes. Por

tanto, un aspecto fundamental de la gestión es que porcentaje del gasto que mis clientes habituales realizan en los bares y restaurantes obtiene mi negocio.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

3.1.5.1.1. GESTIÓN DE CLIENTES

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes nos facilita la información que nos permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información sobre los clientes podemos agruparlos en función de su respuesta a las actividades de marketing. Realizamos una segmentación de los clientes formando grupos internamente los más homogéneos posible.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica eliminar a muchos de los clientes menos rentables.

Por tanto, tenemos que retener a los clientes más rentables y que se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo. Y conseguir que la mayoría de las compras del tipo de producto o servicio al que nos dedicamos sean en nuestra empresa. Pero debemos conseguir que los clientes menos rentables se pasen a la competencia. Hay que admitir que es una gran idea quedarnos con los clientes más rentables y enviarles los menos rentables a los competidores.

La idea de mantener durante mucho tiempo los clientes más rentables es una primera aproximación al tema. En realidad se trataría de atraer y mantener en la empresa a los mejores clientes. Por ejemplo, si un cliente no es rentable pero trae a otros muchos clientes rentables puede ser interesante conservarlo. También por

ejemplo, si un cliente no es rentable pero es el sobrino favorito del más rico del pueblo puede que sea mala idea perderlo como cliente del banco. Puesto que puede que sea rentable en el futuro o puede que si lo enfadamos su querido familiar que es muy rentable se enfade.

3.1.5.2. SATIFACIÓN DEL CLIENTE

La fidelidad de los clientes depende de tres factores fundamentalmente:

1. La satisfacción del cliente. Es la satisfacción del cliente con la calidad de los alimentos el que lo mantendrá como cliente durante años.

2. Las barreras de salida. Los costes de cambiar de producto pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y desearían cambiar a otra empresa. Aunque no esté muy satisfecho si cambiar de organización tiene un coste ya sea monetario, psicológico o de tiempo puede mantenerse fiel aunque de modo forzado.

3. El valor percibido de las ofertas de la competencia. La evaluación de nuestro servicio el cliente lo realiza comparándolo con su valoración del servicio ofrecido por los competidores. La valoración que realizamos de un bar depende de las opciones que tenemos y de cómo percibimos los productos y servicios del resto de bares.

3.1.5.2.1. FACTORES FUNDAMENTALES DE LA FIDELIZACIÓN

Veamos algunos de los principales métodos o estrategias que podemos usar para fidelizar a nuestros clientes:

- **Brindar un buen servicio al cliente**

Brindar un buen servicio al cliente significa brindar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, hacer sentir importante y a gusto al cliente.

El brindar un buen servicio o atención al cliente, nos permitirá ganar la confianza y preferencia de éste y, así, lograr que vuelva a visitarnos y que muy probablemente nos recomiende.

- **Brindar servicios de post venta**

Brindar servicios de post venta consiste en brindar servicios posteriores a la venta, tales como la instalación del producto, asesoría en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar una buena atención al cliente, que es el de ganar la confianza y preferencia del cliente; pero además nos permite mantener contacto con él después de haberse realizado la venta.

- **Mantener contacto con el cliente**

El primer paso para mantener contacto con el cliente es conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños).

Una vez que tenemos sus datos, los utilizamos para mantener contacto con él, por ejemplo, llamándolo y preguntándole qué tal les va con el uso del producto que nos compró, o enviarle tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.

El mantener contacto con el cliente, nos permite hacerle sentir que nos preocupamos por él, y además nos permite hacerle saber de nuestros nuevos productos, ofertas y promociones; por ejemplo, al enviarle folletos o boletines impresos o electrónicos sobre dichas ofertas y promociones (siempre procurando que ello no sea una molestia para él).

- **Buscar un sentimiento de pertenencia**

Buscar un sentimiento de pertenencia es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, para ello debemos brindarle un buen servicio o atención al cliente, es decir, brindarle un trato amable, un trato personalizado, etc.

Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia en el cliente, es haciéndolo participar en las mejoras de la empresa, o haciéndole sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

Otra forma de crear un sentimiento de pertenencia es crear la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándoles a los principales clientes, carnet de socios, o tarjetas vip, con las cuales puedan tener acceso a ciertos beneficios tales como preferencias o descuentos especiales.

- **Usar incentivos**

Una forma de efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables, en donde los clientes vayan acumulando puntos a medida que adquieran nuestros productos o servicios, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjear

los puntos por algunos de nuestros productos, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

- **Ofrecer un producto o servicio de buena calidad**

Y, por último, la mejor manera de fidelizar un cliente, es ofreciendo un producto o servicio de muy buena calidad.

El ofrecer un producto o servicio de calidad, nos permitirá ganar la preferencia del cliente, y hacer que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

3.1.5.3. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistemas logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución

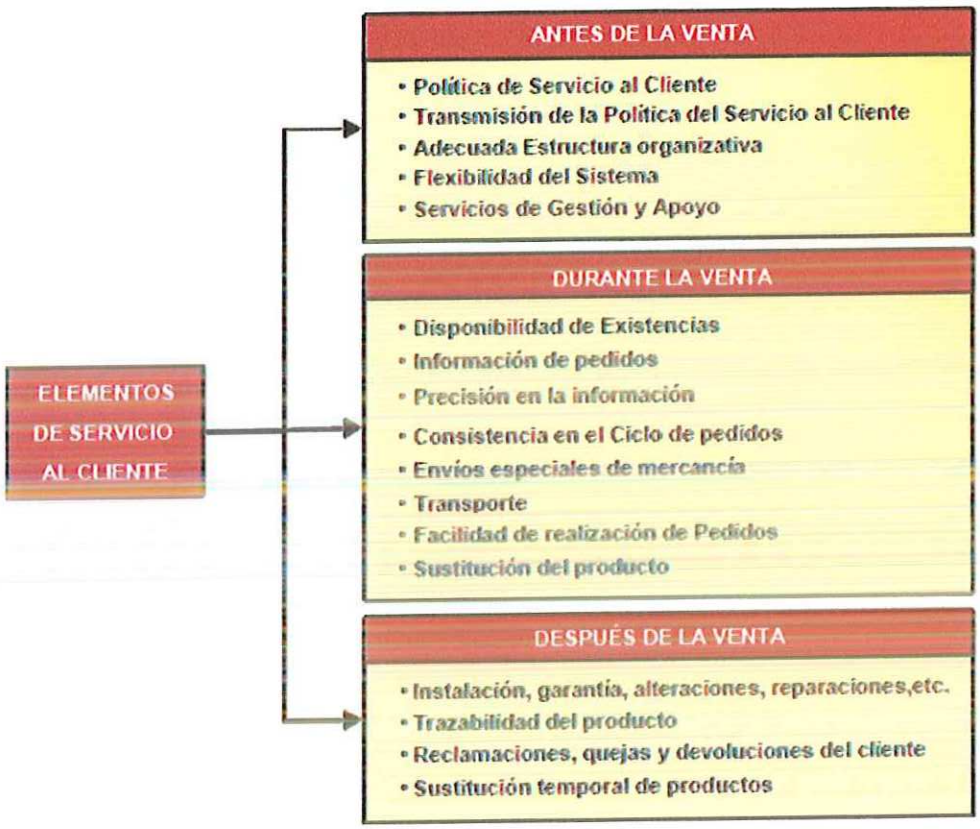
El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro. Flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuando más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

3.1.5.3.1. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tiene lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos del servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporada en que se generan:

Ilustración 2, **ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE**



Fuente: LA LONDE, Bernard J; ZENSER, Paul H. Art. Costumer services: Meaning and Measurement. Art. Publicado en BusinessCol.com. Colsultado ca Febrero de 2011.

El servicio al cliente relacionado con la cadena de suministro debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como "servicio al cliente durante la venta": disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión de la información, transporte, envío y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que componen la cadena de suministro.

Así mismo, un eficaz servicio al cliente en la cadena de suministro debe implicar:

- Conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas.
- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- El dimensionamiento de la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por la dirección.
- La gestión de las expectativas y la relación entre niveles del servicio y coste.

A continuación se hace una mención especial al servicio pos-venta, por el cada vez más importante el papel que juega en relación con el servicio al cliente.

3.1.5.3.1.1. IMPORTACIAN DEL SERVICION AL CLIENTE

3.1.5.3.2. OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINSTRO

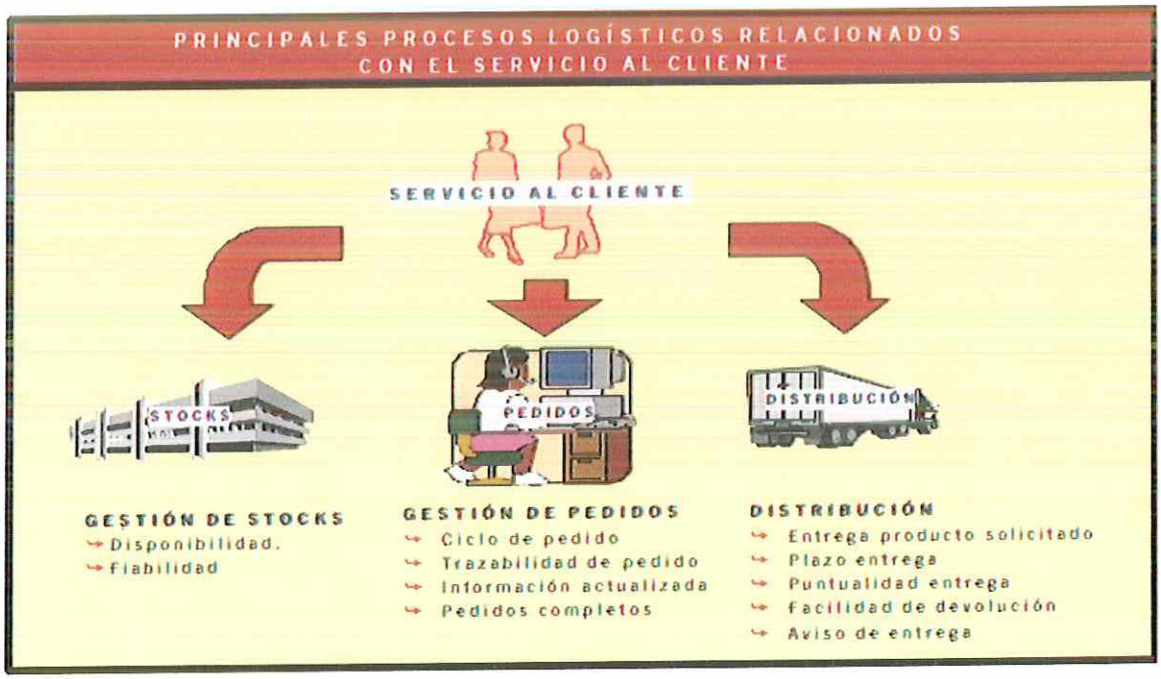
La importancia del servicio de logística, está relacionado con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro. Si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es el suficientemente flexible para satisfacer el tiempo y modo los requerimientos del cliente, este percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.

Ilustración 3, **OUTPUT DE LA CADENA DE SUMINSTRO**

Fuente: PRICE WATERHOUSE COOPERS, (Colombia). Art. Publicado en BusinessCol.com. Colsultado ca Febrero de 2011.

Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

Ilustración 4, **PRINCIPALES PROCESO S LOGÍSTICOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE**



Fuente:PRICE WATERHOUSE COOPERS, (Colombia). Art. Publicado en BusinessCol.com. Colsultado ca Febrero de 2011

3.1.5.4. QUÉ ES COMPETITIVIDAD

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

- Algunas definiciones del sector

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (*European Management Forum,* 1980).

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

- Algunas definiciones de la economía nacional

Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien.

Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales (Urrutia, 1994).

La competitividad comercial es la capacidad de un país para *competir* eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero (Ten K ate, 1995).

- Algunas definiciones que incorporan el nivel de vida

Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos *(President's commissionon industrial competitiveness,* 1985).

De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía (Bejarano, 1995b) o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

De otra parte, es necesario diferenciar dos tipos de competitividad. Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones -manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad-, etcétera, que no es sostenible a largo plazo. Otra estructural que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en su eficiencia y productividad, para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real.

3.1.5.5. Competitividad empresarial

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Por competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia" [1], esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de "cadena de valor" identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

3.1.6. BENEFICIOS PROYECTADOS A LAS PYMES QUE NO UTILIZAN CRM.

Partiendo del hecho de que las herramientas tecnológicas, siempre están ahí formando parte de la cultura tecnológica que nos rodea, ampliando las capacidades físicas y mentales, así como las posibilidades de desarrollo social que permanecen en el entorno, se requiere adoptar éstas tecnologías como propias, puesto que hay que convivir la mayor parte del tiempo con ellas. Por tanto, es necesario incluir en el concepto Tecnología no solamente la informática y sus tecnologías asociadas, telemática y multimedia, sino también los medios de comunicación de todo tipo: los medios de comunicación social, los medios de comunicación interpersonales tradicionales con soporte tecnológico como el teléfono, fax.

En consecuencia, transportando lo anteriormente mencionado al ámbito laboral, es indispensable destacar los beneficios de integrar tecnologías para fidelizar el cliente, considerando la restricción económica y cultural que anteceden las Pymes, para de ésta manera derrocar el paradigma de que implementar tecnologías en empresas tan pequeñas es inoficioso además de involucrar altos costos.

Algunos beneficios se presentan a continuación:

- Por medio de una segmentación a los clientes, es posible, establecer comunicación directa y de ésta manera convertir sus requerimientos rápidamente en acciones. En la misma medida se puede personalizar la comunicación, por medio de participación en redes sociales y correos electrónicos.
- Reunir información actualizada en la base de datos, con el propósito de mejorar el conocimiento de los clientes, diseñar propuestas comerciales más eficaces y elevar la rentabilidad de la compañía.
- Cambiar el concepto de relaciones con los clientes, teniendo una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis y desarrollando así acciones más inteligentes.

- Reducir los costos a largo plazo de los procesos de relación con los clientes en las áreas de marketing y ventas. También el retorno a la inversión se dará a corto plazo porque se capta rápidamente clientes y se mantienen en el largo plazo los clientes activos
- El costo de adquisición de nuevos clientes es menor con la utilización de la herramienta CRM por el mecanismo de fidelización soportados en la gestión de relaciones con los clientes.
- Cuando se fideliza al cliente el valor de la marca aumenta, es decir aumenta el rendimiento de los activos sin hacer mayor inversión; ya que, por medio de la herramienta es posible alcanzar mayor volumen de ventas.
- Retroalimentación del sistema para guiar las decisiones hacia una ventaja de negocio sostenida guiada por datos y relaciones reales, con el propósito de vincular los resultados a la planeación estratégica.

3.2. MARCO HISTÓRICO

Las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente, de ahí que la investigación histórica sobre el marketing ha aumentado en cantidad y calidad; permitiendo hoy por hoy administrar infinidad de herramientas tecnológicas como es el caso de CRM (*Customer Relationship Management*) a beneficio de la organización.

A partir de la creación del concepto CRM, han surgido una serie de ponencia entre los autores dedicados a temas relacionados con mercadeo y algunas empresas que facilitan los índices de desempeño obtenidos con la implementación de este novedoso sistema, con la finalidad de avanzar y observar los logros obtenidos en comparación a unos pocos años atrás.

3.2.1. CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con los clientes.

A principios del año 2000 surgió un nuevo concepto que pronto se erigió en el término del año: CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente. Sin embargo, este concepto más que una novedad es una evolución natural de otro concepto muy asumido dentro del ámbito del marketing: el márketing relacional.
Lo que ha facilitado enormemente esta evolución ha sido la sofisticación de la tecnología dedicada al almacenamiento y análisis de los datos de los clientes impulsada, sin duda, por la tecnología Internet.

Pero no tiene que confundir ni identificar CRM con la tecnología; sin duda es una parte muy importante que conforma el CRM pero no el único. CRM (*Customer Relationship Management*) es sobre todo una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.

Al final, el principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Por tanto, el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología, ni de crear un departamento para ello sino que debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía con independencia del papel que desempeña en ella. Con esta orientación totalmente centrada en el cliente es necesario que el CRM se apoye sobre tres pilares fundamentales:

Tecnología: la tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: fax, *e-mail*, fuerza de ventas, Internet, teléfono..., y analizarla para, así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas tecnológicas que forman parte de la solución tecnológica de CRM, dos son las que adquieren vital importancia: *Data Warehousey Data Mining.*

- El *Data Warehouse* es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.

Hay que tener en cuenta que el *Data Warehouse* necesita para una óptima explotación de los procesos la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. Una de las herramientas tecnológicas más eficaces y que aportan un gran valor añadido a este explotación de información en el *Data Mining.* Esta tecnología está basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el *Data Warehouse.*

- *Data Mining* es una herramienta tecnológica eficaz basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el *Data Warehouse.* Es decir, permite la modelización de la información recogida en el *Data Warehouse.* De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes.

La finalidad del *Data Mining* es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Entre otros podremos prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de

precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

Procesos: los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

Recursos humanos: las personas de la compañía son, al final, la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia de CRM pero, sobre todo, formarles en esta nueva filosofía de servicio al cliente. Estas tres piezas del engranaje conforman la base de toda estrategia CRM. Si durante todo el proceso de implantación nos olvidamos de alguna de ellas estaremos abocados al fracaso.

3.4.1.1. ¿POR QUÉ SURGE AHORA?

CRM surge a principios del siglo XXI gracias a un cambio en el entorno y en el mercado así como a una importante evolución tecnológica. Este último concepto es muy importante puesto que sin las poderosas herramientas tecnológicas existentes sería imposible recoger y analizar la ingente cantidad de datos procedentes de miles de clientes.

Por lo que se refiere al cambio experimentado por el entorno y el mercado, podemos afirmar que hasta hace muy poco las empresas no se preocupaban por retener a sus clientes debido, fundamentalmente, a que nos movíamos en un entorno de monopolio u oligopolio donde el consumidor se «aguantaba» con lo que le daban las compañías. Ellas eran las que decidían qué había que comercializar de acuerdo a sus propios criterios. El consumidor estaba sometido a su tiranía.

Pero, con los años noventa, llegó la liberación de los mercados, la competitividad real aterrizó y con ello un mundo abierto a multitud de ofertas para el consumidor. Ya no se tenía que conformar, ya podía elegir lo que mejor le satisficiera. Ahora, el poder estaba en sus manos, podía decidir lo qué quería, cuándo y cómo. Y si no se lo daba una compañía se lo daba otra. Esto hizo sonar la voz de alarma en el entorno empresarial. De repente, los clientes dejaban de estar en propiedad «exclusiva» de la empresa para pasar a situarse muy al alcance del resto de la competencia. Los clientes se cambiaban de compañía con la rapidez de un rayo, y esto hacía perder competitividad. Ante esto la única alternativa era convertir al cliente en el centro de la compañía para conseguir retenerlo y hacerle fiel para no perder competitividad, es decir, implantar una estrategia CRM.

3.4.1.2. ESTRATEGIA CRM

Como sea dicho anteriormente, CRM debe ser ante todo una estrategia que busque convertir a los clientes en clientes fieles. Esto implica cubrir las siguientes etapas:

Recogida y análisis de la información: la tecnología tiene que ser capaz de recoger toda la información de los clientes y analizarla. Además, es importante que funcione en dos sentidos. Por un lado, tiene que recoger de manera muy eficaz la información, porque aquí la información es básica para analizar, segmentar... Y, por otro, tiene que permitir la comunicación posterior, a través de los diferentes canales, con el cliente a partir de esa información que se ha obtenido. Hay que estar preparados para que el cliente elija el canal por donde quiere dirigirse a la empresa: *e-mail*, teléfono, móvil, fax...

Diseño de la estrategia: el análisis de la información nos permitirá conocer a los clientes, sus gustos, sus preferencias y sus necesidades para, así, diseñar estrategias acorde con ellas.

Implantación de la estrategia: puesta en marcha de la estrategia.

Feed back: tenemos que tener puestos en marcha una serie de dispositivos para saber si esas estrategias están funcionando y si no, introducir mecanismos de corrección.

Aunque es obvio que para que la estrategia CRM funcione la información es clave, más importante, aún, es su compartición entre todos los miembros de la compañía.

El hecho de que ventas, marketing y atención al cliente son las áreas que generan más información, debido a que son las que más en contacto están con los clientes, no significa que la información deba moverse sólo entre ellos. Es necesario que todas las áreas de la empresa dispongan de la información para que, así tengan siempre datos suficientes para saber tratar a cada cliente y proporcionarle el mejor servicio.

Información es poder y, en este caso, compartir la información es dotar de competitividad a la empresa.

Aparte de estas cuatro fases, y desde el punto de vista metodológico la estrategia CRM debe:

Identificar a los clientes: es necesario conocer siempre quiénes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realice a lo largo del tiempo.

Diferenciar a los clientes: ser capaz de adscribir a esos consumidores que previamente hemos identificado a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean a la compañía, por el valor que tienen para la empresa.

Interactuar con ellos: implica mantener contactos con esos consumidores basados en la información que tenemos de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello proporcionemos valor al cliente, bien con ofertas que podamos suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes.

Adaptar nuestro producto o servicio a esos clientes: para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Éste es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de los tres requerimientos anteriores.

3.4.2. CRM DESDE EL NACIMIENTO DEL INTERNET

El nacimiento Internet y el desarrollo de las telecomunicaciones ha reducido el tiempo y la distancia a casi un valor de cero; Las expectativas de los Clientes y consumidores se han elevado a su más alta expresión. El balance del poder se ha inclinado desde el proveedor hacia el Cliente / consumidor y a quien nos referiremos de aquí en adelante como el Cliente. De esta manera, es ahora el Cliente quien decide a quien, donde, cuando, y que compra y con más información y de manera más preparada.

De esta manera se ha vuelto de una claridad innegable que la única manera para sobrevivir en el mercado y mantener una ventaja competitiva, es estableciendo y manteniendo unas relaciones de alto nivel de calidad con los Clientes. Por lo tanto, la consideración para lanzar una estrategia de CRM para mejorar las relaciones con el Cliente, se ha vuelto parte integral y obligada de cualquier estrategia corporativa.

Muchos estudios han comprobado de manera incuestionable, que mantener la lealtad existente del Cliente, provee de dos a tres veces más negocios repetidos. Si se complementa esta información con las estadísticas que prueban que el costo de adquirir nuevos Clientes es hasta seis veces mayor que mantener un Cliente actual, una política orientada a cultivar la lealtad de nuestro Cliente, fortalecerá y hasta mejorará la posición de su empresa en el mercado, porque simplemente sus Clientes estarán fuera del alcance de sus competidores, y así sus productos y/o servicios serán menos sensibles a la variación de los precios.

En este nuevo milenio, el objetivo del juego es ser competitivo y no cometer errores; Esta premisa se puede determinar también como la forma de capturar la mayor tajada posible del mercado, en el menor período de tiempo, utilizando la menor cantidad de recursos, así se podrán optimizar y generar una mayor cantidad de utilidades. De esta manera, la mayor cantidad de ingresos recibidos por la organización pueden significar una mayor tajada del mercado, que a su vez significará una mejora en su competitividad. Es por esto, que una parte integral de la estrategia corporativa de negocios del nuevo milenio, es fortalecer la lealtad de sus Clientes para incrementar sustancialmente los ingresos.

Con el fin de facilitar los procesos de creación y fortalecimiento de lealtad de los Clientes y con base en la necesidad de presupuestar el incremento sustancial en los ingresos y las ganancias, las compañías deben implementar unos procesos consistentes de manejo de las relaciones con los Clientes. Es por esto que nace una tendencia tecnológica – administrativa que se cuenta entre las más populares de los últimos años, el CRM. Pero que es exactamente el CRM? CRM Es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar individualmente los Clientes, a efectos de optimizar su valor para la compañía en el largo plazo.

3.5. MARCO LEGAL

Para la legal constitución de cualquier empresa se requiere adoptar ciertos requisitos que exige la ley, así mismo ceñirse a los dictámenes impuestos, detallados a lo largo del siguiente capitulo

3.5.1. LEY 1014 DE 2006 (enero 26) - DE FOMENTO A LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO.

Para entender las disposiciones generales que integran la Ley 1014, es necesario revisar algunos conceptos previos, los cuales en reiteradas ocasiones se hace mención.

a) **Cultura:** Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización;

b) **Emprendedor:** Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;

c) **Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;

d) **Empresarialidad:** Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;

SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB

e) **Formación para el emprendimiento.** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo;

f) **Planes de Negocios.** Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;

b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;

c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;

d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;

e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias

ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;

g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y *clusters* productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

k) Conformar el observatorio permanente de procesos de emprendimiento y creación de empresas "SISEA empresa", el cual servirá como sistema de seguimiento y apoyo empresarial;

3.5.2. LEY 1340 DE 2009 (Julio 21 DE 2009) - NORMAS EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE LA COMPETENCIA

La presente ley tiene por objeto actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional.

Las disposiciones sobre protección de la competencia abarcan lo relativo a prácticas comerciales restrictivas, acuerdos, actos y abusos de posición de dominio, y el régimen de integraciones empresariales, Lo dispuesto en las normas sobre protección de la competencia se aplicará respecto de todo aquel que desarrolle una actividad económica o afecte o pueda afectar ese desarrollo, independientemente de su forma o naturaleza jurídica y en relación con las conductas que tengan o puedan tener efectos total o parcialmente en los mercados nacionales, cualquiera sea la actividad o sector económico,

Velar por la observancia de las disposiciones sobre protección de la competencia; atender las reclamaciones o quejas por hechos que pudieren implicar su contravención y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular los siguientes propósitos: la libre participación do las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.

RÉGIMEN SANCIONATORIO

Artículo 25º-. Monto de las Multas a Personas Jurídicas. El numeral 15 del artículo 4º del Decreto 2153 de 1992 quedará así:

Por violación de cualquiera de las disposiciones sobre protección de la competencia, incluidas la omisión en acatar en debida forma las solicitudes de información, órdenes e instrucciones que imparta, la obstrucción de las investigaciones, el incumplimiento de las obligaciones de informar una operación de integración

empresarial o las derivadas de su aprobación bajo condiciones o de la terminación de una investigación por aceptación de garantías, imponer, por cada violación ya cada infractor, multas a favor de la Superintendencia de Industria y Comercio hasta por la suma e 100.000 salarios mínimos mensuales vigentes o, si resulta ser mayor, hasta por el 150 % de la utilidad derivada de la conducta por parte del infractor.

Para efectos de graduar la multa, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

1. El impacto que la conducta tenga sobre el mercado;

2. la dimensión del mercado afectado;

3. El beneficio obtenido por el infractor con la conducta;

4. El grado de participación del implicado;

5. La conducta procesal de los investigados;

6. La cuota de mercado de la empresa infractora, así como la parte de sus activos y/o de sus ventas involucrados en la infracción.

7. El Patrimonio del infractor.

3.5.3. LEY No. 590 DE 2000 (10 de julio de 2000) - DISPOSICIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. En la misma medida;

b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-.

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de los micros, pequeñas y medianas empresas.

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a los micros, pequeñas y medianas empresas.

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micros, pequeñas y medianas empresas.

3.5.4. LEY 905 DEL 2004 (Agosto 2 de 2004) - MODIFICACION DE LA LEY 590 DE 2000. PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL NO. 45.628. MARCO NORMATIVO DE LA PROMOCIÓN DE LA MIPYME EN COLOMBIA

Por medio de la presente ley el Estado pretende estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes .Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Fami-empresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Estas Pymes cuentan con el apoyo de las diferentes dependencias que el Estado les adjudica, buscando siempre su crecimiento y evolución tecnológica.

3.5.5. INFORME DE SEGUIMIENTO A LA POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD LEY 1253 DE 2008.

La Ley 1253 de 2008 establece la obligación de presentar al final y al inicio de cada administración un informe sobre el estado de avance de la competitividad nacional. El presente síntesis de cumplimiento a dicho mandato y somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social –CONPES- el resultado del seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad establecida en el Documento CONPES No. 3527 en junio de 2008.

- **Política Nacional de Competitividad y Productividad**

El presente documento desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC); Por lo que plantea 15 planes de acción para desarrollar

Los 15 planes de acción son los siguientes:

1. Sectores de clase mundial
2. Salto en la productividad y el empleo
3. Competitividad en el sector agropecuario
4. Formalización empresarial
5. Formalización laboral
6. Ciencia, tecnología e innovación
7. Educación y competencias laborales
8. Infraestructura de minas y energía
9. Infraestructura de logística y transporte
10. Profundización financiera
11. Simplificación tributaria
12. TIC
13. Cumplimiento de contratos
14. Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad
15. Fortalecimiento institucional de la competitividad

Por consiguiente la Comisión estableció los siguientes cinco pilares para la política de competitividad:

1. Desarrollo de sectores o *clusters* de clase mundial
2. Salto en la productividad y el empleo
3. Formalización empresarial y laboral
4. Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación
5. Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

Por otra parte La Comisión planteó y promovió el desarrollo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009 y, como parte de este plan en el año 1999 el Ministerio de Comercio Exterior lanzó la Política Nacional de Productividad y Competitividad.

(PNPC). Esta política a su vez, tenía tres instrumentos principales:

a. Uno transversal, basado en la Red Colombia Compite
b. Uno sectorial, basado en la firma de convenios de competitividad
c. Uno regional, basado en los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior.

Paralelo a ello fue creado la agenda Interna AI, pretendiendo convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad. Adicionalmente, estableció acciones para potenciar la inversión extranjera en Colombia.

Por su parte La Alta Consejería Presidencial para la Competitividad lideró la creación de diez comités técnicos mixtos de apoyo a la Comisión Nacional de Competitividad:

1. Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF)
2. Transporte Aéreo
3. Logística y Transporte

4. Biocombustibles

5. Sostenibilidad

6. Biodiversidad

7. Construcción

8. Turismo

9. Joyería

10. Transferencia de Tecnología (*offsets*).

Cabe resaltar que la forma menos controversial de medir la competitividad es por medio de la productividad. La competitividad se entiende como un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento. En particular, el crecimiento tiene unas condiciones necesarias, que tienen que ver con la seguridad física-jurídica y con la estabilidad macroeconómica; por lo que el objetivo de la política de competitividad es lograr la transformación productiva del país.

Análogamente a lo anteriormente descrito, un país puede aumentar el valor de su producción por tres vías:

1. Produciendo más (Aumentando la productividad)

2. Produciendo mejor (Aumentando la calidad)

3. Produciendo nuevos productos (Transformación productiva).

No obstante, en este documento se entiende que, siendo el sector privado el principal responsable de la productividad, el papel del estado es facilitar los esfuerzos productivos del sector privado. Esta facilitación se puede dar en por lo menos tres niveles:

1. La provisión de bienes públicos que juegan el papel de insumos de producción para mejorar la productividad y la competitividad de las firmas colombianas

2. La promoción de alianzas productivas público-privadas

3. El fomento de la dimensión regional de la competitividad

Por lo anterior que el Gobierno presupuesta que para el año 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un nivel de ingresos por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza.

Así mismo de acuerdo al desempeño actual de Colombia, es posible afirmar que debe enfrentar el reto que supone su baja productividad por hora trabajada. En términos promedio, la productividad relativa del país, ajustada por poder de compra, ejerciendo especial atención a los sectores más rezagados en productividad, tales como agricultura y servicios inmobiliarios

Entonces es necesario identificar los ejes problemáticos que impiden que Colombia sea más competitiva:

Ejes problemáticos

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.

2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.

3. En particular, baja productividad del sector agropecuario.

4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.

5. Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.

6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.

7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.

8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.

9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.

10. Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.

11. Degradación ambiental como limitante de la competitividad.

12. Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

En consecuencia se requiere definir planes de acción, que enfaticen en los ejes problemáticos anteriormente definidos.

i. Promoción de sectores de clase mundial

Busca adaptar el marco regulatorio y legislativo a un ambiente más competitivo, a su vez promueve la competencia y la estabilidad jurídica, atrae más inversión nacional y extranjera; amplia y profundiza los tratados de libre comercio con convenidos de doble imposición tributaria, consolida los espacios de diálogo público-privado, simplifica la regulación de comercio exterior y ofrece a Colombia como un destino turístico de clase mundial.

Por lo que específicamente se concentra en empresas o sectores que son o tienen el potencial de ser las más competitivas en el comercio internacional

ii. Salto en la productividad y empleo

Concentra su mayor esfuerzo en que todas las empresas, incluyendo las mipymes y las que apenas se están creando, sean más productivas y puedan generar más empleos de mayor calidad.

iii. Competitividad en el sector agropecuario

El principal objetivo es mejorar la productividad y la eficiencia de los sistemas de producción y comercialización agropecuarias, así como el acceso efectivo a los mercados internacionales de sus productos, adicionalmente también contempla medidas para incrementar las inversiones en el campo, aumentar los ingresos de los agricultores y desarrollar sectores agropecuarios de clase mundial.

iv. Formalización empresarial

En este plan de acción se reúnen las iniciativas y propuestas para incrementar la formalización empresarial, por medio de medidas previamente establecidas, como por ejemplo, facilitar el cumplimiento de los requisitos legales para ser formal, acompañar procesos de formalización de las mipymes y fortalecer el control a la informalidad.

v. Formalización laboral

Este plan de acción corresponde al ámbito del Ministerio de Protección Social, entidad que ha identificado por promover la formalización laboral y garantizar condiciones de trabajo dignas, a partiendo de promover los derechos fundamentales al trabajo y al diálogo social, de acciones que impulsen emprendimiento y por ultimo un inquebrantable sistema de protección Social.

vi. Ciencia, tecnología e innovación

En lo que respecta a este componente, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, aprobó la Política Nacional de Fomento a la Investigación generación de conocimiento) y la Innovación cuyo objetivo es crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento del desarrollo. Para su adecuada implementación el Gobierno Nacional se encuentra elaborando un documento Conpes encaminado a fortalecer las capacidades de generación, uso y transferencia de conocimiento pertinente para la competitividad y el desarrollo. Todo lo anterior mediante financiamiento de proyectos de investigación básica y aplicada, así mismo mediante el financiamiento de tesis, doctorales y pasantías post-doctorales, alianzas estratégicas con entidades que brinden suficiente apoyo tanto económico como

experimental y físico, es decir, mediante plata física (maquinaria, equipos, infraestructura)

i. Educación y competencias laborales

Este plan de acción es el resultado de la concertación entre el Ministerio de Educación y el SENA, buscan garantizar que los sistemas educativos y de formación para el trabajo formen el recurso humano requerido para aumentar la productividad y la competitividad del país. A partir de la aplicación de competencias laborales, articulación del sistema educativo y formación a lo largo de la vida, fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica, educación, aprendizaje y mercado laboral, promoción de la cultura de la responsabilidad social universitaria, internacionalización de la educación superior, bilingüismo, uso y apropiación de medios y nuevas tecnologías.

viii. Infraestructura de minas y energía

El sector de minas y energía es importante para la competitividad del país tanto por su papel en la provisión de la energía eléctrica y de los combustibles que requieren las actividades productivas, como por las oportunidades de negocios derivadas de las riquezas mineras y los hidrocarburos.

Los pilares estratégicos identificados son:

1. Mantener el abastecimiento energético a precios eficientes consolidando el sector como foco de inversión nacional y extranjera.

2. Aumentar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y gas combustible a precios eficientes y con operaciones ambientalmente sostenibles.

3. Ubicar en los mercados internacionales mayores cantidades de minerales y productos con valor agregado provenientes de la actividad minera colombiana.

También este plan de acción propuesto por el Ministerio de Minas y Energía incluye los subsectores de electricidad, gas, minas e hidrocarburos.

ix. Infraestructura de logística y transporte

La estrategia de competitividad incluida en este componente busca solucionar las deficiencias identificadas en la financiación de proyectos de infraestructura y en la regulación y la normatividad asociadas al transporte de carga, la infraestructura y la logística. Así mismo, plantea la institucionalidad requerida para la priorización de proyectos estratégicos de infraestructura y logística para la competitividad.

x. Profundización financiera y asignación eficiente del ahorro

El Gobierno Nacional tiene el propósito de diseñar políticas para contrarrestar las fallas de mercado que dificultan una asignación eficiente de recursos. Este plan de acción se ocupa en particular de los mercados financieros y presenta las medidas que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público está impulsando con el fin de contribuir al desarrollo y la profundización de este sector. Por lo que sus principales ejes estratégicos corresponden al mercado de crédito y al mercado de capitales

xi. Simplificación tributaria

Este plan de acción fue desarrollado bajo el liderazgo de la DIAN y del Ministerio de Hacienda. Además de proponer el fortalecimiento de la DIAN y de la optimización de los procesos de recaudo que ya existen, determina unas líneas de trabajo para lograr la simplificación tributaria.

XIi. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

El plan de acción para este componente corresponde al Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PNTIC). Su principal objetivo es contribuir a la inclusión social y la competitividad del país, a través de estrategias que mejoren el uso y la apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). La ejecución de este Plan, que ha sido liderado por el Ministerio de Comunicaciones, requiere de la coordinación interinstitucional entre varias entidades del Gobierno, el sector privado, la academia, los centros de investigación y la sociedad civil. La implementación del Plan se realizará de manera articulada con el Sistema Nacional de Competitividad y con las Comisiones Regionales de Competitividad.

xiii. Cumplimiento de contratos

El cumplimiento de los contratos es uno de los factores que toma en cuenta el estudio *Doing Business* en su medición de la facilidad para hacer negocios en 178 países. Se refiere en particular a la eficiencia del sistema judicial para resolver una disputa judicial de carácter comercial y es una de las variables en las que Colombia muestra un desempeño menos satisfactorio (en el *Doing Business* de 2008, se ubicó en el puesto 147 en ese componente).

Uno de los objetivos plasmados en el PND es la adecuación y modernización de los modelos de gestión del Sistema Jurídico. Sobre este particular, tanto el Ministerio del Interior y Justicia como el Consejo Superior de la Judicatura han adelantado acciones para el diseño de planes de mediano y largo plazo con el objeto de garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio justicia.

En este sentido, no sólo se pretende alcanzar la optimización y modernización del servicio de Justicia, sino que también se tiene como objetivo adelantar acciones que redunden en una mejor prestación del servicio que permitan incrementar la competitividad del país. Así las cosas, el DNP ha trabajado en la conformación de una mesa de trabajo en la que participan el Consejo Superior de la Judicatura, Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo y el Ministerio del Interior y de Justicia, cuyo propósito es construir propuestas que permitan aumentar el ranking del indicador "cumplimiento de contratos" que hace parte de la metodología *Doing Business* del Banco Mundial.

xiv. Sostenibilidad ambiental como factor de la competitividad

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 "Estado Comunitario: Desarrollo para todos", capítulo 4 "Crecimiento alto y sostenido: la condición para un desarrollo con equidad" establece la necesidad de incluir la variable ambiental "como un factor de competitividad en el SNC, en lo atinente a las instancias y regulaciones ambientales, a los impactos sobre la base natural del país y al desarrollo de oportunidades de negocios que están plasmadas en el capítulo 5 del PND".

En este sentido y bajo el liderazgo del MAVDT y la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad, se han puesto en marcha los Comités Técnicos Mixtos de Biodiversidad y Sostenibilidad. Adicionalmente, el MAVDT en coordinación con el DNP, elaborarán un documento CONPES de "Competitividad y Ambiente". Este último incluirá los lineamientos de política y el plan de acción para la articulación estratégica de temas ambientales como factor clave para aumentar la competitividad del país. El documento incluirá temas referidos al cumplimiento de normas y regulaciones ambientales, impulso a los sistemas de autogestión empresarial, fortalecimiento de instituciones ambientales, integración de consideraciones ambientales en la planificación territorial y sectorial, promoción de procesos productivos sostenibles y aprovechamiento y uso sostenibles de la biodiversidad. Así mismo se definirá la articulación del MAVDT al Sistema Nacional de Competitividad.

xv. Fortalecimiento institucional de la competitividad

Este plan de acción consiste en formalizar algunos aspectos de la operacionalidad del SNC que se han venido dando de manera *ad hoc,* y que garantizan su mejor funcionamiento. Así mismo, se plantea una propuesta de consolidación de la transversalidad del Sistema, para coordinar las acciones que en materia de competitividad hacen las diferentes instancias del Estado. Este plan de acción no tiene asociada una matriz de productos y actividades.

La primera propuesta es oficializar el Comité Ejecutivo del Sistema Nacional de Competitividad, compuesto por el Alto Consejero Presidencial para la Competitividad, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, el Director del Departamento Nacional de Planeación y el Presidente del Consejo Privado de Competitividad. La idea de este Comité Ejecutivo es que haya una instancia directiva que pueda tomar decisiones en los casos en que no sea necesario convocar a la Comisión Nacional de Competitividad.

La segunda propuesta es oficializar la Secretaría Técnica Mixta del SNC como compuesta por el delegado del Alto Consejero Presidencial para la Competitividad, el viceministro del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o su delegado, el

delegado del Director del Departamento Nacional de Planeación y los vicepresidentes general y técnico del Consejo Privado de Competitividad.

La tercera propuesta es oficializar un Comité Operativo Viceministerial, que reúna, según los teman lo requieran, a los viceministros o equivalentes de las entidades públicas para coordinar la acción, en materia de gestión de la competitividad, que adelanta el Estado colombiano.

3.6. MARCO TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor muy importante en el concepto de CRM, pero hay que tener siempre presente que es solamente una herramienta, y no el concepto en sí.

La tecnología utilizada en el software CRM es tan sorprendente como variada. Existen aplicaciones basadas en muchas plataformas diferentes, y de infinidad de compañías diferentes. Las hay basadas en tecnología de Windows (.net, desarrollada por Microsoft, en el Microsoft CRM), también otras basadas en Linux (sistema operativo de código abierto, muy popular hoy en día entre las organizaciones). Cabe destacar que la mayoría son para plataformas de Windows, ya que sigue siendo el sistema operativo preferido.

Tal vez uno de los avances más significativos en cuanto a tecnología CRM fue la integración con internet de forma total. No solamente se pueden enviar *mails* a todos los clientes, recibir comentarios de ellos, u otras funciones clásicas, sino que hoy en día existen sistemas totalmente online, a los que se pueden acceder desde cualquier computadora del mundo (siempre protegidos por estrictas medidas de seguridad, una base de datos CRM lo es todo para una organización). De esta manera, una empresa con sedes en diferentes lugares puede cargar y analizar información en tiempo real desde cualquier punto del planeta, ya sea en diferentes estados, países, e incluso continentes.

Siempre que se habla de tecnología de este tipo, propiamente dicha el software CRM y el soporte que ello implica, es muy importante destacar que por si sola no significa absolutamente nada, sino que debe estar rodeada por una estrategia completa de negocios, donde la organización base su negocio en el cliente, centrando sus esfuerzos en entenderlo, y ofrecerle lo que necesita. Hay que tener en cuenta que este tipo de estrategias debe ser global a nivel de la organización, y no estar aislado simplemente en el departamento de marketing, o recursos humanos.

3.6.1. GOOGLE APPS

Google Apps es una completa solución de comunicación y colaboración que puede ayudar a su empresa o grupo de trabajo a gestionar la comunicación entre colaboradores, integrando también a clientes y socios de negocio. Al permitir que *Google* administre todos los detalles técnicos, puede enfocar su tiempo y presupuesto en los problemas verdaderamente importantes del negocio. Son aplicaciones *On line* seguras y permiten una reducción considerable en costes y concede una mayor capacidad productiva a los empleados.

Todo en un sólo lugar. Sus empleados tienen todo lo que necesitan en un sólo lugar, al configurarse en el dominio de tu empresa, pudiendo acceder desde cualquier sitio.

Facilidad de comunicación y colaboración. Comparte fácilmente la información de tus contactos, documentos, sitios web y presentaciones, usando solamente un navegador web.

Mantenimiento simple. Las actualizaciones de software se realizan en forma automática. Los riesgos de seguridad se minimizan al utilizar los servidores de Google.

Acceso móvil. *Google Apps* puede ser accedido desde dispositivos móviles, tales como: *Blackberry, iPhone* o la mayoría de los teléfonos modernos. Esto significa que podría consultar su *email,* sus documentos, su agenda y sus contactos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Olvídese de sincronizar su dispositivo móvil mediante cables ya que la gestión la realiza directamente *google.*

3.6.1.2. ¿Qué aplicaciones incluye *Google Apps* para la implementación de la herramienta CRM?

Las aplicaciones que ofrece *Google apps* para el soporte de la herramienta CRM es interesante ya que conjuga los servicios de la nueve con el de correo de *gmail* que lo hace fácil de manejar e implementar para la empresa que desee obtener la aplicación. Algunas de ellas son:

- Correo electrónico de *Gmail*

Acceso desde cualquier lugar y dispositivo a sus cuentas de e-mail de hasta 25 GB a través de internet. Nivel de servicio del 99,9%-, bajo su propio dominio, libre de *spam*y de virus.

- Documentos con *Google Docs*

Cree documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones, compártalos y colabore con otros usuarios en tiempo real y en cualquier parte del mundo.

- Calendario con *Google* Calendar

Coordine las reuniones y eventos de la empresa con calendarios que puede compartir con sus compañeros, empleados y otros equipos de trabajo.

- .Chat con *Google Talk*

Comunicación en tiempo real, por voz, texto y video a todo el mundo.

- Sitios web e intranets con *Google Sites*

Cree sitios *webs* de forma sencilla. Por medio de los sitios colaborativos podrá gestionar y difundir la información de todos sus proyectos, clientes y productos, de forma rápida, simple y accesible.

3.6.1.3. Servicios

a. Implementación

• Alta de dominio (en caso de que no se tenga uno).

• Alta del dominio ante *Google*.

• Verificación de la propiedad del dominio ante *Google*.

• Configuración inicial del dominio en *Google:* Datos de la organización, datos para soporte, idioma, zona horaria, control de anuncios relevantes, control de transmisión de datos entre muchas otras opciones.

• Alta de cuentas de usuario en el panel de control.

b. Personalización

• Identidad corporativa de la página de inicio (logotipo y colores corporativos).

• Añadir firma personalizada.

• Cambio de URL's de acceso para cada herramienta.

• Instalación Navegador *Chrome*.

• Creación de alias de dominios.

• Creación de alias de cuentas.

• Alta de aplicaciones para usuarios desde el panel de control.

• Creación de grupos de usuarios.

c. Migración

• Transferir todos los correos electrónicos del servidor actual a *GoogleApps* independientemente de la plataforma en que se encuentren actualmente (*Exchange*, Lotus Notes, *Send* Mail u otro).

• Transferir correos del terminal del usuario final a *GoogleApps* en caso de que se encuentren archivados de forma local y no en el servidor.

• Exportación de calendarios y/o contactos.

d. Dispositivos móviles

• Configuración de *Blackberry, iPhone*, dispositivos *Android*, Nokia y*Windows Mobile.*

• Instalación de aplicaciones *Google* como *Gmail*, *GoogleSync*y *GoogleTalk* entre otras.

• Configuración de servicio de correo, sincronización de calendario y libreta de direcciones.

3.6.2. LA HERRAMIENTA GOOGLE APPS PARA PYMES[4]

Si es una pequeña o mediana empresa, los beneficios que ofrece *Google Apps* serán inmediatamente atractivos: *Google Apps* Edición Estándar es gratis para las pymes. El único pago es la configuración inicial que hacen para que comenzar a usar la plataforma.

Sin mensualidades, sin cuotas anuales, sin costos de mantenimiento

Al utilizar *Google Apps* estos escenarios se pueden hacer realidad para la organización de un día a otro, sin configuraciones ni instalaciones de software, ya que todo se acceso por Internet:

Tener una plataforma de correo electrónico de la mejor calidad mundial con espacio suficiente para cualquier documento y años de historial. Las búsquedas de correos por palabras clave, destinatario o fecha las realizarás literalmente en un segundo, pero personalizado a la empresa, con tu propio dominio y control de las cuentas de correo.

---

[4] Fuente, Sperantus, Google Apps para Pymes, Consultado Mayo 11 de 2011. www.sperantus.com/main/gapps_pymes

- ✓ Hasta 50 cuentas de correo
- ✓ *Google Apps* ofrece más de 7Gb (7,363 megas y creciendo)
- ✓ Filtro antivirus y*antispam*
- ✓ Acceso vía web, dispositivo móvil o tu software de correo preferido (Outlook, *Thunderbird,* etc)
- ✓ Filtro de búsqueda, etiquetado de mensajes en categorías

Que no se le vuelvan a cruzar compromisos. *Google Apps* le permite tener un calendario en línea que puede ser individual y compartido. Los distintos departamentos de la empresa se pueden coordinar en actividades, ya que pueden ver la disponibilidad de tiempos de otros departamentos. Así, en cuanto a las secretarias le asigne un compromiso le aparecerá inmediatamente en el calendario, con opción a recordar vía correo electrónico cuando se configure la opción.

Poder editar, supervisar y elaborar documentos desde cualquier lugar y con quien quieras. Documentos como minutas de juntas, presupuestos, documentación de procedimientos, etc son tan fáciles de crear como en la propia computadora, con la diferencia de que puedas editarlos al mismo tiempo junto con otras personas y compartirlos en internet. Lo único que se necesita es una conexión a Internet y listo: un repositorio de documentos en línea específicos a la empresa con control de acceso y seguridad sólida.

- *Google Apps* incluye procesador de texto, hoja de cálculo y presentaciones, así como un visor en línea de archivos PDF y un administrador de documentos. El soporte de gráficos, estadísticas y todo tipo de cálculos está incluido.

- También tienes posibilidad de publicar en Internet, fácilmente y sin contratar un diseñador, las gráficas e información que se desee. Todos los documentos son publicables inmediatamente si así lo

desea. Elaborar páginas web internas o externas a la empresa es de lo más sencillo.

- Ahorrar la llamada de larga distancia entre oficinas y empleados. Usar las herramientas de comunicación en tiempo real incluidas en *Google Apps* para la comunicación interna.

- Texto en tiempo real con posibilidad de limitarlo a que sea únicamente dentro de la empresa

- Voz y video conferencia

4. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el tipo y el diseño de investigación utilizados para el desarrollo del presente proyecto, así mismo se da una caracterización de la muestra seleccionada, se describe el instrumento utilizado en la recolección de la información y el procedimiento seguido para el logro de los objetivos planteados.

4.1. Tipo de investigación.

El presente proyecto involucra un estudio descriptivo, porque trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, actualizada y coherente de las características o funciones de las empresas entrevistadas en el mercado, además este tipo de estudios buscan especificar propiedades importantes de persona, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, expresado desde el punto de vista científico describir lo que se investiga. Para este caso en especial pretende evaluar el uso y aplicación de la herramienta CRM como estrategia competitiva en Pymes del Sector Industrial de Bucaramanga y su área metropolitana, tipo de pymes que tienen uso de esta herramienta y la información que se obtienen.

Para el desarrollo del proyecto se emplean fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes secundarias se contemplan documentos técnicos, medios de prensa, folletos informativos, hojas cálculos, estudios de casos donde ya se ha implementado el CRM o TIC's, software aplicados y documentos académicos relacionados con el área de estudio, entre otros. Algunos de los anteriores referidos por el Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Las fuentes primarias se soportan en la información recolectada a partir de la aplicación de las entrevistas y de la observación directa.

4.2. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es cualitativo, en la medida que se pretende evaluar el nivel de uso y aplicación de CRM como estrategia competitiva, por lo que es

necesario en primera instancia conocer todo lo relacionado con inversión y aplicación de tecnologías, sistemas de comunicación, software para el almacenamiento de datos, manejo de los mismos y planeación financiera, adicionalmente si existe o no participación en redes sociales, blog o páginas web, la funcionalidad y efectividad de las mismas, para de esta manera llegar al grueso del proyecto que hace referencia a sistemas de gestión con los clientes, que no en todos los casos es conocido como CRM porque pueden ser paquetes personalizados de acuerdo a las necesidades de cada organización.

"El método cualitativo se profundiza en casos específicos y no generaliza con base en grandes volúmenes de datos, dado que la prioridad es describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes" (Bonilla, 1997). VER ANEXOS FICHAS TECNICAS.

4.3. Tamaño Censo.

La selección de la empresa para aplicar el instrumento inicialmente se efectuará bajo el criterio del tamaño organizacional, es decir, la empresa debe encontrarse clasificada en los siguientes rangos:

1. Empresa de tamaño Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Por otra parte activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Empresas de tamaño Mediano: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Finalmente cabe resaltar que el Sector Alimentos en Bucaramanga cuenta con 45 pequeñas empresas y 15 clasificadas como medianas, para un total de 60 empresas. Datos obtenidos de la cámara de comercio de Bucaramanga. Por lo que se realizará un censo aplicado preferiblemente al gerente o al encargado que este disponga.

4.4. OBSERVACIONES

En el trabajo de campo desarrollado se presentan algunos inconvenientes con las organizaciones a las cuales se pretende realizar el censo. Dentro de las principales razones se encuentran:

a. Desconocimiento de herramientas tecnológicas por parte del propietario que en la mayor parte de los casos es quien se encarga de la totalidad del funcionamiento de la firma.

b. En Bucaramanga está ubicada la planta de operaciones pero las oficinas están fuera de ella.

c. Confidencialidad de la información.

d. Disponibilidad de tiempo por parte de los encuestados

Por lo que de 55 Pymes, es decir, restando las cinco (5) que ya se habían entrevistado en la prueba piloto, sólo fue posible encuestar 33. Para una proporción total del 60%.

Tabla 6. EMPRESAS QUE SE NEGARON A CONTESTAR LA ENCUESTA

ACTIVIDAD	DIRECCION	ESTABLECIMIENTO
PRODUCTOS M Y M LIMITADA	CRA. 19 NO. 5-50	PRODUCTOS M Y M LIMITADA
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DELFONCE S.A.	CR. 17A NO. 60-27/35	
ARROCERA LA FLORESTA DEL ORIENTE LIMITADA - EN LIQUIDACION	CL. 4 NO. 15 - 20	ARROCERA LA FLORESTA DEL ORIENTE
SERVICIOS TECNICOS Y AGROINDUSTRIALES DEL FONDO GANADERO DE SANTANDER S.A.	CALLE 35 # 18 - 21 OFICINA 506	FOGATA
WESEM S.A.	CR. 35 A NO. 54-65 CABECERA	IN LOOK, WESEM S.A.
PANADERIA Y BIZCOCHERIA LA BAIONNETT S.A.	CR. 35 NO. 49-26	TRUJILLO ANGARITA Y CIA. LIMITADA, PANADERIA Y BIZCOCHERIA LA BAIONNETT, PANADERIA Y BIZCOCHERIA LA BAIONNETT NO.2

INDUSTRIA COLOMBIANA DE ALIMENTOS INDUCOLA S.A.	CRA. 37 NO. 54-12	INDUSTRIA COLOMBIANA DE ALIMENTOS INDUCOLA S.A.
INVERSIONES NEVADA LIMITADA	CL.85 NO. 25-118	PASTELERIA NEVADA
PLATA ARGUELLO & CIA S.C.A.	CR. 29 NO. 34-37	PLATA ARGUELLO & CIA S.C.A.
LACTEOS LA ESPERANZA LAES S.A.	PARQUE INDUSTRIAL KM 3 VIA CHIMITA BODEGA FRESKALECHE	LACTEOS LA ESPERANZA S.A
EMPAQUES HERNANDEZ LTDA	URB. MACAREGUA BL. B LC. 14	EMPAQUES HERNANDEZ LTDA
PROCESADORA COLOMBIANA DE GRANOS LIMITADA	AUTOPISTA A GIRON KM 4	PROCESADORA COLOMBIANA DE GRANOS LIMITADA
INVERSIONES DONA SARA S.A.	CL. 19A NO. 14-19	INVERSIONES DONA SARA
HARINERA DEL VALLE S.A.	CALLE 58 # 8 - 51 BODEGA 9	
INVERSIONES RESTREPO PINZON VESGA LIMITADA INVERSIONES R.P.V. LTDA.	CL. 5 NO. 18-43	ARROCERA SAN PABLO
JOSE OLIVERIO RUEDA Y CIA S. EN C.	CRA 39 NO. 44-125 APTO 1204	
TOSTADORA DE CAFE BON-AMI LIMITADA	CL. 23 NO 13-34	TOSTADORA DE CAFE BON-AMI LIMITADA
CCA TRILLADORA AGRICOLA	PARQUE INDUSTRIAL DE BUCARAMANGA CALLE F MANZANA J	
INDUSTRIA HARINERA DE SANTANDER LIMITADA	CL. 54 NO 31-78	INDUSTRIA HARINERA DE SANTANDER LTDA, INDUSTRIA HARINERA DE SANTANDER LIMITADA
FINCA S.A.	KM. 3 VIA PALENQUE-CAFE MADRID	
RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR	CR. 21 NO. 48-35	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA VICTORIA

Fuente: Adaptación de la base de datos de la cámara de comercio de Bucaramanga, Autoras.

5. INSTRUMENTO

El instrumento que permitirá la recolección de la información atreves de la entrevista como primera etapa y en la segunda etapa una encuesta personal o por correo electrónico. Esta a su vez cuenta con un formato de 60 encuestas, en donde cada una de las preguntas permitirá evaluar el nivel competitividad e implementación de los sistemas de información que evalúen la satisfacción del cliente, así mismo la encuesta se enfoca en el uso específicamente de CRM como estrategia de competitividad. Ver anexo

5.1. ENTREVISTA

La recolección de información en su primera etapa, se hace por medio es una entrevista personalizada a profundidad. La cantidad estipulada son cinco entrevistas para efecto de comprobar la viabilidad del formato de acuerdo a los objetivos previamente fijados. Cada una de las preguntas permitirá evaluar el nivel competitividad e implementación de tecnologías para la satisfacción del cliente, así mismo la entrevista se enfoca en el uso de tecnologías como estrategia de competitividad, finalmente tiene una duración aproximada de treinta minutos.

5.1.1. Resultados de la entrevista

Al aplicar la entrevista arrojaron los siguientes resultados:

Las pymes del sector alimentos consideran que la utilización de CRM es innecesario ya que su estructura organizacional no lo amerita, en el plan de expansión visualizan inversión en software contables o de recurso humano, a pesar de ellos, tienen planeado la implementación de páginas web donde se encuentre información actualizada de la empresa para el cliente, dado que la comunicación con ellos es directa o por medio escrito.

Generalmente utilizan internet las áreas administrativas, pero los usos se consideran poco pertinentes para el desarrollo de la empresa. En referencia a base de datos ésta no es sistematizada.

Las empresas que afirmaron conocer, mas no utilizar la herramienta, la visualizan como una estrategia de negocio orientada al cliente, que le genera grandes beneficios a la organización, pero no lo contemplan en la planeación debido a que suponen que su volumen de clientes no lo necesita.

Finalmente, el financiamiento de tecnologías preferiblemente es por medio propio.

5.2. ENCUESTA

La recolección de información se hace por medio de una encuesta, realizada por correo electrónico, teléfono y personal. Esta a su vez cuenta con un formato que incluye 31 preguntas, en donde cada una de ellas permitirá conocer cómo las pymes del sector alimentos de Bucaramanga fidelizan y gestionan las relaciones con sus clientes, también se podrá extraer información relevante sobre ellas, tales como, activos totales, número de empleados, número de clientes, número de proveedores, número de computadores, entre otros.

5.2.1. Resultados de las Encuestas

Analizar la información recolectada en cualquier ámbito es sumamente importante, ya que por medio de los registros que sean obtenidos se pueden emprender acciones estratégicas en el menor tiempo posible. En consecuencia, se censaron treinta y tres (33) empresas de las sesenta (60) empresas que se tenían previstas. La razón de ella fue la dificultad para la obtención de la cita. Por consiguiente se procesa la siguiente información:

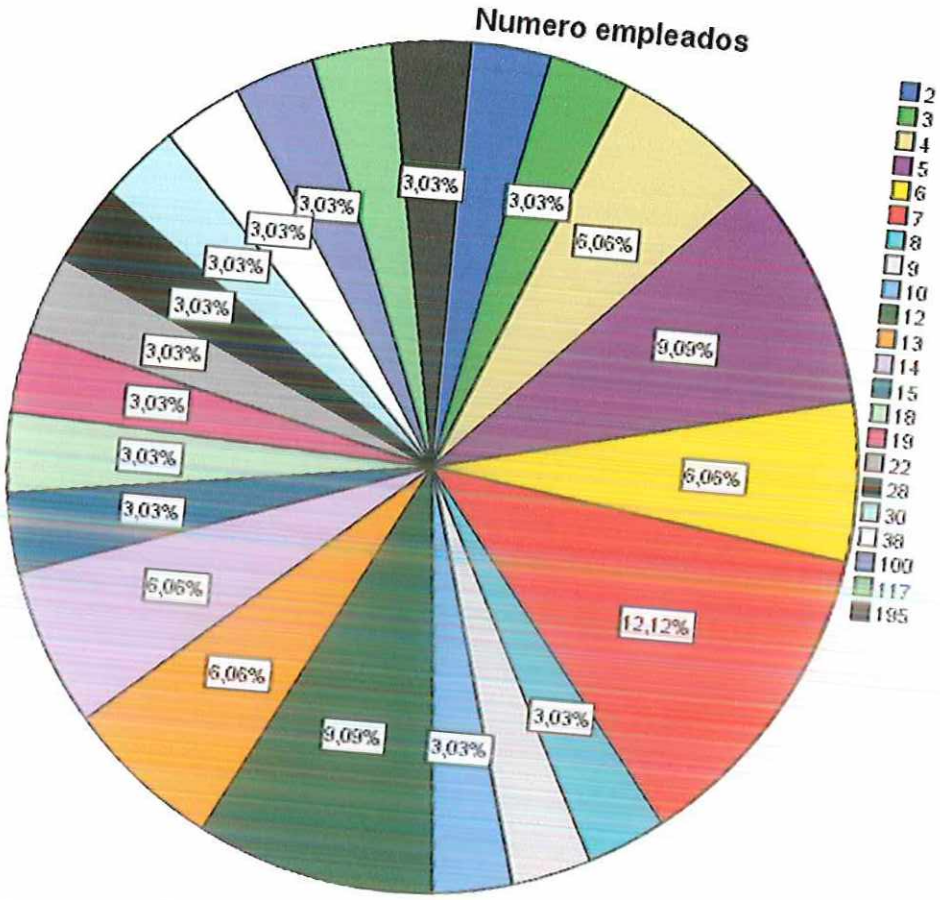
- A partir de la tabla N. 9, es posible afirmar que en las empresas del sector alimentos de Bucaramanga existe una cantidad de empleados no superior a doce (12), representado en la mediana. En consecuencia 19 Pymes de las 33 censadas manejan un intervalo de funcionarios correspondiente entre 2 – 12 trabajadores, los cuales representan una proporción del 57% del 100%. Cuatro empresas tienen entre 13 – 14 empleados, con un 12.2%. Finalmente 15 empresas de las 33 censadas, manejan un intervalo de empleados entre 15 y 195, representado con una proporción del 30% total del censo. Lo que permite deducir que para implementar CRM en pymes la cantidad de empleados es conveniente, debido a que se facilita el manejo de la información y se hace difícil la aparición de problemas para compartirla.

		Numero empleados	Numero Computadores	Numero Proveedores	Numero Clientes
N	Válidos	33	33	33	33
	Perdidos	0	0	0	0
Mediana		12,00	3,00	8,00	20,00
Desv. típ.		39,609	10,659	19,120	393,499

TABLA N. 9. CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE EMPLEADOS		
Cantidad de empresas	Número de empleados	Porcentaje
1	2	3
1	3	3
2	4	6,1
3	5	9,1
2	6	6,1
4	7	12,1
1	8	3
1	9	3
1	10	3
3	12	9,1
2	13	6,1
2	14	6,1
1	15	3
1	18	3
1	19	3
1	22	3
1	28	3
1	30	3
1	38	3
1	100	3
1	117	3
1	195	3
33	Total	100

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 5, **CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE EMPLEADOS**



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

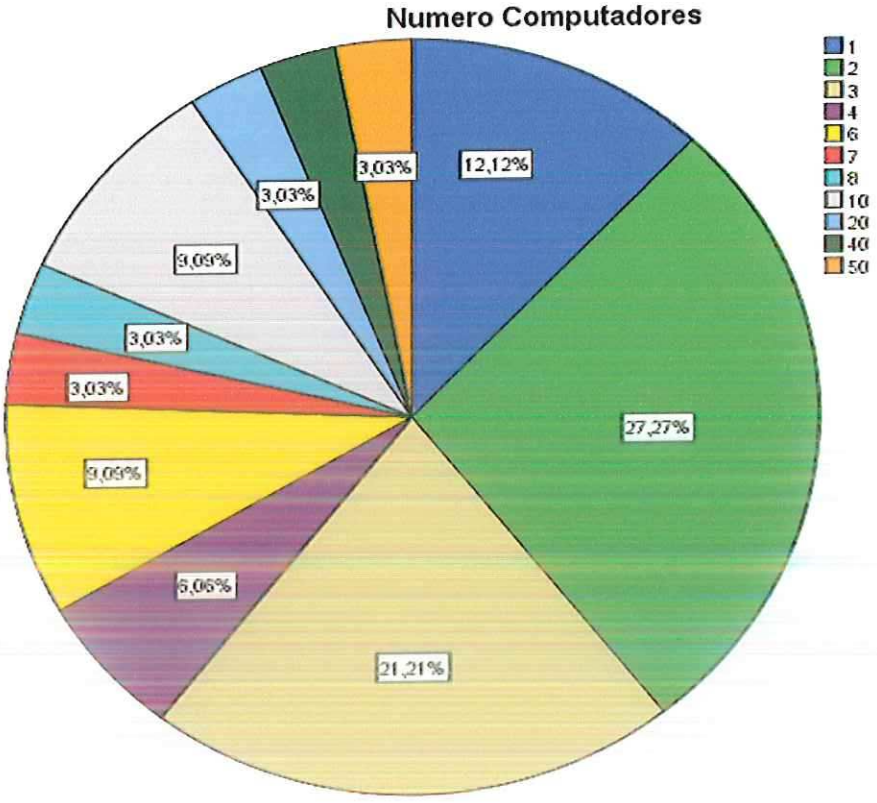
- Claramente se observa en la tabla N. 10, que veinte (20) de las (33) empresas censadas tienen dos (3) computadores o menos, representadas con el 60.6% del total del total del censo, de la misma manera trece (13) de ellas, tienen dentro de su estructura organizacional una cantidad de computadores entre (4) y (50), representadas con un 39.3% del 100%. Por lo tanto para implementar una estrategia CRM se debe tener en cuenta la limitación tecnológica al interior de éstas pymes, ya que, la herramienta exige en primera instancia equipos de cómputo aptos para el respectivo análisis de la información que arroje el software.

Tabla N. 10. CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE COMPUTADORES

Cantidad de empresas	Número de computadores	Porcentaje
4	1	12,1
9	2	27,3
7	3	21,2
2	4	6,1
3	6	9,1
1	7	3
1	8	3
3	10	9,1
1	20	3
1	40	3
1	50	3
33	Total	100

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 6, **CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE COMPUTADORES**



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

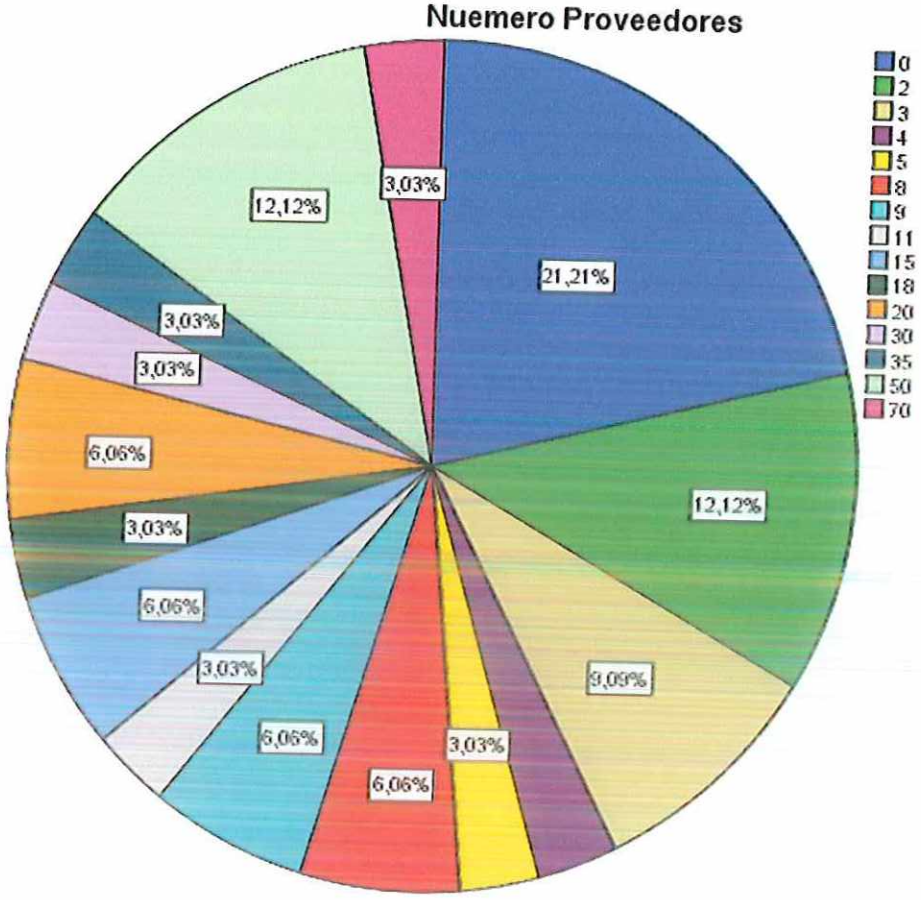
- Análisis tabla N. 11. El número de proveedores en una organización es uno de los ítems de mayor recelo por los empresarios, por lo que siete (7) de las 33 Pymes censadas se negaron a otorgar la información, aun así la mayor frecuencia la obtienen las empresas pequeñas con un intervalo entre 2 y 15 proveedores, representado con el 48.5%, a diferencia de las medianas empresas que manifiestan tener aproximadamente entre 18 y 70 proveedores, representado por 51.5% del total del censo. El número de proveedores en una estrategia CRM, es relevante en la medida en que a mayor cantidad de registros actualizados, mayor es la competitividad que puede alcanzar la organización en tiempo real, ya que, puede ofrecer alternativas de negociación a sus proveedores, por tanto, los mantiene y asegura así productos diferenciados.

*Tabla N. 11.*CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE PROVEEDORES

Cantidad de empresas	Número de proveedores	Porcentaje
7	0	21,2
4	2	12,1
3	3	9,1
1	4	3
1	5	3
2	8	6,1
2	9	6,1
1	11	3
2	15	6,1
1	18	3
2	20	6,1
1	30	3
1	35	3
4	50	12,1
1	70	3
33	Total	100

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

***Ilustración 7*, CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE PROVEEDORES**



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

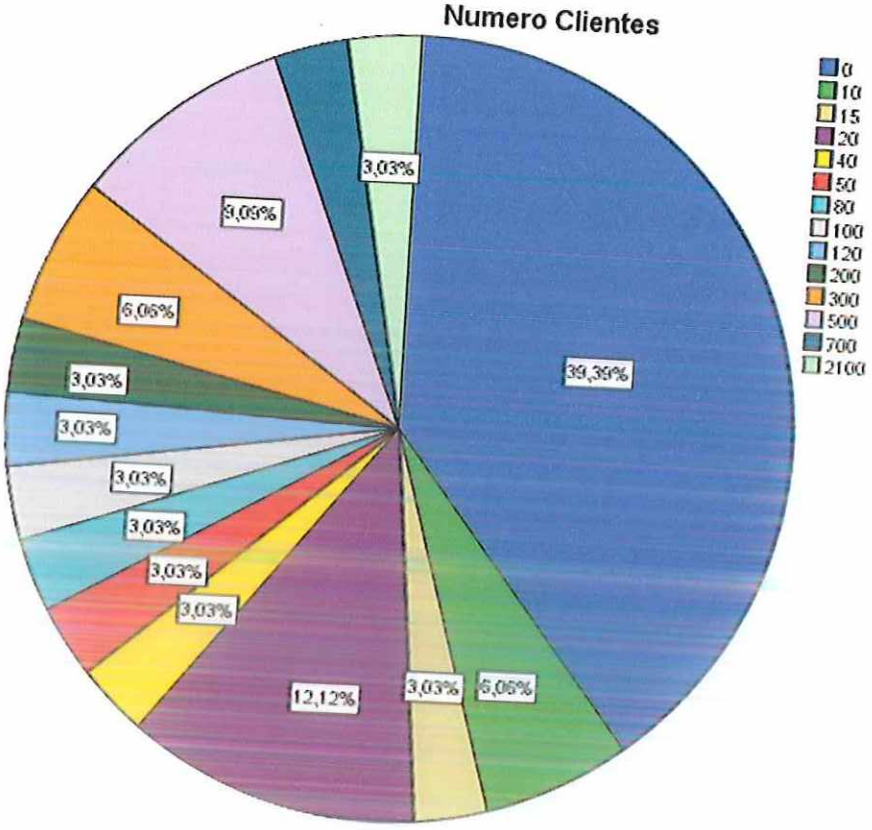
- De la misma manera que en el análisis del número de proveedores, los registros de los empresarios en la tabla N. 12, muestra que optan por reservar esta información, manifiesto con una frecuencia de 13 empresas, las cuales representan el 39.4% del total del censo. A pesar de esto, (18) pymes expresan tener a su favor un aproximado entre (10) y (500) clientes, representado con el 54.4%. Finalmente únicamente (2) de las empresas censadas manejan un intervalo de clientes entre 700 y 2100 clientes, representado con el 6% del total del censo. Por lo tanto, se visualiza una oportunidad para que las pymes del sector alimentos en Bucaramanga administren las relaciones con sus clientes.

Tabla N. 12. **CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE CLIENTES**

Cantidad de empresas	Número de clientes	Porcentaje
13	0	39,4
2	10	6,1
1	15	3
4	20	12,1
1	40	3
1	50	3
1	80	3
1	100	3
1	120	3
1	200	3
2	300	6,1
3	500	9,1
1	700	3
1	2100	3
33	Total	100

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 8, **CANTIDAD DE EMPRESAS Vs. NÚMERO DE CLIENTES**



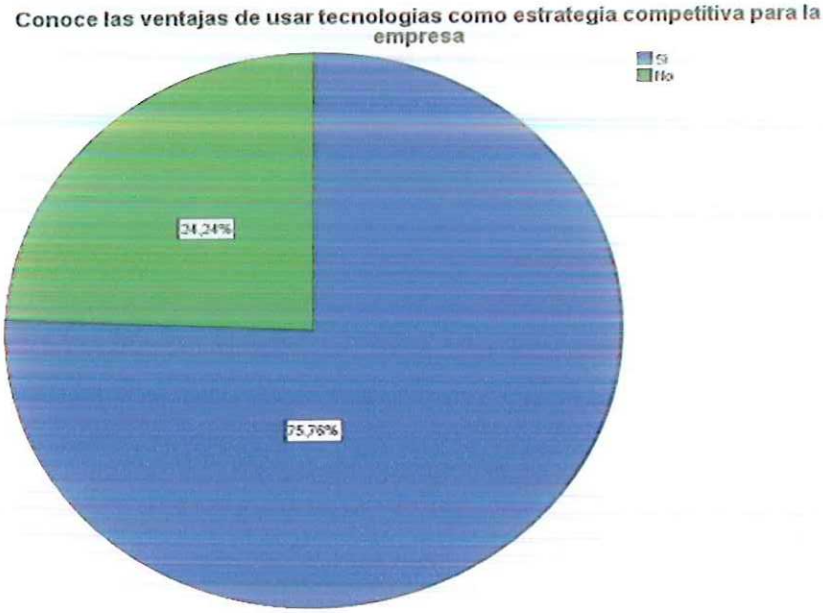
Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- A partir de la tabla N. 13, (25) de las 33 empresas censadas, reconocen las ventajas de usar tecnologías como estrategia competitivas para beneficio de la organización, teniendo así una proporción del 75.8%. El conocimiento de estas ventajas procede como un indicador favorable para implementar CRM en la empresa y reconocer fácilmente los beneficios de la herramienta.

		Empresas	Porcentaje
Válidos	Si	25	75,8
	No	8	24,2
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 9, **VENTAJAS DE USAR TECNOLOGÍAS COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA**



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- En la tabla N. 14, 66.7% de los empresarios del sector alimentos censados en la ciudad de Bucaramanga, tienen conocimiento de los beneficios que involucran crear estrategias para la fidelización de los clientes, siendo este un buen indicador en el mercado para la implementación de la herramienta que permita administrar sus relaciones con el cliente CRM.

		Empresas	Porcentaje
Válidos	Si	22	66,7
	No	11	33,3
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 10, CONOCE ESTRATEGIAS ESPECIALES PARA LA FIDELIZACION DE SUS CLIENTES

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011.

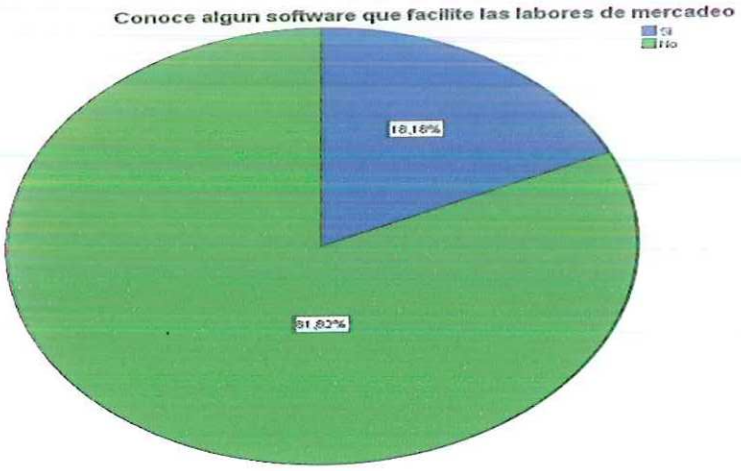
- En la tabla N. 15, el 81.8% de los empresarios censados a pesar de reconocer la importancia de utilizar tecnologías como estrategia de competitividad y de conocer estrategias de fidelización desconocen en su totalidad algún tipo de software que les facilite las labores de mercadeo, por lo tanto se requiere hacer mayor esfuerzo en la capacitación para poder llevar a cabo la implementación de la herramienta CRM.

Tabla N. 15. **¿CONOCE ALGÚN SOFTWARE QUE FACILITE LAS LABORES DE MERCADEO?**

Respuesta	Cantidad de empresas	Porcentaje
Si	6	18,2
No	27	81,8
Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 11, **¿CONOCE ALGÚN SOFTWARE QUE FACILITE LAS LABORES DE MERCADEO?**



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- En la tabla N. 16, se habla en detalle acerca de la gran variedad de formas que existen hoy en día para gestionar las relaciones con el cliente, algunas de las más comunes por su tradición, fácil acceso y bajo costo, la comunicación vía telefónica, e-mail, vistas personales y la nueva tendencia participación en redes sociales. De ahí que las Pymes prefieren manejar la comunicación un poco más personalizada mediante visitas representadas por el 75.8%, seguido de la comunicación por teléfono con un 72.7%. Es curioso que a pesar del interés que reflejan las nuevas tendencias por la digitalización y manejo de la información por medios magnéticos la comunicación por correo electrónico es poco usual representada con el 33% del total del censo y por el contrario la participación en redes sociales no es llamativo para los empresarios censados, ya que ninguno seleccionó esta opción.

Tabla N. 16. **MEDIOS PARA GESTIONAR LAS RELACIONES CON EL CLIENTE**

Medio	Empresas	Porcentaje
Teléfono	24	72.7
Correo electrónico	11	33.3
Vistas	25	75.8
Participación en redes sociales	0	0
Todas las anteriores	2	6.1

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- En la tabla N. 17, Es de gran utilidad para los empresarios reconocer cuál es a su criterio su mayor ventaja competitiva en el mercado, ya que a partir de ahí, puede direccionar los esfuerzos hacia un mismo objetivo. Es por ello que a partir de las siguientes tablas estadísticas es posible concluir que la comunicación directa que anteriormente se ha reflejado prefieren manejar mediante visitas personales se soporta en un excelente servicio al cliente, seleccionado por 25 de los 33 empresarios censados, como su mejor ventaja competitiva, representada con el 75.8% del total del censo, seguido de la ubicación geográfica, señalado por 11 empresarios para un 33.3%. Además

de la ubicación geográfica, la cobertura geográfica es la mayor ventaja competitiva para 6 empresarios de los 33 censados, representado con el 18.2%. Adicionalmente la logística como mayor ventaja competitiva es considerada por 4 empresarios, con el 12.1. Por su parte la tecnología se ve reflejada como una de las debilidades de las Pymes censadas, afirmando el supuesto planteado inicialmente, a pesar de esto para 2 empresarios la tecnología si es su mayor ventaja competitiva, representada con el 12.1% del total del censo. No obstante reconocen que su tamaño organizacional no les permite en muchos de los casos beneficiarse de ésta condición, ya que ninguno de las 33 empresas censadas la reconoce como ventaja competitiva.

Tabla N. 17. **MEDIOS PARA GESTIONAR LAS RELACIONES CON EL CLIENTE**

Medio	EMPRESAS	Porcentaje
Ubicación geográfica	11	33.3
Cobertura geográfica	6	18.2
Tamaño organizacional	0	0
Tecnología	2	6.1
Logística	4	12.1
Servicio al cliente	25	75.8

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

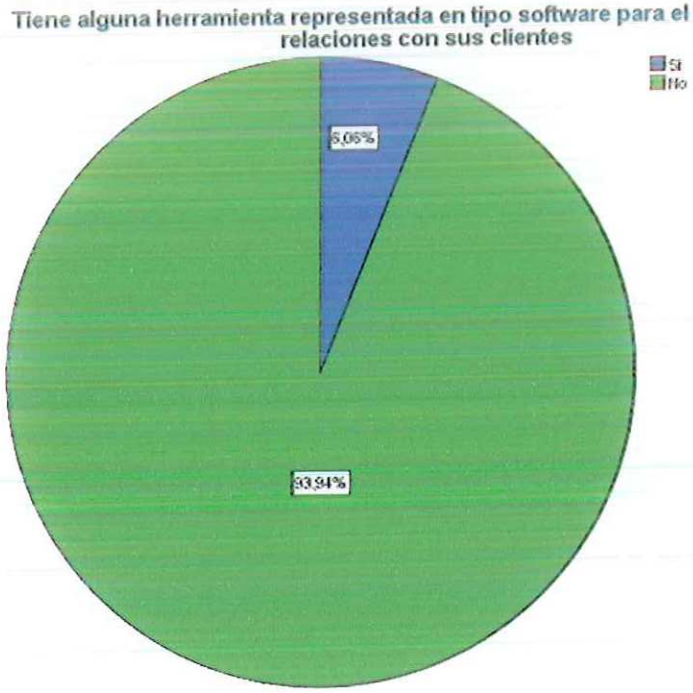
- Se observa que el 93.3% de las pymes encuestadas no contiene en su estructura organizacional algún software que ayude las gestión de relaciones con los clientes solo el 6.1% del censo conto con alguna herramienta o software. Esto nos dé muestra que el trabajo de las empresas en la gestión de relaciones con los clientes no es empírico y sistematizado que fuera lo ideal para ya en un mundo como este de competitivo.

Tabla 18. TIENE ALGUNA HERRAMIENTA REPRESENTADA EN TIPO SOFTWARE PARA EL MANEJO DE LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES

Tiene alguna herramienta representada en tipo software para el manejo de las relaciones con sus clientes.		Empresa	Porcentaje
Válidos	Si	2	6,1
	No	31	93,9
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 122.TIENE ALGUNA HERRAMIENTA REPRESENTADA EN TIPO SOFTWARE PARA EL MANEJO DE LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- Se analiza que el 54.5% de las pymes del sector de alimentos de Bucaramanga no conocen la herramienta CRM, por otra parte el 36.4% la conoce o a oído alguna vez de ella pero no implementa el sistema de gestión de relaciones con el cliente solo el 6.1% la conocen y la implementa en la organización. Los gerentes de las pymes de Bucaramanga del sector alimentos no están actualizados sobre herramientas que les ayuden con el trabajo de gestión de relaciones con el cliente. Y de los gerentes que la conocen todavía no tiene claro el concepto o los beneficios que obtendría la implementación del CRM.

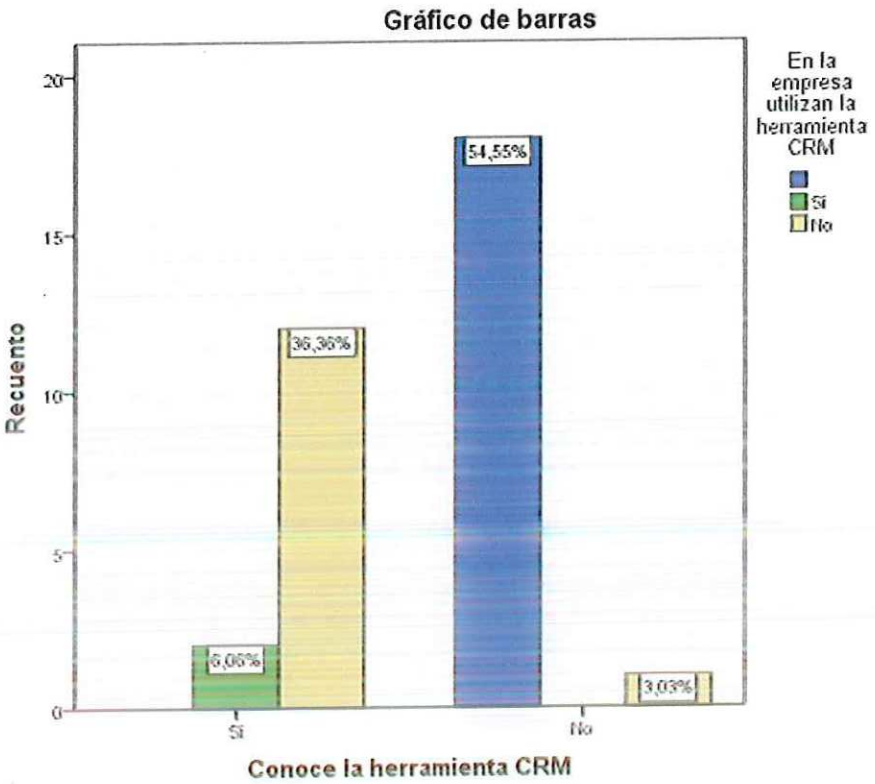
Tabla 19. CONOCE LA HERRAMIENTA CRM Vs. UTILIZAN LA HERRAMIENTA CRM

Tabla de contingencia Conoce la herramienta CRM * En la empresa utilizan la herramienta CRM

			En la empresa utilizan la herramienta CRM			
				Si	No	Total
Conoce la herramienta CRM	Si	Recuento	0	2	12	14
		Frecuencia esperada	7,6	,8	5,5	14,0
		% del total	,0%	6,1%	36,4%	42,4%
	No	Recuento	18	0	1	19
		Frecuencia esperada	10,4	1,2	7,5	19,0
		% del total	54,5%	,0%	3,0%	57,6%
Total		Recuento	18	2	13	33
		Frecuencia esperada	18,0	2,0	13,0	33,0
		% del total	54,5%	6,1%	39,4%	100,0%

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 13. CONOCE LA HERRAMIENTA CRM Vs. UTILIZAN LA HERRAMIENTA CRM



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

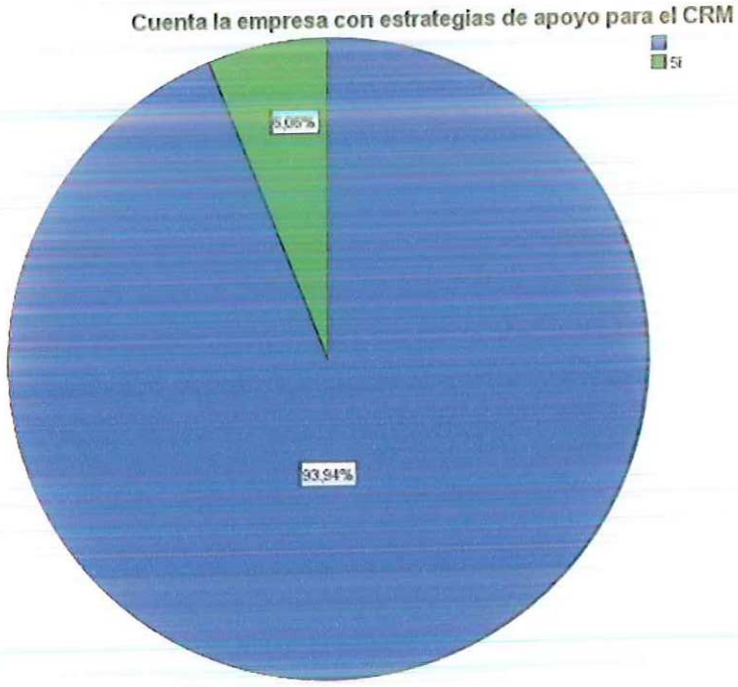
- Las empresas que afirmaron tener CRM que es un 6.1% del censo, confirma la implementación de estrategias como apoyo para la utilización de la herramienta esto es ideal para que el CRM cumpla el objetivo principal que es administrar, recopilar, y analizar la información referida a los clientes, así mismo en un 93.9% no tiene ningún software para gestión de relación con el cliente ya que no utilizan o no conocen del CRM.

Tabla 20. Cuenta la empresa con estrategias de apoyo para el CRM

Cuenta la empresa con estrategias de apoyo para el CRM		Empresa	Porcentaje
Válidos		31	93,9
	Si	2	6,1
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 14. Cuenta la empresa con estrategias de apoyo para el CRM



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- Se analiza que las pymes que contiene CRM en su estructura integran los departamentos a fines con las áreas de mercadeo, este se puede observar con el 3% integra mercadeo y ventas y producción y el otro 3% producción,

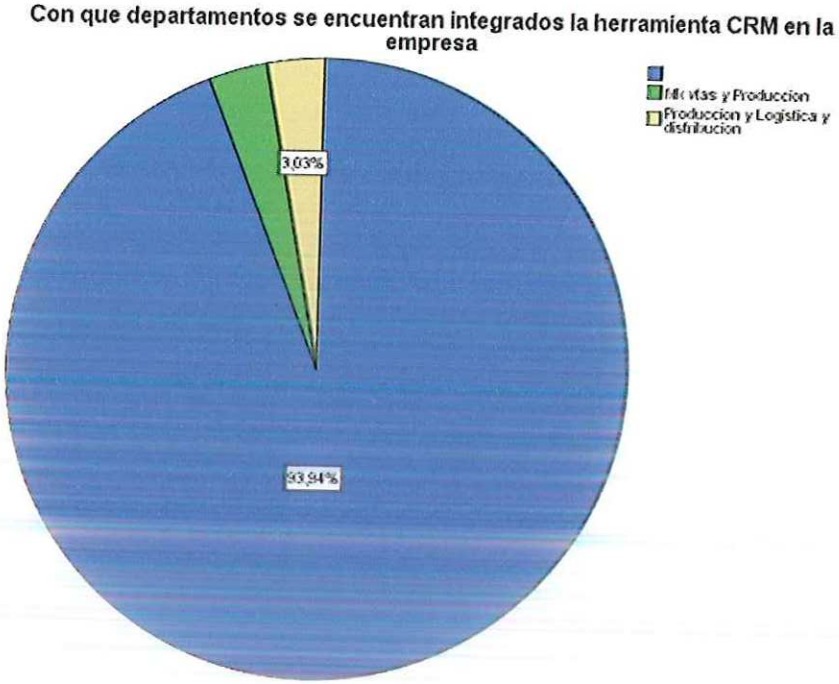
logística y producción. Dado que la herramienta es implementada para mejorar el desempeño de los departamentos de ventas y mercadeo.

Tabla 21. CON QUE DEPARTAMENTOS SE ENCUENTRAN INTEGRADOS LA HERRAMIENTA CRM EN LA EMPRESA

Con que departamentos se encuentran integrados la herramienta CRM en la empresa		Empresa	Porcentaje
Válidos		31	93,9
	Mercadeo y ventas, Producción	1	3,0
	Producción y Logística y distribución	1	3,0
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 15.CON QUE DEPARTAMENTOS SE ENCUENTRAN INTEGRADOS LA HERRAMIENTA CRM EN LA EMPRESA



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- Las pymes por su estructura manejan pequeños volúmenes de clientes lo que hace que la comunicación sea directa y personalizada lo que resalta la excelente relacione los cliente, dado que el numero de cliente no es mayor *Ver tabla N° 12. E*sto lo demuestra 42.4% donde se muestra que las relaciones son buenas y tan solo un 3% dijo que las relaciones con ellos era mala.

Tabla 22.COMO CONSIDERA QUE LA EMPRESA GESTIONA LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.

Como considera que la empresa gestiona las relaciones con el cliente	Empresas	Porcentaje

Válidos	MALA	1	3,0
	REGULAR	10	30,3
	BUENA	14	42,4
	EXCELENTE	8	24,2
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 16. COMO CONSIDERA QUE LA EMPRESA GESTIONA LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- Se observa que el 33.3% de las pymes no contestaron la pregunta por tratarse de datos confidenciales, de otro modo un 21.21% la pymes facturan mensualmente entre de 200 a 299 millones de pesos y un 15.2% de las empresas pequeñas y medianas facturan al mes entre 100 a 199 millones.

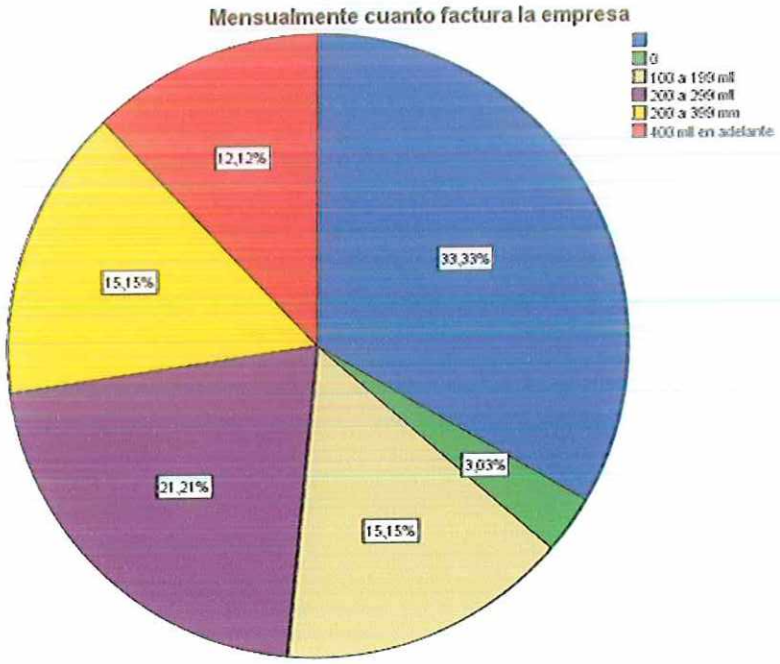
- Aproximadamente los activos de las pymes del sector de alimentos de Bucaramanga se encuentra en el rango de 501 a 3000 SMLV, por tanto se resalta que en la tesis predomina las pequeñas empresas con un 45.5%, así pues el 27.3% de las pymes están entre 3001 a 6000 SMLV. . En consecuencia la pequeñas empresas predominan en el estudio.

Tabla 23. MENSUALMENTE CUANTO FACTURA LA EMPRESA

Mensualmente cuanto factura la empresa		Empresas	Porcentaje
Válidos		11	33,3
	0	1	3,0
	100 a 199 millones	5	15,2
	200 a 299 millones	7	21,2
	200 a 399 millones	5	15,2
	400 millones en adelante	4	12,1
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 17. MENSUALMENTE CUANTO FACTURA LA EMPRESA



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

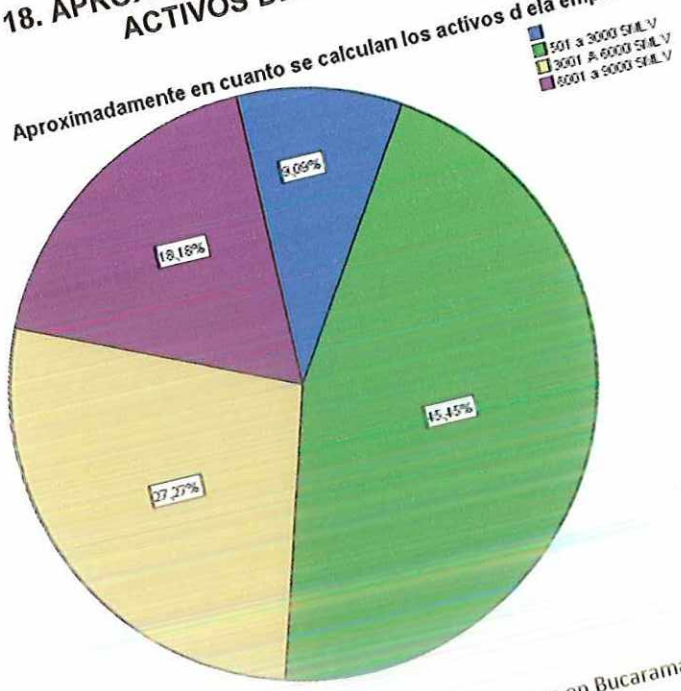
SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB

Tabla 24. APROXIMADAMENTE EN CUANTO SE CALCULAN LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA

Aproximadamente en cuanto se calculan los activos de la empresa		Empresas	Porcentaje
Válidos		3	9,1
	501 a 3000 SMLV	15	45,5
	3001 A 6000 SMLV	9	27,3
	6001 a 9000 SMLV	6	18,2
	Total	33	100,0

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

ILUSTRACIÓN 18. APROXIMADAMENTE EN CUANTO SE CALCULAN LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- A partir de la tabla estadística se observa proporcionalidad del capital de activos con el conocimiento de la herramienta CRM, el 15.2% que tienes activos entre 501 a 3000 SMLV la conocen, 12.1% se encuentra entre 3001 a 6000 SMLV y el 15.2% está entre 6001 a 9000 SMLV. Esto hace relevancia en el los estudios del gerente para el manejo de una compañía en el mercado donde el posible postula miento a ser competitiva.

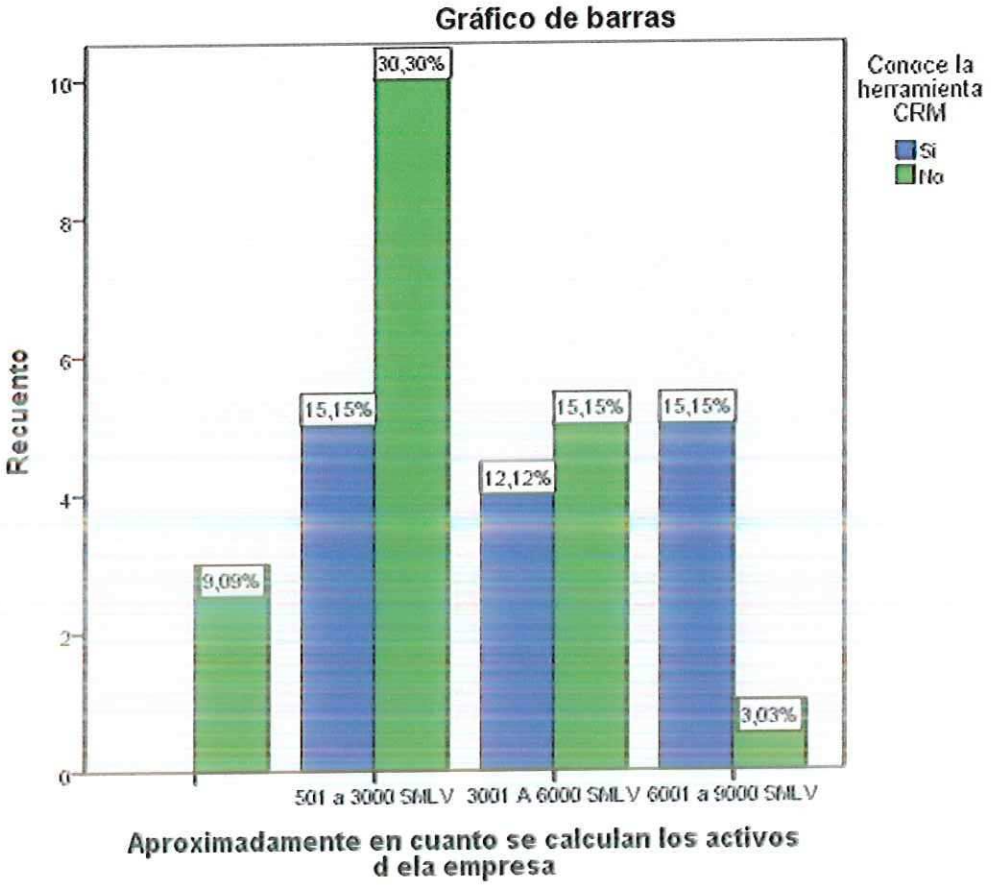
Tabla 25. CUANTO SE CALCULAN LOS ACTIVOS D ELA EMPRESA Vs. CONOCE LA HERRAMIENTA CRM.

Tabla de contingencia Aproximadamente en cuanto se calculan los activos d ela empresa * Conoce la herramienta CRM

			Conoce la herramienta CRM		
			Si	No	Total
Aproximadamente en cuanto se calculan los activos d ela empresa		Recuento	0	3	3
		Frecuencia esperada	1,3	1,7	3,0
		% del total	,0%	9,1%	9,1%
	501 a 3000 SMLV	Recuento	5	10	15
		Frecuencia esperada	6,4	8,6	15,0
		% del total	15,2%	30,3%	45,5%
	3001 A 6000 SMLV	Recuento	4	5	9
		Frecuencia esperada	3,8	5,2	9,0
		% del total	12,1%	15,2%	27,3%
	6001 a 9000 SMLV	Recuento	5	1	6
		Frecuencia esperada	2,5	3,5	6,0
		% del total	15,2%	3,0%	18,2%
Total		Recuento	14	19	33
		Frecuencia esperada	14,0	19,0	33,0
		% del total	42,4%	57,6%	100,0%

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 19.CUANTO SE CALCULAN LOS ACTIVOS D ELA EMPRESA Vs. CONOCE LA HERRAMIENTA CRM.



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

- Se analiza que dependiendo el valor de los activos la empresa tiene la capacidad de obtener herramientas para el mejoramiento de la labor de administrar las relaciones con el cliente, se resalta que 2 de las 60 empresas censadas implementan CRM en la organización esto hace un 6%, donde el 3% se encuentra entre 3001 a 6000 SMLV y el otro 3% esta 6001 a 9000 SMLV. Por consiguiente las empresas que se en cuentra en el rango de medianas son mas propensas a utilizar CRM.

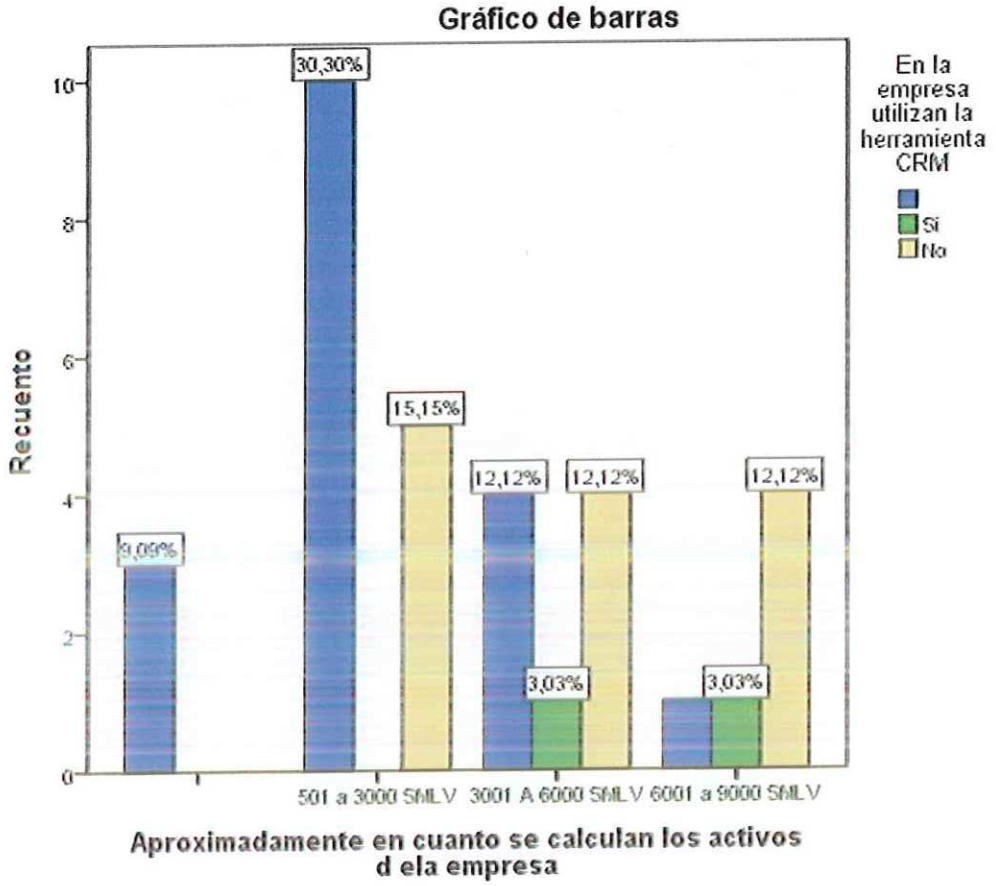
Tabla 26. ACTIVOS TOTALES Vs. UTILIZACION HERRAMIENTA CRM

Tabla de contingencia Aproximadamente en cuanto se calculan los activos d ela empresa * En la empresa utilizan la herramienta CRM

			En la empresa utilizan la herramienta CRM			Total
				Si	No	
Aproximadamente en cuanto se calculan los activos d ela empresa		Recuento	3	0	0	3
		Frecuencia esperada	1,6	,2	1,2	3,0
		% del total	9,1%	,0%	,0%	9,1%
	501 a 3000 SMLV	Recuento	10	0	5	15
		Frecuencia esperada	8,2	,9	5,9	15,0
		% del total	30,3%	,0%	15,2%	45,5%
	3001 A 6000 SMLV	Recuento	4	1	4	9
		Frecuencia esperada	4,9	,5	3,5	9,0
		% del total	12,1%	3,0%	12,1%	27,3%
	6001 a 9000 SMLV	Recuento	1	1	4	6
		Frecuencia esperada	3,3	,4	2,4	6,0
		% del total	3,0%	3,0%	12,1%	18,2%
Total		Recuento	18	2	13	33
		Frecuencia esperada	18,0	2,0	13,0	33,0
		% del total	54,5%	6,1%	39,4%	100,0%

Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011

Ilustración 20. ACTIVOS TOTALES Vs. UTILIZACION HERRAMIENTA CRM



Fuente: Investigación de mercados en Pymes del sector alimentos en Bucaramanga. Primer semestre de 2011.

6. RESULTADOS

6.1. PERFIL

6.1.1. PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN CRM

Se analiza que las empresas que predominan en el sector alimentos de Bucaramanga tienen una cantidad de empleados no superior a doce (12), representado en la mediana. En consecuencia 19 Pymes de las 33 censadas manejan un intervalo de funcionarios correspondiente entre 2 a 12 trabajadores, los cuales representan una proporción del 57% del 100%. Cuatro empresas tienen entre 13 a 14 empleados. Finalmente 15 empresas de las 33 censadas, manejan un intervalo de empleados entre 15 y 195. Así mismo, nueve (9) de las (33) empresas censadas tienen dos (2) computadores o menos, representadas con el 39.3% del total del total del censo, seguido a ello siete (7) Pymes tienen tres (3) computadores, representado con el 21.2%, así mismo siete (7) organizaciones manejan un intervalo de equipos entre (4) y (8), representadas con un 21%. Finalmente seis (6), de las 33 empresas censadas tienen entre 10 y 50 computadores, representado con el 18% del 100%.

Se observó que los empresarios cuidan con gran recelo los datos de los proveedores y clientes, igualmente, se pudo analizar lo siguiente: siete (7) de las 33 Pymes censadas se negaron a otorgar la información, aun así la mayor frecuencia la obtienen las empresas pequeñas con un intervalo entre 2 a 15 proveedores, representado con el 48.5%, a diferencia de las medianas empresas que manifiestan tener aproximadamente entre 18 y 70 proveedores, representado por 51.5% del total del censo.Al mismo tiempo se manifestó el número de clientes con una frecuencia de 13 empresas, las cuales representan el 39.4% del total del censo. A pesar de esto, (4) de las empresas categorizadas como pequeñas expresan tener a su favor un aproximado de 20 clientes o menos, representado con el 21.2%, así mismo seis (6) empresas manifiestan tener un aproximado entre 40 y 200 clientes, lo cual se representa con el 18%, mientras (5) de ellas tiene entre 300 y 500 clientes,

representado con el 15.2%. Finalmente únicamente (2) de las empresas censadas manejan un intervalo de clientes entre 700 y 2100 clientes, representado con el 6% del total del censo.

En cuanto al análisis las ventajas de usar tecnologías como estrategia competitivas para beneficio de la organización, teniendo así una proporción del 75.8%. Así mismo, tiene conocimiento de los beneficios que involucran crear estrategias para la fidelización de los clientes, siendo este un buen indicador en el mercado.

El 81.8% de los empresarios censados a pesar de reconocer la importancia de utilizar tecnologías como estrategia de competitividad y de conocer estrategias de fidelización, se consideran empíricos, ya que desconocen en su totalidad algún tipo de software que les facilite las labores de mercadeo.En la actualidad existen gran variedad de formas para gestionar las relaciones con el cliente, algunas de las más comunes por su tradición, fácil acceso y bajo costo, la comunicación vía telefónica, e-mail, vistas personales y la nueva tendencia participación en redes sociales. De ahí que las Pymes prefieren manejar la comunicación un poco más personalizada mediante visitas representadas por el 75.8%, seguido de la comunicación por teléfono con un 72.7%. Es curioso que a pesar del interés que reflejan las nuevas tendencias por la digitalización y manejo de la información por medios magnéticos la comunicación por correo electrónico es poco usual representada con el 33% del total del censo y por el contrario la participación en redes sociales no es llamativo para los empresarios censados, ya que ninguno seleccionó esta opción.

Es de gran utilidad para los empresarios reconocer cuál es a su criterio su mayor ventaja competitiva en el mercado, ya que a partir de ahí, puede direccionar los esfuerzos hacia un mismo objetivo. Es por ello que a partir de las siguientes tablas estadísticas es posible concluir que la comunicación directa que anteriormente se ha reflejado prefieren manejar mediante visitas personales se soporta en un excelente servicio al cliente, seleccionado por 25 de los 33 empresarios censados, como su mejor ventaja competitiva, representada con el 75.8% del total del censo, seguido de la ubicación geográfica, señalado por 11 empresarios para un 33.3%. Además de la ubicación geográfica, la cobertura geográfica es la mayor ventaja competitiva para 6 empresarios de los 33 censados, representado con el 18.2%. Adicionalmente la

logística como mayor ventaja competitiva es considerada por 4 empresarios, con el 12.1. Por su parte la tecnología se ve reflejada como una de las debilidades de las Pymes censadas, afirmando el supuesto planteado inicialmente, a pesar de esto para 2 empresarios la tecnología si es su mayor ventaja competitiva, representada con el 12.1% del total del censo. No obstante reconocen que su tamaño organizacional no les permite en muchos de los casos beneficiarse de ésta condición, ya que ninguno de las 33 empresas censadas la reconoce como ventaja competitiva.

6.1.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN CRM

Se censaron treinta y tres (33) empresas de las sesenta (60) que se tenían previstas. Únicamente dos de ellas, exactamente Sercafé S.A y Gavassa & Cia Ltda utilizan la herramienta CRM, por consiguiente, el perfil que se identifica en ellas se especifica a continuación:

Manejan un intervalo entre 100 y 195 trabajadores

Sus proveedores aproximadamente corresponden a 50

Tienen un número de equipos de cómputo entre 20 a 50

Afirman conocer las ventajas de usar tecnologías como estrategia competitiva para la empresa, dentro de las cuales destacan, rapidez en los pedidos, inventarios, servicio al cliente, conocimiento del cliente, obtención de datos demográficos, comunicación, acceso al cliente

Así mismo afirman conocer algún tipo de software que facilite las labores de mercadeo y estrategias para fidelizar sus clientes, algunas de las señaladas por los empresarios, pagina web, gana puntos por las compras, seguimiento de clientes después de la venta y la comunicación continua con el cliente

Manejan una gama extensa de medios para administrar sus relaciones, ya que, utilizan el teléfono, correos electrónicos, visitas, páginas web y buzón de sugerencias

Como su mayor ventaja competitiva consideran el servicio al cliente y la logística

En la misma medida la integración de los departamentos es eficaz, ya que cuentan con software especializados que faciliten estas labores. Por ejemplo, para el área financiera involucran nómina, contabilidad, facturación, cobros-pagos. Mientras que en el departamento de mercadeo integran todo lo referente a compras y ventas, gestión de las relaciones con el cliente, logística y sistemas para hacer pedidos. Finalmente en cuanto al departamento de producción solo tiene en cuenta aspectos como control de desperdicios y calidad

Relativamente manifiestan realizar bien la gestión de sus relaciones con el cliente, evaluándolo en un intervalo entre 4 y 5, siendo estos los valores de mayor ponderación

Visualizan la herramienta CRM, como una estrategia y como una tecnología a la vez

Integran la herramienta CRM en la empresa, lógicamente con el departamento de marketing – ventas, pero también con el de producción y logística-distribución

Sus empresarios expresan que la gestión de las relaciones con sus clientes antes de la implementar la herramienta se encontraban en mal estado; en cambio después de la implementación han mejorado considerablemente en muchos aspectos, tales como, fidelización del cliente, la comunicación con este, información en tiempo real, el retorno de la inversión fluye más rápidamente

Es clara la filosofía del CRM, ya que, las empresas censadas expresan que los objetivos de haber implementado la herramienta es conocer sus clientes, fortalecer sus relaciones con ellos y ayudar al departamento de mercadeo

Consideran que las decisiones importantes las traducen rápidamente en acciones y que afrontan con éxito los cambios abruptos del entorno competitivo, mientras que, deben mejorar el involucramiento de las jerarquías en las decisiones operativas

Creen que las contribuciones más importantes del CRM en su empresa, es el retorno de la inversión rápidamente, fortalecimiento y adquisición de nuevos clientes y la obtención de datos demográficos y correos para facilitar la comunicación

Cada tres meses evalúan el valor del cliente, teniendo en cuenta su frecuencia de compras

Sus activos se calculan aproximadamente entre 6001 a 12000 SMLV y su facturación mensual oscila en 200 a 299 millones.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA HERRAMIENTA CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, PARA EL MEJORAMIENTO DEL VALOR DEL CLIENTE.

Las pymes del sector alimentos en Bucaramanga destacan que las principales ventajas que trae consigo la implementación de la administración de las relaciones con sus clientes en la empresa es el aumento de la información que ésta posee de los actuales y potenciales clientes, lo que permite direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción, optimizando el ciclo de vida y obteniendo ventas equilibradas, por lo que, después de la implementación integraron los departamentos de tal forma que manejan registros actualizados, orientados al cliente y en tiempo oportuno, transformando lo anterior en acciones o respuestas oportunas.

Otras ventajas que trae la implementación del CRM son el aumento de las ventas y reducción del ciclo de venta, mejorando de ésta forma la eficiencia en las operaciones del servicio al cliente para reducir los posibles inconvenientes con los clientes, donde la información se encuentra centralizada, lo cual permite tomar decisiones de comercialización basadas en una mejor información.

De la misma manera, las pymes tienen la ventaja de contar con menos clientes y menos personal lo que le facilita el manejo de la información y hace difícil la aparición de problemas para compartirla.

Las desventajas están relacionadas con los costos que tiene la aplicación CRM, tanto en términos de recursos económicos como humanos. Por otra parte la adopción del software está destinada a fracasar sino es acompañada por un cambio de mentalidad dentro de los miembros de la organización, ya que CRM necesita de un grupo capacitado, que dedique parte de su tiempo al análisis de la información generada a partir de la herramienta. Adicionalmente no sólo con el software es suficiente para poner en marcha la herramienta, ésta debe soportarse en estrategias competitivas que valoradas en el corto plazo, generen rápidamente valor a la compañía.

PROPUESTAS DE APLICACIÓN CRM

6.1.1. Propuesta CRM gratis

6.3.1.1. En Excel es posible trabajando con tablas dinámicas

- ¿Qué son las tablas dinámicas?

Los informes de tablas dinámicas organizan y resumen los datos de modo que no sólo formen parte de una hoja de cálculos. El usuario decide que datos desea analizar y cómo organizarlos. En lugar de ser un solo formulario arbitrario que realmente no se adapte a sus necesidades, cada informe de tabla dinámica proporciona una vista distinta de los datos, respondiendo al instante preguntas, y está personalizada para cada objetivo.

-. Pasos

PRIMER PASO: Para comparar datos, para buscar sus significados, se inicia por plantear preguntas. ¿Necesita conocer las cifras totales de ventas por región, por vendedor, por trimestre o por mes?

SEGUNDO PASO: Una vez que se tienen en mente las preguntas, excel proporciona respuestas con facilidad. En primer lugar, ofrece un asistente como ayuda (wizard) para preparar los datos y mostrarlos en una nueva vista.

¿Cómo puede hacer que los datos sean más comprensibles? Empecemos por preguntarnos qué necesitamos saber: ¿Qué nivel de ventas tiene cada vendedor?, ¿Qué cantidades se han vendido por país?, ¿Qué vendedor atiende más reclamos?, ¿En qué mes se producen mayores ventas?

TERCER PASO: Se deben usar los informes de tabla dinámica cuando se desee hacer más comprensible y fácil de interpretar de un solo vistazo conjuntos complejos de datos. Así mismo los informes de tabla dinámica son especialmente útiles cuando se tiene una gran cantidad de datos que sumar y desea comparar varios aspectos de cada cifra. Finalmente estos, permiten arrastrar campos a distintas posiciones del diseño, puede cambiar la vista de los datos para ver más detalles de los mismos o calcular distintos resúmenes.

CUARTO PASO: Los datos de origen para armar un informe de tabla dinámica se preparan de tal forma que, se puedan obtener los datos desde una misma planilla excel o desde orígenes de datos externos que requieren Microsoft Query y ODBC (Open Database Connectivity)

NOTA: Algunos secretos del éxito con informes de tablas dinámicas, corresponden a:

- PASOS PREVIOS para preparar los datos
- Preguntarse qué se desea saber, esto nos dirá qué campos se deben usar.
- Revisar los datos de origen: (debemos tener en cuenta los conceptos de que debe respetar fundamentos de base de datos estructurados)

- No debe haber filas o columnas completamente vacías dentro del rango de datos utilizado para el informe.
- Asegurarse de que los datos de excel están bien organizados.

- El orden es importante, la primera fila debe tener encabezados para cada columna de datos.
- Cada columna debe contener sólo un tipo de datos. Por ejemplo, incluir texto en una columna y valores numéricos en otra distinta.
- Excel crea automáticamente subtotales y totales generales en un informe de tabla dinámica. Si los datos de origen contienen subtotales y totales generales automáticos creados con el comando subtotales del menú datos, SE DEBERAN QUITAR antes de crear el informe.

QUINTO PASO: Para crear un informe de tabla dinámica se debe, seleccionar cualquier celda de la hoja de cálculo que contenga datos, o bien, seleccionar todos los datos y columnas que desea incluir en el informe. En el menú Datos \ Informe de tablas y gráficos dinámicos. Después selecciona la opción lista o base de datos de Microsoft Office Excel. En la sección ¿Qué tipo de informe se desea crear?, indica tabla dinámica y de ésta forma finaliza.

SEXTO PASO: El Asistente tarda menos de un segundo en preparar una hoja de cálculo con todo lo necesario para crear una vista de tabla dinámica de sus datos: la lista de campos de tabla dinámica desde la que se arrastra los elementos, el área de diseño en la que se coloca los elementos y la barra de herramientas tabla dinámica.

SEPTIMO PASO: Para trabajar con informes dinámicos, la lista de campos de tabla dinámica contiene los nombres de las columnas del origen de datos (las cifras de ventas): País, vendedor, cantidad del pedido, fecha del pedido e ID del pedido. Cada una de las columnas de datos de origen se ha convertido en un campo con el mismo nombre. Para crear una vista de tabla dinámica de sus datos se debe arrastrar los campos desde la lista de campos hasta el área de diseño.

OCTAVO PASO: Al publicar informes dinámicos con interactividad en la Web, se obtienen diversos beneficios, éstos podrán ser consultados sin necesidad de abrir excel, en cualquier momento y lugar. También tiene disponibilidad en la red,

en la intranet y por e-mail. Todo lo anterior, seleccionando la opción DEMO - Publicación informes en la Web - Informes Tablas Dinámicas -

- Interactivos Vs. No Interactivos:

Cuando se publica sin interactividad, los usuarios pueden ver el informe pero no pueden realizar cambios en la tabla, por ejemplo arrastrar campos (Pivotar).

Cuando se publica con interactividad con funcionalidad de tabla dinámica, los usuarios pueden filtrar datos en la lista de tabla dinámica resultante, analizar los datos consiguiendo distintas vistas de los mismos y actualizar datos externos en el explorador.

6.3.1.2. En Outlook es posible organizando eficientemente la bandeja de entrada (Inbox).

PRIMER PASO: organización eficiente de la bandeja de entrada

- Código de colores para los mensajes
- Para disminuir la importancia de los mensajes.
- Para identificar remitentes
- Para destacar mensajes importantes.

SEGUNDO PASO: Para aplicar códigos de color a los mensajes, se utiliza el panel Organizar - Menú -Herramientas – Organizar. Outlook creará una regla de formato automático, que aplica color a los mensajes de acuerdo con las propiedades seleccionadas.

Para la búsqueda rápida de acuerdo a los criterios de ordenación:

- Columna Estado de marca para agregar una marca.
- Colores de marcas para elegir.
- Cuando se haya realizado el seguimiento, utilice el comando - Marcar - como completado para cambiar el estado de la marca.
- Utilice - Agregar aviso - para definir la fecha y la hora de emisión del aviso.

TERCER PASO: Es necesario crear carpetas para archivar y apilar, es decir, cualquiera que sea el estilo, las carpetas pueden ayudar a organizar los mensajes.

Las carpetas favoritas, puede simplificar el acceso a una carpeta agregándola a las carpetas favoritas. Al colocar carpetas en el panel carpetas favoritas se tendrá acceso a las mismas siempre que consulte su correo electrónico. Para ello, basta con arrastrar la carpeta que se desee convertir en favorita al panel correspondiente, de la siguiente manera: DEMO - Organizar la Bandeja de Entrada -

CUARTO PASO: Con Outlook es posible organizar los contactos en grupos funcionales. Con los contactos bien organizados, es posible enviar más fácilmente mensajes de correo electrónico a grupos de personas o programar reuniones con grupos. Los contactos organizados también hacen más fácil compartir contactos con compañeros y utilizar la información de los contactos en otros programas.

- Organizar los contactos para su comodidad
- Asignar categorías.
- Agregar rápidamente un contacto.
- Agregar imágenes (fotos) al contacto.
- Organizar usando vistas.
- Preparar una reunión o un mailing. rapidamente a un grupo de contactos.
- Armar listas de distribución (grupos de contactos).

QUINTO PASO: Organizando los contactos por categorías se permite ordenar la información de diferentes maneras de un modo DINAMICO. Luego rápidamente puede tomar cualquier acción.

- Enviar un e-mail.

- Programar una cita.
- Realizar una llamada.

- Soporte y Capacitación CRM

Algunas empresas pueden alcanzar una excelente estrategia CRM con poca capacitación o soporte adicionales. No obstante, muchas otras requieren de un acompañamiento adicional, especialmente durante los primeros meses de implementación. Otras contratan evaluaciones periódicas (anuales o semestrales) para medir el estado de su estrategia, hacer modificaciones o simplemente actualizar sus conocimientos. En cualquier caso, Scalaria ofrece a su empresa paquetes de soporte o capacitación a su medida.

Nivel de Soporte	1 Mes	3 Meses*	6 Meses*	Anual*
Soporte mensual Estándar	$120.000	$110.000	$100.000	$90.000
Soporte vía correo electrónico con respuesta dentro de 48 horas para 1 persona.				
Soporte mensual Intermedio	$190.000	$180.000	$170.000	$160.000
Soporte vía correo electrónico con respuesta dentro de 48 horas para 3 personas + 6 horas de capacitación al año + evaluaciones semestrales (plan 6 meses o superior)				
Soporte mensual	$330.000	$320.000	$310.000	$300.000

Fuente: CONSULTORES DE NEGOCIOS, EN BOGOTA

Se recomienda utilizar éstos paquetes de capacitación cuando necesite refrescar conocimientos, obtener niveles intermedio o avanzado (administrador) en la herramienta o cuando necesite capacitar a nuevos empleados en la empresa. Scalaria ofrece un sistema de créditos flexible que le permite ahorrar dinero y

programar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa. Un crédito equivale a una hora de capacitación para grupos de hasta 5 personas. Las capacitaciones son de mínimo tres horas.

3 Créditos	6 Créditos	9 Créditos	12 Créditos
$300.000	$540.000	$720.000	$840.000

6.1.2. Propuesta CRM de valor medio.

- **PASOS PARA ACTIVACION DE GOOGLE APPS**[5]

- **ETAPA 1 ACTIVACION** (Duración: 1-2 días)

Esta etapa consiste de las siguientes actividades:

1. La activación se efectuará sobre un nombre de dominio elegido y adquirido por la empresa (si aún no lo tiene o desea uno nuevo).
2. Se diligencia el contrato y registro de los datos de la empresa (nombre, empresa, contacto, nit, dirección, Tel. Ciudad, etc.)
3. Se realiza el pago de la activación de Google Apps para negocios, por parte de la empresa interesada mediante tarjeta de crédito y a través de la plataforma de pago de Google Checkout.
4. El valor a pagar será de US 50.oo, que en la moneda colombiana representa $ 86.950 pesos, teniendo en cuenta que el dólar se encuentra valorado en (1739), por cada usuario o cuenta creada en la plataforma si la versión a contratar es Google Apps Negocios.
5. Se efectúa el registro y activación del dominio en Google Apps.
6. Se efectúa el cambio de los registros MX y CNAME.
7. Se crean los usuarios y se activarán los servicios requeridos para cada uno.

---

[5]Jesus Hernan Ramirez Q. Master en Comercio Electrónico, Tecnologico de Monterrey, Cel. 311-6015332.

8. Se realiza la personalización corporativa (logo en la página de Acceso de Google Apps y personalización de acceso a través de iGoogle)

9. Se activan y validan las cuentas de correo electrónico. (Incluir la lista de correos a crear).

Nota: La activación se hace de forma remota, es decir no se requiere la presencia física en sus oficinas para la activación.

Valor ETAPA 1: $ 65.000 si corresponde a la activación de Google Apps Pymes (Versión gratuita básica el software, pero la activación no). Solo incluye los puntos 1, 5, 6, 7 y 9.

Valor ETAPA 1: $ 120.000 adicionales si corresponde a la activación de Google Apps Negocios (incluye los puntos 1 a 9)

ETAPA 2 CAPACITACION (Duración 16-24 horas de entrenamiento para usuario final e intermedio)

Esta capacitación enseña a los nuevos usuarios de Google Apps cómo sacar el máximo provecho de la adopción de Google Apps en la empresa aportando los principios básicos para el uso eficiente de las aplicaciones Google Mail, calendario, documentos, sites, vídeo, contactos, tareas y talk. Es una excelente opción para personas que se encuentran en la transición de un software de entorno de oficina al nuevo entorno de Google Apps. Los participantes deberán tener experiencia básica en Windows y en el uso de un navegador Web. Por su modalidad de capacitación virtual el participante requiere un computador con conexión a internet y altavoces.

Duración: La duración de este seminario es de 2-4 horas para cada una de las aplicaciones Google Mail, calendario, documentos, sites y video, Contactos, tareas talk. Al finalizar esta capacitación los participantes obtendrán mayor eficiencia y el máximo rendimiento en la adopción de Google Apps para hacer una transición al nuevo entorno de trabajo con Apps en la organización.

Valor ETAPA 2: $ 50.000 por hora. Se pueden contratar libremente el número de horas que deseen.

- **ETAPA 3 ACTIVACION DE UN CRM EN SU CUENTA DE GOOGLE APPS**
  (Duración 1 día)

Esta etapa consiste en activar un servicio de CRM en la cuenta personal de Google Apps (Versión en idioma del país origen de la solicitud) para 3 usuarios.

Nota: No incluye capacitación sobre CRM que se contrata por separado a razón de $ 60.000 mil la hora vía On-line.

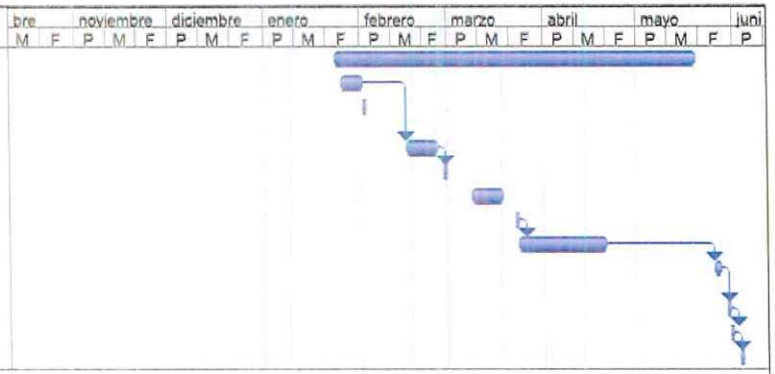
Valor Etapa 3: $ 120.000 mil pesos

7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.

7.1. Cronograma.

El cronograma consiste en planear las actividades, distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo del proyecto. La organización temporal básicamente se organiza en torno a dos ejes: la duración del proyecto y el tiempo que previsiblemente el estudiante dedicará al desarrollo de cada actividad. CRONOGRAMA DE GRANT

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	INCIO DE PROYECTO	84 días	lun 24/01/11	jue 19/05/11	
2	REVISION DE CORREPCIONES	5 días	mié 26/01/11	mar 01/02/11	
3	ASESORIA CON EL TUTOR	1 día	mié 02/02/11	mié 02/02/11	
4	ENTREVISTAS	8 días	mié 16/02/11	vie 25/02/11	2
5	ASESORIA TUTOR	1 día?	lun 28/02/11	lun 28/02/11	4
6	PRUEBA DE LA ENCUESTA	8 días	mié 09/03/11	vie 18/03/11	
7	ASESORIA CON EL TUTOR	1 día?	mié 23/03/11	mié 23/03/11	
8	REALIZACION DE LA ENCUESTA	20 días?	jue 24/03/11	mié 20/04/11	7
9	TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	2 días	jue 26/05/11	vie 27/05/11	8
10	ASESORIA CON EL TUTOR	1 día?	lun 30/05/11	lun 30/05/11	9
11	ENTREGA DEL TRABAJO ESCRITO	1 día	mar 31/05/11	mar 31/05/11	10
12	PRESENTACION DEL PROYECTO	1 día	vie 03/06/11	vie 03/06/11	11



Proyecto: Proyect1
Fecha: vie 17/06/11

Tarea
División
Progreso
Hito
Resumen
Resumen del proyecto
Tareas externas
Hito externo
Fecha límite

PRESUPUESTO.

Cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad durante un período, lo cual Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad del proyecto. El presupuesto es el instrumento de desarrollo para cuyos planes y programas se formulan por término de la finalidad del proyecto para el desempeño del mismo.

PRESUPUESTO GENERADOS POR EL PROYECTO

Característica	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Recurso Humano			
Investigador del Proyecto	2	$ 1.200.000	$ 2.400.000
Subtotal			**$ 2.400.000**
Base de datos	1	$ 70.000	**$ 70.000**
Transporte			
Transporte	60	$ 8.000	$ 480.000
Subtotal			**$ 480.000**
Comunicaciones/ Servicios			
Uso/Luz del Computador (Horas)	200	$ 1.500	$ 300.000
Servicio de Internet (horas)	350	$ 2.000	$ 700.000
Subtotal			**$ 1.000.000**
Papelería			
Recarga de la tinta	2	$ 15.000	$ 30.000
Resma tamaño carta	1	$ 12.000	$ 12.000
Empaste	2	$ 15.000	$ 30.000
Subtotal			**$ 72.000**
SUBTOTAL			$ 4.022.000
Imprevistos (15%)	15%		$ 603.300
Total			**$ 4.625.300**

8. ANEXOS

UNIVERSIDAD AUTÒNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

PROYECTO DE GRADO

USO Y APLICACIÓN DE CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS DE BUCARAMANGA

8.1. FICHA TÉCNICA N° 1

OBJETIVO: Identificar el uso de las Tic's tecnología de información en las pymes del sector alimentos de Bucaramanga.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Averiguar que medio utiliza empresa para comunicarse con los clientes.
- Observa que tipo de tecnología utiliza para la relaciones con el cliente.
- Recopilar información por medio de la observación directa sobre la s Tic's en las pymes del sector alimentos de Bucaramanga.
- Indagar sobre las relaciones de la empresa con los clientes.

POBLACIÓN DE INTERÉS: Gerentes, jefes de departamentos o funcionarios que éstos deleguen en empresas representativas del sector Alimentos en Bucaramanga

MUESTREO ALEATORIO POR JUICIO: Se seleccionaron cinco (5) PYMES aleatoriamente a juicio del Sector Alimentos de Bucaramanga, de un total de sesenta (60) empresas, Para la realización de las entrevistas a profundidad. La base de datos fue obtenida mediante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

TIPO DE INSTRUMENTO: Entrevista a profundidad

METODOLOGÍA: A partir de la realización del instrumento se hace una entrevista con el objetivo de verificar que sea tenida en cuenta toda la información pertinente al tema evaluado. La realización de las entrevistas se hace personalmente con el funcionario a entrevistar y las integrantes del proyecto de grado, en el horario que este disponga. La cita es acordada vía telefónica previa al encuentro. Para efectos de credibilidad y digitalización de la información se utiliza una grabadora de voz con autorización del entrevistado

La selección de la empresa para aplicar el instrumento inicialmente se efectuará bajo el criterio del tamaño organizacional, es decir, la empresa debe encontrarse clasificada en los siguientes rangos:

1. Empresa de tamaño Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Por otra parte activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Empresas de tamaño Mediano: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

DIRECCIÓN: Facultad Ingeniería de Mercados UNAB

ENTREVISTAS REALIZADAS POR: Autoras del proyecto Yuley Milena Ayala Baldoff y Laura Cristina Navarro Correa

FECHA DE REALIZACIÓN: Marzo de 2011.

No.	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	NOMBRE DEL ENTREVISTADO Y CARGO	ACTIVIDAD
1.	INDUSTRIAS REGIO Y CIA. LTDA.	SARA GARCIA MERCADEO Y VENTAS	PRODUCCION, DISTRIBUCION, COMPRA, VENTA DE VINAGRES, SUPERBLANQUEADORES
2.	INDULAC DEL ORIENTE	ELKIN GUTIERREZ REPRESENTANTE LEGAL	PRODUCCION DE QUESO, CUAJADA, REQUESON
3.	WESEM S.A.	ALFONSO RUEDA MERCADEO Y VENTAS	ELABORACION DE ALIMENTOS, DE BEBIDAS, COMERCIO AL POR MAYOR
4.	INDUSTRIAS DE ALIMENTOS DON JACOBO S.A.	CAROLINA SARATE GTE NACIONAL DE MERCADEO	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA Y BIZCOCHERIA
5.	PANIFICADORA EL MANA	GINA PAOLA RUIZ GERENTE GNERAL	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

Tabla 7, Pymes que fueron Entrevistadas

LA ENTREVISTA: La entrevista diseñada y aplicada se detalla a continuación:

UNIVERSIDAD AUTÒNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERA DE MERCADOS

USO Y APLICACIÓN DE CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS DE BUCARAMANGA

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre Empresa	
Nombre Entrevistado	
Cargo	
Sector	
Ubicación	
Nro. Empleados	

1. ¿En qué tipo de tecnologías invierte la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con página web, blog o participa en alguna red social?
3. ¿Qué tipo de medios utiliza para comunicarse con sus proveedores, clientes, distribuidores y personal interno?
4. ¿La empresa cuenta con internet?, ¿Para qué lo utilizan?
5. ¿A qué organismos se encuentran afiliados? (Cámara de Comercio, Andi, Acopi, Otros ¿cuál?)

6. ¿Cuántos computadores tiene su empresa?, ¿Cuántos son de mesa? ¿Cuántos son portátiles?

7. ¿Cuántos computadores conectados en red hay en su empresa?, ¿Cuál es el porcentaje de empleados dentro de su empresa que usan computadores conectados a internet?

8. ¿Qué tipo de almacenamiento de datos utilizan en la empresa?

9. ¿Utilizan algún software para la planeación financiera?

10. ¿Utilizan algún software para el manejo de base de datos?

11. ¿Utilizan algún software para la gestionar las relaciones con el cliente?

12. ¿Qué tipo de financiamiento requieren para invertir en tecnología?

13. ¿Hace cuánto implementaron CRM?

14. ¿Cómo visualiza CRM cómo una estrategia o como una tecnología?

15. Desde el punto de vista competitivo, ¿Cómo evalúa los resultados?, ¿Con que frecuencia evalúa?

16. Previo a la instalación del software ¿Capacito al personal de trabajo para la utilización del mismo?, ¿Qué tipo de capacitación contrató?

17. Considera que el personal se encuentra suficientemente capacitado para utilizar al máximo las ventajas de este sistema

18. ¿Qué objetivos tiene CRM en la compañía?, ¿Qué usos cumple en su empresa?

19. ¿Considera que la herramienta le ha servido para lograr un acercamiento con el cliente?

20. ¿Cuenta la empresa con estrategias de apoyo para CRM?

21. ¿Qué planes futuros para inversión en tecnología tiene la empresa?

22. ¿Cuánto valen los activos de la empresa?

23. ¿Es posible conocer con exactitud el número de clientes que posee la organización?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD AUTÒNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

PROYECTO DE GRADO

USO Y APLICACIÓN DE CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, EN PYMES DEL SECTOR ALIMENTOS DE BUCARAMANGA

8.2. FICHA TECNICA N° 2

OBJETIVO: Identificar como las pymes del sector alimento de Bucaramanga gestiona las relaciones con el cliente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Averiguar qué medio utiliza empresa para comunicarse con los clientes.
- Observa que tipo de tecnología utiliza para la relaciones con el cliente.
- Indagar sobre la tecnología que utilizan para las relaciones con los clientes.
- Analizar las estrategias utilizadas para la gestión de relaciones con el cliente.

- Establecer el uso o la aplicación de la herramienta CRM en pymes del sector alimentos de Bucaramanga.

POBLACIÓN DE INTERÉS: Gerentes, jefes de departamentos o funcionarios que éstos deleguen en empresas representativas del sector Alimentos en Bucaramanga

CENSO: Hace parte del censo pequeñas y medianas empresas del Sector Alimentos en Bucaramanga. Para un total de sesenta (60) PYMES, distribuidas de la siguiente manera: Pequeñas cuarenta y cinco (45) y quince (15) Medianas

TIPO DE INSTRUMENTO: Encuesta personal o vía e-mail

METODOLOGÍA: Después de realizar las cinco (5) entrevistas a profundidad realizadas e incluir información pertinente para el desarrollo de la investigación, se diseña el formato de la encuesta. Para validar el mismo se realizaron dos (2) encuestas personales y las faltantes se envían por correo electrónico no sin antes llamar a verificar el e-mail y solicitar la respectiva respuesta

La selección de la empresa para aplicar el instrumento inicialmente se efectuará bajo el criterio del tamaño organizacional, es decir, la empresa debe encontrarse clasificada en los siguientes rangos:

3. Empresa de tamaño Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Por otra parte activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4. Empresas de tamaño Mediano: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

DIRECCIÓN: Facultad Ingeniería de Mercados UNAB

ENTREVISTAS REALIZADAS POR: Autoras del proyecto Yuley Milena Ayala Baldoff y Laura Cristina Navarro Correa

FECHA DE REALIZACIÓN: Febrero a Mayo de 2011.

EL CENSO: Seleccionaron dos (2) PYMES aleatoriamente del Sector Alimentos de Bucaramanga, de un total de sesenta (60) empresas, para la realización de las encuestas personal. La base de datos fue obtenida mediante la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El resto de las empresas se enviara la encuesta via e-mail.

Tabla 8, Empresa que fueron Encuestadas.

No	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	NOMBRE DEL ENTREVISTADO Y CARGO DEL ENTREVISTADO	SECTOR
1	RUIZ GARCIA LUIS ENRIQUE		ALIMENTOS
2	INDUSTRIAS REGIO Y CIA. LTDA.		ALIMENTOS
3	GRANDAS CASTANEDA CIRO ALONSO		ALIMENTOS
4	PRODUCTOS M Y M LIMITADA		ALIMENTOS
5	INDUSTRIA DE ALIMENTOS DELFONCE S.A.		ALIMENTOS
6	FLOREZ ARENAS CAMILO AUGUSTO		ALIMENTOS
7	INDUFRIO LTDA		ALIMENTOS
8	RUEDA ROJAS SYLVAINE ISSAC		ALIMENTOS

9	INDUSTRIAS PANDA LTDA		ALIMENTOS
10	ARROCERA LA FLORESTA DEL ORIENTE LIMITADA - EN LIQUIDACION		ALIMENTOS
11	SERVICIOS TECNICOS Y AGROINDUSTRIALES DEL FONDO GANADERO DE SANTANDER S.A.		ALIMENTOS
12	WESEM S.A.		ALIMENTOS
13	REY REY ALVARO		ALIMENTOS
14	DURAN DURAN JESUS MARIA		ALIMENTOS
15	FABRICA DE HIELO FESTIVAL LIMITADA		ALIMENTOS
16	REY ORTIZ ISIDORO		ALIMENTOS
17	ALIMENTOS INTEGRALES VIVA MEJOR ASOCIACION DEL ORIENTE COLOMBIANO, E.U ALIME		ALIMENTOS
18	PANADERIA Y BIZCOCHERIA LA BAIONNETT S.A.		ALIMENTOS
19	CAFE DIAMANTE NEGRO LTDA		ALIMENTOS
20	INDUSTRIA COLOMBIANA DE ALIMENTOS INDUCOLA S.A.		ALIMENTOS
21	SALSAMENTARIA LA HISPANA LIMITADA		ALIMENTOS

22	SALAZAR DAZA JOSE ARISTIDES		ALIMENTOS
23	PABLO A. TRILLOS SUCESORES, PANADERIA TRILLOS LTDA.		ALIMENTOS
24	FICAS LIMITADA		ALIMENTOS
25	INVERSIONES NEVADA LIMITADA		ALIMENTOS
26	PLATA ARGUELLO & CIA S.C.A.		ALIMENTOS
27	CARNES Y SALSAMENTARIA BAVIERA LTDA. - EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION		ALIMENTOS
28	NEO FRUT LTDA		ALIMENTOS
29	LACTEOS LA ESPERANZA LAES S.A.		ALIMENTOS
30	EMPAQUES HERNANDEZ LTDA		ALIMENTOS
31	VESGA GOMEZ HONORATO		ALIMENTOS
32	PLANTA EXTRACTORA DE ACEITE CRUDO DE PALMA EXTRACTORA VIZCAYA SOCIEDAD POR		ALIMENTOS
33	GARCIA GUTIERREZ LUZ HELENA		ALIMENTOS
34	SIERRA MOJICA ORLANDO		ALIMENTOS
35	PROCESADORA COLOMBIANA		ALIMENTOS

	DE GRANOS LIMITADA		
36	INVERSIONES DONA SARA S.A.		ALIMENTOS
37	FIALLO GALVIS NESTOR		ALIMENTOS
38	HARINERA DEL VALLE S.A.		ALIMENTOS
39	INVERSIONES RESTREPO PINZON VESGA LIMITADA INVERSIONES R.P.V. LTDA.		ALIMENTOS
40	JOSE OLIVERIO RUEDA Y CIA S. EN C.		ALIMENTOS
41	SEBAGRO S.A.		ALIMENTOS
42	SERCAFE S.A.		ALIMENTOS
43	TOSTADORA DE CAFE BON-AMI LIMITADA		ALIMENTOS
44	MOLINO NACIONAL LIMITADA		ALIMENTOS
45	PROMOTORA DE INNOVACION EN BIOTECNOLOGIA S.A.S.		ALIMENTOS
46	HEREDIA HERMANOS Y CIA. S. EN C.		ALIMENTOS
47	MOLINO DE ORIENTE S.A.		ALIMENTOS
48	ARROCERA TROPICAL LIMITADA		ALIMENTOS
49	CCA TRILLADORA AGRICOLA		ALIMENTOS
50	PINTO ANGARITA HENRY		ALIMENTOS

51	SALSAMENTARIA SANTANDER LTDA. SALSAN LIMITADA		ALIMENTOS
52	INDUSTRIA HARINERA DE SANTANDER LIMITADA		ALIMENTOS
53	HARINAGRO S.A.		ALIMENTOS
54	CONCENTRADOS ESPARTACO S.A.		ALIMENTOS
55	INDUSTRIAS DE ALIMENTOS DON JACOBO S.A.		ALIMENTOS
56	MOLINOS SAN MIGUEL S.A.		ALIMENTOS
57	FINCA S.A.		ALIMENTOS
58	RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR		ALIMENTOS
59	EXTRACTORA SAN FERNANDO S.A.		ALIMENTOS
60	GAVASSA & CIA. LTDA.		ALIMENTOS

LA ENCUESTA: La encuesta diseñada y aplicada se detalla a continuación:

USO Y APLICACIÓN DE CRM COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, EN PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS DE BUCARAMANGA

Encuesta N°: _____

Buenos días (tardes), nosotras Laura Cristina Navarro y Yuley Milena Ayala, estudiantes de último semestre del programa Ingeniería de Mercados, en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, nos encontramos realizando una investigación acerca del uso y aplicación del CRM como estrategia competitiva, en Pymes del Sector Industrial de Alimentos en Bucaramanga. Los fines que se persiguen son de estricto uso académico dentro de la universidad, por lo tanto nos comprometemos a mantener una absoluta confidencialidad sobre la información suministrada. Le agradecemos de antemano su colaboración, con la seguridad que redundará en beneficios para la economía regional y en el conocimiento de los clientes.

Nombre:	Cargo:	
Empresa:	Sector: Alimentos	
Dirección:	Teléfono:	Ciudad:
Fecha:		
Nro Empleados:		
Nro Proveedores:	Nro clientes:	
Nro de computadores:		

1. ¿Conoce las ventajas de usar tecnologías como estrategia competitiva para la empresa?

   a. __ Si

   b. __ No

NOTA: Si la respuesta es afirmativa continúe con el cuestionario, de lo contrario salte a la pregunta N. 3

2. Señale las cinco más importantes en el orden correspondiente

   2.1 _____

   2.2 _____

   2.3 _____

   2.4 _____

   2.5 _____

3. ¿Conoce algún software que facilite las labores de mercadeo?

   a. __ Si

   Mencione: _____

   b. __ No

4. ¿Conoce estrategias especiales para fidelización de clientes?

   a. __ Si

   b. __ No

NOTA: Si la respuesta es afirmativa continúe con el formulario de lo contrario salte a la pregunta N. 6

5. ¿Cuáles estrategias emplean para la fidelización de sus clientes?

   5.1 _____

   5.2 _____

   5.3 _____

   5.4 _____

   5.5 _____

6. ¿Por medio de que acciones la empresa gestiona su relación con los clientes?

   a. __ Teléfono

   b. __ Correos electrónicos

   c. __ Visitas

   d. __ Participación en redes sociales

   e. __Todas las anteriores

   f. __ Otra ¿Cuál? _____

7. De las siguientes características, ¿Cual considera su mayor ventaja competitiva?

   a. __ Ubicación geográfica

   b. __ Cobertura geográfica

   c. __ Tamaño organizacional

   d. __ Tecnología

e. ___ Logística

f. ___ Servicio al cliente

¿Qué software utilizan en los siguientes departamentos?, Menciónelos, es posible marcar varias opciones.	
8. Finanzas	a. ___ Nomina
	b. ___ Contabilidad
	c. ___ Facturación
	d. ___ Cobros-Pagos
	e.___ Todas las anteriores
	f. ___ Ninguna de las anteriores
9. Mercadeo	a. ___ Compras-Ventas
	b. ___ Gestión de las relaciones con el cliente
	c. ___ Logística
	d.___ Sistema para hacer pedidos
	e.___ Todas las anteriores
	f. ___ Ninguna de las anteriores
10. Producción	a. ___ Control de desperdicios
	b. ___ Nivel inventarios
	c. ___ Calidad

	d.__ Otra cual?
	e.__ Todas las anteriores
	f. __ Ninguna de las anteriores

11. Califique de 1 a 5, siendo 5 el valor de mayor ponderación y 1 el de menor, ¿Cómo considera que la empresa gestiona la relación con los clientes?

1	2	3	4	5

12. ¿Tiene alguna herramienta representada en (tipo de software) para el manejo de las relaciones con sus clientes?

a. __ Si

b. __ No.

13. ¿Conoce la herramienta CRM (Gestión de las Relaciones con el cliente)?

a. __ Si

b. __ No

NOTA: Si la respuesta es afirmativa continúe resolviendo el formato, de lo contrario pase a la pregunta número 25.

14. ¿En la empresa utilizan la herramienta CRM (Gestión de las Relaciones con el cliente)?

a. __ Si.

b. __ No.

¿Por qué? _____

NOTA: Si la respuesta es afirmativa continúe contestando la encuesta, de lo contrario pase a la pregunta N. 21

15. ¿Cómo visualiza CRM?

a. __ Estrategia

b. __ Tecnología

c. __ Ambas

d. __ Ninguna de las anteriores.

16. ¿Cuenta la empresa con estrategias de apoyo para CRM?

a. __Si Menciónelas:

_____

b. __ No

17. ¿Con que departamentos se encuentra integrado la herramienta CRM en la empresa?

I. Contabilidad

II. Marketing - ventas

III. Producción

IV. Logística y Distribución

- Si I y II son correctas, marque opción a
- Si II y III son correctas, marque opción b
- Si III y IV son correctas, marque la opción c
- Si II y IV son correctas, marque la opción d

a. ___

b. ___

c. ___

d. ___

e. ___

Para el siguiente cuadro califique de 1 a 5, siendo el valor de mayor ponderación y 1 el de menor, los resultados obtenidos antes o después de la implementación de la herramienta CRM.

18. ANTES DE IMPLEMETAR CRM					
ATRIBUTO	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
a. Integración de los departamentos					
b. Respuesta oportuna					
c. Comunicación clientes – proveedores - funcionarios.					
d. Información del cliente actualizada					
e. Centralización de información					
f. Capacidad de diferenciación					
g. Expansión de la base de clientes					

19. DESPUES DE IMPLEMETACIÒN CRM					
ATRIBUTO	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
a. Integración de los departamentos					
b. Respuesta oportuna					
c. Comunicación clientes – proveedores - funcionarios.					
d. Información del cliente actualizada					
e. Centralización de información					
f. Capacidad de diferenciación					
g. Expansión de la base de clientes					

20. ¿Qué objetivos tiene CRM en la compañía?

20.1 _____

_____

21. ¿Qué usos cumple en su empresa CRM?

20.1

_____

En el siguiente cuadro se formulan tres preguntas para evaluar la situación de la empresa, califique de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor.

ATRIBUTO	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
22. ¿Las decisiones importantes se traducen rápidamente en acciones?					
23. ¿Con frecuencias, los de jerarquía superior se involucra en decisiones operativas?					
24. ¿La empresa afronta con éxito los cambios abruptos del entorno competitivo?					

25. En su criterio, ¿Cuáles han sido las mayores contribuciones del CRM en su empresa?

_____

_____

_____

_____

26. ¿La empresa mide el valor del cliente?

a. __Si

b. __No.

NOTA: Si la respuesta es afirmativa continúe resolviendo el formato, de lo contrario pase a la pregunta número 28.

27. ¿Qué factores tienen en cuenta para medir el valor del cliente?

a. Total de compras hasta la fecha

b. Frecuencia de compra

c. Nivel de satisfacción

d. Nivel de insatisfacción

e. Clientes futuros

28. ¿Con que frecuencia realizan la medición del valor de cada cliente?

a. Cada tres meses

b. Cada seis meses

c. Cada año

d. Otra ¿Cuál? _____

29. ¿Conoce la confianza que el cliente le tiene a su empresa?, marque en las siguientes opciones el grado de conformidad en el que se encuentra con la afirmación indicada.

Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

a. La atención que hubo parte de los vendedores es formal y respetuosa ___

b. La atención que hubo parte de los vendedores es agradable y amigable siempre ___

c. Los vendedores tienen siempre una excelente presentación personal ___

d. Los vendedores están dispuestos siempre a atender mis necesidades y requerimientos ___

e. Es importante para mí la asesoría que pueda recibir por parte de la empresa ___

f. La empresa mantiene permanente comunicación a través de diferentes medios ___

g. La calidad de los productos ofrecidos son un atributo muy importante ___

30. ¿Mensualmente cuanto factura la empresa?, marque una de las siguientes opciones

a. __ De 100 a 199 millones

b. __ De 200 a 299 millones

c. __ De 300 a 399 millones

d. __ De 400 millones en adelante.

31. Aproximadamente en cuanto se calculan los activos de la empresa?

a. __ De 501 a 3000 SMLV

b. __ De 3001 a 6000 SMLV

c. __ De 6001 a 9000 SMLV

d. __ De 9001 a 12000 SMLV

e. __ De 12001 a 15000 SMLV

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

9. BIBLIOGRAFIA

PÀGINAS WEB

- Comisión regional de Santander. http://www.propais.org.co/newPortal/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=52&lang=es
- Observatorio competitividad nacional.http://www.propais.org.co/newPortal/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=52&lang=es.
- Que es CRM, GetioPolis.com; Autor: Carlos López MARKETING DIRECTO Y EN LÍNEA 08 / 2001. http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm

Marketing Relacional y Lealtad del Cliente. Mercadeo activo 2008. http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marketing_Relacional_y_Lealtad_del_Cliente.pdf

LIBROS

- CRM, GESTION DE RELACIONES CON LOS CLIENTES, PAUL GREENBERG, Mc Graw Hill.
- INVESTIGACION DE MERCADOS, UN ENFOQUE APLICADO, NARESH K. MALHOTRA, PEARSON PRENTICE HALL.
- Muñoz, F. (2001). CRM: El cambio cultural hacia una organización centralizada en el cliente. Guatemala. Price Waterhouse Coopers: RevistaInfonet.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB