

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRIA EN

GESTION DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION



**“Propuesta de Mejora para el proceso de fidelización y retención de clientes de Ecotex, del Cantón Quinindé, 2020”**

**Trabajo de investigación**

**Para optar el Grado a Nombre de la Nación:**

Maestro en  
Gestión De Tecnologías De La Información

**Autores:**

Ing. Fernandez Unuzungo, Giovanni David  
Ing. Balarezo Zambrano, Eduardo Marcelo

**Docente Guía:**

Mg. Quiñones Baraybar, Luis Enrique

**TACNA – PERÚ**

**2020**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPITULO I .....	13
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	13
1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2.1. SISTEMATIZACIÓN .....	14
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. GENERAL .....	15
1.3.2. ESPECIFICOS .....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Justificación Teórica .....	15
1.4.2. Justificación Metodológica .....	16
1.4.3. Justificación Práctica .....	16
1.5. METODOLOGÍA .....	17
1.6. DEFINICIONES.....	18
1.7. Alcances y limitaciones .....	20
CAPITULO II .....	21
2. MARCO TEORICO.....	21
2.1. Antecedentes históricos.....	21
2.2. Definición de tópicos claves.....	23
2.2.1. Gestión por procesos .....	23
2.2.2. Características de la gestión por procesos.....	25
2.2.3. Principios de una gestión por procesos.....	25
2.2.4. Pasos para trabajar bajo la gestión por procesos.....	29
2.2.5. Mejora de procesos .....	30
2.2.6. Fidelización y Retención de clientes.....	32
2.2.7. Marketing Relacional .....	34

2.2.8.	Marketing relacional en las Estrategias de Negocios .....	36
2.2.9.	Definición y visión general del CRM .....	38
2.2.10.	Características de un CRM .....	39
2.2.11.	Componentes de un CRM.....	40
2.2.12.	Beneficios del CRM.....	40
2.2.13.	Pasos para la implementación de un CRM .....	41
2.3.	Análisis comparativo .....	42
2.4.	Análisis crítico .....	44
CAPITULO III .....		46
MARCO REFERENCIAL.....		46
3.1.	Reseña histórica.....	46
3.2	Filosofía Organizacional .....	48
3.3	Diseño Organizacional .....	49
3.4	Productos y/o servicios .....	51
3.5	Diagnóstico Situacional .....	51
3.5.1	Análisis FODA.....	52
3.5.2	ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO.....	55
CAPÍTULO IV.....		58
PROPUESTA DE MEJORA .....		58
4.1.	Identificación del área a mejorar .....	58
4.2.	Diagnóstico .....	58
4.2.1.	Tipo de investigación.....	58
4.2.2.	Características de la población .....	59
4.2.3.	Delimitación de la población.....	60
4.2.4.	Tipo de muestra .....	60
4.2.5.	Tamaño de la muestra .....	60
4.2.6.	Proceso de selección .....	61
4.2.7.	Los métodos y las técnicas .....	61
4.2.8.	Técnicas e Instrumentos .....	62
4.8.1.	Análisis de la ficha de observación .....	63
4.8.2.	Análisis y tabulación de las encuestas a clientes.....	68
4.8.3.	Análisis de las entrevistas al personal.....	80
4.3.	Diseño de mejora .....	82
4.4.	Definición de los mecanismos de control .....	90
CAPÍTULO V.....		93

SUGERENCIAS .....	93
5.1. Sugerencias .....	93
5.2. Conclusiones.....	95
Bibliografía .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías de la mejora de procesos .....	42
Tabla 2. Teorías de CRM .....	43
Tabla 3. Diseño Organizacional .....	49
Tabla 4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas.....	54
Tabla 5. Aplicación de matriz de factores internos .....	55
Tabla 6. Aplicación de matriz de factores externos .....	56
Tabla 7. Población del estudio .....	61
Tabla 8. Criterios de evaluación de la ficha de observación .....	64
Tabla 9. Ítems evaluados .....	64
Tabla 10. Estrategias y planes de acción.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión por procesos de una empresa, tomado de ISO 9001:2015 .....	27
Figura 2. Ciclo Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), tomado de Norma ISO 9001:2015 .....	28
Figura 3. Mapa de procesos con sus actividades claves y apoyo .....	50
Figura 4. Organigrama de la empresa Ecotex.....	51
Figura 5. Análisis del Entorno tanto externo e interno, tomado de P.Drucker .....	52
Figura 6. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas .....	53
Figura 7. Observación directa aplicada en la empresa Ecotex .....	66
Figura 8. Edad de los clientes de Ecotex .....	68
Figura 9. Sexo de los clientes de Ecotex .....	68
Figura 10. Instrucción de los clientes de Ecotex sometidos al instrumento.....	69
Figura 11. Tiempo durante el cual es cliente de Ecotex.....	70
Figura 12. Nivel de satisfacción de los clientes de Ecotex .....	70
Figura 13. Ampliación de la cartera de productos de Ecotex .....	71
Figura 14. Seguimiento a los clientes por parte de Ecotex .....	71
Figura 15. Elementos visualmente atractivos para los clientes .....	72
Figura 16. Cómo es la relación del cliente y vendedor.....	73
Figura 17. Los problemas que se presentan en las compras son resueltas por el personal .....	74
Figura 18. Trato que brinda el personal durante la compra.....	74
Figura 19. Resolución de quejas o reclamos por parte de Ecotex .....	75
Figura 20. Ecotex se interesa por el cliente .....	76
Figura 21. Recomendación de la empresa a otras personas .....	76
Figura 22. Estrategias de marketing de la empresa actualmente .....	77
Figura 23. Le da seguimiento a la empresa por medio de redes sociales.....	78
Figura 24. Calificación que le brinda el cliente a la empresa .....	79
Figura 25. Mejora de los procesos de fidelización de Ecotex.....	79
Figura 26. Vista de la ventana principal de la herramienta tecnológica de CRM SUMA, tomado de : <a href="https://www.sumacrm.com/">https://www.sumacrm.com/</a> .....	85
Figura 27. Actividades que pueden ejecutarse en SUMA, Fuente: SUMA CRM.....	85
Figura 28. Vista del email tracking de la plataforma, tomado de SUMA CRM .....	87

Figura 29. Vista de la pantalla de accesos para ejecución de actividades diarias, tomado de SUMA CRM online .....	87
Figura 30. Vista de la pantalla de accesos para ejecución de actividades diarias, tomado de SUMA CRM online .....	88

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado “Propuesta de Mejora para el proceso de fidelización y retención de clientes de Ecotex, del Cantón Quinindé, 2020” fue realizado con la finalidad de Diseñar una propuesta de mejora para la implementación de un CRM en la empresa Ecotex. Se pudo realizar un diagnóstico del problema determinando que a la compañía cuenta con una deficiente gestión de relaciones con los clientes, presentando problemas a la hora de darles seguimiento post venta, personalización y asesoría en sus compras, entre otros aspectos de relevancia llegando a concluir que se debería implementar una propuesta de mejora para el proceso de fidelización y retención de clientes mediante la aplicación de un software CRM. La metodología utilizada para la investigación fue de campo para poder levantar información de relevancia en el lugar de los hechos, es decir, en la misma empresa; y una investigación descriptiva para poder conocer de cerca la problemática que se presenta y brindar alternativas de solución a la misma. Se trabajó con una población de 56 personas, la cual estuvo conformada por los colaboradores, los clientes y los directivos de la empresa Ecotex, la totalidad de la población fue tomada como muestra debido a que su tamaño es pequeño; se aplicaron instrumentos de investigación tales como la ficha de observación, las encuestas a los clientes y la entrevista a los directivos de la empresa. Se pudo obtener información de relevancia relacionada con la gestión de CRM, misma que según los datos recolectados, tenía muchas falencias, por ello se desarrolló una propuesta de mejora para fidelizar y retener clientes mediante la implementación de una herramienta de gestión de relaciones de clientes en una plataforma digital de fácil acceso, la cual será de gran beneficio para la compañía en estudio.

## **ABSTRACT**

The present research project called "Improvement proposal for the process of loyalty and retention of customers of Ecotex, Quinindé, 2020" was carried out with the aim of designing an improvement proposal for the implementation of a CRM in the company Ecotex. A diagnosis of the problem was made, determining that the company has deficient customer relationship management, presenting problems when it comes to post-sales follow-up, personalization and advice on purchases, among other relevant aspects, and concluding that an improvement proposal should be implemented for the customer loyalty and retention process through the application of a CRM software. The methodology used for the investigation was field research to collect relevant information in the place of the facts, ie in the same company, and a descriptive research to learn about the problems that are presented and provide alternative solutions to it. We worked with a population of 56 people, which was made up of collaborators, clients and directors of the Ecotex company. The entire population was taken as a sample because of its small size; research instruments were applied, such as observation sheets, client surveys and interviews with the company's directors. It was possible to obtain relevant information related to the management of CRM, which according to the data collected, had many shortcomings, so a proposal was developed to improve customer loyalty and retention through the implementation of a customer relationship management tool on a digital platform of easy access, which will be of great benefit to the company under study.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial durante los últimos años se ha visto un gran crecimiento del uso de las herramientas informáticas empresariales, las cuales incluyen todo tipo de software y aplicaciones que facilitan la vida de las personas que laboran en una empresa, por ello la importancia de contar con herramientas que ayuden a tener una correcta comunicación e interacción con los clientes, lo cual constituye una estrategia relevante para alcanzar la fidelización en los mismos.

Las estrategias de CRM (Customer relationship management) ayudan a mejorar las relaciones con los clientes, a optimizar costos, a generar mayores beneficios empresariales, a mejorar los procesos de ventas y a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes ya que se les brinda atención personalizada, se les brinda seguimiento y soporte de acuerdo a sus necesidades, las mismas que se pueden registrar en la base de datos de la herramienta de CRM utilizada.

Este proyecto se realiza en la empresa Ecotex de la ciudad de Quinindé – Esmeraldas, con el fin de que los colaboradores de la compañía cuenten con una herramienta tecnológica que permite fidelizar y retener a los clientes a través del uso de una plataforma digital que facilite el acceso a todo el personal. Este proyecto consta de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se describen los antecedentes del estudio, es decir, el título del trabajo de investigación, el planteamiento del problema, la formulación del mismo, la sistematización, objetivo general y específicos que persigue la investigación, la justificación tanto teórica, como metodológica y práctica, las definiciones operacionales, es decir, los términos que serán utilizados durante la realización del documento, la metodología a emplear, y los alcances y limitaciones.

En el capítulo II, se encuentra el marco teórico, en el cual se detallan los antecedentes históricos de la investigación, la definición de los tópicos claves, es decir, la descripción de cada una de las variables utilizadas en este estudio para que quede clara su conceptualización ante el lector, luego se muestra el análisis comparativo y el análisis crítico de las diferentes conceptualizaciones.

En el capítulo III se encuentra el marco referencial, en el cual básicamente se describe a la empresa sometida a estudio, en este caso la empresa Ecotex del cantón Quinindé de Esmeraldas, empresa dedicada a la comercialización de hilos y telas. En esta parte se da a conocer la historia de la empresa, su filosofía y diseño organizacional, el análisis FODA y el diagnóstico empresarial por medio de la aplicación de una matriz EFI (evaluación de factores internos) y EFE (evaluación de factores externos, para posteriormente plantear alternativas de solución en base a lo detectado en la fase de diagnóstico.

En el capítulo IV, se realiza la propuesta de mejora, empezando por la identificación del área a mejorar, la población del estudio, muestra tomada en cuenta para la aplicación de los instrumentos, su proceso de selección y el análisis de los resultados obtenidos durante la investigación, así mismo el diseño de mejora propuesto y los mecanismos de control.

El capítulo V, consta de las sugerencias y conclusiones, así como de las fuentes bibliográficas utilizadas en el trabajo investigativo y los anexos.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Propuesta de Mejora para el proceso de fidelización y retención de clientes de Ecotex, del Cantón Quinindé, 2020

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al presente, el Customer Relationship Management (CRM) o administración de las relaciones se instituye como una herramienta tecnológica que ayuda de sustento a las compañías, ya que le permite adoptar maniobras y métodos establecida en la información de sus usuarios ayudando a estar al tanto y segmentarlos. Desde este argumento, se deduce que el Customer Relationship Management (CRM), es una táctica de negocios que busca gobernar las conexiones con el usuario y como herramienta ayuda a edificar relaciones a corto, mediano y largo plazo con los usuarios con el fin de solventar sus necesidades, expectativas y distinciones individuales.

La empresa de telas Ecotex, Creada en Quinindé en el año 2015 se dedica a la comercialización de hilos y telas en Quinindé. Entiéndase como comercialización de hilos y telas todo aquello que abarca las ventas realizadas para moda y costura. A pesar de que la empresa en este momento conserva una situación beneficiosa habitualmente, afronta dificultades afines con su servicio al usuario debido a que no hay un proceso instaurado para concebir y tampoco se cuenta con el instrumento adecuado para recopilar y fiscalizar la información de los usuarios que permita cimentar y salvaguardar una relación duradera con los mismos. De anuencia con lo antepuesto, con “la propuesta de mejora para el proceso de fidelización y retención de clientes” podremos optimizar el servicio al usuario en la empresa de telas Ecotex,

se proyecta diseñar una herramienta que ofrezca soporte para la empresa y le permita proteger y perfeccionar las relaciones con sus consumidores mediante un conveniente servicio al consumidor. Con la utilización de un CRM se ve la oportunidad de mudar las diferentes cotizaciones enviadas a los consumidores en comercializaciones seguras, ya que la información precisa que proporciona el software facilita la comunicación y permite vislumbrar más a fondo las necesidades del consumidor.

Al tener este trabajo un enfoque en la ciudad de Quinindé, en la empresa de telas Ecotex., como parte del estudio practico se debe mencionar que las principales actividades productivas de la ciudad van de la mano con el comercio sea este a pequeña, mediana o gran escala, lo que va de la mano con las actividades de la empresa ya que esta se dedica al comercio compra venta de productos hilos y telas, esto le ha permitido que crezca rápidamente y convertirse en una empresa exitosa y con una proyección de crecimiento rápido en mercado local, además de una buena proyección de convertirse en una pionera de productos textiles de la zona, para lo cual necesita la implementación de este software.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo la propuesta de Mejora para el proceso de fidelización y retención de clientes de Ecotex, del Cantón Quinindé, 2020?

### **1.2.1. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Ecotex?, ¿respecto a su cadena de alojamiento de información de sus clientes, Quinindé?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan al momento de relacionarse con sus clientes por parte de la empresa Ecotex?, Quinindé 2020?

- ¿Cuáles son los procesos que debe llevarse a cabo para optimizar la cadena manejo de información de la empresa Ecotex?, Quinindé 2020?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. GENERAL**

Diseñar una propuesta de mejora para la implementación de un CRM en la empresa Ecotex, Quinindé 2020.

#### **1.3.2. ESPECIFICOS**

- Establecer las generalidades y aspectos básicos que componen el CRM (Customer Relationship Management) para ajustar a las necesidades de la empresa. Quinindé 2020.
- Identificar mediante una DOFA las necesidades que tiene la empresa para optimizar su servicio al cliente. Quinindé 2020.
- Proponer las técnicas y/o herramientas que pueden ser manejadas para ejercer con éxito el CRM a través del internet, Quinindé 2020.
- Proponer la estructura del CRM que se implementará para la mejora de la fidelización de los clientes. Quinindé 2020.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

La evolución tecnológica ha generado que a tendencia del mercado sea muy diversa por lo que hoy en día generar satisfacción en los clientes es más complicado, por ese motivo la incursión en nuevos sistemas tecnológicos para el desarrollo de las actividades empresariales es fundamental y prioritaria, ya que mediante el uso de herramientas innovadoras podemos mantenernos competitivos en el mercado.

El marketing relacional ya no administra a los clientes, ahora los gestiona, cambiando el concepto de las relaciones mediante un enfoque integrado y único de los clientes potenciales o efectivos utilizando herramientas de estudio y desplegando acciones más perspicaces, también se tiende con los clientes a relaciones ideales independiente del canal de contacto: teléfono, sitio web, visita personal entre otras.

#### **1.4.2. Justificación Metodológica**

Desde hace unos cuantos años el marketing ha venido cambiando, ha pasado de manipular de una forma transaccional a uno relacional, conceptualmente entre estos dos aspectos no se demuestran muchas permutaciones, más bien “se presenta como una renovación de las habilidades comerciales de la época preindustrial” es decir, que el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes atendiendo a sus compradores cara a cara y gracias a los procedimientos telemáticos de hoy es permisible anhelar a conservar relaciones personalizadas de forma masiva.

Por lo antes expuesto, se revelan incomparables juicios que justifican el “diseño de la propuesta para implementar CRM en la empresa Ecotex toda vez que se exhibe como un instrumento de soporte que le permite a la empresa satisfacer apropiadamente las expectativas y necesidades de los clientes, optimizando la gestión administrativa y estratégica de la empresa, haciendo uso de la intervención activa de los empleados y con esta cualidad cambiar la calidad de servicio al consumidor en un fortín.

#### **1.4.3. Justificación Práctica**

Ecotex se beneficiará ya que su retención y fidelización aumentaría promoviendo una menor rotación de clientes. Así mismo la relación costo-beneficio se toma a ser más alta, puesto que en general para todos los proveedores de servicios, es más

rentable tener a sus clientes actuales que conseguir nuevos. Debido a que los nuevos clientes son más propensos al riesgo.

La práctica ratifica que el auténtico reto de cada organización es saber revelar y colocar en práctica los componentes o instrumentos y el contenido adecuado para conseguir fortificar las relaciones con sus clientes, constituyendo barreras protectoras frente a los ataques de la competencia.

Los mayores beneficios del desarrollo de este proyecto son:

- Indicar porque es tan trascendental para las organizaciones la implementación de este modelo y que beneficios podrían traer para ellas.
- Acrecentar las comercializaciones en la empresa Ecotex y así favorecer a futuros proyectos de expansión de la misma.
- Con la asistencia CRM atraer nuevos clientes y fructificar las ventajas comparativas y competitivas proporcionadas, y así poder cumplir con el segundo eje del plan nacional del buen vivir, que en su objetivo 4 establece la idea de consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización.

## **1.5. METODOLOGÍA**

El presente trabajo se enmarco dentro del tipo de estudio descriptivo, que se basa en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, con el fin de recolectar toda la información necesaria para poder llegar al resultado de la investigación. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, el proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y

conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. (Barrera, 2000).

De acuerdo con (Sabino, 2003)"la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento".

Este ejemplo de investigación ayudo a direccionar la búsqueda de la información sobre el CRM, sus elementos y generalidades proporcionando la estructuración de estos conceptos y así extraer los más importantes y útiles para aplicarlos a las necesidades de la empresa.

## **1.6. DEFINICIONES**

- **Logística.**– Se define como actividades logísticas a los procedimientos vinculados a la administración correcta de los recursos tanto materiales como de información involucrados en la creación de beneficios de tiempo, lugar, cantidad y de forma dentro de las organizaciones y entre las personas, mediante una adecuada planeación logística y una correcta administración de la infraestructura (Rozo Villegas, 2014).

La logística es el proceso de coordinación y manejo eficiente de recursos humanos y materiales, que permitan ubicar el producto correcto, en el lugar y momento ideal a un menor costo; logrando satisfacer al cliente y obtener una mayor utilidad para la empresa.

- **Inteligencia de clientes:** – “Las empresas establecen criterios que describen a su cliente objetivo ideal para una oferta” (Kotler, P., Camara, D. Grande , & Cruz, I., 2000). Para lograr la satisfacción del cliente se necesita conocer lo que le

gusta, como piensa, como actúa, sus necesidades entre otras, y esto se logra por medio de bases de datos y su continuo análisis.

- **Gestión.** – Sirve para llevar a cabo la orientación de acciones, previsiones, visualizaciones y optimización de los recursos de toda índole dentro de la empresa para alcanzar objetivos y dentro del plazo establecido lograr ejecutar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Cruz, 2011).
- **Enfoque al cliente:** El cliente, para el marketing relacional, es lo más importante y debe ser tenido en cuenta en todos los procesos de la organización. Sin el cliente la empresa no puede subsistir, lo que acrecienta la necesidad de generarle bienestar y satisfacción para que se fidelice.
- **Interactividad:** - Es muy importante que la empresa escuche al cliente, saber lo que quiere, hablar con él, y no sólo se dedique a ofertar, productos y servicios. Normalmente lo que se ve en el mercado, es que las empresas, llegan al cliente por medio de la promoción, pero no se interesan en interactuar con él, generando un desconocimiento absoluto de lo que piensa del servicio o producto que adquirió.
- **Fidelización de clientes:** esta es la meta u objetivo final del marketing relacional. Cuando una empresa logra fidelizar un cliente, puede tener la confianza de que la relación que se ha formado entre los dos es a largo plazo, generándole la venta a la empresa y al cliente la seguridad de adquirir productos y servicios que lo satisfagan.
- **Individualización de clientes:** cuando se habla de marketing relacional es necesario entender y dejar atrás la idea de que la mejor forma de promocionar productos o servicios es a través de medio masivos, y pasar al concepto de

individualización de la clientela con el objetivo de conocerla, para así enfocar el producto o servicio a sus necesidades y deseos. la segmentación de una empresa que aplique crm, es prácticamente unipersonal, generando que las empresas deban realizar grandes esfuerzos para utilizarlo y aplicarlo.

- **CRM:** Las siglas CRM hacen referencia al concepto de customer relationship management, que en español se traduce como la administración basada en las relaciones con los clientes; el CRM como tal, se refiere a una estrategia de negocios dentro de una organización, basada en la orientación hacia los clientes. sin embargo, también se conoce como crm al software o sistemas informáticos especializados que funcionan como apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes.
- **Propuesta de mejora:** una propuesta de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

### **1.7. Alcances y limitaciones**

El alcance de esta investigación es en Ecuador ciudad de Quinindé, en el sector del comercio la empresa Ecotex, en el año 2020, el área de sistemas, lo que se refiere a la administración de la información de clientes para la empresa.

Se limitará la investigación al área que manejará la logística de la información de la organización, durante el año 2020, de ser posible los primeros seis meses.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes históricos

El CRM desde sus inicios sentó grandiosos cambios a través de la historia siendo la envidia de la oferta y la demanda; en el período de la revolución industrial, lo fundamental era el producto, mientras más se produzca mayores serán las ventas, era el hito de la revolución. A inicios del siglo xx existió un mayor índice de necesidades por lo que apareció un nuevo sistema de ventas cuyo propósito era evacuar todos los productos almacenados.

Las aplicaciones de los impulsos de ventas, incluían:

- Administración de contactos
- Administración de oportunidades de ventas
- Pronósticos de facturación

En dichos períodos el hardware no era el apropiado para la implementación de estas aplicaciones. No estaba por sentado el Internet como medio ecuménico de interconexión. Otro factor importante era que las personas que ofertaban estos softwares no estudiaban lo suficiente como para que su proceso tenga mayor aceptación sin alguna objeción. Como consecuencia, el nivel de aprobación de instrumentos similar a las de SFA, disminuyó.

A pesar de esto, los inconvenientes continuaban y numerosas compañías tuvieron que buscar salida a estos requerimientos, sin embargo, cada plaza con exigencias era una sección con insuficiente o nula comunicación entre pares.

Durante la primera mitad de la década de los años noventa, los proveedores iniciaron a brindar salidas compuestas, a nivel técnico como también en información agrupada.

A finales de los años noventa, surgieron nuevos criterios en materia de administración, los mismos que fueron complementados con avance de la tecnología.

Por ejemplo:

- Compañías que empezaron a atraer clientes facilitando el acceso a información tecnológica o creando páginas web informativas.
- Los distribuidores empezaron a considerar la importancia de ser parte de la valorización de una empresa. De ahí que, eran elemento fundamental del porcentaje informativo de los artículos producidos.
- Los trabajadores realizaban sus actividades de manera general procurando englobar todos los elementos que interesaban a la compañía conectándose de manera electrónica y pudiendo desarrollar actividades desde cualquier lugar que se encontraran, de esta forma podían compartir información de manera rápida y precisa.

Para permitir este avance en materia de gestión, el software empresarial comenzó a incluir nuevos niveles de funcionalidad y, sobre todo, nuevos productos para servir a un modelo de organización distribuida, que se comunica por medio de Internet.

Pero, así como surgían nuevas soluciones, aparecían nuevos interrogantes. Si los clientes pueden conectarse con una empresa usando diversos canales de acceso, de qué manera sería viable integrar y examinar semejante conjunto de información para que la misma esté siempre renovada.

Favorablemente la tecnología prosperó y las diferentes interrogantes fueron hallando contestaciones. En la actualidad se brinda software de Administración de Relación de Clientes CRM.

El desarrollo tecnológico prosperó para facilitar los procesos, asimismo auxilió el enfoque de trabajo dirigido al cliente como punto principal logrando su consolidación.

Hoy en día el CRM se ha convertido en un mecanismo importante de ayuda para brindar un servicio de calidad a los clientes, y permitirle que tenga una experiencia nunca vivida en cuestiones de servicio, tal cual lo exige la actual conectividad.

## **2.2. Definición de tópicos claves**

### **2.2.1. Gestión por procesos**

Antes de entrar a la definición de gestión procesos, es necesario dejar claro que un proceso es una secuencia de actividades mutuamente relacionadas, en función de un orden preestablecido, las cuales transforman insumos de entrada en resultados (output), por lo general en ellos intervienen todos los recursos de la organización tales como humanos, financieros, materiales, etc. (Polo, 2020).

Según el autor Ben Dell (1993) citado por Conte en su libro de gestión para la mejora de procesos, indica que:

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (Conte, 2017, p. 1).

Según lo citado, los procesos tienen una secuencia ya que pasan de un departamento a otro para que se cumplan las actividades propuestas; sin embargo,

no se cumple a cabalidad con el requerimiento de los clientes en muchos de los casos porque no se trabaja basándose en la gestión por procesos.

Un proceso, para autores como Lorens (2016) es un “Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial, en la cual se comprometen diferentes tipos de recursos para alcanzar los objetivos planteados” (p.7).

Luego de tener clara la definición de procesos, es necesario dejar claro el concepto de gestión por procesos, misma que es conocida y aplicada a nivel mundial por grandes, medianas y pequeñas empresas ya que es uno de los mejores sistemas de organización empresarial con lo cual se obtienen excelentes índices de calidad y productividad.

Los excelentes resultados que se han alcanzado a lo largo del tiempo por medio de la implementación de la gestión por procesos ha ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad, permitiéndole obtener grandes beneficios en el mediano y largo plazo (Castellnou, 2020).

La gestión por procesos se puede definir como la forma de organizar el trabajo en función del mejoramiento continuo de actividades dentro de la organización. La gestión por procesos es clave para toda empresa que quiere seguir siendo competitiva y crecer a través de nuevos productos o nuevos mercados.

La gestión por procesos permite a las organizaciones alcanzar un nivel de excelencia, ofreciendo productos y/o servicios de calidad a sus clientes a través de la implementación de pasos a seguir, los cuales deben ser ejecutados de la manera correcta para obtener los resultados deseados.

### **2.2.2. Características de la gestión por procesos**

- Una característica primordial para el cumplimiento de la gestión por procesos es tener bien definida la misión u objetivos empresariales.
- Su fin es garantizar que la empresa funcione coordinadamente.
- Se debe trabajar pensando en la satisfacción del cliente.
- Su estructura organizacional debe ser horizontal o plana, no jerárquica como se hace de forma tradicional.
- El trabajo de los empleados de la empresa debe realizarse orientado a la satisfacción de los clientes.
- Las actividades deben ser asignadas a cada miembro de la organización de forma equitativa.
- Los procesos que resultan más rutinarios deben ser automatizados.
- Existen metodologías determinadas para estandarizar las actividades y evitar errores que pueden llegar de la mano de la improvisación (UNIR, 2019).

### **2.2.3. Principios de una gestión por procesos**

La base para llevar a cabo una correcta gestión por procesos son los principios de la Calidad Total, con los cuales se pretende consolidarse como empresa, crecer, desarrollar y tener éxito. Estos principios se encuentran descritos en la Norma de Calidad ISO 9001 en su versión 2015, a continuación, se explica brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

**1. Enfoque al cliente.** – También conocido como orientación al cliente, este principio debe ser permanente para garantizar la sostenibilidad de la organización, ya que sin clientes no funcionaría ninguna organización, por ello los procesos de gestión deben estar orientados a la satisfacción del cliente, procurando sobrepasar

sus expectativas a través de la detección de necesidades de los mismos con el fin de buscar las mejores opciones para su satisfacción. En este principio el capital humano de la organización juega un papel importante por lo cual se recomienda contratar personal que se encuentre comprometido con la empresa.

**2. Liderazgo.** - Se trata de saber dirigir a la organización para trabajar en base a los objetivos de la empresa, mediante el liderazgo se garantizan las políticas de calidad que deben ser establecidas por la dirección estratégica, para ello es necesario trabajar bajo el enfoque de gestión por procesos.

**3. Compromiso con las personas.** – El compromiso de los miembros de la organización es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, por ello debe motivarse al personal de forma constante para que se sienta reconocido mediante la participación en la aportación de ideas para el logro de sus metas.

**4. Enfoque basado en procesos.** - Para alcanzar de manera eficiente los resultados que se desean, las actividades y los recursos deben ser gestionados como un proceso. Para llevar a cabo un buen control, las grandes empresas deberían subdividirse en varios procesos, lo cual les facilitará una mejor organización global de la misma.

Según la Norma ISO 9001 (2015) “Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización” (p. 7).

Este enfoque implica la gestión de una manera sistémica de cada proceso y su subproceso con la finalidad de alcanzar los resultados previstos de acuerdo a los objetivos de la organización, para ello la dirección debe estar comprometida con la

empresa y con el personal. A continuación, se muestra de forma esquemática un proceso con sus interacciones correspondientes:

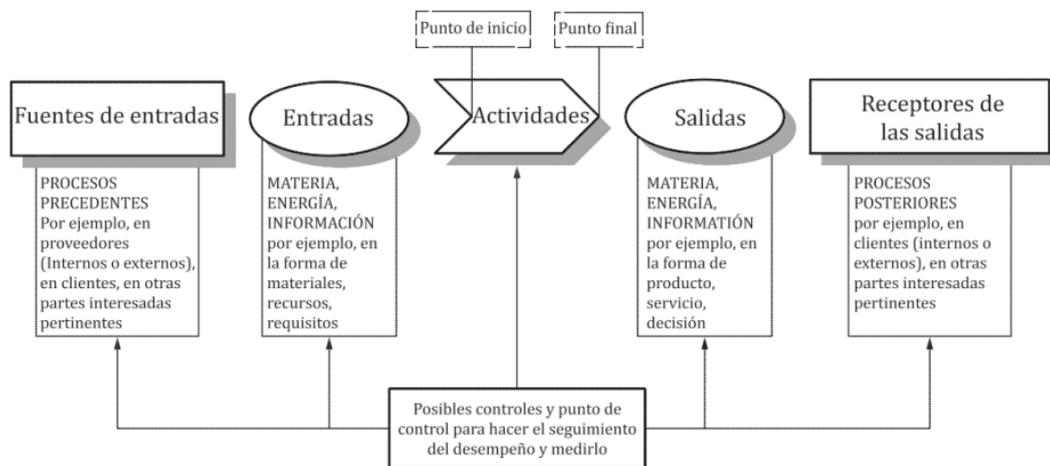


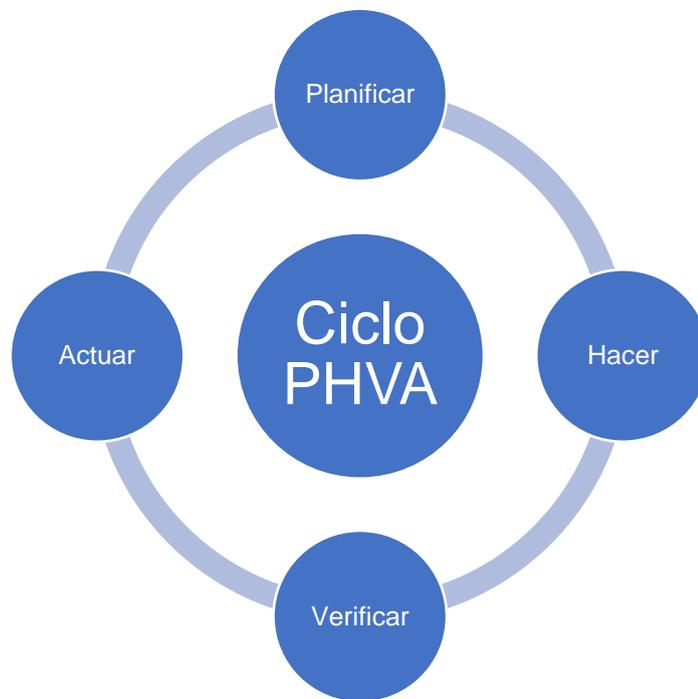
Figura 1. Gestión por procesos de una empresa, tomado de ISO 9001:2015

Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados (Norma ISO 9001, 2015).

**5. Mejora continua.** - Para que la gestión por procesos se ejecute de la manera correcta y se alcance la mejora de los mismos, es preciso que se trabaje en base al ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el mismo que es un instrumento de calidad que se encuentra dividido en cuatro fases con lo cual se busca la solución de los problemas institucionales, se toma el control de los procesos y se logra la mejora continua.

Este ciclo también es conocido como el Ciclo Deming, es esencial para toda organización independientemente de su tamaño, es un método efectivo y eficaz debido a que es dinámico y flexible, el cual puede ser aplicado en diferentes servicios o productos que tiene la organización, como así mismo en los procesos de sistema de gestión. Su gran importancia radica en ayudar a reducir

costos, al mejoramiento de la productividad, en la supervivencia de la organización en un mercado cada vez más cambiante (Molina C. , 2017).



*Figura 2.* Ciclo Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), tomado de Norma ISO 9001:2015

De acuerdo a la figura, Planificar (P); consiste en establecer los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias, los métodos, procesos y actividades que se necesitan para alcanzar las metas planteadas, se debe planificar los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para cumplirlo. Hacer (H); consiste en la ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. Es decir, realizar las actividades que se plantearon utilizando los recursos establecidos en el plan de acción elaborado.

El tercer punto importante de este ciclo, es Verificar (V); el mismo que consiste en tomar los resultados de la etapa anterior para dar seguimiento y medición, es decir, se compara el resultado obtenido con la meta planificada. Y por último, está la etapa de Actuar (A), en esta se toman las acciones para mejorar el desempeño de los

procesos procurando que se corrijan los errores detectados de modo el problema no se repita nunca más (Angulo & Marini, 2014).

**6. Toma de decisiones basada en evidencias.** - Este principio consiste en monitorear las actividades y en base a ello por medio de un análisis tomar las acciones pertinentes. Las ventajas para la organización son que la toma de decisiones basada en informaciones veraces y evidenciables la conducirá por el buen camino de la calidad. Además, demuestra que las posibilidades y oportunidades existentes son canalizadas hacia su realización de forma eficaz.

**7. Gestión de las relaciones.** – La comunicación es un punto clave para que exista una buena relación entre las partes (proveedores, miembros de la organización, clientes), ya que esta genera beneficios adicionales. La ventaja para la organización es que fomenta la creación de valor añadido, provoca un entendimiento claro de las necesidades y expectativas del cliente y consigue una reducción de tiempos, costes y recursos junto a un aumento de la rentabilidad en los resultados (Sirvent, Gisbert, & Pérez, 2018).

#### **2.2.4. Pasos para trabajar bajo la gestión por procesos**

Para que una organización logre trabajar bajo la gestión de procesos, debe cumplir con ciertos pasos los cuales son:

- Lograr que la Dirección se comprometa en trabajar bajo este enfoque
- Formar una junta directiva
- Hacer un inventario de los procesos.
- Realizar la clasificación correcta de los procesos de tal forma que se pueda diferenciar entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

- Buscar una matriz que relacione los procesos y elaborar un mapa de procesos.
- Realizar la definición de las actividades de cada proceso y designar responsables para cada uno
- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa
- Definir correctamente los KPI's de forma que sean medibles y se ajusten a las expectativas organizacionales.
- Es preciso y recomendable hacer una prueba piloto antes de llevar a cabo la gestión de los procesos y en base a ello tomar acciones correctivas en caso de ser necesario (Castellnou, 2020).

#### **2.2.5. Mejora de procesos**

La mejora de procesos sin duda alguna es un tema que se ha escuchado en los últimos años con auge en los grupos empresariales, esta ayuda a las empresas a operar con mayor eficiencia para alcanzar sus objetivos y, al mismo tiempo ofrecer un servicio de calidad a sus clientes (Bantu, 2020).

Para ciertos autores la mejora de procesos es fundamental para que una empresa sea sostenible en el tiempo, es decir, el mejorar continuamente hace que se pueda tener en cuenta las fallas o errores que se están cometiendo en los procesos, qué recursos no se están utilizando adecuadamente o qué actividades no se están ejecutando de forma correcta, con ello poder tomar acciones que permitan corregirlos, en tanto que se afirma:

La mejora de procesos es esencial para los negocios en un clima de alta competencia, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la

organización a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. Hoy en día estas actividades y especialidades son muy requeridas en el mercado laboral para todo tipo de industrias (Figuerola, 2014).

La forma en que se alcanza la mejora de los procesos es haciendo que ocurran tal como se lo había planificado en un principio, es decir, trabajando en pro de los objetivos organizacionales, para lograrlo se debe definir las pautas para ser ejecutado y realizar las actividades utilizando todos los recursos disponibles según las instrucciones establecidas en primera instancia en el plan de acción.

Existen muchos beneficios de la mejora de procesos entre los que destacan la especificación correcta de los valores desde la perspectiva del cliente; la identificación de las acciones necesarias para que el proceso alcance la excelencia; eliminación de acciones que no generan valor como por ejemplo, los sistemas lentos, actividades tradicionales, las esperas, la sobreproducción, contratación de talento humano para áreas que no lo necesitan, etc.; estandarización de operaciones que aportan valor por medio de la revisión permanente (Rasto, 2018).

Como se mencionó en un apartado anterior, para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora continua de Deming PHVA de cuatro pasos, basada en un concepto de Walter Shewhart. Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

## **2.2.6. Fidelización y Retención de clientes**

### **2.2.6.1. La fidelización de clientes**

La fidelización del cliente consiste en retener clientes ganados, que continúan comprando tus productos o servicios gracias a las experiencias positivas que han tenido con tu empresa. Para esto, es necesario un conjunto de interacciones satisfactorias, que desarrollarán una relación de confianza con la clientela a largo plazo (Escamilla, 2020).

Por otra parte, una definición importante es la de Alcaide (2015) en cuanto a la fidelización del cliente afirma que “es un conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio que requiera y esto lo impulse a volver a adquirirlo” (p. 18).

La fidelización de los clientes es un proceso que se basa en el desarrollo de relaciones positivas entre comprador – vendedor, para que vuelvan a adquirir los productos y también recomienden los productos / servicios ofertados. Los factores que influyen en la decisión de que el cliente regrese son el marketing que la empresa realice, la comunicación, la experiencia en la compra y la información que el cliente tenga sobre la empresa y el producto.

La fidelización de clientes es establecer un nuevo canal de relación y comunicación con los clientes de la empresa, es detectar las necesidades de los clientes para satisfacerlas y establecer una relación con ellos. Según Huertas 2006 citado por Beltrán y López “La fidelización puede implementarse de una forma directa mediante programas que informan a los clientes, o bien de forma implícita, mediante la propia prestación del servicio” (p. 85).

Los clientes fidelizados son los que se les hace complicado cambiar la empresa por dos factores, el primero porque les supone un costo cambiarla y el segundo factor porque sienten una atracción emocional con la marca, los productos, servicios ofrecidos por su proveedor.

Un cliente es leal basado en un conjunto de interacciones satisfactorias con tu negocio. De esta forma, se desarrolla una relación de confianza, poco a poco, que necesita ser alimentada con el tiempo para mantenerse. Una de las principales razones por las que vale la pena invertir en la fidelización del cliente es el hecho de que vender a clientes actuales es más rápido y más barato que hacer todo el proceso de adquisición, desde el Marketing hasta las ventas (Escamilla, 2020).

#### **2.2.6.2. La retención de clientes**

La retención de clientes últimamente es un término muy escuchado a nivel empresarial, esto no es otra cosa que retener al cliente en la empresa, es decir, que una vez que se genere el primer contacto este continúe adquiriendo los productos y/o servicios que le ofrece la empresa, para ello es necesario ofrecer un excelente servicio de postventa.

Se conoce que, en la administración clásica, el mentor de la buena relación con los clientes es Peter Druker citado por Rangel (2015), haciendo énfasis en el comercio relacional en el que indicaba que “cuanto más tiempo se dedica una empresa a cierta actividad y a cierto mercado, mayores son las posibilidades de perder contacto con las verdaderas expectativas, necesidades, deseos y demandas reales de los clientes” (p.11).

Retener a un cliente resulta cinco veces menos costoso que invertir en uno nuevo, a través de la retención se puede lograr la fidelización, la cual es una tarea

retadora. Sin embargo, en lugar de desesperarse por conseguir más clientes se debe trabajar para mantener fieles a los actuales, a través de la creación de una base de datos para identificar quiénes son clientes frecuentes, quiénes eventuales, cuáles son los mejores, los que no cambiarían la empresa por ninguna otra y quiénes darán buenas referencias sobre lo que ha recibido por parte del proveedor de productos o servicios (Benalcazar, 2018).

Cabe recalcar que el éxito de cualquier organización depende de la lealtad que el cliente tenga hacia la empresa, esto se logra con la retención de clientes, a través de la creación de estrategias y la forma en que los inversores y los empleados se preocupan por darle seguimiento. El trato que se le brinde al cliente toma una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los mejores clientes y por consiguiente retenerlos y fidelizarlos.

Para Michael Porter, sólo existen dos formas de obtener una ventaja competitiva: 1) una es a través de bajos costos y 2) otra a través de la diferenciación, siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva. Las empresas con éxito se mantienen consistentes en su estrategia, mejorando continuamente para diferenciarse de su competencia. Esto con el fin de lograr una integralidad con todos los colaboradores para aplicar de manera uniforme la estrategia y se vea claramente la aceptación en los clientes (Rangel, 2015).

### **2.2.7. Marketing Relacional**

Establecer buenas relaciones es esencial en todos los ámbitos, sin ser la excepción el mundo de los negocios. Es importante destacar que a todos los clientes les gusta ser escuchados, que alguien se preocupe por brindar servicios o productos

de calidad, además de interesarse por sus necesidades y crear experiencias positivas en las compras.

Una empresa al realizar lo mencionado hace que sus clientes a más de ser fieles, pasen a ser defensores y promotores de su marca ya que han tenido experiencias positivas, le han tratado bien y se ha sentido muy especial al momento de ser atendido, además que al sobrepasar sus expectativas se crea un vínculo asegurando el regreso de este cliente, es decir, empezando a crear lealtad.

El Marketing Relacional es el conjunto de estrategias de construcción y diseminación de marca, prospección, fidelización y creación de autoridad en el mercado. El objetivo del Marketing Relacional es conquistar y fidelizar a los clientes, además de convertirlos en defensores y promotores de la marca (Lipinski, 2020).

Este tipo de marketing brinda un enfoque más humano a la empresa que lo pone en marcha, por ello se basa en un principio “conocer, interés, confianza”, es decir conocer lo que el cliente desea, despertar interés por él y sus necesidades, y generar confianza. Esta evolución lleva tiempo y requiere que realmente la organización se tome el tiempo necesario para desarrollar relaciones significativas con sus clientes (Reul, 2019).

El marketing de relaciones le da prioridad al cliente y no al producto, se preocupa por ayudar al cliente a escoger los mejores productos o servicios de acuerdo a sus necesidades, su objetivo principal es conseguir la lealtad del cliente a través de su satisfacción, así como el conocimiento de los mismos para crear las mejores estrategias de marketing (Muelle, 2019).

### **2.2.8. Marketing relacional en las Estrategias de Negocios**

Para establecer una relación debe existir conocimientos de las partes en mención, por lo que atraer a un cliente conlleva su conocimiento previo, con el fin de poder entenderlo, haciendo la relación muy estrecha haciendo sentir en confianza al cliente.

Este enfoque permite fidelizar y maximizar la rentabilidad de los clientes en el tiempo, usando diferentes mecanismos y acciones con los que busca generar confianza y aportar valor a las personas. Más que buscar resultados inmediatos, se propone extender y prolongar la relación con los clientes tanto como sea posible para alcanzar su objetivo. Al primar los intereses de los clientes frente a los del negocio, logra obtener una mayor rentabilidad fruto de la fidelidad y preferencia que terminan desarrollando hacia la compañía (Isaza, 2015).

El marketing relacional como estrategia de negocios resulta bastante beneficioso para las compañías que desean fidelizar a sus clientes, por ello estas compañías buscan conocer a los posibles consumidores de tal manera que se acceda a percibir que gozan de mucho valor en las organizaciones, para conseguirlo crean vínculos favorables con los consumidores que permita abrir la posibilidad de transmitirles los procesos y beneficios que brinda la empresa.

Cabe recalcar que, al hablar de marketing de relaciones, es necesario usar el término CRM (Customer Relationship Management), siglas muy extendidas que se utilizan a nivel mundial en la actualidad para referirse a esta forma que tienen las empresas para crear vínculos con el consumidor y que han surgido con la aparición de la nueva era 2.0. (efecto del marketing en las redes e internet) (Buitron, 2017).

Dado el desarrollo tecnológico las compañías cuentan con instrumentos activos que brindan facilidad para ejecutar sus procedimientos; entre ellos la tecnología, lo que hace que la información pueda llegar de manera más eficiente a sus clientes, esta es la razón principal por la que se considera al CRM en las instituciones ya que aumenta los niveles de relación.

Una empresa que utiliza el CRM como modelo de gestión busca diferenciarse de sus competidores a través del uso de la información que le aportan sus clientes, acercándose a ellos y aprendiendo de cada una de sus interacciones con el objetivo de incrementar su propuesta de valor, es decir, busca construir fuertes relaciones para generar beneficios tanto para el cliente como para la compañía (Abad, 2019).

Las organizaciones consideradas como exitosas en la actualidad, son las que integran como cultura el seguimiento y establecimiento de relaciones con sus clientes, conservan los índices de efectividad, cuidado y beneficio empresarial, lo cual va de la mano con la interacción, comprensión de la valía y potencial que ostenta el cliente; estar al tanto sobre en qué productos está interesado y apreciar sus consejos para certificar la total complacencia y al mismo tiempo alcanzar su preferencia hacia la empresa.

El CRM actúa como una maniobra para los mercados que buscan la manera de orientar la organización prefiriendo al cliente y no al producto; tiene su fundamentación en 4 cimientos esenciales que se enfocan en: los procedimientos comerciales, los individuos, la información y los medios de información tecnológica direccionada a la concepción de hábitos satisfactorios para el consumidor.

### **2.2.9. Definición y visión general del CRM**

El CRM es una estrategia de negocios utilizada durante los últimos años para la captación y retención de clientes, según (Catarina, 2015) “El CRM es una estrategia de negocios que busca administrar las interacciones con el cliente, donde cada interacción está compuesta por: gente, cultura, personas y tecnología. La meta de este modelo es el construir relaciones de largo plazo con los clientes” (p.4).

De acuerdo con el autor, el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

- Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejores aplicaciones de internet.
- Permite comprender sus necesidades y preferencias individuales
- Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa a través de una comunicación personalizada.
- Integrar las relaciones de los clientes y de los proveedores del servicio o producto que se da.

El CRM es una estrategia que para muchos constituye una herramienta informática, por lo que autores como García (2001) citado por (Rojas, 2017) indica que “CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico” (p.13).

Mediante el CRM se genera un valor agregado a la percepción que el cliente tiene acerca de la empresa, esto es indispensable como estrategia de los negocios ya que se crean relaciones a largo plazo, lo cual genera un beneficio económico para la

compañía, además es excelente para la optimización de los recursos y el aumento del margen de rentabilidad.

#### **2.2.10. Características de un CRM**

Desde el punto de vista de autores como (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2008) un CRM está constituido básicamente de cuatro características:

***Automatización de las ventas:*** En los sistemas CRM, los procesos de venta los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos que los clientes realizan se deben integrar a las bases de datos de las empresas, para así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto hace que se cree un buen historial de compra y se recolectan datos acerca de los productos que más demanda el cliente para poder segmentarlos y de acuerdo a esto, ofertarles los productos que más se adaptan a sus necesidades.

***Servicio y soporte al cliente:*** El CRM es una excelente estrategia para brindar servicios de calidad al cliente, ya que genera una interacción con los mismos, permite a través del monitoreo y seguimiento conocer quiénes son las personas idóneas para ofrecer el producto y/o servicio que necesita adquirir el cliente, así mismo se da solución oportuna a los problemas que puedan presentarse durante o después del proceso de compra a través de la gestión eficiente del soporte al cliente.

***Automatización del marketing:*** Mediante el CRM, se puede obtener información de relevancia con respecto a los hábitos de compra del cliente, lo que les permite determinar campañas de marketing efectivas que en determinado momento desembocan en ventas cruzadas que podrían atraer a nuevos clientes. A través del uso del CRM con la inteligencia del marketing, las bases de datos de clientes y la

tecnología se puede satisfacer totalmente las necesidades del cliente porque se ha conocido que les gusta y que no, lo cual hace de esta estrategia imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organización.

**Servicio de campo:** A través del CRM, el vendedor o promotor de la marca puede obtener información precisa de la localización del cliente, lo cual le permite comunicarse con él de manera más eficiente para brindar un servicio personalizado y de esta manera conocer las expectativas de cada uno de los clientes.

### **2.2.11. Componentes de un CRM**

Desde la perspectiva del procedimiento Xu, Yen, Lin, & Chou, aseguran que el CRM incluye varios componentes. Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes en web sites, fax imágenes, ACD o IVR, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. Un componente el cual debe existir en la empresa para implementar un modelo CRM es contar con el término denominado Enterprise Resource Planning (ERP) (Catarina, 2015)

### **2.2.12. Beneficios del CRM**

- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa.
- El incremento de conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes, y por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre los distintos clientes.
- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia deriva directamente del mayor conocimiento sobre lo adquirido por la empresa (Lara & Ponzoa, 2002, pág. 128).

### **2.2.13. Pasos para la implementación de un CRM**

El marketing relacional busca mejorar las interacciones con clientes y red de contactos para fomentar una mejor fidelidad a la marca. Estas relaciones pueden tener lugar de distintas formas; en persona, por teléfono, vía internet; sin embargo, es necesario contar con ciertos pasos para que su implementación resulte efectiva:

Paso 1.- Recopilar información. - Este es el paso primordial de una eficiente gestión de CRM, se empieza por generar leads de calidad que ayuden a obtener información sobre los clientes potenciales, ayudan a crear una base de datos extensa. Con esto se puede conocer a que usuarios se les debe ofrecer información y con ella se diseña una lista de compradores con la mayor cantidad de datos posibles.

Paso 2.- Planificación del segmento. - Se debe planear como se debe tratar a cada cliente, ya que el comportamiento del consumidor varía de acuerdo a lo que necesitan, por ello la necesidad de segmentar bien a los públicos para dirigirse de la manera más apropiada.

Paso 3.- Adaptación. – Una vez realizada la correcta segmentación, se puede empezar a adaptar los mensajes que cada grupo de clientes necesita recibir de acuerdo a sus necesidades, basándose en la segmentación. Para ello se debe definir correctamente la manera de comunicarse, el tono, la vía de comunicación, mensajes y acciones precisas.

Paso 4.- Creación de Interacciones. - Esta es la fase principal cuando ya está puesto en marcha el CRM, es la relación que tiene el vendedor con el comprador y es el momento donde se debe crear encuentros en los que fomentar esos vínculos que, poco a poco, se irán haciendo más fuertes (Alba, 2018).

### 2.3. Análisis comparativo

**Tabla 1.** *Teorías de la mejora de procesos*

TEORÍA DE MEJORA DE PROCESOS		
Conte Omar	Figuerola Norberto	García y Bautista
<p>Según el enfoque de <b>(Conte, 2017)</b> los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. s procesos tienen una secuencia ya que pasan de un departamento a otro para que se cumplan las actividades propuestas; sin embargo, no se cumple a cabalidad con el requerimiento de los clientes en muchos de los casos porque no se trabaja basándose en la gestión por procesos.</p>	<p>De acuerdo a (Figuerola, 2014) la mejora de procesos es esencial para los negocios en un clima de alta competencia, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. Hoy en día estas actividades y especialidades son muy requeridas en el mercado laboral para todo tipo de industrias.</p>	<p>Según el enfoque de (García &amp; Bautista, 2014) basada en el ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases: estudiar la situación actual y recoger los datos necesarios para proponer las sugerencias de mejora; poner en marcha las propuestas seleccionadas a modo de prueba; comprobar si la propuesta ensayada está proporcionando los resultados esperados; implantar y estandarizar la propuesta con las modificaciones necesarias. La mejora continua es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las Organizaciones, por ello se debe utilizar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios que contribuyan a la ejecución adecuada de los procesos</p>

---

La forma en que se alcanza por medio de la realización la mejora de los procesos es de las actividades haciendo que ocurran tal previamente planificadas, como se lo había planificado siempre basándose en el en un principio, es decir, ciclo de mejora continua. trabajando en pro de los objetivos organizacionales, para lograrlo se debe definir las pautas para ser ejecutado y realizar las actividades utilizando todos los recursos disponibles según las instrucciones establecidas en primera instancia en el plan de acción.

---

Fuente: Diversos textos de los últimos años

**Tabla 2. Teorías de CRM**

TEORÍA DE CRM		
Benalcázar Mariano	Muente Gabriela	Catarina L.
De acuerdo a la teoría de <b>(Benalcazar, 2018)</b> Retener a un cliente resulta cinco veces menos costoso que invertir en uno nuevo, a través de la retención se puede lograr la fidelización,	Para la autora (Muente, 2019) el marketing de relaciones le da prioridad al cliente y no al producto, se preocupa por ayudar al cliente a escoger los mejores productos	Según el enfoque de (Catarina, 2015) El CRM es una estrategia de negocios que busca administrar las interacciones con el cliente, donde cada interacción está compuesta por: gente,

---

---

la cual es una tarea servicios de acuerdo a sus cultura, personas y retadora. Sin embargo, en necesidades, su objetivo tecnología. La meta de lugar de desesperarse por principal es conseguir la este modelo es el construir conseguir más clientes se lealtad del cliente a través relaciones de largo plazo debe trabajar para mantener de su satisfacción, así como con los clientes.

fieles a los actuales, a el conocimiento de los través de la creación de una mismos para crear las base de datos para mejores estrategias de identificar quiénes son marketing.

clientes frecuentes, quiénes eventuales, cuáles son los mejores, los que no cambiarían la empresa por ninguna otra y quiénes darán buenas referencias sobre lo que ha recibido por parte del proveedor de productos o servicios.

---

Fuente: Diversos textos de los últimos años

#### **2.4. Análisis crítico**

Luego de haber analizado el análisis comparativo de los distintos enfoques de las variables de estudio, tanto de mejora de procesos como de CRM, se puede indicar que los tres autores hablan de la mejora de los procesos que se llevan a cabo para brindar un servicio al cliente de calidad lo cual hará que se consiga la fidelización y

retención de los clientes, dejando claro los pasos a seguir para alcanzarlo y con ello relacionarlos con los pasos que se llevarán a cabo en esta propuesta de mejora.

Sin embargo, el autor que más se ajusta a esta propuesta de mejora es Figuerola, quien asegura que para lograr trabajar bajo un enfoque de mejora que logre identificar las actividades del negocio para que estas puedan ser mejoradas en base a una planificación de las actividades, trabajando con el fin de que se cumplan los objetivos de la organización a través del uso de los recursos necesarios y las instrucciones establecidas.

Por su parte, los autores García y Bautista indicaron que la mejora de los procesos se trabaja basándose en el ciclo de Deming, es decir el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el mismo que se relaciona directamente con esta propuesta ya que se trabajará con la metodología adecuada para lograr mejorar los procesos de la empresa Ecotex y con ello lograr fidelizar a los clientes de la compañía.

Por su parte, en el análisis comparativo de la variable CRM, el autor Benalcazar indica que retener a un cliente es mucho más eficiente que captar nuevos clientes, por lo que se ahorran costes de publicidad, optimizan recursos humanos, materiales y tecnológicos, por ello se trabajará en esta propuesta de mejora basándose en esta teoría para garantizar el éxito de la misma y de la empresa Ecotex en el caso de que realice su implementación, ya que como asegura este autor el éxito de cualquier organización depende de la lealtad que el cliente tenga hacia la empresa, esto se logra con la retención de clientes, a través de la creación de estrategias y la forma en que los inversores y los empleados se preocupan por darle seguimiento.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. Reseña histórica

El CRM desde su origen tuvo grandes cambios a través de la historia en el impulso de la oferta y la demanda; en la época de la revolución industrial, lo primordial era el producto, mientras más se producía más se vendía. Luego a comienzos del siglo xx la oferta paso a hacer mayor que la demanda, originando la era de las ventas, en la cual las fuerzas de venta tuvieron como finalidad sacar a la venta toda la mercancía almacenada.

En poco más de 15 años, la tecnología del CRM fue el blanco de una fabulosa transformación. Las primeras generaciones de aplicaciones, llamadas Automatización de las Fuerzas de Ventas (SFA) en los comienzos de los '90, estaban orientadas a la automaticidad de actividades asociadas con la venta. Desde entonces el modelo de gestión de las compañías fue cambiando y el soporte tecnológico también.<sup>1</sup>(CRM, 2011)

Las aplicaciones de las fuerzas de ventas, incluían:

- Administración de contactos
- Administración de oportunidades de ventas
- Pronósticos de facturación

En esos momentos el hardware no era el más adecuado para alguna de estas aplicaciones. Tampoco estaba muy difundida la Internet como medio universal de interconexión. Por otra parte, los vendedores de software no consultaban lo

---

<sup>1</sup> EVALUANDO, Crm: *Breve historia del CRM*, <http://www.evaluandocrm.com/nota-825-Breve-historia-delCRM.html>

suficiente como para que sus desarrollos sean aceptados sin resistencia. Como resultado, la tasa de aceptación de herramientas como las de SFA, fue muy baja.

Sin embargo, las necesidades existían y muchas empresas fueron encontrando soluciones a sus necesidades, pero cada área de requerimientos eran un compartimiento con escasa o nula comunicación a sus colegas. Así era fácil encontrarse con compañías que tenían una solución en el Call center, servicios al cliente, soporte y mantenimiento.

A mediados de la década de los '90, los vendedores comenzaron a ofrecer soluciones integradas, tanto a nivel técnico como en información unificada.

Hacia fines de los '90, nuevos conceptos en materia de administración, fueron acompañados por desarrollos tecnológicos. Por ejemplo:

- Las empresas comenzaron a integrar más a sus clientes, facilitando el acceso a la información.
- Los proveedores comenzaron a formar parte de la cadena de valor de una compañía. Por lo tanto, debían ser parte del flujo de información de insumo producto.
- Los empleados desarrollaban sus trabajos en organizaciones globales y podían trabajar desde diferentes oficinas del mundo. Necesitaban compartir la misma información en cualquier.

Para permitir este avance en materia de gestión, el software empresarial comenzó a incluir nuevos niveles de funcionalidad y, sobre todo, nuevos productos para servir a un modelo de organización distribuida, que se comunica por medio de Internet.

Pero, así como surgían nuevas soluciones, aparecían nuevos interrogantes. Si los clientes pueden conectarse con una empresa usando diversos canales de acceso, cómo sería posible integrar y analizar semejante cúmulo de datos para que la información esté siempre actualizada.

Afortunadamente la tecnología avanzó y los nuevos interrogantes fueron encontrando respuestas. Hoy día los vendedores ofrecen software de Administración de Relación de Clientes CRM.

La tecnología avanzó para simplificar la gestión, también ayudó a consolidar el modelo de negocios centrado en el cliente.

En la actualidad el CRM es un componente crítico para darle al cliente final, una experiencia única de servicio, como demanda la era de la conectividad.

### **3.2 Filosofía Organizacional**

- **Misión**

Ecotex es una empresa noble y de buenos principios, focalizada en prestar servicio de calidad alta, su desarrollo se basa en la disciplina, respeto y empatía, teniendo gran sentido de liderazgo y pertinencia, creando e innovando en la industria textil para satisfacer las necesidades de los clientes y público en general.

- **Visión**

Ser una empresa líder en textiles reconocida por su innovación, calidad y servicio a nivel nacional, promoviéndose siempre como una oportunidad para asociarse con cualquier industria y describiéndose como un lugar extraordinario para trabajar.

### 3.3 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día (Louffat, 2017).

Por lo general el diseño organizacional está compuesto por una serie de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones con la finalidad de conocer los factores estratégicos, claves y de apoyo de la empresa, y con los cuales esta va a contar.

*Tabla 3. Diseño Organizacional*

<b>Nombre o Razón Social</b>	<b>ECOTEX</b>
Domicilio Fiscal	Esmeraldas
Rubro	Venta de Textiles
Apoderado Legal	
Sucursales	1
Número de trabajadores	7
Activo	Si

Nota: Tomado de informe de la empresa Ecotex (2020).

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Cabe recalcar que en él constan las actividades estratégicas, operativas y de apoyo o soporte, las cuales al ser realizadas de la manera correcta cumplirán con los objetivos estratégicos de la empresa.

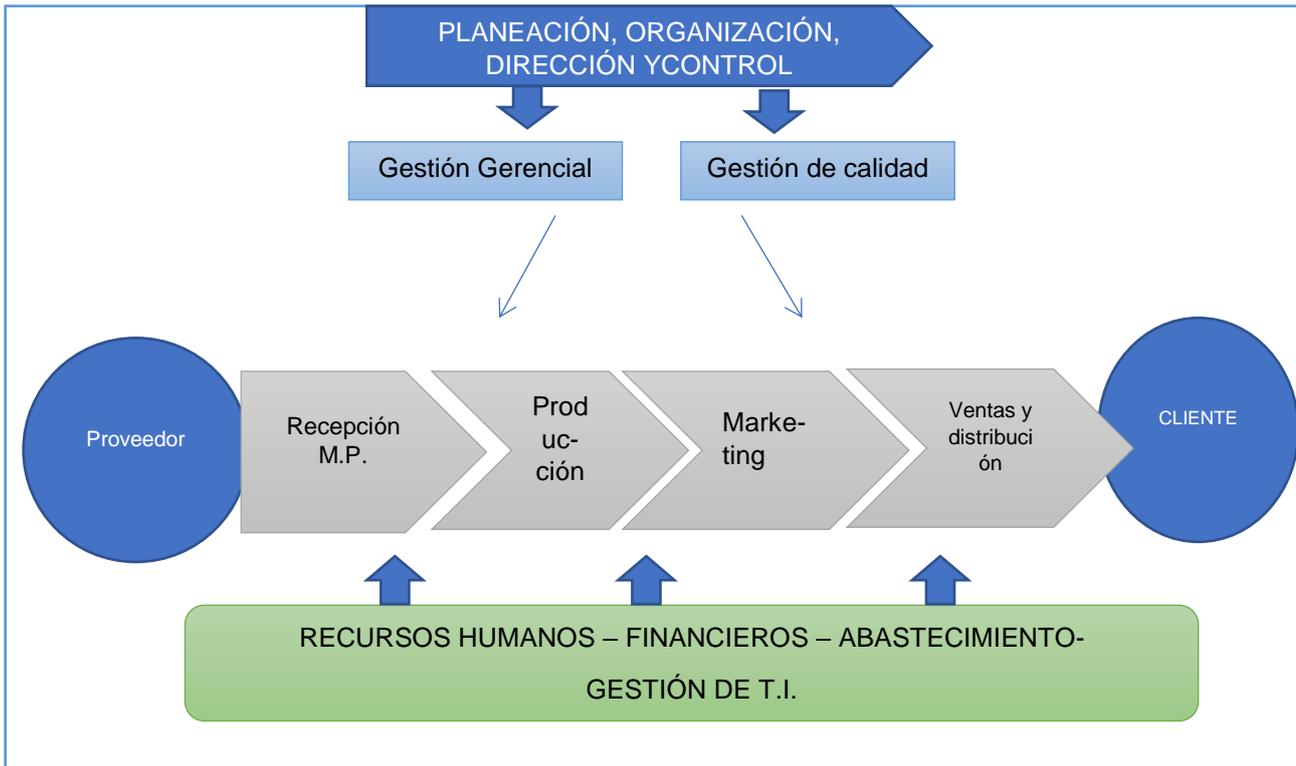


Figura 3. Mapa de procesos con sus actividades claves y apoyo (2018)

La secuencia e interacción de los procesos y actividades principales de la empresa conforman el diseño organizacional tal como se puede observar en la figura anterior, lo cual empieza con la planeación, dirección y control de mano de la gestión Gerencial y de Calidad, para luego llevarse a cabo los procesos operativos de la empresa y posteriormente los que brindan soporte a las actividades dominantes del negocio, en este caso Recursos Humanos, financieros, abastecimiento, logística y la gestión de Tecnologías de la Información.

Como parte del diseño organizacional de la empresa, consta además la estructura jerárquica de la misma, la cual se muestra a continuación:

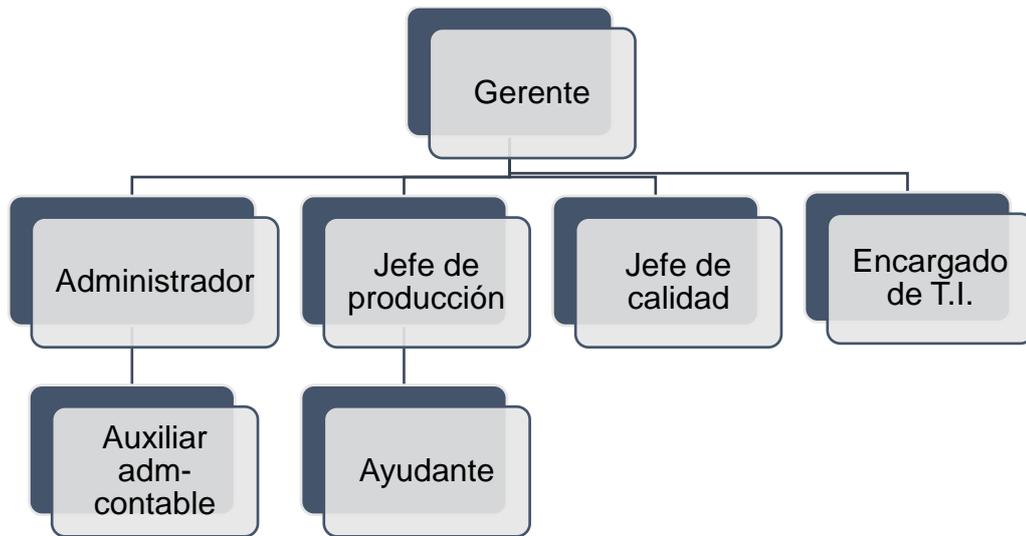


Figura 4. Organigrama de la empresa Ecotex (2020)

### 3.4 Productos y/o servicios

- Tela Jean
- Tela Dacrón
- Telas para sábanas y cortinas
- Telas lycras y camisetas
- Telas challys
- Pañolenci
- Insumos textiles

### 3.5 Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional “Tiene como objetivo examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión que se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico” (Chiavenato, 2004).

Debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión. No tiene una forma única de llevarse a cabo, pues se pone

a consideración alternativas y combinaciones diferentes. Permite al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas” (Chiavenato, 2004).

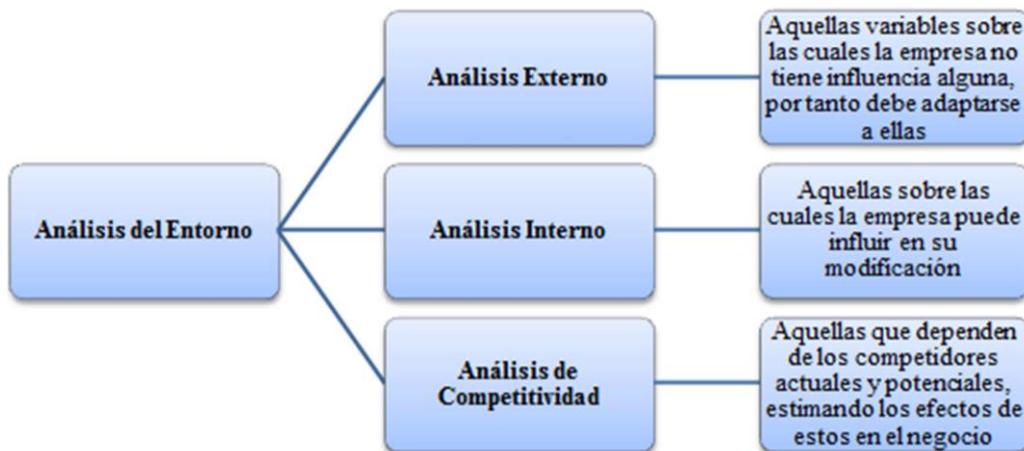


Figura 5. Análisis del Entorno tanto externo e interno, tomado de P.Drucker (2018)

### 3.5.1 Análisis FODA

“Es una herramienta sencilla que le permite analizar la situación actual de una organización y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa” (Porter, 2005).

Con la aplicación del análisis FODA, se trata de ver cuáles serán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa Ecotex y por medio de los resultados obtenidos, aplicar estrategias que permitan, lograr el posicionamiento de la marca e incrementar las ventas. Se describe a continuación cada uno de los factores internos y externos a evaluarse:

**Fortalezas:** Son aspectos internos de la empresa, los recursos con los que cuenta para obtener ventaja competitiva.

**Oportunidades:** Son factores externos positivos, representan mejoras para la empresa siempre y cuando sean aprovechadas.

**Debilidades:** Son aquellos puntos de los que carece la empresa, o puntos que se encuentran débiles frente a la competencia.

**Amenazas:** Aspectos externos negativos, que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa, se refieren al entorno, si las amenazas son bien aprovechadas se pueden convertir en una oportunidad (Espinoza R. , La matriz de análisis Dafo, 2013).

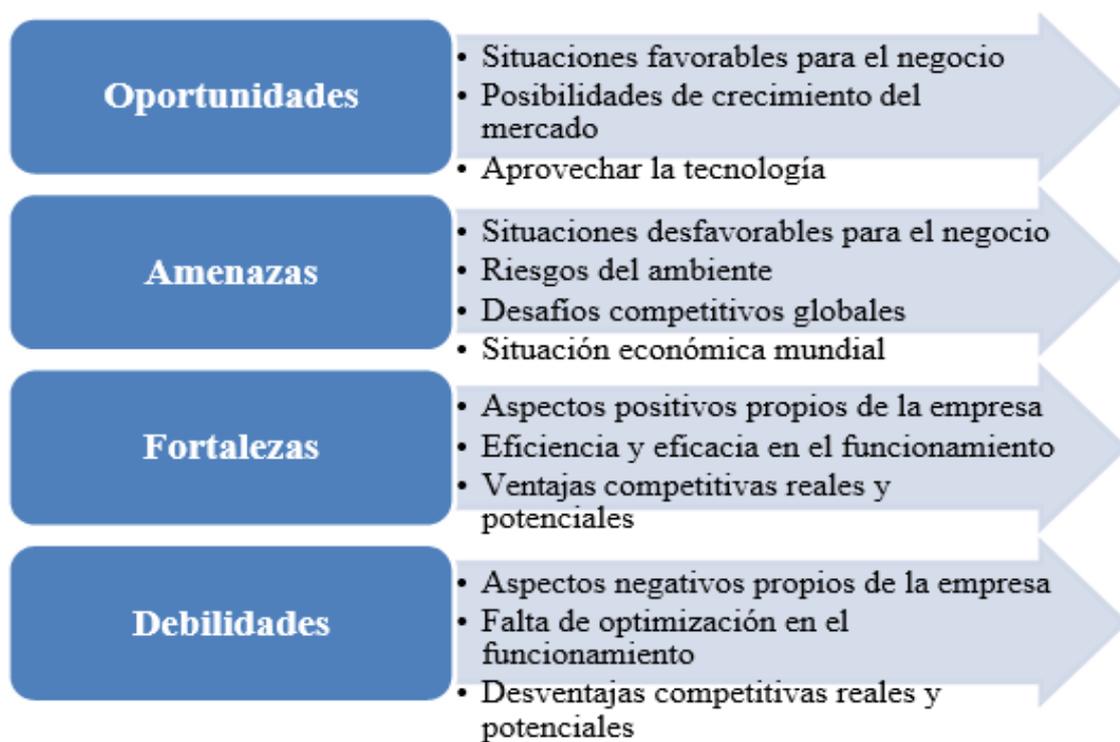


Figura 6. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas, tomado de (Espinoza R. , La matriz de análisis Dafo, 2013)

Tabla 4. *Análisis de Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia</li> <li>• Directivos comprometidos con el modelo de negocio</li> <li>• Punto físico de venta</li> <li>• Calidad y variedad de productos</li> <li>• Precios asequibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación del local.</li> <li>• Nuevas tendencias en insumos textiles</li> <li>• Creación de boutiques en el sector</li> <li>• Tendencias de la industria a incrementar la publicidad.</li> <li>• Aliado a buenos proveedores</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo uso de Tecnologías de Información de última generación para el control de Facturación e Inventario, registros de clientes.</li> <li>• Poca presencia en redes sociales</li> <li>• No cuenta con recursos de Optimización de SAC</li> <li>• Falta de técnicas para manejar el CRM exitoso por medio de internet.</li> <li>• Poca comunicación con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nueva competencia en el sector</li> <li>• Productos sustitos con precios bajos</li> <li>• Inestabilidad política del país</li> <li>• Cambios climáticos y desastres naturales</li> <li>• Crisis a raíz de nueva pandemia</li> </ul>

Fuente: (Meroedes, 2014)

Una vez realizada la matriz FODA de la empresa Ecotex, se puede conocer con mayor precisión y claridad los aspectos internos y externos con el fin de mejorarlos y crear una estrategia adecuada para la captación y fidelización de clientes.

### 3.5.2 ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO

#### 3.5.2.1. Aplicación de matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es aquella que permite realizar el análisis de las variables internas de la empresa, es decir, sus fortalezas y debilidades, además permite identificar las relaciones de cada área (Hernández F., 2015).

Tabla 5. Aplicación de matriz de factores internos

FACTORES INTERNOS				
Fortalezas		Peso	Calificación	Valor Ponderado
1	Personal con experiencia	0,10	4	0,4
2	Directivos comprometidos con el modelo de negocio	0,12	4	0,48
3	Punto físico de venta	0,10	3	0,3
4	Calidad y variedad de productos	0,07	3	0,21
5	Precios asequibles	0,09	4	0,36
Debilidades		Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Bajo uso de Tecnologías de la información	0,08	1	0,08
2	Poca presencia en redes sociales	0,11	1	0,11
3	No cuenta con recursos de Optimización de SAC	0,12	2	0,24
4	Falta de técnicas para manejar el CRM exitoso por medio de internet.	0,12	2	0,24
5	Poca comunicación con los clientes	0,09	2	0,18
Total		1		2,6

Fuente: Análisis FODA aplicado a la empresa

### 3.5.2.2. Aplicación de matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos es aquella que permite resumir y evaluar la información de la parte externa de la empresa, tales como económica social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva , y cómo estos afectan a la estrategia empresarial (Barzola, 2019).

Tabla 6. Aplicación de matriz de factores externos

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>Oportunidades</b>	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1 Buena ubicación del local	0,11	4	0,44
2 Nuevas tendencias en insumos textiles	0,05	3	0,15
3 Creación de boutiques en el sector	0,08	3	0,24
4 Tendencias de la industria a incrementar la publicidad.	0,05	4	0,2
5 Aliado a buenos proveedores	0,13	3	0,39
<b>Amenazas</b>	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1 Ingreso de nueva competencia en el sector	0,13	2	0,26
2 Productos sustitos con precios bajos	0,14	2	0,28
3 Inestabilidad política y económica del país	0,10	1	0,1
4 Cambios climáticos y desastres naturales	0,08	1	0,08
5 Crisis a raíz de nueva pandemia	0,13	2	0,26
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Fuente: Análisis FODA aplicado a la empresa

Con los resultados de la matriz EFI y la matriz EFE se puede notar que la posición interna que tiene la empresa es buena, con un puntaje de 2,69 si bien es cierto que posee varias falencias; sin embargo, al mismo tiempo también posee marcadas fortalezas como: su planificación estratégica, su índice de liquidez y sobre todo experiencia y profesionalismo. Sus debilidades también son importantes, en

este análisis se evidencia falta de interacción con el cliente, poca innovación, falta de capacitación, no contar con un área de marketing; estas pueden minimizar las fortalezas que tiene la empresa.

Externamente se puede notar un puntaje de 2,40 obtenido de la matriz EFE; resultado que indica que la empresa se encuentra enfrentando a amenaza fuertes que la pueden afectar como: competencia, poca variedad en el portafolio de producto, sistema económico inestable, etc., lo cual indica que la estrategia más adecuada es la de crecer y construir, es decir aplicar estrategias de fidelización a los clientes, para mantener y aumentar la participación en el mercado.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORA

#### 4.1. Identificación del área a mejorar

El área a mejorar en la empresa Ecotex es el área de atención al cliente, con la finalidad de dinamizar la capacidad de respuesta al público, brindando calidad de productos de forma oportuna además de atención personalizada con lo cual se pretende crear estrategias de retención para poder fidelizarlos en la compañía.

Brindar un servicio adecuado al cliente puede significar la diferencia por encima de la competencia para cualquier empresa, representando una herramienta poderosa de marketing, ya que, al contar con estrategias que retengan a los clientes, estos a su vez se fidelizan y sirven como mediadores para atraer más clientes, lo cual es beneficioso puesto que se reducen los costes empresariales.

#### 4.2. Diagnóstico

##### 4.2.1. Tipo de investigación

El diseño de esta investigación está basado en el método analítico- descriptivo ya que este tipo de investigación busca estudiar lo social, e ir más allá de ese nivel. Con este tipo de investigación también se pretende consolidar, enriquecer y fundamentar nuestros conocimientos en el tema que se está tratando; con hechos reales, científicos y con base para consolidar nuestra fundamentación, ya que nos ayuda a determinar los componentes que forman parte de este trabajo. A continuación, se detallan los tipos de investigación utilizados para el presente proyecto:

**Investigación de campo:** Es la recopilación de datos sobre un suceso particular en el lugar donde ocurren los hechos, es decir, el investigador evidencia lo que está

ocurriendo en el lugar con el fin de poder conocer la realidad, el problema y proponer alternativas de solución al mismo (Chong, 2014).

**Investigación Descriptiva:** En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, describir lo que ocurre acerca de un proceso, una variable o el objeto de estudio (Morales, 2017).

**Investigación Documental:** Este tipo de investigación recopila información desde fuentes físicas y/o electrónicas como libros, revistas, periódicos, páginas webs, artículos colgados en el internet, informes, tesis realizadas previamente, entre otros recursos relevantes para poder establecer un marco lógico de investigación (Hernández, Sampieri, & Baptista, 2014).

**Investigación Explicativa:** La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones (Morales, 2017).

#### **4.2.2. Características de la población**

Las características de la población la cual será objeto este estudio es la empresa Ecotex, ubicada en la localidad de la ciudad de Quinindé en la Provincia de Esmeraldas República del Ecuador, la cual tiene como principales actividades económicas el comercio, agricultura, ganadería, industria manufacturera, construcción y enseñanza. La principal actividad laboral, tanto para hombres como para mujeres, es el comercio, sin embargo, en el resto de actividades hay una clara diferenciación en los trabajos que realizan hombres y mujeres.

En el nivel de empleo de la ciudad el 40,95% corresponde a la población económicamente activa empleada, el 49,78% de la población económicamente activa subempleada y el 9,27% es población desempleada (INEC, 2018).

#### **4.2.3. Delimitación de la población**

La empresa de Ecotex, se encuentra ubicada en Quinindé, Rosa Zarate Av. 6 de diciembre, de la Provincia de Esmeraldas. La población de esta investigación es finita, debido a que se conoce la información necesaria y precisa para llevar a cabo este estudio. La constituyen el personal de la empresa en mención y los clientes que han realizado compras de manera frecuente durante los últimos meses.

#### **4.2.4. Tipo de muestra**

El tipo de nuestra muestra será no probabilística, porque se seleccionan individuos se da no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características de esta investigación. Cabe recalcar que los sujetos sometidos a la aplicación de los instrumentos de investigación son escogidos mediante un muestreo por conveniencia, es decir, a criterio del investigador debido a que se trabaja con una población finita.

#### **4.2.5. Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra lo constituye la totalidad de la población en estudio, debido a que Ecotex es una empresa pequeña, se conoce con exactitud la población y al ser finita de tamaño pequeño, no se necesita la aplicación de fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.

Dónde:

Tabla 7. Población del estudio

Nombre	Población
Clientes	50
Colaboradores	6
<b>Total de la población</b>	<b>56</b>

---

Fuente: Empresa Ecotex (2020)

Siendo la específica y de interés para la presente investigación; para poder evaluar de mejor manera la gestión de atención al cliente y su fidelización, se aplicarán los instrumentos a las 56 personas que conforman la muestra.

#### **4.2.6. Proceso de selección**

El proceso de selección estará dado bajo el parámetro de aquellas personas (muestra) que serán objeto de estudio, es decir, a los clientes frecuentes y funcionarios de la empresa Ecotex.

#### **4.2.7. Los métodos y las técnicas**

##### **Métodos teóricos**

Existe una estrecha vinculación entre los métodos de investigación teórica y los procesos del pensamiento, al igual que sucede entre la observación como método científico y la observación en el proceso empírico espontáneo del conocimiento. Se puede señalar entre los principales métodos del conocimiento teórico los siguientes:

- **El método analítico-sintético.**

Está integrado por el desarrollo del análisis y la síntesis, mediante el cual se descompone un objeto, fenómeno o proceso en los principales elementos que lo

integran para analizar, valorar y conocer sus particularidades, y simultáneamente a través de la síntesis, se integran vistos en su interrelación como un todo.

- **La generalización.**

Como método permite expresar las regularidades esenciales que caracterizan las relaciones entre los diferentes objetos, fenómenos, procesos o sus características y se expresa en la conceptualización, extensión y transferencia de los resultados.

- **El método lógico-histórico**

A través de este método se establece la necesaria correspondencia entre los elementos de los métodos lógico e histórico, proyectando el análisis de la evolución histórica de los fenómenos, con la proyección lógica de su comportamiento futuro.

- **El método inductivo-deductivo**

Combina la inducción y la deducción. La inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea se llega a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se encuentra el hipotético deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan supuestos a mediante los que se explicarán los casos particulares.

#### **4.2.8. Técnicas e Instrumentos**

Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información en este trabajo investigativo, entre ellas:

- Ficha de observación
- Encuestas.

- Entrevistas.

**Ficha de observación:** Técnica usada para la recopilación de información a través de la observación directa a los actores principales objetos de la investigación, para determinar en qué grado se cumplen aspectos como la interacción entre: los procesos internos y externos de la empresa, cómo se lleva a cabo la gestión del servicio al cliente, la forma en que se les da seguimiento, entre otros aspectos de relevancia.

**La encuesta:** Es un instrumento de investigación para obtener información representativa de un grupo de personas. Se aplica un instrumento con preguntas cerradas de opción múltiple para que sean elegidas las que más le conviene y con ello conocer los principales problemas a los que se enfrenta la empresa y poder conocer qué alternativa de solución se puede proponer para mejorar los procesos internos de CRM de la misma.

**La entrevista:** Es una conversación entre dos personas, con el fin de obtener información de relevancia acerca de un tema particular, en este caso, la entrevista es dirigida al personal de Ecotex para conocer con exactitud la forma en que se trabaja, sus puntos de vista acerca de la aplicación de CRM en la empresa, sus opiniones y puntos de vista, estas sirven como medios para analizar y exponer posibles mejoras, concluir y en algunos casos recomendar.

#### **4.8.1. Análisis de la ficha de observación**

La ficha de observación se aplicó a través de la evaluación de los criterios por medio de las conformidades y no conformidades, rigiéndose en la siguiente tabla:

Tabla 8. *Criterios de evaluación de la ficha de observación*

<b>Criterio</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Asignación</b>
Cumple	C	2
Cumple Parcialmente	CP	1,5
No cumple	NC	1

Fuente: Empresa Ecotex (2020)

Los ítems evaluados con sus respectivos puntajes fueron:

Tabla 9. *Ítems evaluados*

<b>Ítem a evaluar</b>	<b>Criterio de evaluación</b>	<b>C</b>	<b>N/C</b>	<b>C/P</b>
<b>Planeación estratégica</b>	La organización planifica acciones para las buenas relaciones con los clientes	2		
	Se planifican estrategias de posicionamiento			1,5
	Existen políticas para mejorar los niveles de servicios			1,5
	Se manejan enfoques de diferenciación frente a la competencia	2		
	La organización cuenta con objetivos claramente planteados			1,5
	Existe buena filosofía organizacional	2		
	La organización cuenta con imagen corporativa adecuada	2		
	Se da a conocer los productos de la empresa por medio de redes sociales	2		
	Existen buenas campañas publicitarias			1,5

---

		2	
	El contenido compartido genera influencia en los usuarios		
<b>Marketing y publicidad</b>	Se obtienen buenos resultados a través de las campañas de marketing	2	
	Existe el uso de marketing tradicional (volanteo, publicidad por radio)	2	
	Se planifican estrategias de posicionamiento		1,5
	Se entregan los productos en el tiempo y las condiciones pactadas	2	
	Se manejan métricas para evaluar la satisfacción de los clientes		1
	Existe buzón de sugerencias/quejas		1
	Las quejas y reclamos son resueltos de forma oportuna	2	
	Se cuenta con personal capacitado para una eficiente gestión de SAC		1
	La organización planifica acciones para las buenas relaciones con los clientes		1,5
	Se brinda orientación al cliente en sus compras	2	
	Se da seguimiento a los clientes luego de sus compras		1,5
<b>Gestión del CRM</b>	Se manejan métricas para		1

---

evaluar la lealtad de los clientes

Los clientes recurrentes	2	
recomiendan nuevos clientes		
Existen programas de incentivos	2	
y motivación al personal de Ecotex		
Se cuenta con una segmentación correcta de clientes		1,5
Se cuenta con gestión de cartera de clientes en la nube	1	

Fuente: Observación directa aplicada en la empresa Ecotex (2020)

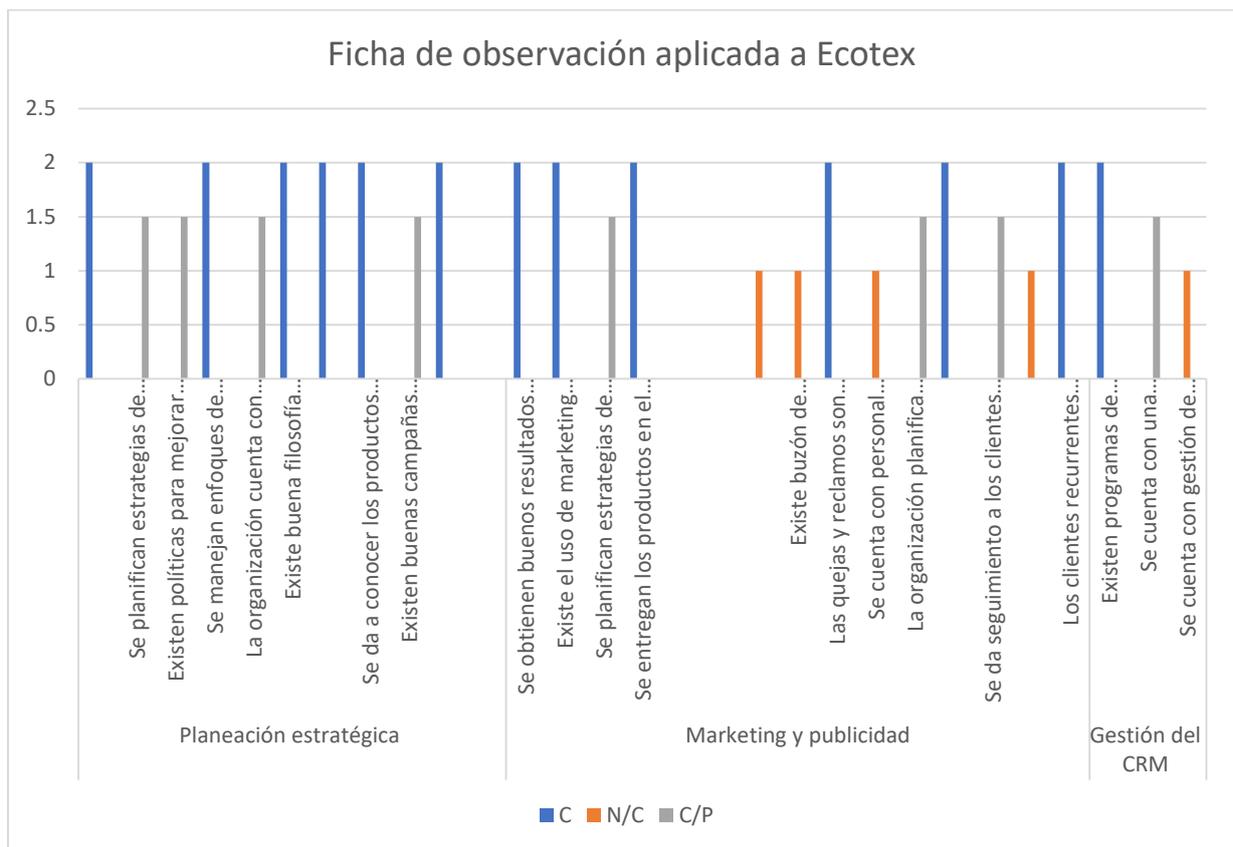


Figura 7. Observación directa aplicada en la empresa Ecotex (2020)

La observación aplicada en la empresa Ecotex se realizó para conocer las falencias que presenta en las principales áreas y procesos tales como la planeación estratégica, marketing y publicidad, gestión del CRM, siendo evaluadas bajo los criterios de Cumple con un puntaje de 2, Cumple parcialmente con 1,5 y No cumple con 1.

Según los resultados, se puede observar que la parte de mayor cumplimiento en la empresa es la de planeación estratégica ya que, los objetivos son cumplidos a cabalidad y se planifican las acciones adecuadamente, en cuanto a la gestión de marketing y publicidad existen problemas de la parte de las métricas para evaluar la satisfacción de los clientes, así como la inexistencia de un buzón de sugerencias o quejas para que los clientes puedan indicar lo que les está causando algún tipo de inconformidad. De igual forma se pudo conocer que no se cuenta con personal capacitado para una eficiente gestión de SAC.

En cuanto a la gestión del CRM, se pudo observar mediante este levantamiento de información que, la organización planifica acciones para las buenas relaciones con los clientes, sin embargo hace falta de una buena estrategia para que esta se lleve a cabo de una manera eficiente así como el seguimiento luego de sus compras; otro punto importante a tener en cuenta es que no se manejan métricas para evaluar la lealtad de los clientes ni se cuenta con una base de datos para gestionar la cartera de clientes de forma correcta, lo que hace que la tarea de retención y fidelización resulte compleja.

## 4.8.2. Análisis y tabulación de las encuestas a clientes

### Preguntas genéricas

#### 1. Edad de los clientes encuestados

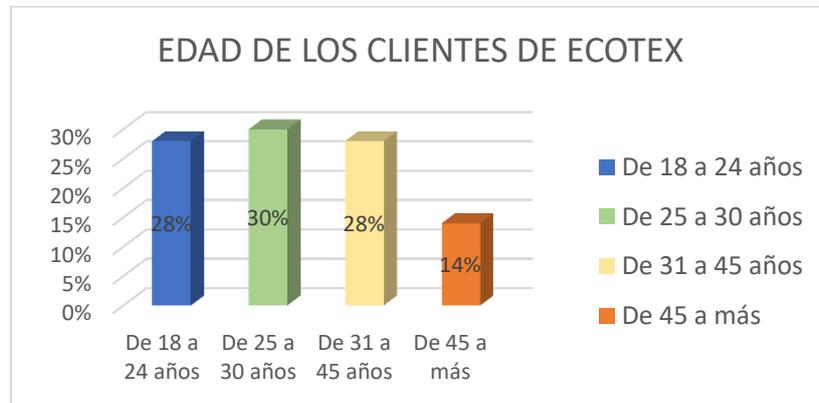


Figura 8. Edad de los clientes de Ecotex sometidos al instrumento de investigación (2020)

Según se observa, el 30% de los clientes encuestados de Ecotex se encuentran en un rango de edad comprendido entre los 25 y 30 años, seguido por el 28% que se encontraron entre los 18 y 24 años, otro porcentaje igual entre los 25 y 30 años y un 14% de 45 años a más. Estos resultados indican que la mayor parte de los clientes se encuentran en una edad de madurez, lo cual resulta conveniente para la obtención de información brindada por ellos para la presente investigación.

#### 2. Sexo de los clientes encuestados

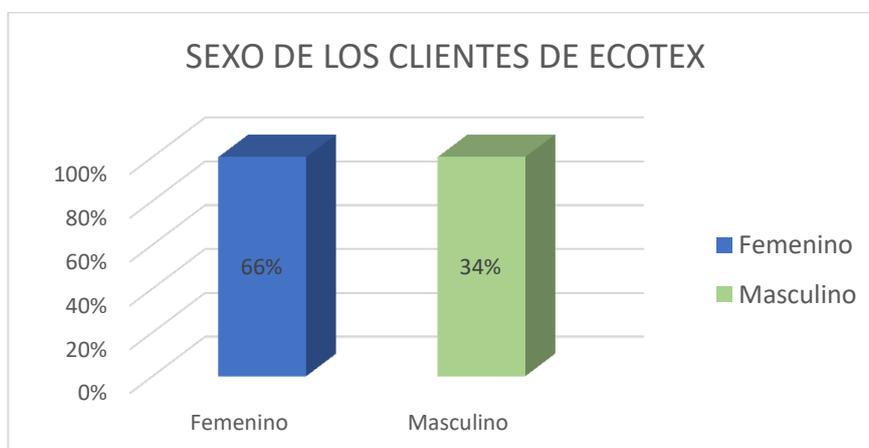


Figura 9. Sexo de los clientes de Ecotex sometidos al instrumento de investigación (2020)

Según se observa, el 66% de los clientes de Ecotex son mujeres y el 34% son hombres. Estos resultados indican que la mayor parte de los clientes son mujeres ya que por lo general son quienes más compran productos textiles.

### 3. Nivel de instrucción de los encuestados

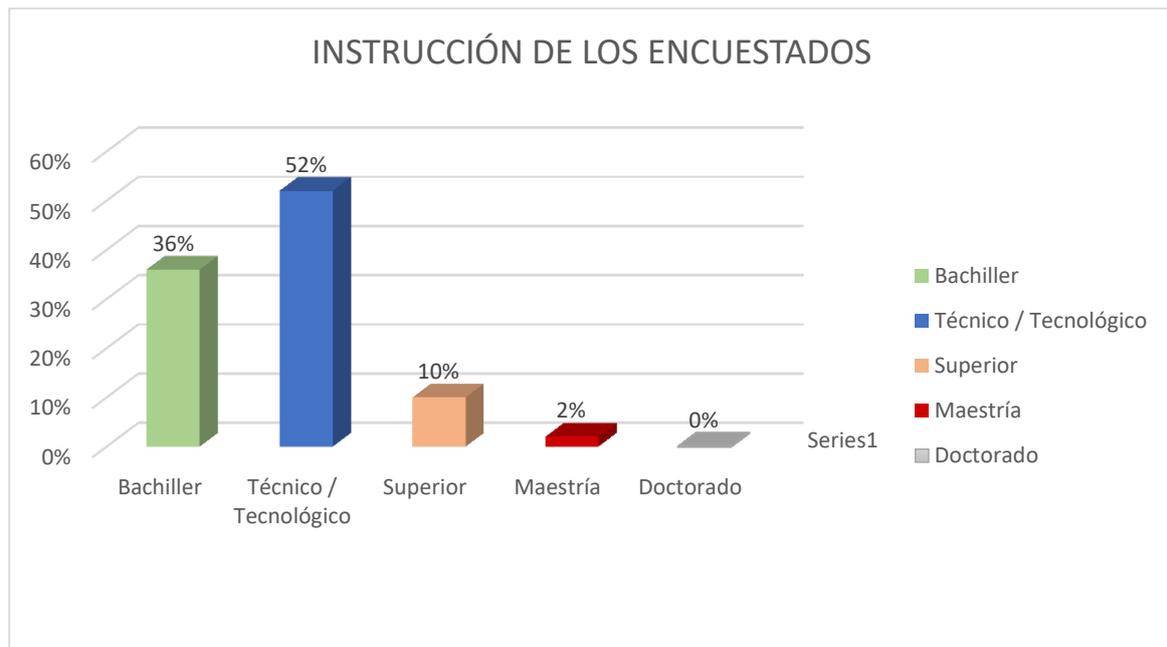


Figura 10. Instrucción de los clientes de Ecotex sometidos al instrumento de investigación (2020)

Según se observa, el 52% de los clientes de Ecotex tienen un nivel de instrucción Técnico o Tecnológico, el 36% son bachilleres, el 10% cuenta con instrucción superior y el 2% con Maestría. Estos resultados indican que la mayor parte de los clientes tienen un buen nivel de estudios, lo cual hace que sean más exigentes a la hora de recibir beneficios por parte de la empresa.

## Preguntas Específicas

1. ¿Es cliente durante más de 2 años de la empresa Ecotex?

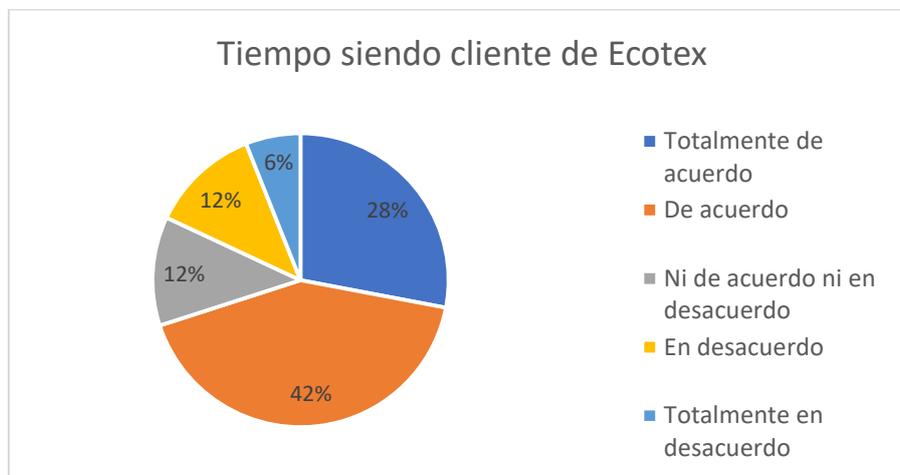


Figura 11. Tiempo durante el cual es cliente de Ecotex

El 42% es cliente de Ecotex durante más de dos años, el 28% indicó que, de igual manera, el 12% se mostró indiferente en esta respuesta, el 12% se mostró en desacuerdo y otro 12% indicó que no lo es. Con estos resultados se puede tener claro que la mayoría de los clientes encuestados han sido compradores de la empresa durante un tiempo considerable.

2. ¿Se encuentra satisfecho con la calidad de producto que le brinda la empresa?

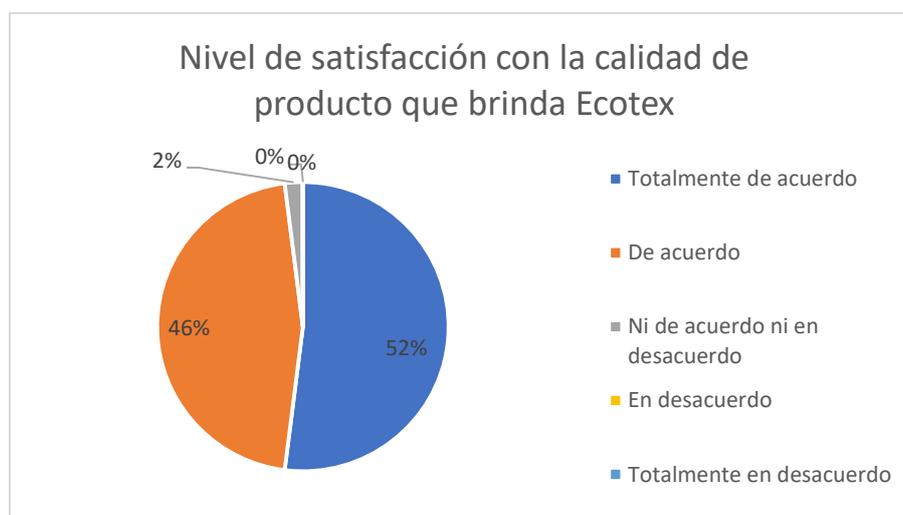


Figura 12. Nivel de satisfacción de los clientes de Ecotex

El 52% se mostró totalmente de acuerdo con la calidad de producto que la empresa Ecotex le brinda, el 46% de acuerdo y el 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Según estos resultados se puede tener claro que casi todos los clientes de la empresa están satisfechos con los productos.

3. ¿Cree usted que la empresa debería ampliar su cartera de productos?

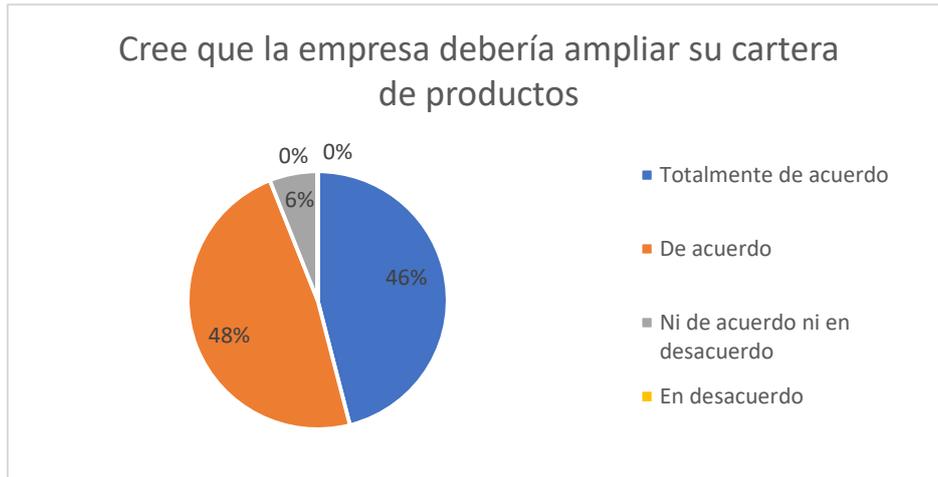


Figura 13. Ampliación de la cartera de productos de Ecotex

El 48% de los clientes de la empresa manifestó que Ecotex si debería ampliar su cartera de productos, el 46% estuvo de acuerdo y el 6% se mostró indiferente. Estos resultados indican que un gran porcentaje de clientes considera necesaria la actualización y ampliación de los productos que la empresa oferta.

4. ¿Se le brinda seguimiento luego de sus compras?

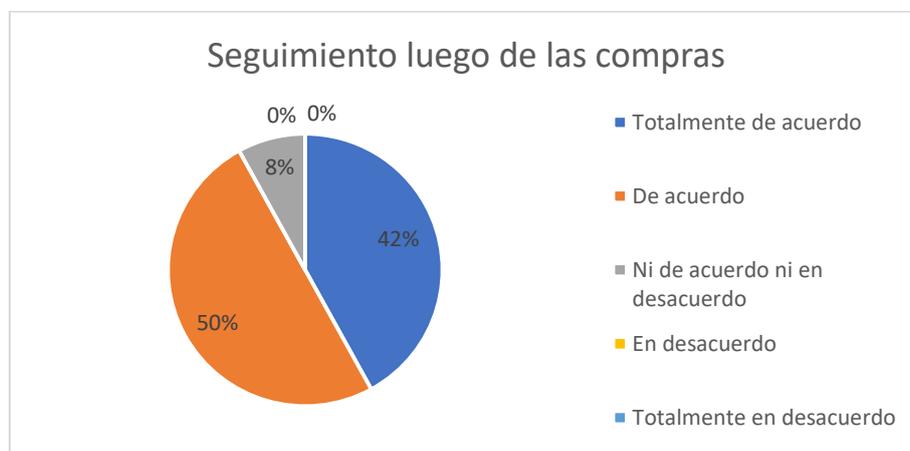


Figura 14. Seguimiento a los clientes por parte de Ecotex

El 50% de los clientes manifestó que la empresa si le brinda seguimiento luego de las compras, mientras que el 42% indicó que no, de igual manera un 8% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados muestran que se debería realizar un seguimiento a los clientes luego de las compras, ya que muchos de ellos no se mostraron satisfechos en este aspecto.

5. ¿La empresa cuenta con elementos de marketing visualmente atractivos para usted?

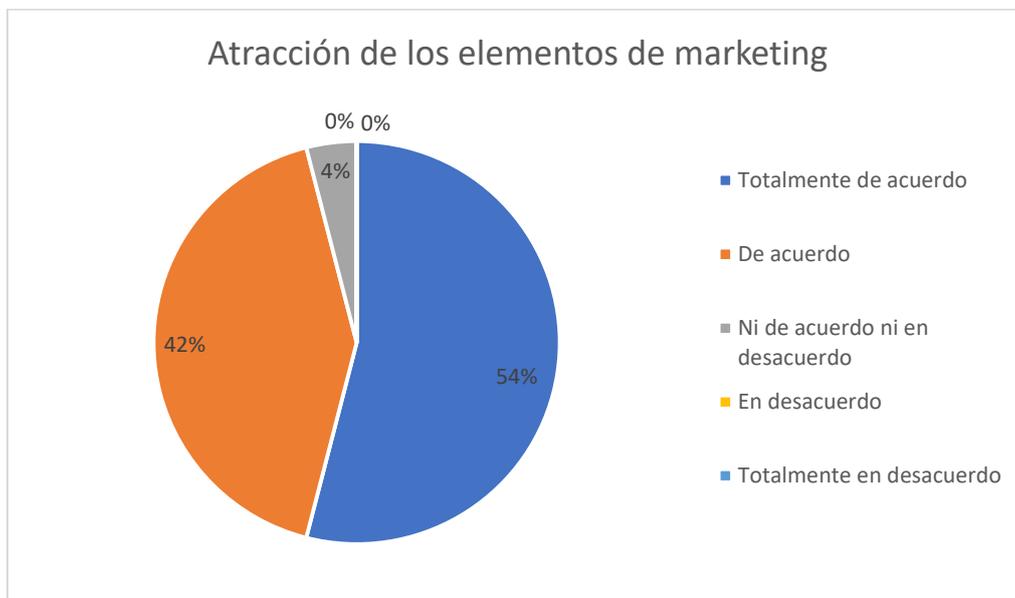


Figura 15. Elementos visualmente atractivos para los clientes

El 54% de los clientes encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con elementos de marketing visualmente atractivos para ellos, el 42% de acuerdo y el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados muestran que si existen buenos elementos visuales para la mayor parte de los clientes, sin embargo es necesario innovar constantemente.

6. ¿La relación cliente – vendedor es buena en la actualidad?

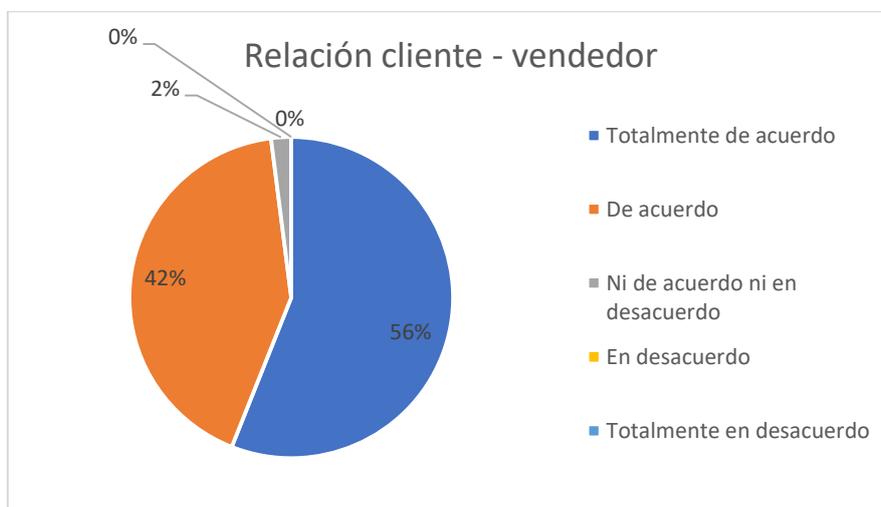


Figura 16. *Cómo es la relación del cliente y vendedor*

El 56% de los clientes encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que la relación cliente – vendedor es buena en la actualidad, el 42% se mostró de acuerdo y el 2% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que las relaciones entre compradores y colaboradores de la empresa es buena.

7. ¿Cuándo se presentan problemas en sus compras, el personal muestra interés por resolverlo?

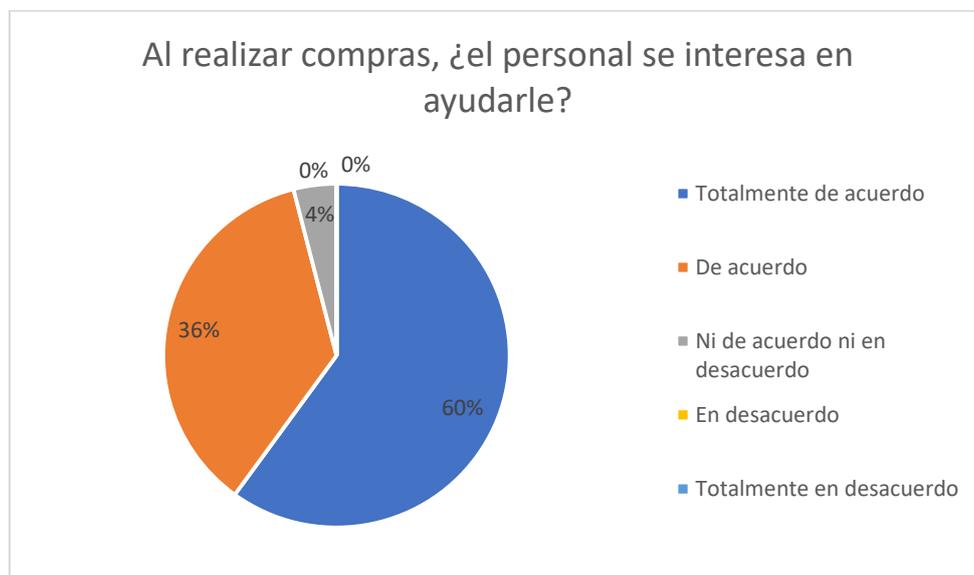


Figura 17. Los problemas que se presentan en las compras son resueltas por el personal

El 60% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que cuando se muestran problemas en sus compras el personal si muestra interés por ayudarlo a resolverlos, el 36% de acuerdo y el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que el personal actúa de la manera correcta al momento de existir problemas en el proceso de compra de los clientes.

8. ¿El personal le brinda un trato cordial, amable y respetuoso antes y durante la compra?

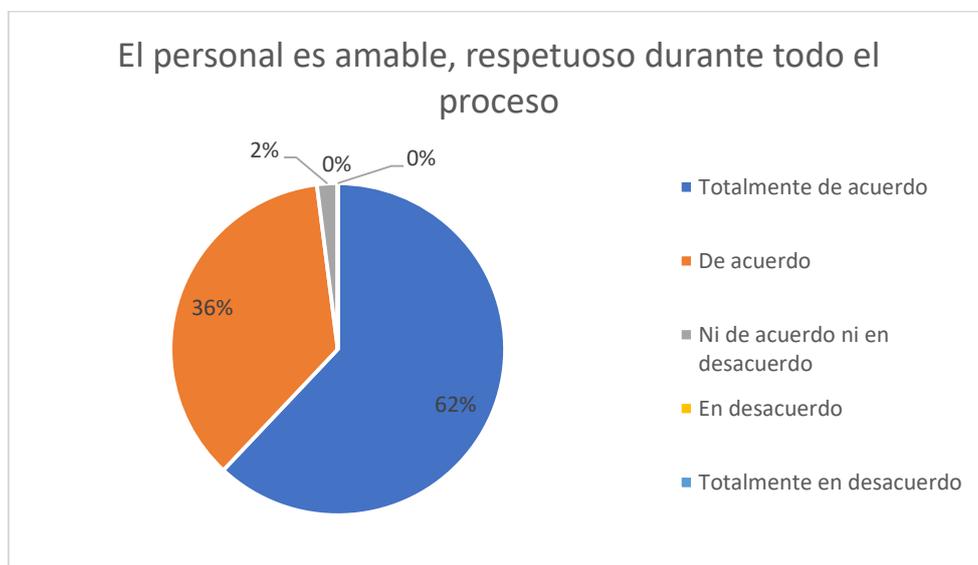


Figura 18. Trato que brinda el personal durante la compra

El 62% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que el personal le brinda un trato cordial, amable y respetuoso antes y durante la compra, el 36% se mostró de acuerdo y el 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que el personal es eficiente y con buena educación, lo cual es beneficioso para la empresa.

9. ¿Las quejas /reclamos son resueltos?

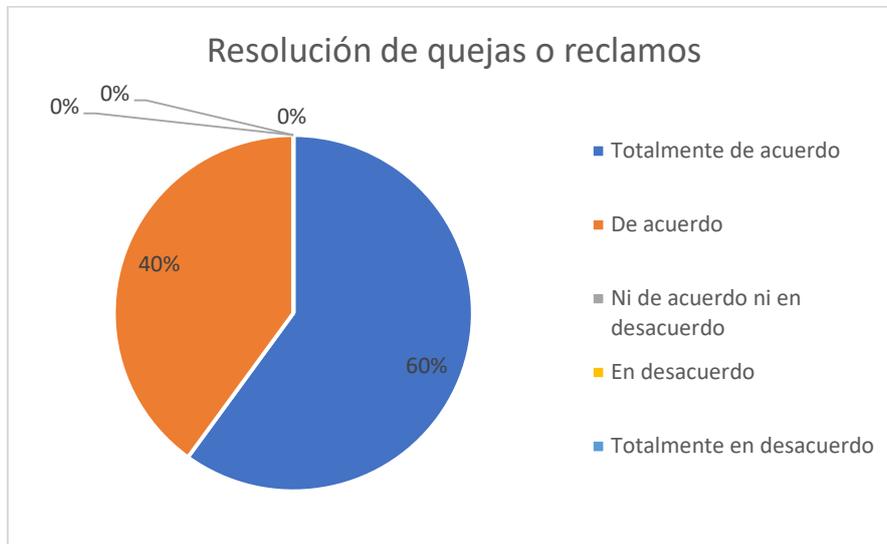


Figura 19. Resolución de quejas o reclamos por parte de Ecotex

El 60% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que las quejas y reclamos son resueltos, el 40% se mostró de acuerdo. Estos resultados indican que todos los clientes están satisfechos con la resolución de quejas o reclamos.

10. ¿La empresa muestra interés en usted como cliente?

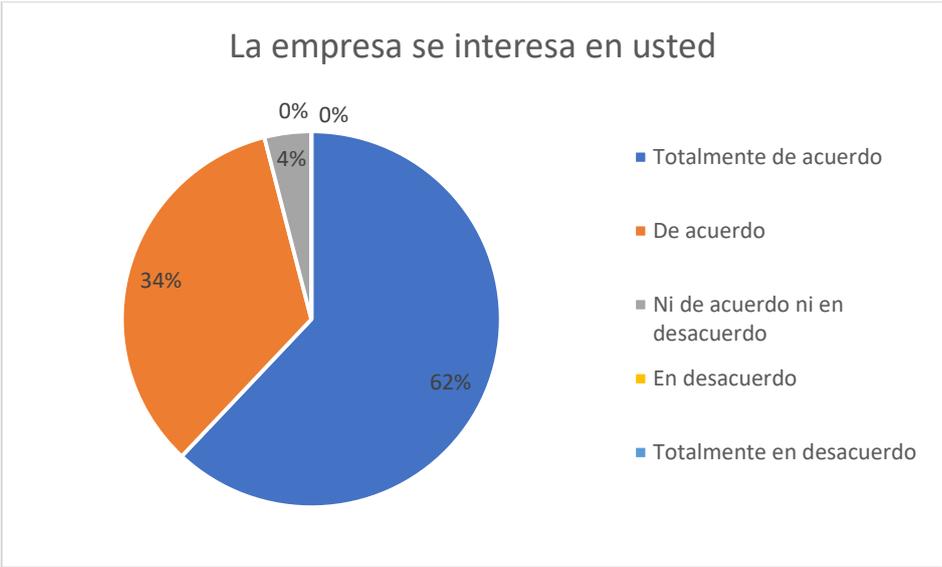


Figura 20. Ecotex se interesa por el cliente

El 62% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que las totalmente de acuerdo en que la empresa se interesa en ellos como clientes y el 34% de acuerdo. Estos resultados indican que todos los clientes coinciden en el interés que Ecotex muestra por cada uno de ellos.

11. ¿Recomendaría a la empresa a otras personas?

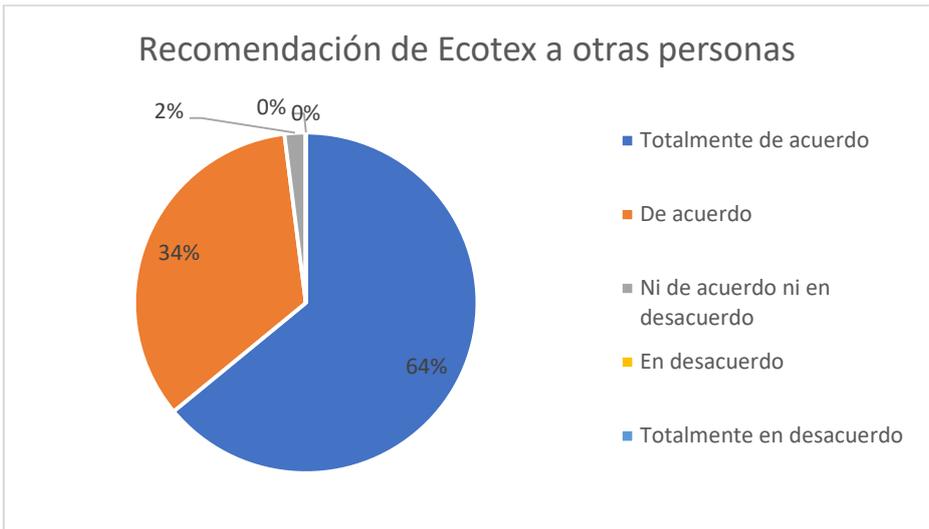


Figura 21. Recomendación de la empresa a otras personas

El 64% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que recomendaría la empresa Ecotex a otras personas, el 34% se mostró de acuerdo.

Estos resultados indican que todos los clientes de la empresa promocionarían la empresa a través del marketing boca a boca.

12. Según su criterio, ¿la empresa cuenta con buenas estrategias de marketing actualmente?

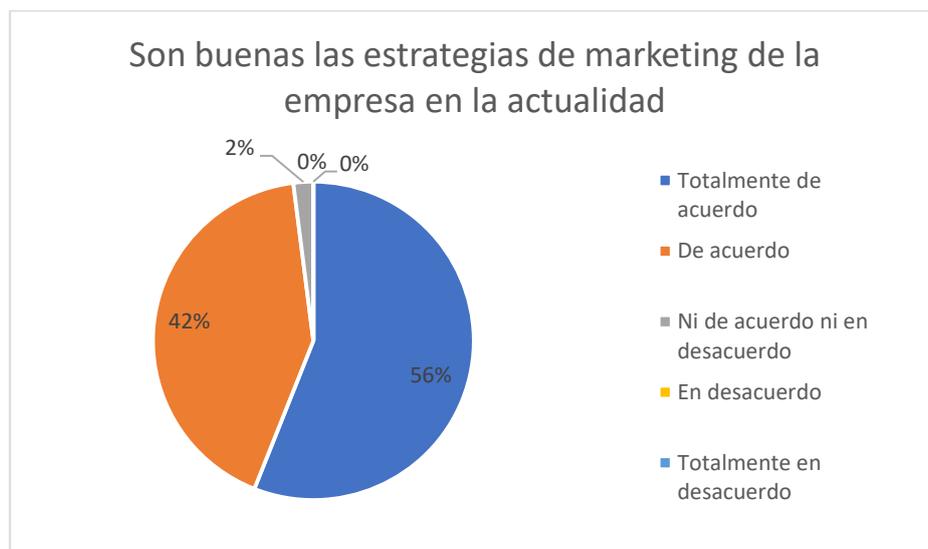


Figura 22. Estrategias de marketing de la empresa actualmente

El 56% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con buenas estrategias de marketing en la actualidad, el 42% se mostró de acuerdo y el 2% indiferente. Estos resultados indican que las estrategias de mercadeo aplicadas, según los clientes son efectivas.

13. ¿Usted sigue en las redes sociales a la empresa?

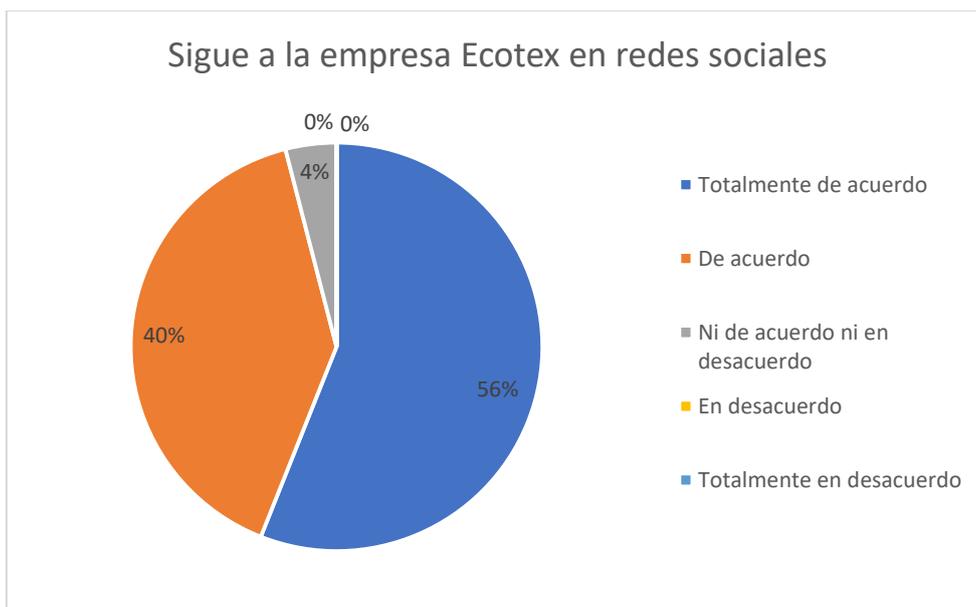


Figura 23. Le da seguimiento a la empresa por medio de redes sociales

El 56% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que sigue a la empresa en redes sociales, el 40% de acuerdo y el 4% indiferente. Con estos resultados se puede conocer que casi todos los clientes de Ecotex le dan seguimiento en redes sociales, lo cual es beneficioso para generar más ventas por medio de la utilización de las estrategias correctas.

#### 14. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda al cliente de la empresa?

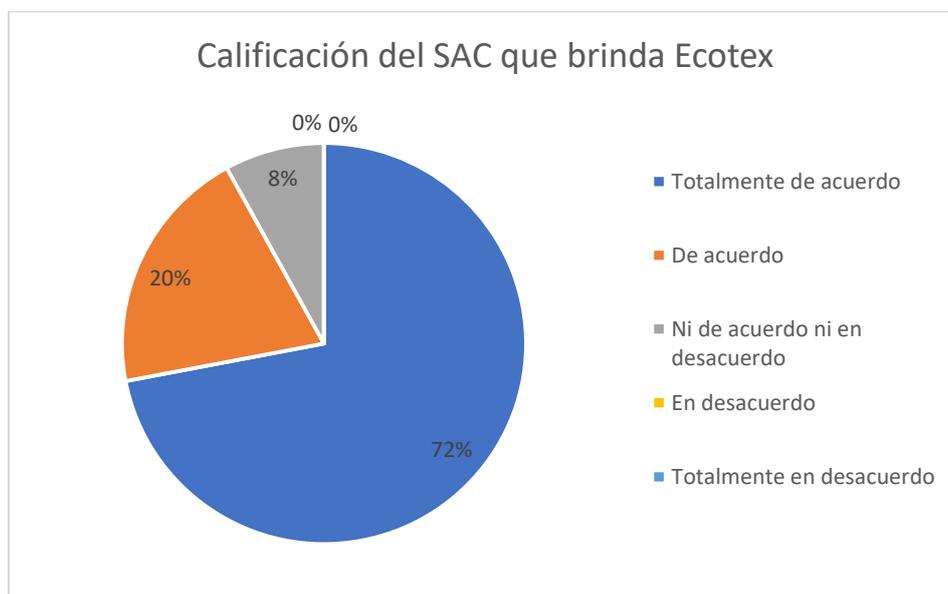


Figura 24. Calificación que le brinda el cliente a la empresa en su servicio al cliente

El 72% de los clientes encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con la gestión de servicio al cliente de la empresa, el 20% se mostró de acuerdo y el 8% indicó que no estaba de acuerdo ni en desacuerdo. Con estos resultados se puede conocer que casi todos los clientes de Ecotex a la actualidad se encuentran satisfechos con la gestión del SAC brindado, sin embargo, hay que hacer énfasis en mejorar ya que un porcentaje reducido, pero no menos importante, se mostró indiferente ante esta interrogante.

15. ¿Cree que deberían mejorar los procesos para retener y fidelizar a sus clientes en Ecotex?

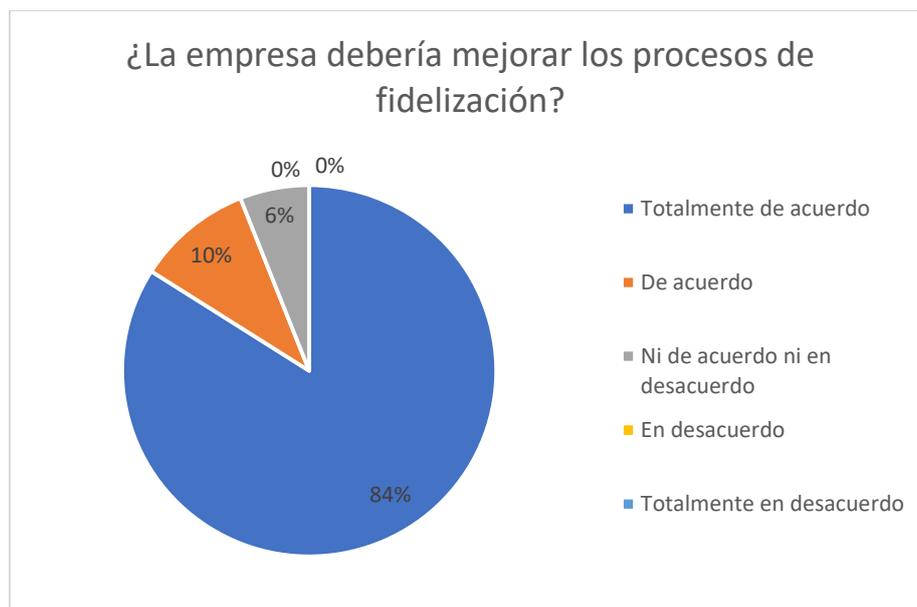


Figura 25. Mejora de los procesos de fidelización de Ecotex

El 84% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que la empresa debería mejorar los procesos para retener y fidelizar a sus clientes, el 10% se mostró de acuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Con estos resultados se

puede conocer que casi todos los clientes de Ecotex coinciden en que se debe aplicar una propuesta de mejora para lograr la fidelización de los mismos.

#### **4.8.3. Análisis de las entrevistas al personal**

Se realizó la entrevista a las seis personas que forman parte de la empresa Ecotex, con el fin de conocer sus puntos de vista en ciertos aspectos de relevancia y con ello tenerlos claro para su posterior aplicación de la propuesta de mejora en la empresa.

La supervisora de la empresa indicó que el tipo de herramientas de comunicación que se utilizan actualmente en la empresa para dar a conocer los productos que se ofertan son Facebook, twitter, Instagram y WhatsApp; en lo cual coincidieron el Jefe de ventas y los vendedores. En cuanto a la pregunta de si considera necesario mantener a los clientes fidelizados indicó que sí, ya que con ello nunca disminuirían las ventas y se cumplirían los presupuestos.

Según lo comentado por la supervisora, en la actualidad, la empresa Ecotex cuenta con estrategias de retención de clientes, a través de la información de los productos y tendencias, el valor agregado que está brindando la empresa Ecotex hoy en día a sus clientes son sus bajos costos y descuentos. Además, indicó que el CRM sirve para retener a los clientes y aumentar las ventas; por último, indicó que es necesario realizar la aplicación de una mejora de los procesos de la empresa para fidelizar y retener a los clientes mediante estrategia de CRM con lo cual se mantendría una buena cartera de clientes.

Por su parte, el jefe de ventas indicó que es importante mantener a los clientes fidelizados ya que de ese modo ellos regresarían siempre y se mantendrían las ventas altas, en cuanto a las estrategias de retención que tiene la empresa Ecotex

en la actualidad es la de mantener los precios más bajos del mercado, el valor agregado son los descuentos y precios bajos. Desde su punto de vista el CRM sirve para retener a la clientela y que esta sea fiel, servirá para aumentar a los clientes y por supuesto las ventas. Por último, indicó que sí es necesario realizar la aplicación de una mejora de los procesos de la empresa para fidelizar y retener a los clientes mediante estrategia de CRM ya que con ello aumentarían los clientes y las ventas.

Los vendedores de la compañía indicaron que, las herramientas de comunicación utilizadas son las redes sociales, en cuanto a la importancia de mantener a los clientes fidelizados indicaron que sí para mejorar las ventas. La empresa Ecotex cuenta con estrategias de retención de clientes tales como precios bajos en los productos más vendidos, estrategias de costos y descuentos. En cuanto al valor agregado los tres vendedores indicaron que los precios bajos y que haya stock de productos con más demanda.

En cuanto a la pregunta que se les realizó acerca de qué es el CRM (Gestión de relación con los clientes) y para qué serviría aplicarla en Ecotex, los tres vendedores indicaron que no tenían conocimiento y que deberían ser capacitados para estar empapados del tema y en cuanto a si es necesario realizar la aplicación de una mejora de los procesos de la empresa para fidelizar y retener a los clientes mediante estrategia de CRM, los tres coincidieron en que si debería para aumentar las ventas y atraer más clientes.

En la entrevista realizada al personal externo, a la contadora en este caso, ella desconoce sobre la forma en que se comunica la empresa en la actualidad con sus clientes, en cuanto a la importancia de la fidelización indicó que sí sería importante ya que con ello estarían informados sobre la mercadería nueva que llega al

almacén. El valor agregado que ofrece la empresa a sus clientes actualmente según la Contadora es de brindar buenos descuentos. El CRM desde su punto de vista es para llamar la atención de los clientes y retenerlos, finalmente indicó que sería beneficioso realizar la aplicación de una mejora de los procesos de la empresa para fidelizar y retener a los clientes mediante estrategia de CRM con lo cual se generaría valor agregado y serviría para retenerlos.

#### **4.3. Diseño de mejora**

Para poder realizar la implementación del diseño de la mejora del proceso de retención y fidelización de clientes en la empresa Ecotex, fue necesario analizar exhaustivamente los instrumentos aplicados a los clientes y personal de la empresa, mediante lo cual se pudo detectar que existe cierto nivel de clientes que no está satisfecho con el seguimiento post venta, información de cartera, actualización ni se brinda el seguimiento adecuado a los mismos con lo cual se pierde la oportunidad de fidelizarlos

En base a ello se pueden aplicar acciones que sirvan para mejorar las relaciones con los clientes a través de una eficiente gestión de CRM, logrando de esta manera una retención y fidelización real del cliente con lo cual se incrementan las ventas y por ende las ganancias de la empresa Ecotex en el corto, mediano y largo plazo.

Para lograrlo se ha tenido en cuenta el escenario competitivo en el que se desenvuelven los negocios actualmente, siendo un punto clave el manejo de las redes sociales, las bases de datos en internet, el cloud computing, se llegó a determinar que la estrategia de CRM adecuada es el uso de una herramienta tecnológica de gestión de relaciones de clientes la cual hará fortalecer el proceso comercial en la empresa.

El software colaborativo que se llevará a cabo en la empresa como propuesta de mejora será la herramienta SUMA CRM, mismo que se ocupa de la interacción y comunicación entre los clientes y la empresa en cualquier momento y lugar a través del uso de las tecnologías tales como el uso del chat, correo electrónico y el móvil, con lo cual se podrá dar seguimiento a los clientes de forma adecuada, en el tiempo indicado y a un bajo costo, con el fin de mejorar la calidad del servicio al cliente y como resultado, aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente.

### ***SUMA CRM***

Esta es una herramienta tecnológica de gestión sumamente beneficiosa para las pymes, es sencilla y útil para gestionar toda la información relacionada con los clientes, y con ello poder fidelizarlos. Entre las ventajas de contar con esta herramienta se encuentran:

- Contar con una base de datos con la información de relevancia de los clientes para poder utilizarla a favor de la empresa.
- Ayuda a mejorar la atención al cliente, ya que al tener los datos de los clientes (gustos, intereses, preferencias) se puede ofrecer los productos adecuados de acuerdo a sus necesidades y favorecer la interacción.
- Innovar dependiendo de la mayor demanda, es decir, los productos que más soliciten o más deseen los clientes se venderán en el almacén con la certeza de que serán los más vendidos.

- Gestionar la agenda de la organización y con ello conocer con exactitud los acontecimientos que se den a lo largo del día.
- Ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa y optimizar el tiempo, puesto que todos los colaboradores tienen la oportunidad de ingresar a la plataforma y se pueden asignar tareas sin necesidad de hacer reuniones personales, de igual manera permite estar pendiente de cualquier dato adicional que se desee socializar entre el personal de la empresa.
- Se facilita el dar seguimiento a las ventas porque esta herramienta cuenta con un módulo de negociaciones donde se puede seguir el proceso de cada una de ellas.
- Es posible hacer la exportación e importación de documentos que resulten de relevancia para la organización.
- Permite comunicarse directamente con los clientes ya que cuenta con una parte de mailing, el cual facilita la comunicación.
- Permite conocer las actividades que se realizan en torno al cliente, así como planificar estrategias de retención y fidelidad tales como descuentos especiales, regalos o gift cards en sus cumpleaños, etc.
- Permite además manejar las quejas, reclamaciones o sugerencias que los clientes deseen dar a la empresa y con ello mejorar continuamente.
- Cuenta con un módulo denominado "casos" para gestionar los proyectos internos de la empresa (SUMA CRM, 2020).

# Vas a vender más

El CRM online más sencillo y útil para pymes

Prueba gratis

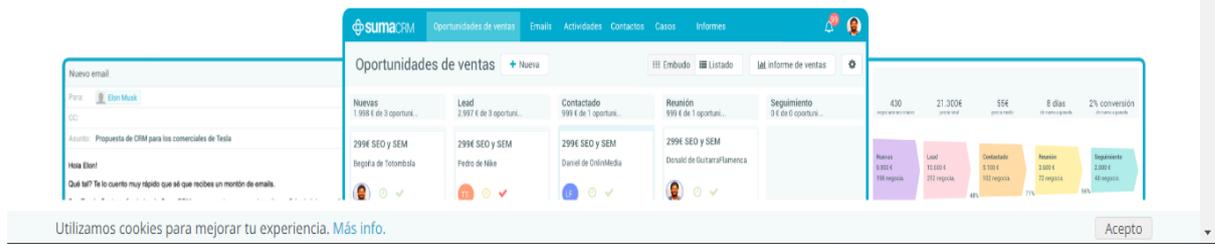


Figura 26. Vista de la ventana principal de la herramienta tecnológica de CRM SUMA, tomado de : <https://www.sumacrm.com/>

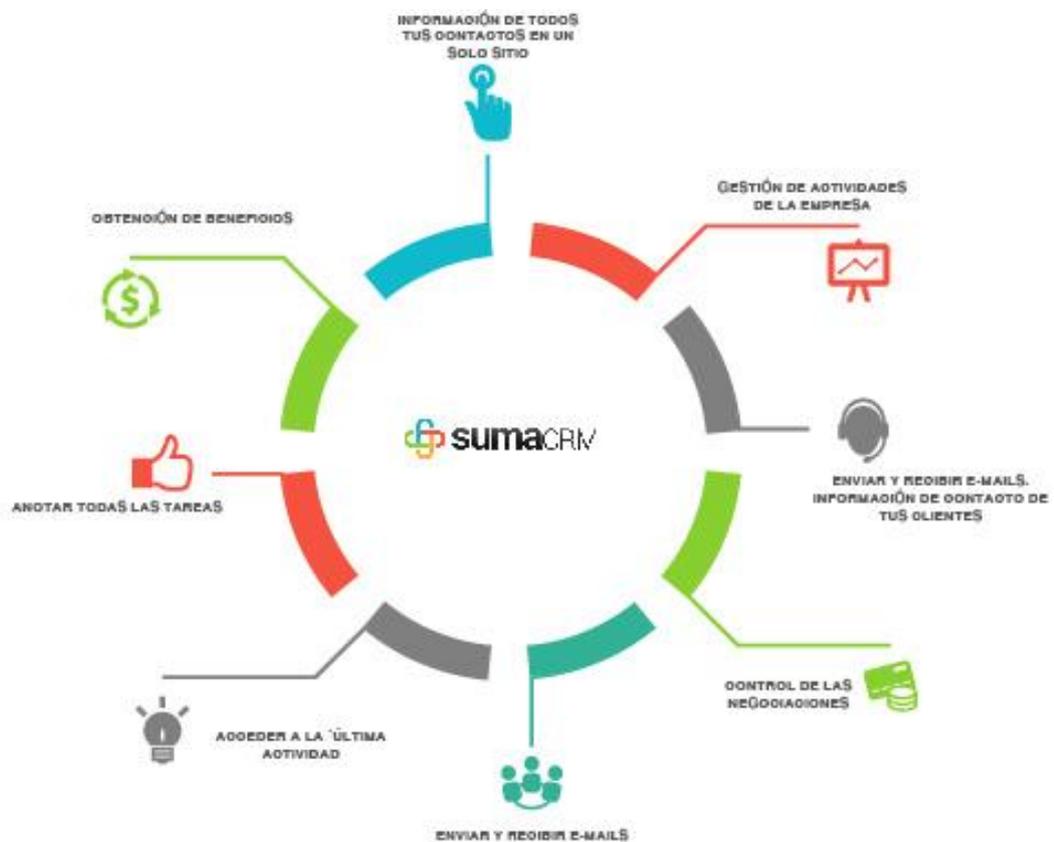


Figura 27. Actividades que pueden ejecutarse en SUMA, Fuente: SUMA CRM (2020)

El funcionamiento de SUMA CRM, se da cuando un cliente adquiere o desea adquirir un producto en la empresa Ecotex, con lo cual se procede a registrar los datos, detectar necesidades y gustos del cliente para poder concretar la venta. Una vez realizada la compra por parte del cliente, se le da seguimiento y soporte en caso de requerirlo, consultar además si tiene alguna queja o sugerencia y todo ello regístralo con el fin de conocer si se pueden mejorar sus beneficios.

Entre las funciones de esta herramienta de CRM se encuentran:

- Agregar contactos de forma sencilla a través de la importación o exportación de los mismos desde distintas bases de datos o desde la lista de contactos del Smartphone
- Almacena la información de cada cliente en una sola base de datos
- Invitar a todo el personal a utilizar esta plataforma
- Creación de tareas para que nadie se olvide de lo que hay que realizar y cumplir a cabalidad con los clientes.
- Segmentar, cualificar e identificar oportunidades entre los clientes, con esta herramienta se puede buscar contactos, filtrarlos, etiquetarlos, cualificarlos, segmentarlos, enviarles un email masivo, entre otras cosas más.
- Crear y gestionar ventas a través de la oportunidad comercial con clientes, y a la vez monitorear el estado si la venta está en proceso, ganancia o pérdida (Dager, 2019).

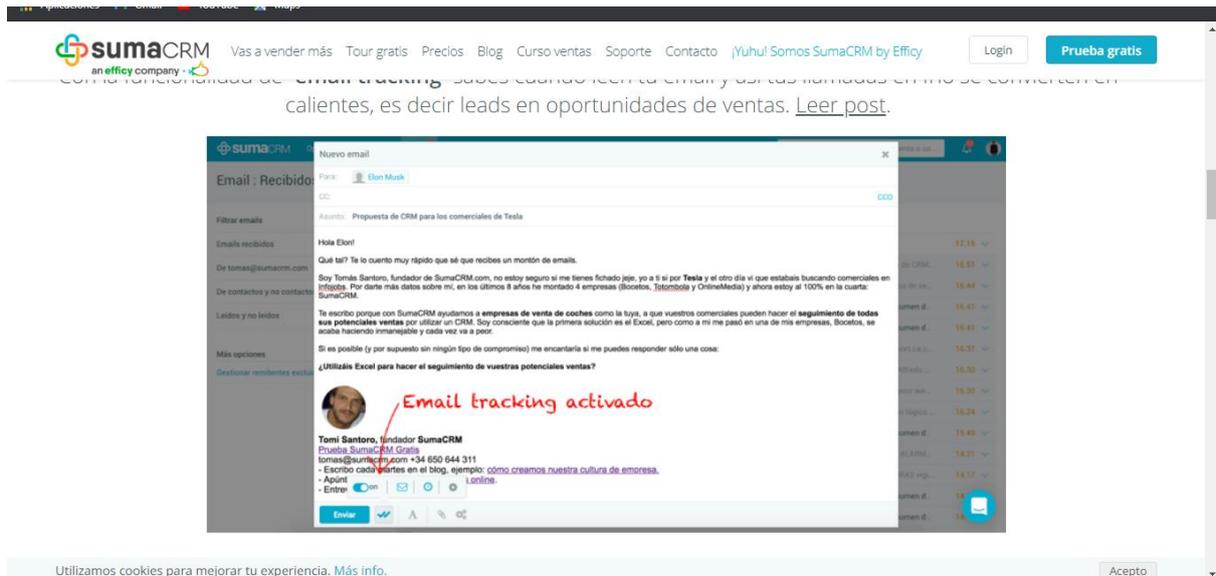


Figura 28. Vista del email tracking de la plataforma, tomado de SUMA CRM online

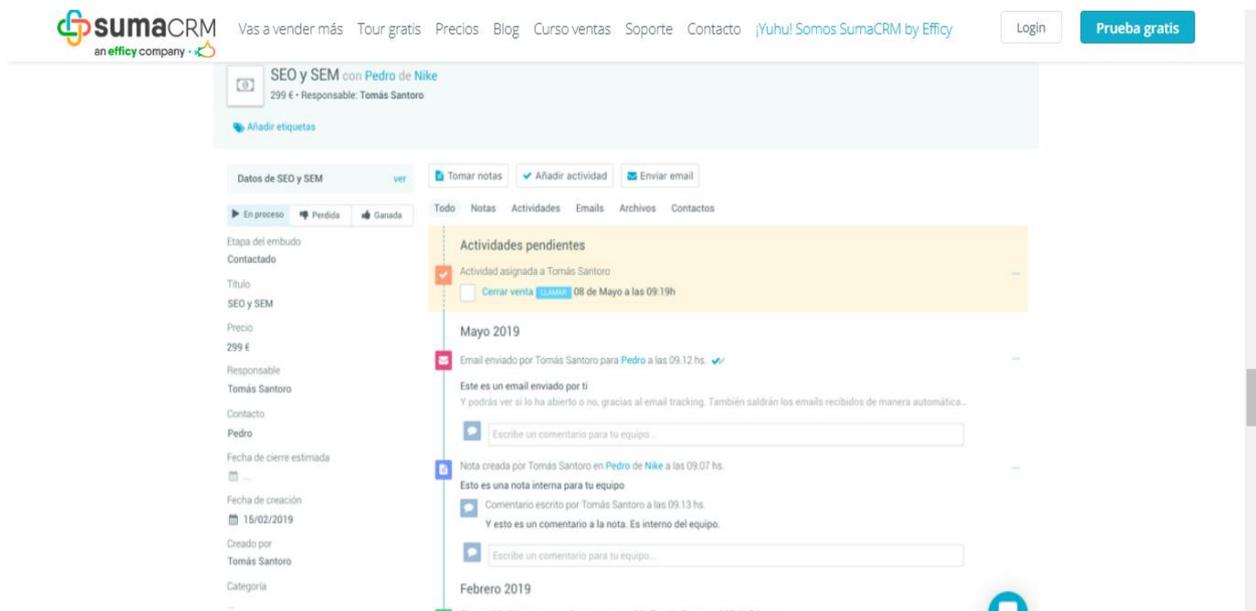


Figura 29. Vista de la pantalla de accesos para ejecución de actividades diarias, tomado de SUMA CRM online

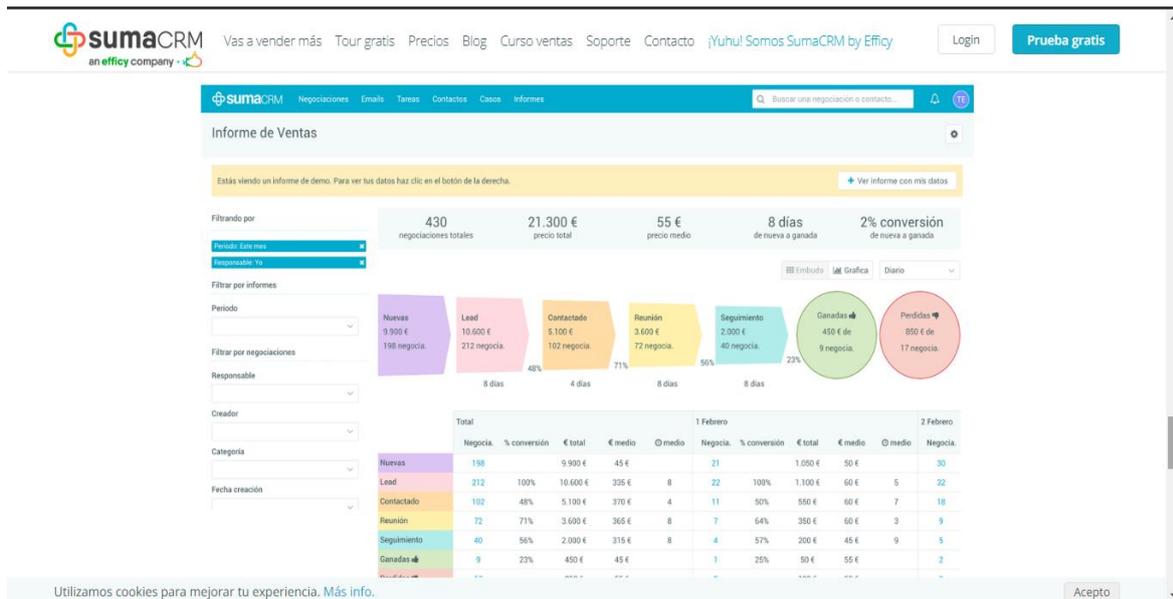


Figura 30. Vista de la pantalla de accesos para ejecución de actividades diarias, tomado de SUMA CRM online

## Estrategias, acciones y plan de acción

Tabla 10. Estrategias y planes de acción

Objetivos	Estrategias	Acciones
Identificar y segmentar clientes	Ingresar los datos de cada prospecto y/o cliente para organizarlos de acuerdo a sus intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de base de datos</li> <li>Uso de herramienta tecnológica</li> <li>Realizar segmentación por tipo de cliente.</li> </ul>

---

<b>Mejorar los procesos de ventas</b>	Aplicar campañas de mercadeo efectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer a clientes para generar mayores ventas mediante promociones.</li> <li>• Explorar los canales de venta y distribución</li> <li>• Aplicar marketing digital de forma eficiente.</li> </ul>
<b>Fortalecer las relaciones cliente –empresa</b>	Mejorar la comunicación e interacción con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la información captada mediante herramientas específicas para profundizar en el conocimiento del cliente, su valor y sus necesidades para ofrecer beneficios en ciertas fechas.</li> </ul>
<b>Trabajar en base al enfoque de procesos</b>	Aplicar la gestión por procesos mediante el ciclo de PHVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cada acción encaminada hacia un fin</li> <li>• Cada actividad debe ser realizada de la mejor manera optimizando recursos</li> </ul>
<b>Mejorar la efectividad y cumplimiento</b>	Entregas de productos en excelente estado y tiempo acordado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los pedidos, el stock y los requerimientos de cada cliente día a día.</li> </ul>
<b>Alcanzar la total satisfacción de los clientes</b>	Aplicar un programa de capacitación para los trabajadores de Ecotex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal externo experto en ventas y atención al</li> </ul>

---

---

		<p>cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar retroalimentación periódicamente.</li> <li>• Identificar la forma de ser de cada cliente y sus productos más solicitados.</li> </ul>
<b>Retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes</b>	Brindar beneficios a los clientes que compran y ofrecer paquete de incentivos por referidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los vínculos de lealtad.</li> <li>• Mejorar la efectividad y la eficiencia en las funciones de marketing, ventas y servicio post-venta.</li> </ul>
<b>Focalizar el negocio a los clientes más rentables</b>	Segmentación de los clientes en la herramienta tecnológica de CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear los procesos, las personas y la tecnología para sacar el máximo partido a las relaciones establecidas por los clientes</li> </ul>

---

Fuente: Investigación documental y bibliográfica

#### 4.4. Definición de los mecanismos de control

Los mecanismos de control y seguimiento de una propuesta de mejora se llevan a cabo con el fin de controlar las actividades planificadas a través de un conjunto de acciones que se llevarán a cabo para comprobar que las ejecuciones de las actividades del proyecto se estén ejecutando de la forma correcta. Su objetivo principal es verificar el cumplimiento de la propuesta de mejora y en caso de ser necesario tomar acciones correctivas para que el proyecto se ejecute de forma efectiva.

Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la empresa con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo a lo establecido previamente y saber si se realizan de forma correcta, el control permite modificar cada procedimiento controlado en pro de la organización (EPM, 2017).

Los mecanismos de control que se implementaron son los siguientes:

- Creación de un buzón de quejas, reclamos y sugerencias
- Medir la cantidad de quejas o reclamaciones de los clientes a través del conteo de las fichas depositadas en el buzón de sugerencias y del conteo realizado en la plataforma SUMA.
- Desarrollar evaluación del personal de la empresa con el fin de que se cumpla a cabalidad lo enseñado en las capacitaciones
- Socializar y retroalimentar al personal de la empresa
- Identificar los puntos críticos en el sistema de ventas, luego de poder recopilar información dentro de la empresa, gracias a la ficha de evaluación se podrá detectar los puntos críticos o fallas que puedan estar sucediendo dentro del CRM
- Mejorar el trabajo en equipo a través de acciones realizadas en conjunto por los colaboradores de la empresa
- Reducir los tiempos de entrega a los clientes de la empresa mediante el monitoreo de sus requerimientos en el sistema informático.
- Contratar personal externo para capacitar a los vendedores acerca de estrategias de ventas

- Controlar que a los clientes que hayan realizado más de tres compras se le haga llegar un regalo por su cumpleaños, aniversario o fecha especial

## **CAPÍTULO V**

### **SUGERENCIAS**

#### **5.1. Sugerencias**

Una vez realizados los análisis correspondientes en base al levantamiento de información realizada en la empresa Ecotex de la ciudad de Quinindé, se sugiere lo siguiente:

Se sugiere implementar la propuesta de mejora desarrollada en el presente documento, con lo cual se podrá obtener la fidelización y retención de los clientes de la empresa y con ello generar mayores beneficios empresariales tales como la rentabilidad, crecimiento y expansión.

Aplicar mejoras en el contacto cliente – vendedor, a través de la cordialidad, amabilidad y la comunicación con el cliente luego de realizar la venta.

Se sugiere implementar nuevas estrategias periódicamente basándose y utilizando herramientas tecnológicas como es el CRM (Customer Relationship Management) SUMA o cualquier otra plataforma, la cual resulte de fácil acceso a todos los miembros de la organización.

La empresa debe crear un buzón de quejas, reclamos o sugerencias para poder conocer el grado de satisfacción de los clientes y en caso de que algo les esté causando malestar solucionarlo a la brevedad posible, así mismo con ello se puede detectar las necesidades de cada cliente y tenerlas bien identificadas.

Una vez que la empresa realice el uso de la herramienta de CRM, se recomienda segmentar su base de datos para poder diferenciar a los clientes según su estilo de vida, ubicación geográfica, sexo, edad y así dirigirse a este público objeto con el material de marketing centrado en esos clientes.

Se sugiere, aplicar estrategias de captación de clientes nuevos, tales como la presencia en ferias y eventos, realizar sorteos, competencias de 5K, 2K, exposiciones y dar premios a los seguidores que más interactúen en las redes sociales.

Realizar capacitaciones al personal con la finalidad de que tengan conocimiento sobre la excelencia a la hora de brindar servicio al cliente, así como capacitaciones del uso de las herramientas de marketing necesarias para mejorar todos los aspectos del negocio.

Se sugiere aplicar evaluación del desempeño cada cierto tiempo al personal, con el fin de determinar si se están cumpliendo los objetivos empresariales y se está llevando a cabo las actividades correctas para realizar la fidelización de los clientes y su retención.

Se sugiere crear alianzas estratégicas con nuevas empresas relacionadas con el modelo de negocio, así como con proveedores de insumos de alta calidad con la finalidad de ofrecer mayores beneficios a los clientes e innovación en los productos que ofrece la empresa.

Llevar a cabo acciones para crear una cultura de servicio al cliente en la empresa, de igual manera que el personal se sienta comprometido con la organización; estas acciones podrían ser premios e incentivos por cumplimiento de

metas, nombrar al mejor colaborador del mes, viajes o cenas, entre otras estrategias que hagan al personal sentirse motivado a realizar las tareas asignadas de la mejor manera, ya que además del beneficio empresarial tendrá un beneficio personal.

## **5.2. Conclusiones**

Se logró conocer cuáles son las generalidades y aspectos básicos que componen el CRM (Customer Relationship Management) para ajustar a las necesidades de la empresa Ecotex.

Se concluye que el proceso que se lleva a cabo en la actualidad en la empresa Ecotex en relación a la gestión de retención de clientes es poco eficiente, ya que no se utiliza una herramienta de gestión de CRM adecuada, ni se cuenta con las estrategias correctas.

Se pudo realizar el análisis FODA correspondiente para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa y con ello tomar acciones correspondientes para optimizar el servicio al cliente.

Se aplicó una encuesta a clientes para conocer los diferentes puntos de vista con respecto a la atención recibida por parte de los colaboradores de la empresa Ecotex, los productos que le ofrece y distintos aspectos de relevancia para esta investigación.

Se realizó un levantamiento de información a través de la aplicación de una ficha de observación en la empresa para evaluar la planeación estratégica, el Marketing y publicidad y la Gestión del CRM, en la cual se pudo determinar que los objetivos empresariales son ejecutados de la forma correcta por el personal, sin embargo, estos deben ser sujetos a modificación con el fin de mejorar la cultura empresarial.

Se determinó que el marketing es adecuado, sin embargo, no existen las métricas adecuadas para evaluar la satisfacción de los clientes, así como la inexistencia de un buzón de sugerencias o quejas para que los clientes puedan indicar lo que les está causando algún tipo de inconformidad.

Se concluye también que la organización no cuenta con estrategias de gestión de CRM que haga efectiva la relación con los clientes ni se cuenta con una base de datos para gestionar a cada uno de sus clientes, con sus requerimientos, necesidades, gustos y preferencias.

Se logró crear una propuesta de mejora a través de la implementación de la gestión de CRM a través de una herramienta informática, la cual facilitará el trabajo de los colaboradores y fortalecerá la gestión de relaciones con los clientes, con ello se espera mejorar la fidelización de los clientes, retenerlos y a su vez captar nuevos clientes.

## Bibliografía

- Abad, M. (24 de Julio de 2019). *¿Qué es un CRM y por qué es fundamental?* Obtenido de <https://blog.teamleader.es/crm-fundamental>
- Alba, T. (21 de Septiembre de 2018). *Marketing Relacional: cómo aplicarlo en tu negocio digital*. Obtenido de <https://www.webempresa.com/blog/marketing-relacional-como-aplicarlo-negocio-digital.html>
- Angulo, J., & Marini, F. (Julio de 2014). *“Diseño de plan de mejora continua aplicando la metodología PHVA en la empresa de Emulsiones & Asfaltos SAC”*. Obtenido de [https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20142\\_7.pdf](https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20142_7.pdf)
- Bantu. (13 de Julio de 2020). *9 Beneficios de la mejora de procesos para las empresas*. Obtenido de <https://www.bantugroup.com/blog/beneficios-de-la-mejora-de-procesos-para-las-empresas>
- Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la Investigación*. 3. Venezuela: Instituto universitario de Tecnología Caripito.
- Barzola, M. (2019). *Matriz de puntos críticos, EFE Y EFI*. Guayaquil: UCSG.
- Beltrán , C., & Lopez, O. (Julio de 2018). *LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LOS SERVICIOS HOTELEROS QUE OFRECE IERRA BELLA HOSTERÍA EN EL CANTÓN TISALEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/fidelizacion-clientes-ventas.html>
- Benalcazar, M. (2018). *¿Cómo retener a tus clientes?* Obtenido de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/marketing/5%20cmo%20retener%20a%20tus%20clientes.pdf>
- Buitron, J. (2017). *El CRM y la gestión empresarial exitosa*. México: Mc. Graw Hill.
- Castellnou, R. (30 de Enero de 2020). *Sistema de gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- Catarina. (2015). Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo1.pdf)
- Chiavenato, I. (2013). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE COLOMBIA.
- Chiavenatto, I. (2014). *Planificación estratégica del siglo XXI*. México, México D.F.: MC. Haw Grill.
- Chong. (2014). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Trolin S.A.
- Conte, O. (2017). *Aportes teóricos al análisis y la gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/aportes-teoricos-al-analisis-y-la-gestion-por-procesos/>

- Cruz, S. (2011). *GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN*. Guayaquil: Repositorio de la UTPL.
- Cuervo, H. (13 de Octubre de 2015). <https://www.iedge.eu>. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://www.iedge.eu>: <https://www.iedge.eu/hugo-cuervo-concepto-de-marketing-relacional>
- Dager, G. (2019). *MARKETING RELACIONAL PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE ASISTENCIA MÉDICA DE LA AGENCIA PRODUCTORA DE SEGUROS VANGUARDIA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil: ULVR.
- Ecuador en Cifras. (2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Edificaciones/2016/2016\\_EDIFICACIONES\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2016/2016_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf)
- EPM. (2017). *Mecanismos de control*. Obtenido de <https://www.epm.com.co/site/inversionistas/inversionistas/gobierno-corporativo/modelo-de-gobierno/mecanismos-de-control>
- Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). *Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métricas*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/co/blog/fidelizacion-del-cliente/#:~:text=La%20fidelizaci%C3%B3n%20del%20cliente%20es,comprar%20tus%20productos%20o%20servicios>.
- Espinosa, R. (6 de mayo de 2014). <http://robertoepinosa.es>. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <http://robertoepinosa.es>: <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Espinoza, D. (11 de Octubre de 2011). <http://davidespinoza.es>. Recuperado el 8 de enero de 2018, de <http://davidespinoza.es>: [http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=337:las-fuentes-de-informacion-en-el-estudio-de-mercado&catid=80:analisis-externo](http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=337:las-fuentes-de-informacion-en-el-estudio-de-mercado&catid=80:analisis-externo)
- Espinoza, R. (25 de Junio de 2013). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis Dafo*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Figuerola, N. (Marzo de 2014). *Mejora de procesos*. Obtenido de <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>
- Fran Leon , A. (09 de Septiembre de 2015). <https://www.merca20.com>. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://www.merca20.com>: <https://www.merca20.com/marketing-transaccional-vs-marketing-relacional/>

- García, J., & Bautista, Y. (Septiembre de 2014). *Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008.pdf>
- Hernández, F. (2015). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>
- Hernández, Sampieri, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Herrera Vines, L. (2014). Retención y fidelidad de los clientes, cómo lograrlo y alcanzar el éxito. *UPS Marketing*, 18.
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Ing. Mendoza Gómez, T. A. (12 de Julio de 2015). <http://repositorio.ug.edu.ec>. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec>: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7897/1/TESIS%20TANIA%20MENDOZA.pdf>
- Isaza, J. J. (9 de Julio de 2015). *Qué es marketing relacional*. Obtenido de <https://bienpensado.com/que-es-marketing-relacional/>
- Jaramillo, A. (6 de Diciembre de 2016). <https://www.merca20.com/>. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <https://www.merca20.com/>: <https://www.merca20.com/antecedentes-de-mercadotecnia/>
- Jauregui, M. (13 de Diciembre de 2016). <https://aprendiendoadministracion.com>. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <https://aprendiendoadministracion.com>: <https://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>
- Kotler, P. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá : Ediciones de la u.
- Kotler, P., Camara, D. Grande , & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Larousse. (2008). *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. EE.UU.: LaRouse.
- Lerner , M., & Arana Reyes. (14 de Noviembre de 2013). <https://pirhua.udep.edu.pe>. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://pirhua.udep.edu.pe>: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/772/INF\\_154.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/772/INF_154.pdf?sequence=1)
- Lipinski, J. (24 de Mayo de 2020). *Marketing relacional: todo lo que necesitas saber para fidelizar clientes*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/marketing-relacional/>
- Lorens, J. (2016). *Mejora de la gestión por procesos en las pymes*. Bolivia: Bucking S.A.

- Louffat, E. (4 de Marzo de 2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Manchego. (13 de enero de 2016). <http://repositorio.upn.edu.pe>. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <http://repositorio.upn.edu.pe>: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12553/Erik%20Steve%20OC%C3%A1ceres%20Callirgos%20-%20Piere%20Antony%20Suclupe%20Aguilar.pdf?sequence=1>
- Martinez Guizado, L. (13 de Junio de 2017). <https://www.crecenegocios.com/>. Recuperado el 29 de enero de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/>: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Martínez, L. (13 de Junio de 2017). *Análisis de la competencia*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Meroedes, C. (9 de Junio de 2014). *Capacidad organizacional: Estrategia y valores*. Obtenido de <https://acento.com.do/2014/opinion/8147213-capacidad-organizacional-estrategia-y-valores/>
- Milla Gutierrez, A., & Martinez Pedros, D. (2012). *Elección de Estrategias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Molina, A. (6 de junio de 2017). <https://blog.teamleader.es>. Recuperado el 9 de enero de 2018, de <https://blog.teamleader.es>: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Molina, C. (23 de Marzo de 2017). *¿QUÉ ES EL CICLO PHVA? SU IMPORTANCIA E IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <http://heliflycolombia.com/blog/que-es-el-ciclo-phva-su-importancia-e-impacto-en-las-organizaciones/>
- Molina, R. (10 de Octubre de 2013). <https://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 12 de Febrero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>
- Monferrer Tirado, D. (Septiembre de 2013). <http://repositori.uji.es>. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <http://repositori.uji.es>: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Morales, F. (2017). *Tipos de investigación*. Bolivia: Brokling S.A.
- Moreno Ramón, R. (20013). *Introducción al marketing*. Madrid: Sanz y Torres S.A.
- Moro, M., & Rodés, A. (2014). *Marketing Digital*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Muente, G. (23 de Abril de 2019). *Marketing Relacional: ¿entiende qué es y cómo aplicarlo en tu estrategia*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-relacional/>

- Norma ISO 9001. (2015). Obtenido de [https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra03.ISO9.2020/Norma\\_ISO\\_9001\\_2015.espanol.pdf](https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra03.ISO9.2020/Norma_ISO_9001_2015.espanol.pdf)
- Ortega, P. (Diciembre de 2012). <http://resumiendot.blogspot.com/>. Recuperado el febrero de 2017, de <http://resumiendot.blogspot.com/>: <http://resumiendot.blogspot.com/2012/12/razones-financieras.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. España: Editorial Tim Clark.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocios*. Suiza: Grupo Planeta Spain.
- Padilla, D. K. (Febrero de 2015). *Universidad Autonoma de Nuevo León*. Recuperado el enero de 2018, de <http://eprints.uanl.mx/9713/1/1080259502.pdf>
- Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de venta*. España: ESIC Editorial.
- Peñaherrera, M. (19 de abril de 2013). <https://www.montsepenarroya.com>. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de <https://www.montsepenarroya.com>: <https://www.montsepenarroya.com/la-microsegmentacion-y-el-marketing-2-0/>
- Plaza, L. (2015). *Creación de una oficina de asesoría en Marketing para microempresas de Manta*. Manta.
- Polo, D. (27 de Mayo de 2020). *Gestión por procesos. Consejos claves para pymes*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/gestion-por-procesos-en-pymes/>
- Porter E., M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rangel, S. (Abril de 2015). *Buenas prácticas de retención de clientes y su aplicación en pequeños empresarios del barrio Colina Campestre de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9485/Mart%C3%ADnezAlejandro2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rasto, F. (2018). *Cómo ayuda a tu empresa la mejora de procesos*. Obtenido de <https://www.clavei.es/blog/mejora-de-procesos-beneficios/>
- REINARES, P. (2009). *Los cien errores del CRM*.
- Reul, M. (11 de Noviembre de 2019). *¿Qué es el marketing relacional? Definición y mejores prácticas*. Obtenido de <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-marketing-relacional-definicion/>
- Rivera Guillén, R. (07 de junio de 2013). <https://www.marketingdirecto.com>. Recuperado el 16 de febrero de 2018, de <https://www.marketingdirecto.com>: <https://www.marketingdirecto.com>

- Rivera Sanclemente, M. (18 de Diciembre de 2015). <https://e-archivo.uc3m.es>. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <https://e-archivo.uc3m.es>: [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf)
- Rodríguez , D. (21 de Agosto de 2015). <https://contabilidad.com.do>. Recuperado el 21 de Febrero de 2018, de <https://contabilidad.com.do>: <https://contabilidad.com.do/estados-financieros/>
- Rojas, L. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/299323953.pdf>
- Romero, L. J. (marzo de 2014). <http://repository.unimilitar.edu.co>. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de <http://repository.unimilitar.edu.co>: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12886/1/LA%20GERENCIA%20FINANCIERA%20EN%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES.pdf>
- Rozo Villegas, A. (2014). *Gerencia logística: estrategia y análisis en la cadena logística*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Sabino, C. (2003). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sirvent, S., Gisbert, V., & Pérez, E. (Enero de 2018). *LOS 7 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ISO 9001*. Obtenido de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_2.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_2.pdf)
- Soria, M. d. (2014). <http://www.rppnet.com.ar/>. Recuperado el 2018, de <http://www.rppnet.com.ar/>: <http://www.rppnet.com.ar/comunicaciondemarketing.htm>
- SUMA CRM. (2020). *Software de gestión de CRM*. Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/que-es-crm>
- UNIR. (23 de Septiembre de 2019). *Qué es la gestión por procesos y cómo implantarla*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/estrategia-de-negocio/que-es-la-gestion-por-procesos-y-como-implantarla/>
- Vazquez Turizo, L. (19 de Mayo de 2013). <https://educontavirtual.wordpress.com/>. Recuperado el 13 de Febrero de 2018, de <https://educontavirtual.wordpress.com/>: <https://educontavirtual.wordpress.com/2013/05/19/proceso-contable/>
- Vigo Chacón, R. A. (Marzo de 2016). <http://repositorio.uladech.edu.pe>. Recuperado el febrero de 2018, de <http://repositorio.uladech.edu.pe>: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1107/AN%C3%81LISIS\\_FINANCIERO\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_VIGO\\_CHACON\\_ROUSE\\_ARLEYN.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1107/AN%C3%81LISIS_FINANCIERO_TOMA_DE_DECISIONES_VIGO_CHACON_ROUSE_ARLEYN.pdf?sequence=1)

## Anexos