



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CLIENTES CRM
PARA IDES MUEBLES**

PRESENTA

LM José Antonio Randolph Mora

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro

INTEGRANTES DEL CÓMITE TUTORIAL

M.G.T.S. Astrid Vargas Vázquez

Dra. Margarita Ramírez Ramírez

Aguascalientes, Aguascalientes; 12 de Junio de 2019

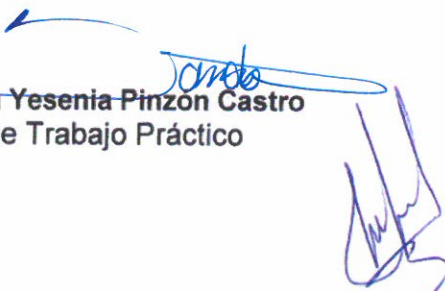
DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **RANDOLPH MORA JOSE ANTONIO** con ID **39612** quien realizó el trabajo práctico titulado: "**Propuesta de sistema de gestión de clientes CRM para IDES Muebles**", y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

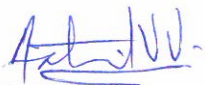
Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 04 de junio de 2019.



Dra. Sandra Yesenia Pinzon Castro
Tutor de Trabajo Práctico



M. G. T. S. Astrid Vargas Vázquez
Primer asesor de Trabajo Práctico



Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Segundo asesor de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Mercadotecnia.
c.c.p.- Minuta Secretario Técnica



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

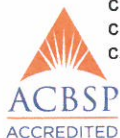
Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **"Propuesta de sistema de gestión de clientes CRM para IDES Muebles"** del estudiante **RANDOLPH MORA JOSE ANTONIO** con ID **39612** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 04 de junio de 2019.

DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

A mi institución y al CONACYT:

Por ser fuente de luz y conocimiento.

Por su apoyo y soporte para finalizar mis estudios

A la Dra. en C. Sandra Yesenia Pinzón Castro:

Por más de 10 años de enseñanzas.

A mis asesores:

Por su compromiso y pasión por la enseñanza.

A Martha:

Por decidir ser mi compañera de viaje y creer en mí en todo momento.

Por ser pilar en mi vida y en nuestra familia.

A mis padres y hermanos:

Por ser incondicionales y sabios, por forzarme consciente o inconscientemente a
mejorar siempre.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA A ATENDER A TRAVÉS DEL TRABAJO PRÁCTICO	10
1.1. Antecedentes	11
1.2. Diagnóstico.....	13
1.2.1. Contextualización de la empresa	13
1.2.1.1. Organigrama	14
1.2.2. Misión	15
1.2.3. Visión	15
1.2.4. Objetivo	16
1.2.5. Código ético	16
1.2.6. Análisis FODA	16
1.2.7. Clasificación de clientes y servicios	17
1.2.8. Delimitación de la competencia.....	18
1.2.9. Ciclo de vida del producto	19
1.2.6. Proceso productivo de la empresa.....	21
1.2.7. Percepción de los clientes hacia la empresa.....	22
1.2.7.1. Diagnóstico Web y RRSS.....	22
1.2.7.2. <i>Focus group</i>	23
1.2.7.2.1. Análisis del <i>Focus Group</i>	23
1.3. Justificación.....	24
1.4. Sector, población o grupo afectado por la problemática	25
CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	27
2.1. Objetivo general	28
2.1.1. Objetivos específicos	28
CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	29
3.1. Concepto de administración	30
3.2. Mercadotecnia.....	30
3.2.1. El entorno del marketing	31

3.3.	<i>Marketing mix</i>	32
3.3.1.	Aparición del CRM dentro del <i>marketing mix</i>	35
3.4.	Origen del concepto: Customer Relationship Management (CRM) y Marketing Relacional	36
3.4.1.	Del marketing transaccional al marketing relacional	37
3.4.2.	Gestión de la base de clientes	39
3.4.3.	Gestión de la lealtad	40
3.4.4.	Información de retroalimentación	42
3.5.	La estrategia del marketing relacional como cuarto tipo de obtención de ventaja competitiva sostenible	42
3.5.1.	Características del Marketing relacional, base del CRM	44
3.5.2.	Importancia del uso del marketing relacional dentro del CRM	45
3.5.3.	Beneficios del uso del marketing relacional dentro del CRM	46
CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN		52
4.1.	Tipo de estudio	53
4.2.	Propuesta tácita	54
4.3.	Población objetivo	55
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN		56
5.1.	Resultados	57
5.2.	Estrategias de <i>marketing mix</i>	60
5.2.1.	Producto	60
5.2.2.	Precio	60
5.2.3.	Promoción	60
5.2.4.	Plaza	61
5.2.5.	Personas	62
5.2.6.	Capacitación	63
5.2.7.	Procesos	63
5.3.	Implantación del sistema CRM	64
5.3.1.	Conocimiento	64
5.3.2.	Retención	64
5.3.3.	Desarrollo	64

5.3.3.1.	La estrategia de marketing relacional	65
5.3.3.2.	La base de datos de clientes	66
5.3.3.3.	Los sistemas de ayuda a la toma de decisiones	68
5.3.3.4.	La evaluación de los clientes.....	69
5.3.3.5.	El desarrollo de productos en atención a las tendencias del mercado.	70
5.3.3.6.	La responsabilidad de contactar con los clientes	72
5.3.3.7.	Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente	73
5.3.3.8.	Las estrategias de canales de comunicación para transmitir y captar información	75
5.3.3.9.	Los sistemas de medición y evaluación del marketing.....	78
CAPÍTULO VI. EVALUACION DE LA INTERVENCIÓN		79
6.1.	Valoración de los objetivos	80
6.2.	Alcances y limitaciones.....	80
6.3.	Aportes a la organización	81
6.4.	Recomendación para futuros trabajos	81
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....		82
BIBLIOGRAFÍA.....		84
ANEXOS		91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama actual de la empresa.....	14
Ilustración 2. Etapas del ciclo de vida de un producto.	19
Ilustración 3. Proceso de trabajo simple.....	20
Ilustración 4. De la venta a la entrega.	21
Ilustración 5. Proceso productivo.....	21
Ilustración 6. El <i>marketing mix</i> extendido y la relacion entre productores e intermediarios en la comercializacion de bienes y servicios.....	35
Ilustración 7. Propuesta de organigrama para mejorar el desempeño de la empresa.....	57
Ilustración 8. ¿Sabe cuanto tiempo tiene en funcionamiento el negocio?	58
Ilustración 9. ¿Conoces la Misión de la empresa?.....	58
Ilustración 10. ¿Conoces la Visión de la empresa?	58
Ilustración 11. ¿Cuál consideras más relevante para realizar tus actividades diarias?	59
Ilustración 12. ¿Estas conforme con la retroalimentación que recibes de tu jefe directo?	59
Ilustración 13. ¿Te gustaría conocer o involucrarte en todos los proyectos que se llevan a cabo dentro de la empresa?.....	59
Ilustración 14. Marketing relacional (propuesta)	65
Ilustración 15. Formato Base de datos (propuesta)	68
Ilustración 16. Formato encuesta de opinión cliente (propuesta).....	70
Ilustración 17. Formato labor de venta (propuesta)	71
Ilustración 18. Formato adaptación al cliente (propuesta)	74
Ilustración 19. Página de Facebook® (propuesta)	76
Ilustración 20. Página Web (propuesta)	77
Ilustración 21. Aplicación IDES (propuesta)	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las actividades del personal de la empresa..... 15

Tabla 2. Análisis FODA (diagnóstico de la problemática)..... 16

Tabla 3. Clasificación de clientes y servicios de IDES Muebles..... 17

Tabla 4. Clasificación de competencia por tipos de clientes 18

Tabla 5. Perfil de los participantes..... 23

Tabla 6. Diferencias entre enfoque tradicional y relacional del marketing. 38

Tabla 7. Visiones del CRM..... 49

Tabla 8. Beneficios del CRM..... 50

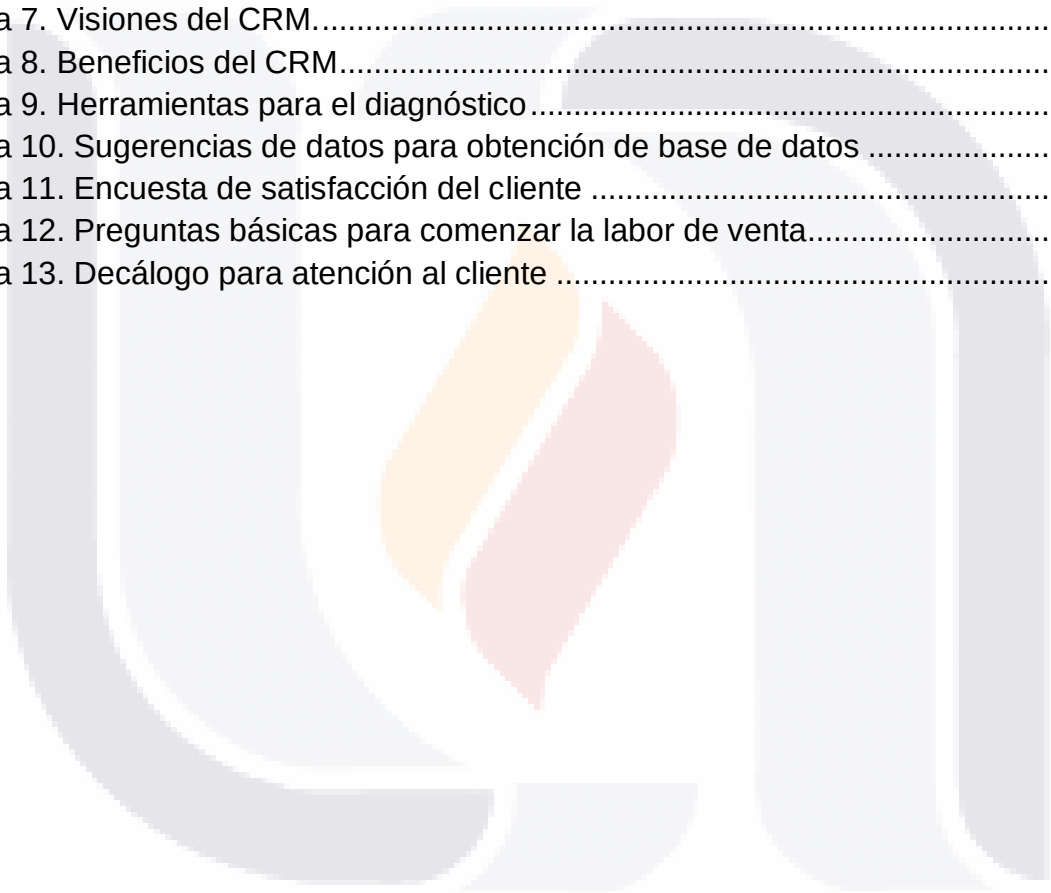
Tabla 9. Herramientas para el diagnóstico..... 54

Tabla 10. Sugerencias de datos para obtención de base de datos 66

Tabla 11. Encuesta de satisfacción del cliente 70

Tabla 12. Preguntas básicas para comenzar la labor de venta..... 70

Tabla 13. Decálogo para atención al cliente 72



RESUMEN

La Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM¹), es clave en las empresas de productos y servicios de la actualidad. El contacto con clientes es intensivo y su lealtad implica una fuente de ventaja competitiva. Como principales aspectos, se destaca que para tener éxito en la puesta en marcha de un sistema CRM, se debe prestar más atención a factores de tipo organizacional (formación, estructura organizacional, liderazgo); que a factores tecnológicos.

La orientación al cliente, sustento teórico para el CRM; implica colocar al cliente como centro de todas las actividades de la empresa con el objetivo de ir construyendo una relación a largo plazo. Una organización, fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos; ya que dicha orientación conlleva la comprensión adecuada de los procesos con el fin de ofrecer un valor añadido.

La implantación de una estrategia de CRM, es un proceso sistemático y ordenado, que tiene como objetivo alcanzar la obtención del valor del producto; tanto para el cliente como para la empresa.

Es importante definir los factores que permitan proponer un sistema de gestión de clientes y gestión del conocimiento, con el objetivo de mejorar las relaciones con los clientes en el desempeño de la empresa.

Palabras clave: Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), Implementación de una estrategia.

¹ Por sus siglas en inglés; *Customer Relationship Management*

ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) is at present the key of the company of products and services. The contact with clients is intensive and their loyalty implies a source of competitive advantage. As main aspects, it is highlighted that in order to be successful in the implementation of a CRM system, must be more attention in to organizational factors (training, organizational structure, leadership); than a technological factors.

The customer orientation, theoretical support for the CRM; It means placing the customer as the center of all the company's activities with the goal of building a long-term relationship. An organization, strongly oriented to the client will be able to design its processes better; since this orientation implies an adequate understanding of the processes in order to offer an added value.

The implementation of a CRM strategy is a systematic and orderly process, which goal to achieve the value of the product; both for the client and the company.

It is important to define the factors that make it possible to propose a customer management and knowledge management system, with the goal of improving relations with customers in the performance of the company.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), Implementation of a strategy



INTRODUCCIÓN

La CRM, es el sistema de gestión de la información y comunicación con el cliente, el cual implica colocar al cliente como centro de todas las actividades, con el objetivo de construir relaciones a largo plazo. La implementación de una estrategia CRM, en un proceso sistemático y ordenado.

Este trabajo tiene como objetivo principal diagnosticar los factores que permitan proponer un sistema de gestión de clientes y gestión del conocimiento de la empresa participante en el estudio, con el objetivo de mejorar las relaciones con los clientes y por tanto, el desempeño de la empresa.

En el capítulo I, el lector encontrará la problemática a resolver, así como los antecedentes de la situación, el diagnóstico de la empresa, la justificación del estudio y la población participante.

En el capítulo II, se encuentra el objetivo general y específicos en la elaboración de este estudio.

En el capítulo III, se desarrolla la fundamentación teórica que da respaldo a el desarrollo, donde se revisó diversas fuentes, como: artículos, libros especializados y tesis.

En el capítulo IV, se presenta el diseño de la innovación, que incluye las actividades realizadas, las etapas que comprende, los recursos utilizados y los beneficios esperados.

En el capítulo V, se presentan los resultados del estudio de caso presentado en este trabajo.

En el capítulo VI, se realiza una evaluación de la intervención realizada, que incluye la valoración de los objetivos, el alcance y limitaciones del estudio, aportes a la organización y recomendaciones para futuros estudios.

Finalmente, se presentan las conclusiones en donde el autor da su punto de vista del desarrollo de este trabajo.

**CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA A ATENDER A
TRAVÉS DEL TRABAJO PRÁCTICO**

1.1. Antecedentes

En el año 2015, la industria de la mueblería aportó 35,607 Millones de Dólares (MDD) al Producto Interno Bruto (PIB); que representa 1.15% del total de la industria manufacturera en México (INEGI, 2015). Además, la industria de la mueblería tiene una gran presencia en lo referente al comercio exterior; ya que en el mismo año, se exportó el equivalente a 1,950 MDD. Siendo, el 0.5% del valor total de exportaciones en 2015. El 86.6% de dichas exportaciones se realizaron hacia Estados Unidos. Estos datos, nos permiten nuevamente vislumbrar el panorama de crecimiento que tiene la industria de la mueblería y se refuerzan con los datos que la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFMJ, 2019) que mencionan que: “la industria ha crecido a tasas de dos dígitos promediando 16% anual, desde 2009”.

La industria del mueble, ha sido vista; a través de los años como un negocio antiguo. Sin grandes innovaciones, ya que sus procesos no han cambiado a lo largo de los años; solamente la maquinaria y los materiales utilizados. Con equipos renovados y materiales más amigables con el ambiente; es tiempo de renovar la estructura de la industria para que pueda ser considerada como una industria altamente competitiva y con procesos administrativos actualizados.

Uno de los factores más importantes, hoy en día; es la capacidad de la empresa para reinventarse y superarse día a día. El incremento de la competitividad es un factor clave para la supervivencia de las empresas locales. En relación con esto, una visión necesaria es la acción local con efecto global de los mercados; lo cual favorece en todos los sentidos la posición de la empresa en la industria que se desempeña.

Este planteamiento, ayudará a las pequeñas empresas de la entidad de Aguascalientes a conocer las bases para implementar estrategias orientadas al cliente que permitan explotar todos los recursos con los que cuentan. Con el objetivo de consolidarse como empresa y garantizar la satisfacción de sus clientes.

Además, el establecimiento de estrategias beneficiará a las empresas dentro de la industria de la mueblería. Porque se crearán estrategias para fortalecer y establecer

una estrecha relación con los clientes más rentables. Esto permitirá conocer las necesidades de los clientes, para mantener una evolución en los productos y servicios ofertados.

Los resultados que se esperan de la implementación de este sistema, es una demarcación de Grupo IDES respecto a sus competidores. Innovación en los procesos y sobre todo un excelente servicio orientado al cliente y su total satisfacción.

Durante el desarrollo de este trabajo y con el objetivo de obtener información para el diagnóstico de la empresa, se realizó una búsqueda bibliográfica de proyectos similares en la región, en específico en la industria de la mueblería, donde se pudo constatar que no existen estudios al respecto en el estado de Aguascalientes o la región. Lo que aumenta el valor de la ejecución del presente trabajo y su impacto en el sector empresarial y por supuesto académico.

En un estudio realizado en España por Guijarro (2010), menciona como conclusión que la importancia de los sistemas CRM en la industria del turismo, en específico en empresas de agencias de viajes es “la validación de la satisfacción, la confianza y el compromiso afectivo del cliente con relación de la agencia causa un efecto en positivo en la lealtad actitudinal hacia el mismo” (p. 287). En general, los clientes quieren sentirse satisfechos con los productos y servicios de la empresa; esta satisfacción sirve como continuidad de la relación entre ambas partes. Esto permite obtener beneficios a ambos. Entendiendo que: “la confianza junto con el compromiso constituye la piedra angular del marketing relacional” (Suárez, Vázquez y Díaz, 2007, p.6). Con este tipo de estudios, se busca identificar los elementos de éxito del CRM, para ser reproducidos en otros espacios productivos y de servicios.

También es de suma importancia, identificar que el establecimiento de un sistema CRM, da beneficios económicos. En el caso de Olmedo (2011), es un estudio de caso que estableció un plan de marketing, en base a una propuesta de CRM. En el cual se establece un monitoreo y un control de plan en tiempo real, lo cual permitió identificar las diferencias con los objetivos propuestos. Este estudio fue realizado en

una empresa de Consultoría. Entre los beneficios logrados fue una reducción de \$18,000 USD anual, por el concepto de mejora.

Molina y Naranjo (2011), implementaron un sistema de CRM, en microempresas en Colombia. Con esto, lograron dar ejemplo y orientación a empresas con pocos recursos o que no le daban importancia a invertir en estrategias de comunicación, para que concentraran sus esfuerzos en la orientación a sus clientes. Extraer y explotar la información de éstos a su favor. Demostrando que “al crear fidelidad los clientes saben que siempre pueden acudir a cierta marca, ya sea por la calidad o por los resultados (simbólicos o materiales) que obtengan” (p.38). A esto, Barroso y Martín (1999) agregan que, el mantenimiento de una relación excluye la necesidad de enfrentarse ante “una nueva elección de proveedor (...) si el cliente decide cambiar de proveedor, se tendrá que enfrentar a los costes de cambio (...) En definitiva, el cliente es consciente de que en el momento en el que mantiene una relación estable con sus suministradores está simplificando los posibles problemas de su vida, ahorrando en dinero y en tiempo” (p.25).

1.2. Diagnóstico

1.2.1. Contextualización de la empresa

Grupo empresarial IDES, es una micro-empresa hidrocálida, que nace como filial y punto de apoyo de su tienda física, ambas en la ciudad de Aguascalientes. Dedicada a la fabricación de muebles de oficina y soluciones de mobiliario para el hogar, utilizando como materia prima principal la melamina.

El modelo de negocio de la empresa está orientado al cliente. Busca competir en el mercado, ofertando tanto soluciones a los clientes corporativos como al consumidor al detalle. Cuenta con tiempos de respuesta cortos, asesoría profesional e involucramiento y compromiso en los proyectos de los clientes.

IDES Muebles (nombre comercial), se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento en todas sus áreas. Buscando que la operación de la empresa se

duplique en los próximos dos años, como resultado se espera un incremento en las áreas; comercial y administrativa de la empresa.

Debido a la situación actual de la empresa, las funciones necesarias para la operación son realizadas por una o dos personas, ya que el director lleva a cabo labores administrativas, operativas y de ventas.

1.2.1.1. Organigrama

Durante el análisis de la empresa, un aspecto importante de la distribución jerárquica de la empresa es el corto flujo en la información, porque sólo existe un supervisor (ver ilustración 1).

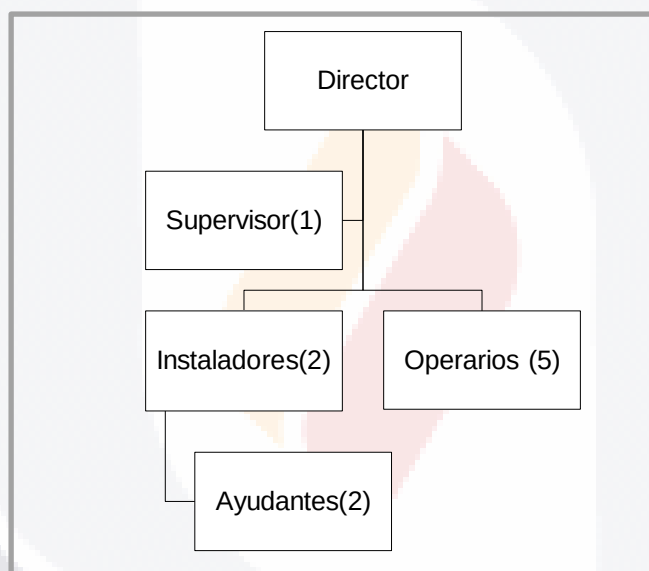


Ilustración 1. Organigrama actual de la empresa.
Fuente: elaboración propia (2019).

Cada uno de los trabajadores del organigrama, deben de realizar distintas tareas dentro de la organización. La tabla que se presenta a continuación describe cada una de las actividades dentro de la empresa:

Tabla 1. Descripción de las actividades del personal de la empresa

PUESTO	ACTIVIDADES
Director	Realización de actividades administrativas
	Pago a proveedores
	Relaciones Públicas
	Labor de Venta
	Jerarquización de la producción
Supervisor	Delimitación alcances productivos
	Diseño de la producción
	Optimización de recursos
	Control y supervisión de la producción
	Supervisión de calidad
	Supervisión y administración de entregas e instalaciones
Operarios	Optimización de cortes
	Realización de cortes y enchapados
	Fabricación de muebles
Instaladores	Instalación de mobiliario que lo requiera
	Entrega de pedidos
Ayudantes	Armado de muebles
	Apoyo en instalación de mobiliario
	Entrega de pedidos

Fuente: Elaboración propia (2019).

1.2.2. Misión

Ser una empresa innovadora, confiable, vanguardista y responsable; que ofrece excelencia en calidad y servicio de soluciones de mobiliario.

1.2.3. Visión

Consolidación en el mercado local y regional, como una empresa líder en soluciones de mobiliario; con altos niveles de calidad y compromiso por ofrecer un excelente servicio al cliente.

1.2.4. Objetivo

Consolidarnos como una empresa financieramente estable, generadora de empleos y económicamente rentable para los miembros de la misma.

1.2.5. Código ético

Los valores que rigen a la empresa y se practican día con día son:

- Compromiso,
- Puntualidad,
- Disponibilidad, y
- Proactividad.

1.2.6. Análisis FODA

Partiendo como base una investigación de campo al interior de la empresa y su entorno; se realiza el siguiente análisis interno y externo (FODA²). Que buscará delimitar los alcances y amenazas de la empresa (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis FODA (diagnóstico de la problemática)

Fortalezas:	Oportunidades:
Cercanía con el cliente	Industria con alta innovación en materiales
Rapidez en la atención	y maquinaria

² Por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Productos de calidad	Expansión a otros mercados
Infraestructura	Cultura de aprovechamiento de residuos
Calidad y variedad en los muebles ofertados	Incorporación de e-commerce
Debilidades:	Amenazas:
Personal de ventas limitado	Productos sustitutos
Alta rotación del personal	Alzas y bajas del mercado, ligado al mercado inmobiliario
Necesidad de capacitación continua	Gran parte del abastecimiento son productos importados de China
No hay mediciones del servicio al cliente	

Fuente: Elaboración propia (2019).

1.2.7. Clasificación de clientes y servicios

Dentro de los productos y servicios que la empresa ofrece, se pueden clasificar sus clientes en tres grandes rubros: Corporativo, de Desarrollo y Consumidor final. Caya uno de ellas con características propias, ventajas y desventajas. Para el desarrollo de este trabajo es necesario el análisis de cada uno de ellos, como parte del diagnóstico de la empresa.

La siguiente tabla, muestra cómo se dividen sus niveles de atención:

Tabla 3. Clasificación de clientes y servicios de IDES Muebles

Tipos de Clientes	Características	Ventajas	Desventajas
-------------------	-----------------	----------	-------------

Corporativos	Venta de Escritorios, gabinetes, mesas, etc.	Optimización de material. Producción en serie. Menor tiempo de producción. Entrega más rápida.	Labor de venta exhaustiva.
Desarrolladores	Venta de puertas, clósets, cocinas, alacenas, etc.	Producción a gran escala. Oportunidad de apalancamiento financiero. Optimización de los recursos humanos y reducción de tiempos muertos.	Labor de venta exhaustiva. Reducción de margen de utilidad. Tiempos de entrega reducidos.
Consumidor Final	Venta de puertas, clósets, cocinas, alacenas, mesas y todo tipo de soluciones a la medida.	Mayor margen de utilidad. Oportunidad de recomendación boca a boca	Mayor tiempo en diseño y producción.

Fuente: Elaboración propia (2019).

1.2.8. Delimitación de la competencia

De acuerdo a la información recopilada en entrevista con directivos y empleados de IDES Muebles podemos diferenciar tres tipos de clientes en la tabla 4.

Tabla 4. Clasificación de competencia por tipos de clientes

Tipo de Clientes	Competencia
Corporativos	Línea Italia PM Steele Von Haken

Desarrolladoras	Empresas especializadas
Consumidor Final	Carpinterías Locales
	Cocinas Dalí
	Cocinas Europeas
	Arcol
	Mödul Studio
	Mawoo Kitchen

Fuente: Elaboración propia (2019).

1.2.9. Ciclo de vida del producto

Como se puede observar en la ilustración siguiente, Grupo IDES se encuentra en la etapa de crecimiento. A pesar de contar con pocos años en el mercado, se ha logrado consolidar el volumen de ventas mensuales y la capacidad productiva de la empresa.

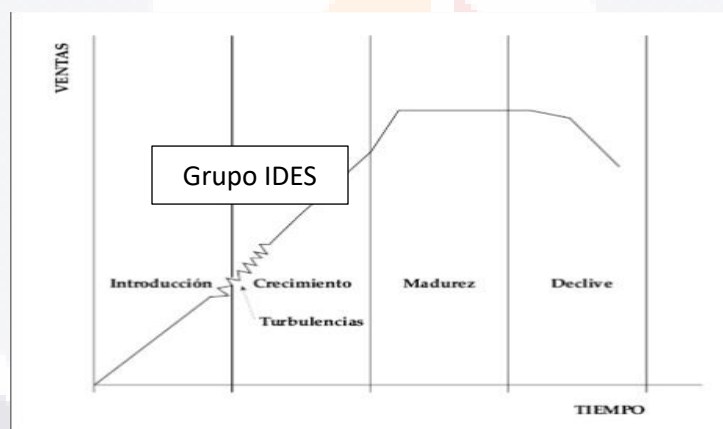


Ilustración 2. Etapas del ciclo de vida de un producto.
Fuente: Muñiz (2019).

Cabe resaltar a su vez, que la proyección de crecimiento de Grupo IDES es prometedora, ya que dan servicio a constructoras y consumidores finales; mes con mes. Sus tiempos productivos muertos son mínimos; lo que permite aseverar la necesidad de una expansión en la capacidad productiva. Tanto, en capacidades humanas y tecnológicas; que permitan ofrecer productos y servicios a una mayor cantidad de clientes. Es necesario crear los sistemas que permitan seguir hacia la etapa de madurez de la empresa. Creando las condiciones técnicas, metodológicas

y tecnológicas para este objetivo. Permitiendo ser una empresa rentable por muchos años.

1.2.10. De la venta a la entrega

La orientación al cliente que construye el CRM, involucra las áreas dentro y fuera de la empresa (ilustración número 3). Es necesario, que la información del proyecto sea permeada a todo el equipo. Esto con el fin de responsabilizar a cada área de las necesidades del cliente. Lo que busca al solicitar los servicios de la empresa.

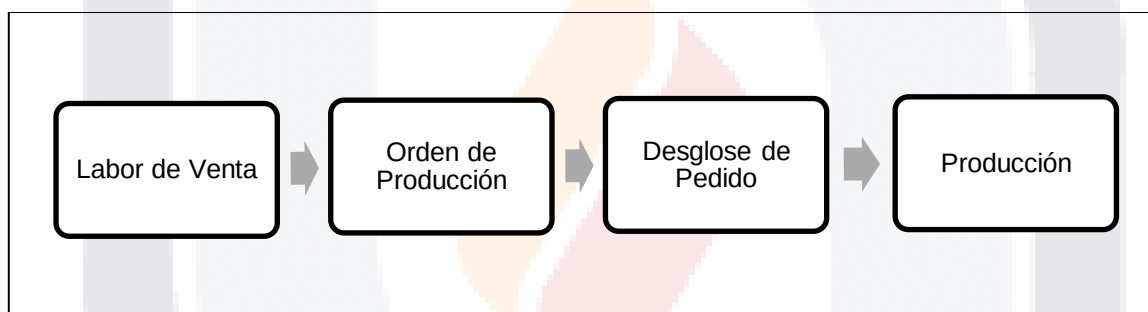


Ilustración 3. Proceso de trabajo simple.

Fuente: Elaboración propia (2019).

La siguiente ilustración profundiza más en este proceso y desglosa a detalle cada una de las etapas:

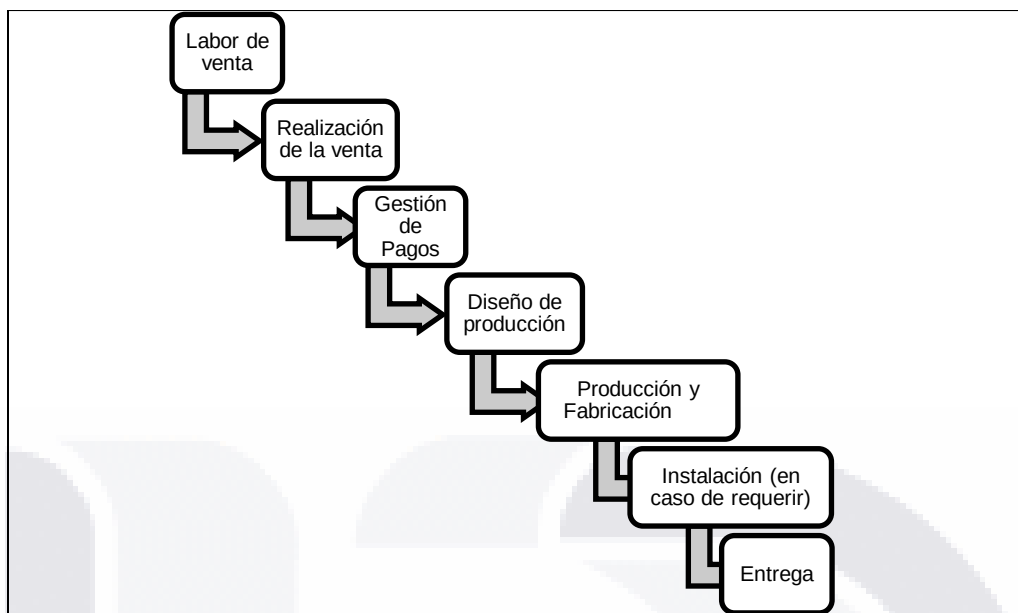


Ilustración 4. De la venta a la entrega.
Fuente: Elaboración propia (2019).

1.2.6. Proceso productivo de la empresa

Durante la fabricación y construcción del producto y servicio, se cuentan con diferentes fases (ver ilustración 5)

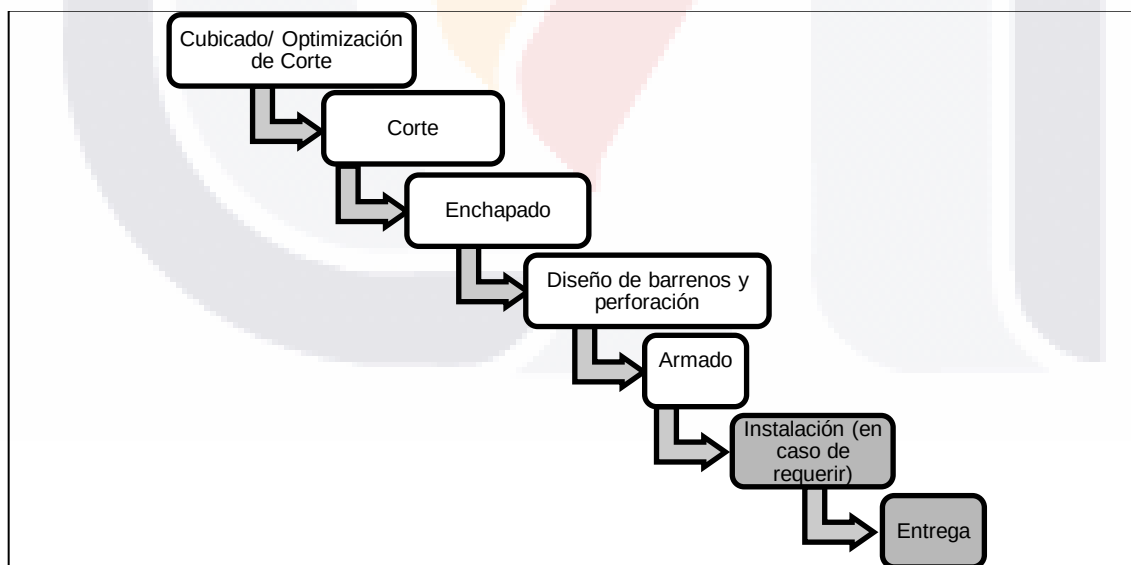


Ilustración 5. Proceso productivo
Fuente: Elaboración propia (2019).

1.2.7. Percepción de los clientes hacia la empresa

1.2.7.1. Diagnóstico Web y RRSS

Antes de evaluar la imagen que los clientes tienen de IDES Muebles, es necesario evaluar qué tipo de información se les proporciona. Por tal motivo, se realiza un análisis de las plataformas digitales y su contenido (ver anexo 4).

a) Dirección Web

Actualmente la dirección es (<http://idesmuebles.com/>). Los aspectos positivos, son: Buena plataforma, imágenes claras y mapa de navegación bien estructurado. Los aspectos negativos, son: Algunos niveles de navegación no responden, no se puede acceder a la sección: Diseño de Mobiliario (que es la que atiende al Consumidor final). Por lo tanto, el usuario puede desconocer que también se fabrican muebles a la medida; tanto para la oficina como para el hogar. La actualización de la información y de los aspectos legales, no es la adecuada ya que parece un sitio en abandono. Entre los hallazgos, encontrados se tiene que: Claramente el sitio web es un aspecto a mejorar. De hacer los ajustes correspondientes, conllevará al aumento de los clientes y la mejora de la percepción de los mismos.

b) Redes Sociales: Ides Muebles para Oficina (en Facebook®):

Los hallazgos encontrados son: Podemos observar que su *Fan Page*, es un área de oportunidad de crecimiento. Ya que no cuenta con un nombre atractivo que muestre todas las capacidades de la empresa. Además, que su falta de alimentación no refleja el nivel de compromiso que se requiere hacia el cliente. Las redes sociales son esenciales hoy en día.

1.2.7.2. *Focus group*

A través de la realización de *Focus Group*³ se busca conocer la percepción general de los clientes hacia IDES Muebles.

El formato del *Focus Group*, es una sesión grupal, con 10 clientes participantes, de forma anónima. El perfil de los participantes se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Perfil de los participantes.

No.	Nombre	Edad	No.	Nombre	Edad
1	Hombre	33	6	Mujer	31
2	Mujer	30	7	Hombre	28
3	Mujer	35	8	Hombre	31
4	Hombre	30	9	Hombre	45
5	Mujer	60	10	Mujer	41

Fuente: Elaboración propia (2019).

Lugar: Sala de juntas. Fecha: Lunes 12 de noviembre de 2018. Hora: 18:00 hrs. Duración: 45 minutos. Moderador: Antonio Randolph, quien da a conocer el tema, objetivo y las instrucciones generales a los participantes, formulará las preguntas e invitará a la participación de los involucrados.

1.2.7.2.1. *Análisis del Focus Group*

Puntos positivos: Los clientes de IDES Muebles han acudido a la empresa por medio de recomendación de amigos, familiares o compañeros de trabajo, lo cual quiere decir que se ha realizado un buen trabajo con las personas que efectuaron la recomendación. Los participantes recalcan que el compromiso y la puntualidad de IDES Muebles, es importante para tomar su decisión de compra. Los clientes

³ Focus Group: es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, consiste en reunir 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión de cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad (Ivankovich y Araya, 2011).

valoran el valor añadido que reciben: limpieza, puntualidad y calidad de los productos vendidos.

Puntos negativos. A pesar de ser notificados por la empresa, reconocen que los tiempos de entrega pudieran mejorarse. Los participantes reconocen que los productos son de calidad, pero hay detalles que pudieran mejorarse como los acabados de los muebles. Los clientes consideran, que les gustaría poder apoyarse visualmente con imágenes de muestra, que ayuden a la toma de decisiones para su compra. Los participantes expresan, que han tenido que acudir a otros proveedores por la urgencia de sus pedidos. Los participantes consideran que su fidelidad pudiera ser recompensada con descuentos o promociones.

Los hallazgos encontrados son: Se corroboró que los asistentes del grupo focal, a pesar de ser clientes actuales; han tenido que acudir a otros proveedores para satisfacer sus necesidades. Los productos que más se buscan son cocinas y clósets. También externan que por la buena experiencia les gustaría poder adquirir otros mobiliarios con la empresa. Las recomendaciones recibidas por los participantes son:

- Uniformes y capacitación para instaladores
- Publicidad
- Promociones
- Ampliar el catálogo de productos
- Planes de mantenimiento del mobiliario

1.3. Justificación

La administración y la mercadotecnia, son elementos esenciales en la vida de las empresas hoy en día, es claro que sin una no existiría la otra. El presente documento, busca establecer los parámetros para que Grupo IDES, empresa

perteneciente a la industria del mueble en Aguascalientes y la región, pueda ofrecer un servicio de calidad que vaya de la mano con los productos que ofrece.

¿Es correcta la forma en que da servicio al cliente de Grupo IDES? ¿Los clientes acuden a las soluciones y productos de Grupo IDES por sus productos o por algún otro motivo? ¿Es posible mejorar el desempeño de la empresa cambiando el enfoque hacia el cliente respaldado con un sistema de gestión CRM?, son algunas de las preguntas abordadas para la realización del presente caso práctico, que analiza el entorno en el que se desenvuelve Grupo IDES, los factores de crecimiento, las características cuantitativas y cualitativas que motivan a sus clientes a consumir sus productos, las acciones que la competencia realiza y cómo desmarcarse de la misma, entre otros factores relevantes en la industria.

El éxito del negocio, depende de vender lo que el cliente desea comprar y saber depende a su vez, de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compras del cliente. De este conocimiento profundo del cliente, se creará una ventaja competitiva y una mejora en el posicionamiento del mercado.

Algunos de los beneficios de utilizar herramientas metodológicas para IDES Muebles son identificar, satisfacer, retener relaciones rentables, gestionar clientes creando relaciones positivas, generar fidelidad superando las expectativas con el sólo hecho de concentrarse en el cliente y en su necesidad.

En un mercado tan competido donde los diferenciadores se delimitan en los tiempos de entrega y la atención al cliente, para IDES Muebles una estrategia eficaz y factible se basa en un control total de los clientes, por tal motivo se considera relevante un sistema de gestión de clientes.

1.4. Sector, población o grupo afectado por la problemática

El estudio se realizó en el Grupo empresarial IDES. Ubicada en Blvd. Luis Donaldo Colosio #414 – 6. Fracc. Valle de las Trojes. C.P. 20115. Aguascalientes, Ags.,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

México. Empresa hidrocálida con 11 trabajadores, dedicada a la fabricación de muebles para todo tipo de oficinas, bares, restaurantes, casas y exteriores.

Así como, a sus clientes base y clientes espontáneos o de una solo venta. Los cuales son los clientes finales de los servicios y productos realizados por la empresa. Indirectamente, empresas dedicadas al mismo giro, las cuales pueden ser beneficiadas por la aplicación y resultados de este caso práctico.





CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

2.1. Objetivo general

Determinar los factores que permitan proponer un sistema de gestión de clientes y gestión del conocimiento para Grupo IDES, con el objetivo mejorar las relaciones con los clientes y por lo tanto, el desempeño de la empresa.

2.1.1. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa.
- Identificar y analizar los factores que contribuyen al proceso de eficiencia del enfoque CRM.
- Desarrollar una serie de estrategias para orientar a la empresa hacia un sistema con enfoque CRM.
- Proponer un sistema de atención al cliente y fidelización en el que periódicamente se tenga un acercamiento a los clientes más antiguos que requieran de nuevos trabajos o mantenimiento de su mobiliario.
- Desarrollar propuestas de estrategias adecuadas a las necesidades de Grupo IDES como son: planes de fidelidad, estrategias de mejora a la atención al cliente, etc.



CAPITULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dado que la propuesta a implementar involucra a la administración, es necesario conceptualizarla.

3.1. Concepto de administración

La administración como lo plantean Tead y Appley (2012) tiene como objetivo: “ordenar las actividades de los individuos que se encuentran reunidos en un grupo con el objetivo de realizar actividades previamente definidas, la administración permite facilitar los esfuerzos que cada uno de ellos realiza para un fin común” (p.12).

Para Koontz y Weirich (1998), plantean a la administración como: “una actividad esencial cuyo propósito es establecer las bases para que las personas puedan lograr las metas de un grupo con la optimización de sus recursos y con el menor desgaste” (p.35).

Stoner y Freeman (1996) definen la administración como: “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos” (p.40).

Para el desarrollo de este trabajo, definiremos administración como: el conjunto de actividades cuyo propósito es establecer las bases para planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, que permite facilitar los esfuerzos para un fin común y alcanzar los objetivos de la organización, optimizando los recursos.

3.2. Mercadotecnia

Según la *American Marketing Association*⁴ (AMA, 2004, p.12), la mercadotecnia es: “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e

⁴ Asociación Americana de Marketing (traducción).

intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general". Kotler (2000), define la mercadotecnia como:

La ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias (p.54).

Señala qué segmentos de la compañía, son capaces de servir mejor. Diseña y promueve los productos y servicios adecuados.

3.2.1. El entorno del marketing

Consta de fuerzas externas que influyen sobre una organización de manera directa o indirecta; como lo es el personal, recursos financieros, materias primas, información, bienes, servicios e ideas. En el entorno, influye la competitividad, las fuerzas económicas, políticas, legales y regulatorias, tecnológicas y socioculturales. Para la generación y recaudación de toda esta información es necesario mantener un monitoreo constante, con la finalidad de ayudar a los gerentes de marketing a predecir oportunidades y amenazas que existen en el entorno. Estas según Kotler (2000, p.60), se clasifican como:

Fuerzas competitivas. Los competidores directos de la compañía son empresas en la misma zona geográfica que comercializan productos similares o sustitutivos. El número de empresas que existen puede afectar a la fortaleza de la competencia.

Fuerzas económicas. Influyen directamente sobre las decisiones y actividades de marketing, se trata de las condiciones económicas generales, el poder adquisitivo y el deseo de gastar. La economía global fluctúa en un patrón general conocido como ciclo económico que a su vez se mantiene en un ciclo que contempla la prosperidad, recesión, depresión y recuperación.

Fuerzas políticas, legales y regulatorias. Estrechamente relacionadas entre sí, la política se refleja en la legislación y las regulaciones, el entorno político puede determinar las afectaciones a mercados y comercios específicos, y pueden poner en riesgo su operación, además toman relevancia para delimitar los alcances de las organizaciones en mercados extranjeros. La legislación federal que afecta a las actividades de marketing básicamente menciona a las leyes sobre protección al consumidor y tocan temas como la seguridad de los productos ofertados y la información que se le proporciona al cliente y la información que el mismo proporciona a la empresa. Las regulaciones federales influyen en la mayor parte de las actividades de marketing. Las unidades federales, estatales y locales tienen el poder de cumplimentar leyes específicas y alguna discreción en el establecimiento de normas operativas y la guía hacia cierto tipo de prácticas de la industria.

Fuerzas tecnológicas. La tecnología es el conocimiento sobre cómo lograr tareas y metas. El desarrollo de productos, el empaque, la promoción, los precios y los sistemas de distribución están influidos todos directamente de la tecnología.

Fuerzas socioculturales. Influencias de la sociedad y cultura que originan los cambios en las actitudes, creencias, costumbres, estilos de vida y normas. Los cuatro factores socioculturales importantes que afectan directamente a los comerciantes son: características demográficas, valores culturales, diversidad cultural y el movimiento de los consumidores.

3.3. *Marketing mix*

Es uno de los elementos clásicos del marketing (McCarthy, Perrault y Canon, 2010), el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (*product, price, place y promotion*). Las 4Ps de la mercadotecnia (el *marketing mix* de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

A lo largo de la historia de la mercadotecnia, el concepto de mezcla de mercadotecnia ha constituido uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico. Un instrumento básico e imprescindible y debe seguir estando en el corazón de toda estrategia de marketing. Sin embargo, es necesario dotar a las 4Ps de un enfoque actual, de un enfoque basado en el protagonista, el cliente.

Preguntas como: ¿Qué productos lanzaré al mercado?, ¿a qué precio?, ¿dónde lo vendo? o ¿cómo los promociono? Son preguntas que se planteaban en el siglo XX, donde el producto era el protagonista del marketing y su enfoque estaba basado en la oferta. En la actualidad el cliente dicta las normas, por tanto la perspectiva del *marketing mix* se tiene que plantear desde la óptica de la demanda.

Con este replanteamiento llega la evolución de 4Ps a 7Ps de mercadotecnia que por su significado en inglés se suman *people, process y physical evidence*, a las anteriormente mencionadas *product, price, place y promotion*.

People, refiriéndose a todas las personas relacionadas dentro del negocio, proveedores, empleados, gerentes y consumidores. *Process*, toma en cuenta los mecanismos y actividades que hacen que un producto o servicio cumpla con su cometido de llegar al cliente y *physical evidence* considera el ambiente en el que dicho producto o servicio es entregado.

El nuevo enfoque replantea las preguntas a: ¿Qué necesidades tienen mis clientes?, ¿Cuál es el coste de satisfacción de nuestros clientes y que retorno me dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son más convenientes para

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

nuestros clientes? ¿Cómo y en que medios lo comunico? En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos.

Así mismo, el enfoque de esta mezcla de mercadotecnia ha sufrido una nueva evolución, en la que los aspectos que se venían considerando evolucionan para ampliar sus alcances, surgiendo así las 5c's del *marketing*.

Las 5c's del marketing se vuelven robustas al incluir variables a cada uno de los conceptos (Kotler y Armstrong, 2016, p.73):

Compañía: líneas de productos, *branding*, tecnología, cultura empresarial, objetivos, etc.

Colaboradores: Distribuidores, proveedores, alianzas.

Clientes: Mercado y segmentos, beneficios, canales de compra, canales de información, motivaciones, hábitos de compra, etc.

Competencia: posicionamiento, competencia actual y potencial, directa e indirecta, FODA, etc.

Contexto: Macroambiente, microambiente, entorno social y cultural, etc.

Ampliando estos enfoques, se pretende conocer el costo de satisfacción de nuestros clientes y calcular el retorno, vía precio. En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución en base a sus preferencias. En cuanto a la comunicación el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, dónde los clientes simplemente se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con las marcas. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de *marketing mix*.

Para ello, es totalmente necesario que las cuatro variables del *marketing mix* se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

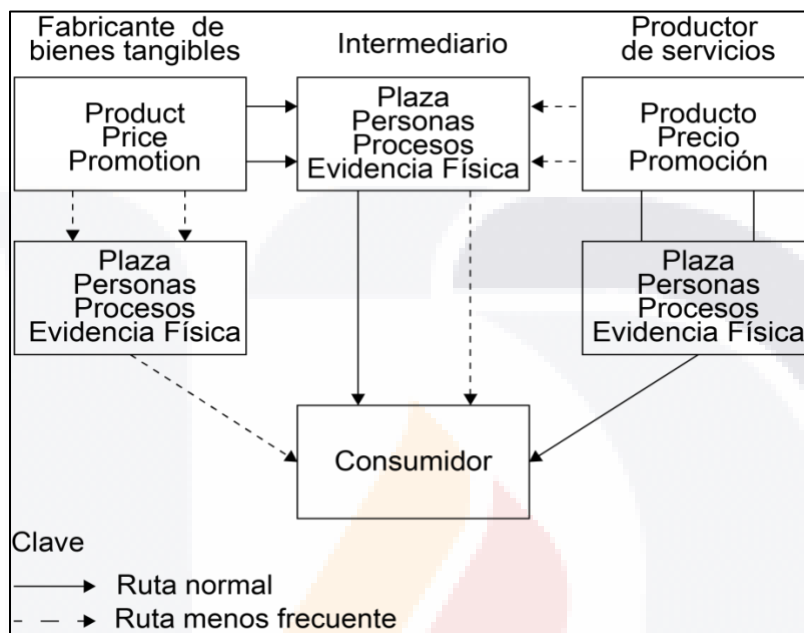


Ilustración 6. El *marketing mix* extendido y la relación entre productores e intermediarios en la comercialización de bienes y servicios.
Fuente: Ahmed y Rafiq (2016).

3.3.1. Aparición del CRM dentro del *marketing mix*

Una de las formas más eficaces de unificar los componentes del *marketing mix* es el CRM. De acuerdo con las versiones ofrecidas por la industria, CRM consiste en ayudar a una empresa a que sus departamentos de *marketing* puedan identificar y seleccionar a sus mejores clientes, gestionar campañas de marketing y generar oportunidades de calidad para el equipo de ventas. *CRM Community* (2002) lo define como: “una implementación global de la empresa que provee una coordinación de todas las funciones relacionadas con el cliente a través de la integración de personas, procesos y tecnología para maximizar la relación con todos los clientes” (p.25).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Ayudar a la organización a mejorar la televenta y la gestión de cuentas y ventas; mediante la optimización de la información compartida por varios empleados y la racionalización de los procesos existentes (por ejemplo, tomar pedidos empleando dispositivos móviles). Permitir la formación de relaciones personalizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y maximizar los beneficios; identificar a los clientes más rentables y ofrecerles el más alto nivel de servicio.

Proporcionar a los empleados la información y los procesos necesarios para conocer a los clientes, comprender e identificar las necesidades de los mismos y forjar relaciones entre la empresa, su base de clientes y los socios de distribución (Rouse, 2006)

A pesar del papel fundamental que juegan las Tecnologías de la Información (TI) en este ámbito, hay que tener presente, tal y como afirman Tan, Yen y Fang (2002, p.78), que: “el CRM no hace referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización”.

CRM Community (2002) lo define como: “una implementación global de la empresa que provee una coordinación de todas las funciones relacionadas con el cliente a través de la integración de personas, procesos y tecnología para maximizar la relación con todos los clientes” (s.p).

3.4. Origen del concepto: Customer Relationship Management (CRM) y Marketing Relacional

A continuación, una vez analizadas las bases teóricas en las que va a sustentarse el presente trabajo de investigación, comenzaremos el análisis del concepto *CRM*. Para lo cual, en primer lugar, profundizaremos en la disciplina del marketing

relacional, que se presenta como origen y antecedente de nuestro objeto de estudio. En este sentido, contemplaremos en primer lugar la evolución que se ha producido dentro de la disciplina del marketing, pasando desde un enfoque transaccional a otro relacional, para posteriormente centrarnos en la definición y principales características del marketing de relaciones.

3.4.1. Del marketing transaccional al marketing relacional

En décadas anteriores se consideraba como paradigma vigente el *marketing* transaccional, con la gestión del *marketing mix* y el modelo de las cuatro P's (producto, precio, promoción y distribución). En la actualidad, este modelo es cuestionado al ser considerado insuficiente para atender a las nuevas necesidades del mercado. Por tanto, siguiendo aportaciones de grandes expertos en la materia como son Grönroos (2011), o Kotler (2000), podemos afirmar que se ha producido un cambio de paradigma en el marketing, pasándose de un enfoque transaccional a otro relacional.

Esta evolución de la función de marketing puede analizarse examinando las distintas definiciones de la disciplina propuestas por la AMA (2004, p.1): En 1985, definió esta disciplina como “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”. En septiembre de 2004, esta entidad propuso una nueva definición que recoge la importancia que ha adquirido el establecimiento de relaciones con clientes como piedra angular en las estrategias actuales de marketing. La nueva definición propugna que el marketing consiste en una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados (AMA, 2004, p.16)

Entre las principales causas del cambio de paradigma, encontramos el cuestionamiento de la utilidad del *marketing mix* como teoría general de marketing.

Grönroos (2011), realiza un análisis de las debilidades de este enfoque, entre las que cabe citar el efecto negativo que supone el considerar la función de marketing como un departamento aislado, y no como una filosofía asumida por toda la organización. Otra debilidad mencionada consiste en el carácter de marketing de masas y orientación al producto que conlleva esta teoría, sin tener en cuenta las características y necesidades del cliente individual.

Finalmente, Kotler (2000) insiste en que el nuevo enfoque del marketing debe estar centrado en atraer y retener a los clientes. Por tanto, siguiendo este enfoque relacional, las empresas deberán orientar sus esfuerzos de marketing hacia la construcción de relaciones duraderas con sus clientes más rentables. Es decir, la empresa deberá conocer las expectativas de sus clientes para poder satisfacerlas de una manera óptima mejorando la calidad del servicio. Este autor destaca también que la clave del marketing relacional consiste en la entrega de valor a los clientes. Las empresas, para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deberán mejorar y ampliar de una manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes.

Por otra parte, como líneas de investigación principales dentro del *marketing* relacional encontramos el análisis de la implementación efectiva de estrategias de este tipo, el papel de las TI en dicha disciplina o la rentabilidad de la inversión en estrategias de *marketing* relacional Lindgreen, Palmer y Vanhamme (2004). Pues bien, una vez analizado el concepto de marketing relacional, en siguientes epígrafes observaremos como esta disciplina se sitúa como una de las bases conceptuales del CRM. Tanto es así, que el CRM es considerado por algunos autores como puente estratégico entre el uso de TI y la puesta en marcha de estrategias de marketing relacional (Ryals y Payne, 2001).

Las principales diferencias entre el marketing tradicional y el relacional se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 6. Diferencias entre enfoque tradicional y relacional del marketing.

Marketing tradicional	Marketing relacional
-----------------------	----------------------

Enfoque transaccional del intercambio	Enfoque relacional
Acciones puntuales	Acciones a lo largo del tiempo
Transacciones a corto plazo	Relación a largo plazo
Marketing de masas	Marketing de servicios e industrial
Captación de clientes	Retención y fidelización de clientes
Orientación a producto	Orientación al cliente

Fuente: Ryals y Payne (2001).

El marketing relacional se refiere al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente, basándose en un modelo que oriente y defina los campos de acción que contemplan dos grandes procesos:

3.4.2. Gestión de la base de clientes

Maneja todos los tipos de clientes, potenciales, actuales y antiguos de la empresa, de tal forma que esta base define su mercado y su desarrollo histórico. La gestión se adapta a las diferentes etapas y características de la relación con los clientes, separándose en tres fases de acción:

- Consecución de clientes
- Fidelización de clientes y explotación de la relación
- Recuperación de clientes perdidos

Es fundamental considerar, cuáles son los distintos clientes que la empresa debe atender a lo largo del proceso de creación de valor para el cliente. Dentro de la relación con cada cliente se desarrollan tres aspectos diferentes:

- Segmentos o grupos de clientes con características comunes que permiten la unificación de planes de marketing.
- Ciclos de vida o etapas de la empresa, que están por encima de las características peculiares definidas por sus segmentos.

- Fases de la venta. Recoge la etapa de una relación específica entre la empresa y el cliente. Según Renart (2004), esta característica se convierte en una valoración sobre lo fácil o difícil que un cliente potencial se convierta en cliente real.

Con relación al proceso de gestión de la base de clientes, el mejor método para llevarlo a cabo es el *marketing one to one*, que trata a cada cliente de manera diferente. Es decir, cada cliente es diferente y por tal merece una atención personalizada.

3.4.3. Gestión de la lealtad

La lealtad es el valor de todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar a sus clientes. De tal forma que se optimice la relación con el cliente y su rentabilidad. La Lealtad se compone por:

- Incremento de la satisfacción del cliente, mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados que aporten valor a lo que el cliente busca.
- Aumento de los costos de cambio relativos, la empresa debe buscar plasmar al cliente los beneficios de continuar con la relación.
- Gestión de la voz, permite una comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

Gestionar una relación a lo largo del tiempo con el cliente, hará que el comunicador de marketing desarrolle la comunicación efectiva, para ello nos basamos en la secuencia que Kotler y Armstrong (2016), que indican:

Identificación de la audiencia meta. La audiencia se puede componer de compradores potenciales o de clientes actuales, de aquellos que toman las decisiones de compra o de quienes influyen en ellas.

Determinación de la respuesta esperada. Una vez definida la audiencia meta se deberá decidir cuál es la respuesta esperada. En la mayoría de los casos, la respuesta final es la compra, pero esta es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El especialista necesita saber cuál es la posición actual de la audiencia meta y a qué etapa es necesario moverlo, estas etapas son: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción o compra.

Selección del mensaje. Desde un punto de vista ideal, el mensaje debe atraer la atención, retener el interés, despertar el deseo y obtener una acción (modelo AIDDA). En la práctica son pocos los mensajes que cumplen dicho modelo desde la conciencia hasta el comprar.

Selección de medios. Existen dos tipos muy amplios de canales, personal y no personal: a) Canales de comunicación personal. Se comunican dos o más personas directamente unas con otras, ya sea cara a cara, vía telefónica, o digitalmente. Estos canales son efectivos debido a que permiten la expresión y la recepción de una retroalimentación personal. b) Canales de comunicación no personal. Son medios que transmiten el mensaje sin contacto o retroalimentación personal. Se incluyen los medios impresos (revistas, periódicos, correo directo), medios de difusión (radio, televisión) y medios de exhibición (espectaculares, anuncios, letreros. Estos ambientes están diseñados para crear o reforzar la tendencia del comprador hacia la adquisición de un producto.

Hoy en día podemos también identificar una mezcla de estos dos canales que permite la difusión masiva con retroalimentación de los usuarios, consumidores

actuales o clientes potenciales, las redes sociales nos permiten estos dos alcances con mayores parámetros de medición y recaudación de datos.

Finalmente una mercadotecnia de base de datos es importante en la selección de medios para comunicarse con el cliente, esto supone que se cuente con una base de datos relacionada e integrada, en donde los datos de los clientes se encuentren organizados, permitiendo identificar los clientes actuales y potenciales; logrando calificar a cada uno para mantener una relación duradera.

3.4.4. Información de retroalimentación

Después de diseñar y enviar el mensaje, se deberá obtener el efecto en la audiencia a la que va dirigido. Esto implica reconocer y preguntar a los miembros de esa audiencia si recuerdan el mensaje, cuántas veces estuvieron expuestos al mismo, qué características recuerdan, sus sentimientos acerca del mensaje y su perspectiva anterior y posterior hacia el producto, campaña o empresa.

El desarrollo de un modelo de marketing relacional considera el desarrollo de estrategias que permitan obtener clientes leales y satisfechos a lo largo del tiempo.

3.5. La estrategia del marketing relacional como cuarto tipo de obtención de ventaja competitiva sostenible

Se analizan las estrategias que formula Vilaginés (2004) para considerar el marketing relacional como filosofía. La estrategia consiste en determinar un sistema de objetivos, planes de acción y políticas claramente especificados, que movilizan los recursos para aprovechar oportunidades identificadas y disminución de riesgos futuros. Se sigue un proceso para recoger la información básica sobre la competitividad de las empresas en los distintos mercados en los que participa,

entorno a los competidores y la industria. Esta estrategia permite concentrarse en dos áreas básicas:

- Invertir en producto/mercado, que define el alcance de la estrategia en términos de productos y mercados y la asignación de las inversiones en ellos.
- Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible para competir en los mercados y sus formas de competencia en función a capacidades, objetivos y recursos.

Con base en este último punto, nos enfocamos en la documentación de Porter (1990), para lograr una ventaja competitiva: “Surge del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores que excede el costo de crearlos” (p.21). El valor es lo que los compradores creen justo a pagar y el valor superior se obtiene por la capacidad de proveer beneficios únicos que compensan más que los precios superiores. La ventaja competitiva, ha sido clasificada hasta el momento en tres tipos: el costo más bajo, una oferta diferenciada y la de enfoque o nicho protegido, cada una de ellas tiene características diferentes:

- Menor costo, asociada con estrategias con tendencia a alcanzar un volumen elevado por la obtención de economías de escala. Es dirigida hacia la productividad, la eficiencia y la reducción de costos.
- Estrategia diferenciada es la que intentan adoptar un mayor número de empresas, cayendo muchas en posiciones poco claras y por tanto débiles.
- Nicho protegido, descritos como suficiente de tamaño y capacidad de compra para ser rentables.

De acuerdo con Alfaro (2004), el marketing relacional es reconocer a cada consumidor con su valor potencial, y diseñar estrategias para explotar dicho

potencial, para conseguir esto se agrupan todos los elementos que se muestran a continuación:

- Estrategias de marketing relacional
- Gestión de bases de datos
- Alquiler de bases de datos
- Creatividad en marketing directo y promocional
- Publicidad de respuesta directa
- Producción gráfica
- Manipulación y personalización
- Comunicación digital
- Telemarketing
- Estrategia de medios.

Desde una perspectiva relacional, marketing, es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar relaciones con los clientes y otros segmentos.

3.5.1. Características del Marketing relacional, base del CRM

El autor Renart (2004) nos menciona las principales funciones y características de esta filosofía:

Interactividad: El cliente se siente con la libertad de tomar la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacción.

Dirección de las acciones y personalización, La empresa es capaz de dirigir distintos mensajes y ofertar productos o servicios adecuados a las necesidades y características de cada cliente.

Memoria. Los datos, preferencias y características cada cliente quedan registradas en la empresa, así como los detalles históricos de cada uno.

Receptividad. Hablar menos y escuchar más, permite que el cliente sea quien decida si quiere mantener o no la relación comercial y delimitar el modo de comunicarse.

Orientación al cliente. Centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que sigue para satisfacerlas.

Discriminación. La empresa deberá estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Una segmentación y clasificación de clientes avanzada debe ser puesta en práctica para los distintos clientes.

Valor del cliente. El valor que el cliente representa para la empresa es esencial para poder priorizar su atención.

3.5.2. Importancia del uso del marketing relacional dentro del CRM

De acuerdo a la AMA (2004), hoy en día es cinco veces más costoso identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es. La diferenciación entre productos es limitada, por lo que las empresas tienden a evolucionar el servicio que acompaña el producto y poner atención al trato que recibe el cliente. El número de clientes potenciales es limitado por lo que hay que buscar siempre la diferenciación. El valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo: porque compra más del mismo producto, porque compra más productos, porque compra más productos de gama alta con más margen, porque disminuyen los costos de atenderle y servirle y porque es fuente de recomendación boca a boca en su círculo social.

3.5.3. Beneficios del uso del marketing relacional dentro del CRM

Estos son los siguientes, de acuerdo a AMA (2004):

- Enfoque en proveer valor a los clientes
- Énfasis en la retención de clientes
- Los clientes a largo plazo pueden iniciar una promoción boca a boca gratuita con buenas referencias.
- Los clientes a largo plazo son menos propensos a migrar hacia la competencia, esto dificulta a los competidores incorporarlos a su mercado.
- Clientes más felices puede derivar en empleados más felices.

A través del análisis interno y externo que nos ofrece una matriz FODA, se examina la empresa en su desempeño al interior y en su desarrollo dentro de la industria, con ello se tiene un panorama más claro de los puntos en los que IDES deberá tener mayor empuje. El enfoque de Kotler (2000) y sus nueve pasos es el cimiento para que el enfoque al cliente sea llevado a cabo con asertividad.

En el entendido que la administración, es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros, de acuerdo a lo planteado por la AMA (2004): “la administración de una empresa se vuelve parte esencial para que el ciclo de vida de un producto o servicio se cumpla y llegue a la madurez deseada” (s.p). El entorno económico actual, al que podemos referirnos como nueva economía, está caracterizado, sin duda, por el fenómeno de la globalización. Podemos afirmar que nos encontramos inmersos en la era de la Información; Castells (1999) menciona que esta se caracteriza por: “la revolución tecnológica, las redes de información y las redes sociales como una estructura de interdependencia global de la actividad económica” (p.23).

Lograr la satisfacción del cliente, debe ser el objetivo de todos los departamentos, sin importar el tamaño de la empresa. Todos los esfuerzos de ventas, atención al cliente, marketing, logística, fabricación, finanzas, administración y recursos

humanos se dirigen para conseguir y mantener la lealtad de los clientes. No importa si el departamento en cuestión tiene o no tiene contacto directo con el cliente.

Profundizando en lo que plantea Santesmases Mestre (2012), como el desarrollo de la mercadotecnia. Lo concibe y ejecuta como: “la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (p.10). Es necesario considerar los nuevos tiempos y las herramientas disponibles para lograr dichas satisfacciones.

Adaptándonos a un entorno cambiante en estrategias podemos encontrar distintos sistemas o herramientas como el CRM; que ayudan a que las empresas puedan ampliar su rango de alcance y mejorar las prácticas que se han realizado o están por realizarse. De acuerdo con De Goyeneche (2001), “hoy en día las empresas deben establecer su modelo de negocios orientado a identificar a sus clientes y la forma en que deben plantearse relaciones valiosas” (p.98). Esto quiere decir que la empresa debe ser capaz de adaptarse a sus diferentes tipos de clientes para ser efectivo con cada uno de ellos. En otras palabras, la empresa de la actualidad, tiene la obligación de ser asertiva y competente en lo referente a su mercado.

De acuerdo con Peppers y Rogers (2011), “una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad” (p.56). En su forma más generalizada, CRM puede ser considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa.

Un CRM, no está confinado a procesos de negocios dentro un sistema de tecnología de información. De hecho, el CRM puede consistir en virtualmente cualquier proceso que trabaja directa o indirectamente con el cliente que está diseñado para mejorar la relación con él. Como un ejemplo de los procesos de negocios de CRM que no

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

requieren ninguna tecnología, piense en el viejo dicho servicio con una sonrisa o el cliente siempre tiene la razón. Estos son ejemplos de procesos de CRM hechos populares mucho antes de la introducción de la tecnología de software (CRM, 2002).

Analizando las características que tiene un sistema CRM podemos observar que no sólo se trata de una implementación o un evento; es un proceso llevado desde los niveles más altos de la organización, tatuado dentro de la cultura corporativa y presente a través de toda la organización. CRM no es un destino, es un camino de aprendizaje continuo, de mejora de procesos y de evolución de las relaciones con el cliente.

Siendo así, un CRM puede ser parte de cualquier industria, empresa o giro de la misma, por lo que su implementación en un negocio tan antiguo como la carpintería es más que factible, y hoy en día más que necesario.

Navarro Luévano (2008), adentra en la orientación a la satisfacción del usuario de una plataforma tecnológica, lo que comprueba que dicho enfoque hacia el cliente, en este caso un usuario, es aplicable a cualquier proceso o departamento de una institución pública o una empresa.

Otro ejemplo claro, de la característica polifacética del enfoque CRM es la tesis doctoral de Garrido (2008), donde analiza lo necesario de la implantación de este sistema en la prestación de un servicio tan *sui generis*, como es, el de la industria hotelera y confirma los beneficios de dicho sistema del lado del consumidor final.

Para Kotler (2000), al adoptar el *marketing* basado en las relaciones (CRM), la empresa necesita visión, liderazgo y paciencia para tener éxito; establecer una alta dirección eficiente, recoger información acerca de los clientes, optimizar la fijación de objetivos, integrar las líneas de negocio y las funciones prever las inversiones a largo plazo, prestar atención a los cambios de gestión necesarios, usar técnicas analíticas para la fijación de objetivos y para la adaptación a las necesidades del cliente y diseñar la estructura global de la empresa, compuesta por nueve componentes principales:

1. La estrategia de marketing relacional
2. La base de datos de clientes
3. Los sistemas de ayuda a la toma de decisiones
4. La evaluación de los clientes
5. El desarrollo de productos en atención a las tendencias del mercado
6. La responsabilidad de contactar con los clientes
7. Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente
8. Las estrategias de canales para transmitir y captar información
9. Los sistemas de medición y evaluación del marketing

El marketing relacional consiste en “atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes y es considerado como antecedente y origen del concepto de CRM” (Berry, 1983, p.24).

Existen distintas visiones acerca del CRM, se presenta un resumen:

Tabla 7. Visiones del CRM.

Visión	Autor	Definición
--------	-------	------------

Carácter Tecnológico	Choy y Lo (2003, p.263)	Supone una integración en toda la empresa trabajando conjuntamente, como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela.
Carácter estratégico	Parvatiyar y Sheth (2001, p.5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior para la compañía como para el propio cliente
	Sigala (2005, p.393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con el objetivo de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes.
Enfoque integrador	Asociación Española de Marketing Relacional (2202, p.9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológicas, diseñadas con el objeto de constituir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.
Enfoque integrador	Chen y Popovich (2003, p.673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que adjunta las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes.
	Renart (2204, p.6)	El CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.

Fuente: Garrido (2008, p.57)

A partir de estas definiciones, se puede observar la importancia del CRM en su carácter estratégico para la empresa, así mismo se pueden definir los beneficios de implementar estrategias CRM:

Tabla 8. Beneficios del CRM

Beneficios tangibles (financieros)	Beneficios intangibles
------------------------------------	------------------------

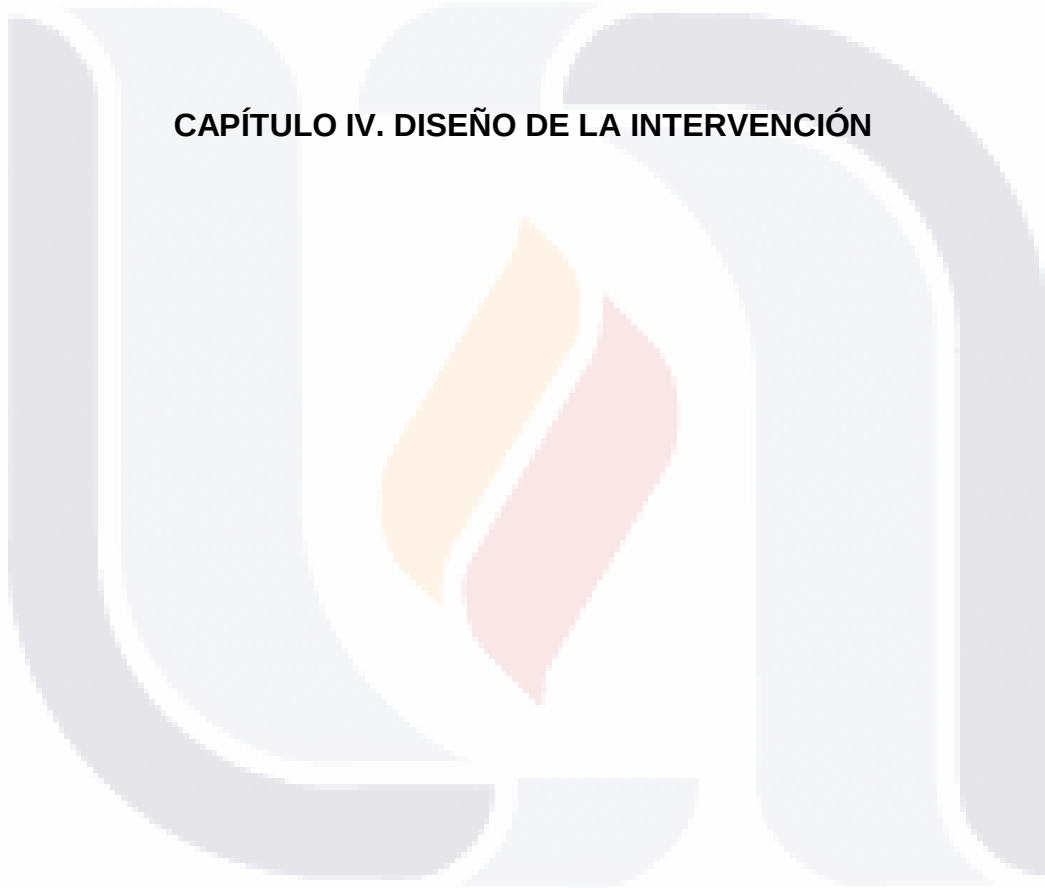
Incremento de las ventas	Satisfacción de clientes
Incremento de la rentabilidad	Retención
Aumento de la cuota de mercado	Confianza
Reducción de costes internos	Mejora en el nivel de lealtad de clientes
	Mejora en la calidad del servicio

Fuente: Garrido (2008, p.59)

Uno de los errores más frecuentes, desde el punto de vista directivo es pensar que un proyecto de CRM es que es meramente tecnológico, y que la tecnología es el factor clave en el éxito del mismo. La realidad muestra que los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología (Renart, 2004) y cada empresa determinará qué tipo de solución tecnológica le aportará un mayor valor a su negocio.

La orientación al cliente, sustento teórico para el CRM, implica colocar al cliente como centro de todas las actividades de la empresa, con el objetivo de ir construyendo una relación a largo plazo. Una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos, ya que dicha orientación conlleva la comprensión adecuada de los procesos con el fin de ofrecer un valor añadido.

La implantación de una estrategia de CRM es un proceso laborioso y difícil, un viaje largo que debe desembocar en la obtención del mismo valor tanto para la empresa como para el cliente.



CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

4.1. Tipo de estudio

El presente trabajo fue un trabajo práctico de estudio de caso. Él cual, es de tipo cualitativo (Expósito, Olmedo y Fernández, 2004). “Ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.7). Es uno de los métodos de investigación más utilizado en disciplinas de la administración (Yacuzzi, 2005). En el desarrollo de este trabajo, el estudio de caso es utilizado como una metodología de investigación, no como un instrumento de análisis (Crespo, 2000), ya que este esta orientado a la toma de decisiones. “Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales” (Arnak, Del Rincón y Latorre, 1994, p.206).

"El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" (Stake, 2005, p.11). Donde su enfoque no es hipotético, Se observa, se sacan conclusiones y se informan de ellas (Cebreiro López y Fernández, p.666, consultado en Mata, Rodríguez y Bolívar, 2004). Se utilizaron datos cualitativos, los cuales son “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas interpretaciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández, *et. al.*, 2010, p.9).

El diseño del presente trabajo fue de tipo observacional (Heras, 1997), ya que: el foco de estudio es una organización o un aspecto determinado de la misma tal y cómo es en su estado actual. Se realiza con una perspectiva sincrónica y la técnica más relevante es la observación participante” (p.29). Se desarrolló con los lineamientos y alcances de un caso práctico. Es una observación cualitativa, la cual implica que: “no es una mera contemplación, implica adentrarse a profundidad en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como la reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández, *et.al.*, 2010, p. 411)

4.2. Propuesta tácita

Diagnóstico: Constató de un diagnóstico previo, donde se recabó la información necesaria para el desarrollo de la propuesta de implementación de sistema CRM, dividido en análisis de factores internos, comportamiento del mercado y análisis externo, abarcando la contextualización de la empresa, niveles de esfuerzos de marketing y niveles de estrategias de orientación al cliente. Dicho diagnóstico se realizó de la siguiente manera:

Tabla 9. Herramientas para el diagnóstico

Instrumento	Fundamento teórico	Objetivo	Fuente de información
Entrevista	Reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra(s) (Hernández, <i>et.al</i> , 2010, p.418)	Conocer la historia, objetivos, filosofía y FODA de la empresa	Director general
		Conocer el nivel de involucramiento de todas las áreas dentro de la empresa	Todos los empleados de la empresa
Diagnóstico de comunicación	Proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución (Tamayo, 2015, p.18).	Evaluar el nivel de comunicación que se tiene con el cliente	Web y redes sociales Http://idesmuebles.com/
Focus group	“Herramienta importante para adquirir retroalimentación en relación a productos nuevos al igual que otros temas”(Kotler, 2000, p.45)	Conocer el posicionamiento y nivel de posicionamiento y compromiso de los clientes	Clientes recientes

Fuente: Elaboración propia (2019)

- Contenido: Una vez realizado el diagnóstico se proponen estrategias de CRM diseñadas con base en las limitaciones y alcances de la empresa detectadas en el apartado de diagnóstico.
- Anexos: Se enumeraron los documentos requeridos para las acciones de cada etapa de la propuesta de CRM.

4.3. Población objetivo

Empresa de la industria del mueble que ofrece soluciones de equipamiento para el hogar e industria, situada en la ciudad de Aguascalientes, México. “Donde existe el grupo de personas, eventos y sucesos de estudio sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo que se estudia” (Hernández, *et.al.*, 2010, p.394)



CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

5.1. Resultados

A partir del cuestionario, realizado a todos los empleados de la empresa (anexo 2), se pudo corroborar que el nivel de involucramiento de los empleados hacia la filosofía de la empresa es nulo. Rescatable es la disposición de todos y cada uno de ellos, de relacionarse más con los objetivos de la organización.

Debido a las características de las labores desempeñadas por la empresa y a la necesidad de realizar actividades en campo como instalaciones y entregas; en la siguiente ilustración, se puede observar una recomendación del organigrama ideal para poder ofrecer un servicio más detallado y reducir el margen de error. Además, es importante la incorporación de una persona encargada de la comunicación interna y externa, de los alcances de mercadotecnia.

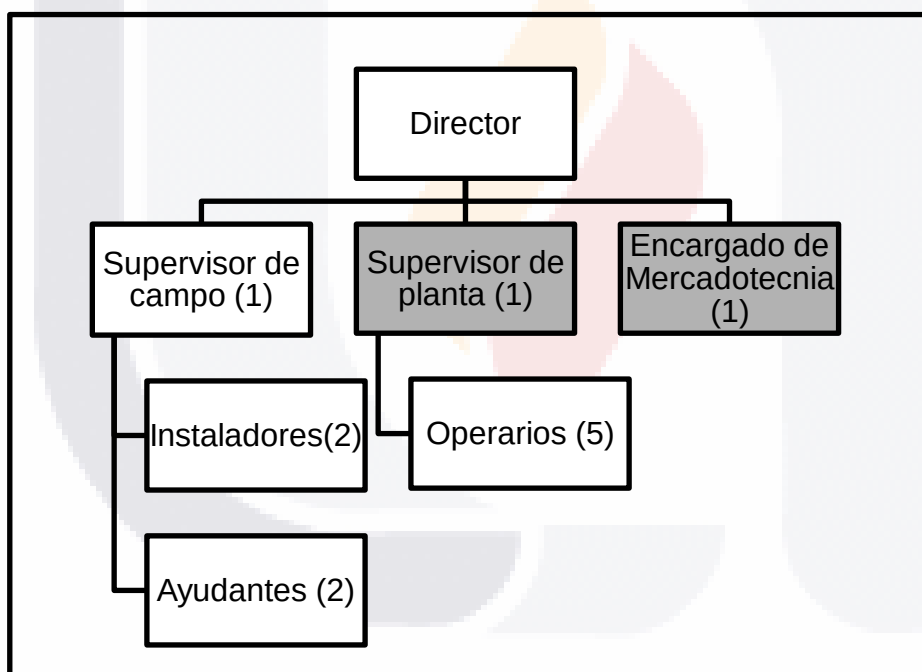


Ilustración 7. Propuesta de organigrama para mejorar el desempeño de la empresa.
Fuente: Elaboración propia (2019).

Así mismo, a continuación se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de sondeo a los empleados, para conocer su nivel de involucramiento en la empresa.

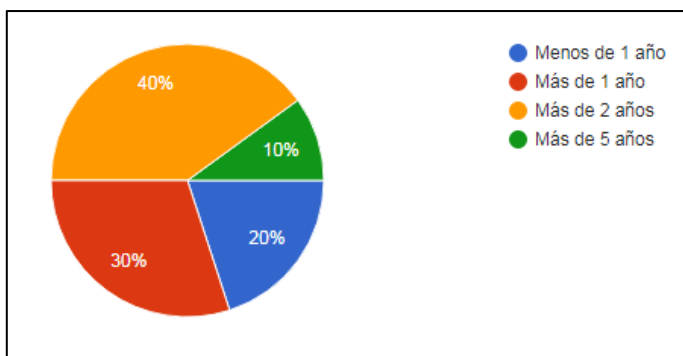


Ilustración 8. ¿Sabe cuanto tiempo tiene en funcionamiento el negocio?
Fuente: Elaboración propia (2019).

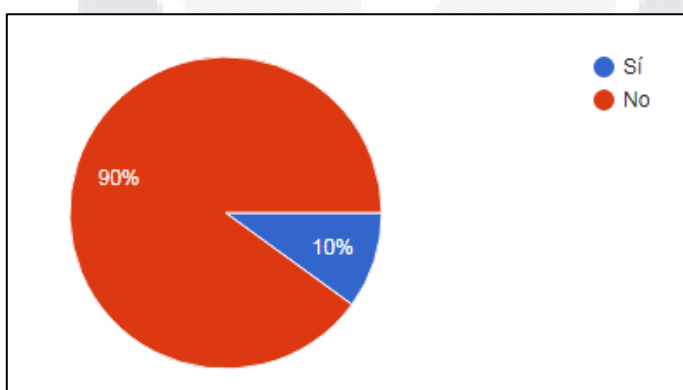


Ilustración 9. ¿Conoces la Misión de la empresa?
Fuente: Elaboración propia (2019).

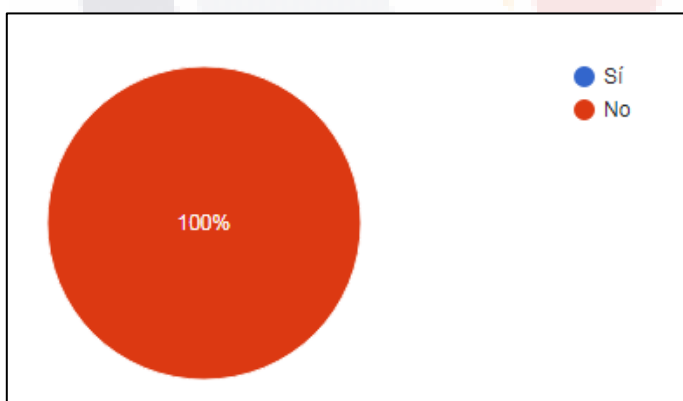


Ilustración 10. ¿Conoces la Visión de la empresa?
Fuente: Elaboración propia (2019).

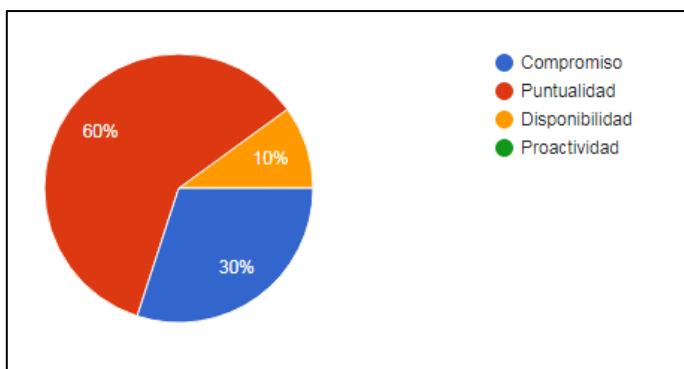


Ilustración 11. ¿Cuál valor consideras más relevante para realizar tus actividades diarias?
Fuente: Elaboración propia (2019).

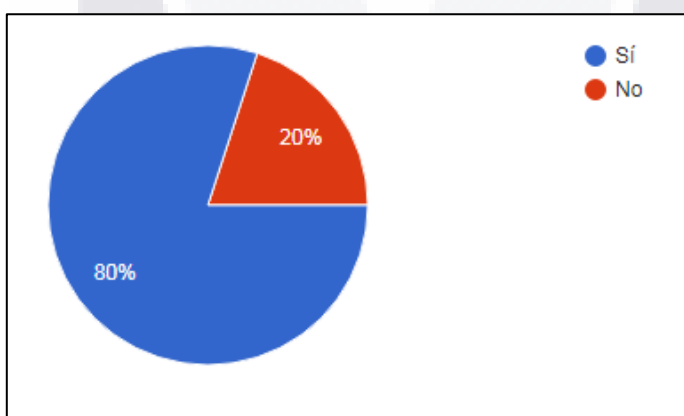


Ilustración 12. ¿Está conforme con la retroalimentación que recibes de tu jefe directo?
Fuente: Elaboración propia (2019).

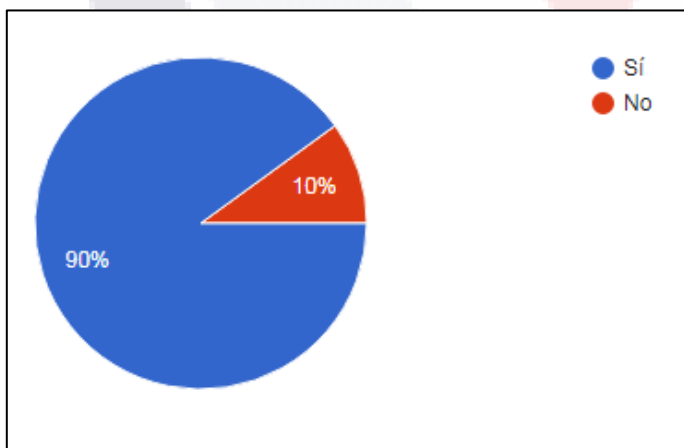


Ilustración 13. ¿Te gustaría conocer o involucrarte en todos los proyectos que se llevan a cabo dentro de la empresa?
Fuente: Elaboración propia (2019).

5.2. Estrategias de *marketing mix*

5.2.1. Producto

Ides Muebles en su división de Diseño de Muebles ofrece la fabricación de los siguientes productos:

- Cocinas
- Clósets
- Puertas

La limitante que se presentó, es que el equipamiento con el que cuenta la empresa y la experiencia de los empleados; esto limita la oferta hacia muebles de melamina. Existen clientes, que pueden requerir mobiliario o equipo de otros materiales, como los que ofrece la carpintería tradicional. La propuesta es que en el corto plazo se incorporen estos productos comenzando por la fabricación de puertas.

5.2.2. Precio

Mejorar el precio. El objetivo de esta estrategia será competir por precio con la competencia directa. La adquisición de equipamiento para el hogar, como son cocinas y clósets. Puede llegar a tener la percepción de ser costosa. Se invitará a los nuevos clientes a presentar una cotización de otro proveedor por escrito no mayor a cinco días, para analizarla y en la medida de lo posible poder mejorar el costo.

5.2.3. Promoción

Recomienda a IDES muebles. Uno de los aspectos más importantes que se logró detectar durante esta investigación, es la importancia de la recomendación boca a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

boca de los clientes actuales hacia los clientes nuevos. Con el objetivo de incentivar esta práctica en la entrega de su producto se deberá entregar al cliente, un certificado de regalo válido por 5%, 10% o 15% dependiendo el proyecto, que podrá ser regalado a sus familiares o conocidos.

Cliente frecuente. Debido a las características del producto, los índices de recompra pueden llegar a ser demasiado bajos, es por eso que se propone incentivar el número de compras que realiza un cliente durante un año. Esto se resume en descuentos de 10% o 20% para clientes que realicen su segunda o tercera compra, aplican restricciones de acuerdo al proyecto.

Cumpleaños cliente frecuente. Considerando nuevamente el costo de los productos ofertados, los clientes buscan realizar este tipo de inversiones durante una época en específico, además de recibir una felicitación en su cumpleaños, el cliente recibirá un certificado de regalo que podrá hacer válido dentro de los siguientes 15 días de su emisión.

5.2.4. Plaza

Durante la realización de esta investigación se encontró la necesidad de la implementación de un *showroom*⁵ que mostrará los distintos productos que se pueden ofrecer. La propuesta e implementación de esta sala de exposición se implementó durante el periodo que se llevó a cabo este caso práctico. Se espera con esta acción el cierre de la labor de venta mejore en 30%.

⁵ Sala de exposición

5.2.5. Personas

La necesidad de un encargado de las acciones de mercadotecnia, es una necesidad detectada a través de esta investigación. Así mismo, la supervisión de campo es importante para la consecución de los objetivos. Se propuso la contratación de una persona encargada de efectuar la comunicación interna y externa de la empresa, que a su vez pueda desarrollar estrategias digitales que ayuden a la mejora de las ventas y la comunicación organizacional.

Los requisitos para el encargado de comunicación y mercadotecnia son los siguientes:

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Indistinto

Nivel Académico: Licenciatura afín

Experiencia: Mínima de un año en puesto similar

Competencias:

- Conocimiento de administración y mercadotecnia
- Facilidad de palabra
- Buena actitud
- Gusto por las tecnologías de comunicación
- Habilidades para el diseño y administración de redes sociales

Los requisitos para el supervisor de campo son los siguientes:

Edad: 23 a 45 años

Sexo: Masculino

Nivel Académico: Indistinto

Experiencia: Mínima de un año en puesto similar

Competencias:

- Habilidad y manejo de herramientas manuales
- Conocimiento de materiales
- Licencia de conducir
- Buen trato

5.2.6. Capacitación

Se recomienda capacitación de los empleados dos veces por año. El objetivo es que los colaboradores de la empresa conozcan los alcances de la empresa, tengan conocimiento de cómo usar el equipo y por supuesto conozcan la ideología de la empresa. La capacitación deberá llevarse a cabo por parte de los supervisores asesorados por el experto en mercadotecnia y tratará de los siguientes temas:

- Medidas de seguridad
- Maquinaria de taller
- Herramienta de mano
- Necesidades para la instalación de cocinas, clósets y puertas
- Filosofía de la empresa
- Dinámicas de integración

5.2.7. Procesos

Así mismo las capacitaciones anteriormente mencionadas tocarán los temas de los procesos que se realizan dentro de la empresa. La propuesta es la elaboración de los programas de capacitación con los temas específicos necesarios en la empresa.

5.3. Implantación del sistema CRM

El proceso hacia la implantación de un CRM pasa por varias fases:

5.3.1. Conocimiento

Comprender quién es el cliente. Centrarse en él como cuenta: ante un cliente potencial deberemos saber dónde está ubicado su negocio y qué oportunidades de negocio podemos plantearnos con ese cliente.

5.3.2. Retención

No es suficiente con conocer al cliente para conservarlo, debemos crear valor, lo cual implica tener un amplio conocimiento de la persona de contacto y de la persona que tiene la decisión de compra en la organización de nuestro cliente. Esto supone escuchar para entender cómo funciona la empresa de nuestro cliente y comprender qué condiciones influyen en su negocio y en las decisiones de compra. Así podremos diseñar acciones y servicios a medida, consiguiendo la satisfacción del cliente y su fidelidad.

5.3.3. Desarrollo

Es lo que podríamos llamar Gestión Estratégica de las Relaciones con el Cliente. Ya conocemos al cliente y los hemos fidelizado. Esta última fase está permanentemente retroalimentándose y se caracteriza por una gran actividad dinámica: continuamente aumentamos la base de conocimiento de nuestros clientes mediante el registro continuo de información relevante sobre los mismos.

El principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles.

Las recomendaciones para el presente caso práctico se harán con las consideraciones de Kotler (2000) quien menciona que al adoptar el marketing basado en las relaciones (CRM), la empresa necesita visión, liderazgo y paciencia para tener éxito; establecer una alta dirección eficiente, recoger información acerca de los clientes, optimizar la fijación de objetivos, integrar las líneas de negocio y las funciones, prever las inversiones a largo plazo, prestar atención a los cambios de gestión necesarios, usar técnicas analíticas para la fijación de objetivos y para la adaptación a las necesidades del cliente, y diseñar la estructura global de la empresa, compuesta por nueve componentes principales:

5.3.3.1. La estrategia de marketing relacional

Todas las acciones deberán estar enfocadas en crear una relación estrecha y leal con los clientes frecuentes y no frecuentes así como incrementar su capacidad competitiva y lograr un posicionamiento dentro del mercado.



Ilustración 14. Marketing relacional (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede observar en la ilustración 14, la propuesta sugerida en este trabajo, es dar a conocer al cliente, nuestros principales productos y materiales con los que

se trabaja. Con el fin, de que el cliente se identifique y crear una relación estrecha. Esto con el fin de incrementar la capacidad competitiva, en relación con la identificación de propuestas de creación empresa-cliente.

Como menciona Rodríguez (2014, p.12), es “necesario considerar algunos instrumentos de investigación con los cuales recopilaremos la información necesaria para mantener una relación estrecha y fructífera con los clientes”. Tales instrumentos, son encuestas y cuestionarios que se podrán aplicar de forma directa en cara a cara, vía telefónica o mediante correo electrónico. Las preguntas incluidas en el instrumento pueden ser abiertas, cerradas o mixtas, para tener una información completa y adecuada.

Otra forma de mantener una relación estrecha con el cliente, es regalar una garantía ya que como estableció Kotler (2000, p.35) la garantía es: “uno de los atributos y beneficios que debe tener un producto con el fin de brindar mayor confianza sobre la calidad de los materiales y rendimiento del producto como tal”.

En el caso de los clientes de IDES Muebles, estos instrumentos serán muy útiles para evaluar el servicio y calidad del producto ofrecido, así como para ofrecer productos complementarios a los clientes de acuerdo a su historial de compras.

5.3.3.2. La base de datos de clientes

Para la realización de la base de datos de clientes, se propone el siguiente listado con información que posteriormente será utilizada con fines estratégicos y de mercadotecnia:

Tabla 10. Sugerencias de datos para obtención de base de datos

Nombre de Cliente
Origen del Cliente (¿Cómo llegó a IDES?)
Teléfono
Correo Electrónico
Dirección
Fecha primera compra
Artículo primera compra
Fecha última compra
Artículo última compra
Monto total de adquisiciones
Estado Civil
Cumpleaños
Lugar de Trabajo
¿Nos ha recomendado?
Quejas
Sugerencias

Fuente: Elaboración propia (2019).

En esta fase, la empresa “se relaciona con esos mejores clientes identificados y clasificados anteriormente, y plantea una serie de posibles modos de actuación para relacionarse con ellos. Es, posiblemente, la fase en la que la distinción entre el marketing tradicional —sobre todo el conocido como «marketing de base de datos»— y el CRM se manifiesta de manera más patente” (Dans, 2011, p.58). Se trata de la fase en la cual la empresa plantea qué relaciones permiten los clientes que mantengamos contacto con ellos, cuales de dichas relaciones percibe como de valor añadido frente a aquellas que simplemente le molestan.

IDES INFORMACIÓN PARA BASE DE DATOS	
Nombre de Cliente	
Origen del Cliente (¿Cómo llegó a IDES?)	
Teléfono	
Correo Electrónico	
Dirección	
Fecha primera compra	
Artículo primera compra	
Fecha última compra	
Artículo última compra	
Monto total de adquisiciones	
Estado Civil	
Conyugado(a)	
Lugar de Trabajo	
¿Nos ha recomendado?	
Quiénes	
Sugestiones	

Ilustración 15. Formato Base de datos (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

5.3.3.3. Los sistemas de ayuda a la toma de decisiones

Para este aspecto, es necesario la inversión en una investigación de mercados, en este caso resultaría imposible realizar una para cada cliente, ya que dada la naturaleza del producto ofrecido no lo permite.

Para la toma de decisiones se recomienda hacerse tres preguntas básicas:

- ¿Cómo afecta esta decisión al cliente?
- ¿Cómo afecta esta decisión a la empresa?
- ¿Hay algún impacto económico a causa de esta decisión?

En el anexo 3, se encuentra la propuesta de encuesta para identificar la opinión del cliente. Así como un ejemplo de reporte de venta, en donde se incremento en un 75% las ventas de la empresa, a partir de la operación del sistema CRM.

De acuerdo con Kotler (2000), en la actualidad la gente de marketing debe apoyarse en sistemas que le permitan tomar decisiones más efectivas, por lo que es importante realizar una inversión en una investigación de mercado que responda las siguientes preguntas básicas: ¿Cómo afecta esta decisión al cliente? ¿Cómo

afecta esta decisión a la empresa? ¿Hay algún impacto económico a causa de esta decisión? No obstante, no es la única inversión necesaria para agilizar el proceso de toma de decisiones ya que los sistemas CRM permiten conocer detalles muy importantes sobre el cliente que pueden ser utilizados por la empresa para determinar y dirigir su oferta adecuadamente.

- Para la creación del CRM es necesario que el gerente de marketing contrate programadores externos que lleven a cabo el desarrollo de sistema con base en las necesidades de la empresa.
- Para la investigación de mercados, el gerente de marketing con su equipo de trabajo, desarrollará el instrumento adecuado para obtener la información deseada, en el caso de IDES Muebles, se busca conocer el nivel de conocimiento de la empresa a nivel local y aceptación por parte de clientes esporádicos.
- El equipo de marketing aplicará el instrumento y será trabajo del mismo equipo con el gerente de marketing, determinar las estrategias que se realizarán considerando factores como la proyección y el presupuesto.

Gracias al CRM las decisiones que se tomarán, pueden ser más adecuadas ya que se pueden crear estrategias especiales para clientes específicos.

5.3.3.4. La evaluación de los clientes

Durante la entrega del producto o servicio, el cliente deberá llenar una pequeña encuesta de satisfacción que nos ayudará a delimitar las mejoras en trabajos posteriores o en caso contrario a motivar a los trabajadores. A continuación la tabla con dicho cuestionario:

Tabla 11. Encuesta de satisfacción del cliente

¿Ha recibido su producto en tiempo y forma?	Si / No
¿Está conforme con la calidad del producto recibido?	Si/ No
¿El repartidor o instalador realizó su trabajo de forma correcta?	Si/ No
¿El repartidor o instalador le brindó el trato correcto?	Si/ No
¿Recomendaría usted a IDES Muebles con sus familiares o conocidos?	Si/ No

Fuente: Elaboración propia (2019).

¿Ha recibido su producto en tiempo y forma?	Sí/No
¿Está conforme con la calidad del producto recibido?	Sí/No
¿El repartidor o instalador realizó su trabajo de forma correcta?	Sí/No
¿El repartidor o instalador le brindó el trato correcto?	Sí/No
¿Recomendaría usted a IDES Muebles con sus familiares o conocidos?	Sí/No

IDES
MUEBLES PARA OFICINA

Ilustración 16. Formato encuesta de opinión cliente (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

5.3.3.5. El desarrollo de productos en atención a las tendencias del mercado

Para apoyarse, el encargado de realizar la labor de venta realizará un pequeño cuestionario que le ayudará a asesorar al cliente y a su vez, este pequeño cuestionario ayudará al equipo de marketing, en conjunto con el equipo de diseño a crear muebles y estrategias enfocadas a las necesidades del cliente actual, además de ser un valor agregado para el cliente ya que sentirá que se le brinda un servicio más personalizado (las respuestas se marcarán con una X):

Tabla 12. Preguntas básicas para comenzar la labor de venta

¿Qué producto o solución busca?				
Muebles de oficina	Sillas de oficina	Cocina	Clósets	Puertas
¿Qué material prefiere?				
Melamina	MDF	Plástico	Fierro	Otro
¿Qué color prefiere?				

Fuente: Elaboración propia (2019).

The image shows a proposed sales form layout. It consists of several horizontal sections. The first section is titled '¿Qué producto o solución busca?' and contains five options: 'Muebles de oficina', 'Sillas de oficina', 'Cocina', 'Clóset', and 'Puerta'. The second section is titled '¿Qué material prefiere?' and contains five options: 'Melamina', 'MDF', 'Plástico', 'Fierro', and 'Otro'. The third section is titled '¿Qué color desea?' and is currently empty. Below these sections is a field labeled 'Vendedor:' followed by a line for a signature or name. To the right of this field is the logo for 'IDES MUEBLES PARA OFICINA'.

Ilustración 17. Formato labor de venta (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

Las empresas deben realizar análisis de sus estrategias de segmentación periódicamente ya que los segmentos cambian (Dirección de marketing) y con esto, las tendencias de compra y diseño; por lo que es de suma importancia, que el gerente de marketing tenga noción sobre el diseño de interiores y ergonomía, ya que para permanecer en el mercado es necesario renovarse constantemente (Oppenheimer, 2014).

5.3.3.6. La responsabilidad de contactar con los clientes

La autonomía de los empleados es fundamental para lograr buenos resultados para los clientes. Es por ello la importancia de contar con un decálogo de atención al cliente. Este deberá establecerse dentro de la empresa y ser difundido de manera permanente, ya que hacerlo cotidiano, ayudará a que todos los integrantes de la organización logren un enfoque hacia el cliente.

Tabla 13. Decálogo para atención al cliente

1. Ser honesto y mantener la promesas	La transparencia y la verdad evitarán problemas y el camino a la satisfacción del cliente se acortará.
2. Capacidad de comunicación	Es de vital importancia saber qué y cuándo deseamos transmitir un mensaje.
3. Saber escuchar	Escuchar con atención al cliente, hacerle preguntas y retroalimentarlo con sus respuestas. Esto demuestra interés y resulta en la confianza del cliente.
4. Mantén la calma	La tranquilidad y el dominio de las emociones es el mejor mensaje de respeto que se le puede dar al cliente.
5. Lenguaje corporal, actitud positiva y una sonrisa	Sonreír frecuentemente y expresar amabilidad generan la confianza adecuada hacia el cliente.
6. Rápido pero no de prisa	Resulta positivo trabajar en situaciones de riesgo o estrés, mantener la calma, pensar a futuro son la solución.
7. Conocer la empresa	De esta manera es más fácil qué hacer o a quién canalizar en caso de alguna queja o sugerencia.
8. Genero confianza	El cliente lo agradecerá en caso de necesitar resolver un problema.
9. Negocio y persuado	Existen crisis que pueden resolverse con una negociación o gracias a la persuasión.
10. Aprendo de los errores	Reflexionar sobre los errores cometidos es el mejor camino para mejorar el trato al cliente.

Fuente: elaboración propia (2019).

El primer paso será comprometer a todos los empleados, externando la misión y la visión que tiene la empresa al interior y hacia los clientes. Este deberá ser un trabajo de todos los días y deberá ser tan clara que hasta el empleado con menor contacto con el cliente sabrá resolver una situación de manera creativa. Se puede mejorar la atención al cliente con estrategias al interior y al exterior:

- Evaluaciones cualitativas y cuantitativas, reducir al mínimo el número de devoluciones o quejas.
- Entrega de certificado de adquisición de un producto de calidad de IDES Muebles, esto ayudará a hacerle saber el compromiso que la empresa tiene hacia el. Así mismo es importante recomendar la implementación de un decálogo de atención al cliente:

Este decálogo deberá establecerse dentro de la empresa y ser difundido de manera permanente, ya que hacerlo cotidiano, ayudará a que todos los integrantes de la organización logren un enfoque hacia el cliente, esto basado en la propuesta de Porter (1990), en *The Competitive Advantage of Nations*, donde menciona que las empresas deben mejorar continuamente y cambiar de forma ininterrumpida, volviendo obsoletas las innovaciones que ellos mismos han desarrollado para dar paso a nuevos procesos. En el caso de IDES, la capacitación nos ayudará a implementar de manera correcta el decálogo que establece como debe ser el trato con el cliente durante todo el proceso de compra.

5.3.3.7. Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente

De manera permanente, la fijación de los objetivos y la adaptación al cliente, ayudará a que todos los integrantes de la organización logren un enfoque hacia el cliente.

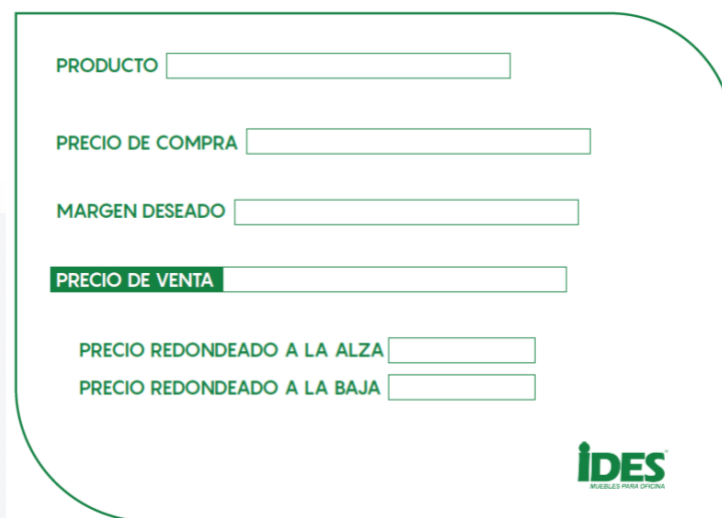
A) Principios básicos de formulación de objetivos

- Los objetivos de marketing se sujetarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.
- Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, el motor de la labor comercial y coherentes entre sí como con el resto de objetivos corporativos.

B) Requisitos para la redacción de los objetivos de marketing

- Han de ser coherentes con los recursos disponibles.

- El objetivo es consecuente con las políticas y prácticas de la empresa.
- Deben ser realistas y alcanzables.



PRODUCTO

PRECIO DE COMPRA

MARGEN DESEADO

PRECIO DE VENTA

PRECIO REDONDEADO A LA ALZA

PRECIO REDONDEADO A LA BAJA

IDES
MÚLTIPLES MANEJOS

Ilustración 18. Formato adaptación al cliente (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

Fijar objetivos dentro de una institución, es una tarea sumamente importante del marketing interno, como establece Kotler (2000), esta tarea garantiza que todos los miembros adopten los principios que debe tener el personal idóneo para realizar la atención adecuada a los clientes, lo cuál se convierte en la base para el cumplimiento de los objetivos internos. Planificar y definir roles dentro de la institución nos ayuda también en la adaptación de los objetivos hacia el cliente, lo cuál se traduce en mayor fidelización.

Dentro de esta estrategia, encontramos también el enfoque correcto que se debe tener en la fijación de precios, la cual, según Nagle y Holden (2002, p.89), esta debe ser desarrollada por el gerente de marketing considerando factores como: “costes, competencia y la sensibilidad al precio por parte del mercado meta, como elementos que influyen directamente sobre el éxito o fracaso de una estrategia de precios”. En el caso de IDES, el gerente de marketing definirá con su equipo de mercadotecnia, los objetivos estratégicos de la compañía, los cuales serán considerando como

principales factores para establecer una estrategia de precios basada en la orientación al cliente.

En el caso de IDES Muebles, los objetivos son muy claros y orientados a sus clientes; Por una parte, se busca fidelizar los clientes ya existentes que han confiado en la empresa para la fabricación de sus muebles y están conformes con el servicio. A su vez, busca conseguir nuevos clientes para convertirlos en clientes fieles a la marca y puedan ser parte del primer objetivo.

5.3.3.8. Las estrategias de canales de comunicación para transmitir y captar información

Se recomienda fortalecer los dos canales de comunicación establecidos con los que se cuenta:

Página de internet:

- Dar un enfoque más afín al consumidor final, fortalecer la división de Diseño de Mobiliario al nivel de Muebles para oficina, ya que esto robustecerá el compromiso que la empresa tiene con el cliente.

Sugerencia: Implementar un modelo de pagina web con realidad aumentada, en el cual el cliente pueda tener un recorrido virtual por la tienda o simular una casa donde pueda elegir los muebles y darles el acomodo deseado. Una extensión para este modelo, es una *app* que permita mediante realidad aumentada, que el usuario, utilizando la cámara de su *smartphone*, pueda visualizar el mueble en el espacio seleccionado de su casa, capturar la pantalla y ofrecerle una promoción en la tienda (descuento pequeño) al presentarse a comprar el mueble.

Redes sociales:

- De igual manera, la comunicación a través de Facebook deberá ser permanente y efectiva, utilizando herramientas de segmentación propias de la misma red social en la cuál se puede ingresar la base de datos de clientes y crear públicos con características específicas para dirigir de una mejor manera las campañas de difusión.

Estas estrategias están basadas en las propuestas de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan en *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital*, donde establecen como prioridad de las empresas de ahora estar conectadas y ser horizontales, inclusivas y sociales.

En la Ilustración 19, se muestra un ejemplo de publicación en Facebook® para IDES Muebles, donde destaca que se busca un contenido interactivo, capaz de tener un alcance importante para mayor exposición ante los clientes y usuarios de Facebook®.

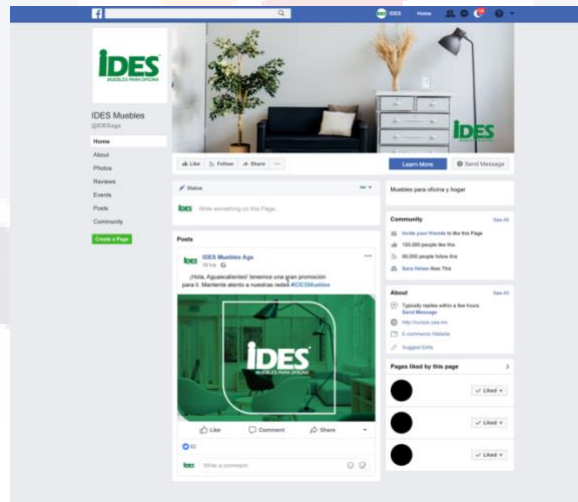


Ilustración 19. Página de Facebook® (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

En la ilustración 20, se muestra un ejemplo del inicio de la página web, donde destaca que la imagen principal tiene el formato 360, para que el usuario pueda ver la simulación de una habitación / oficina con los muebles que ofrece IDES.

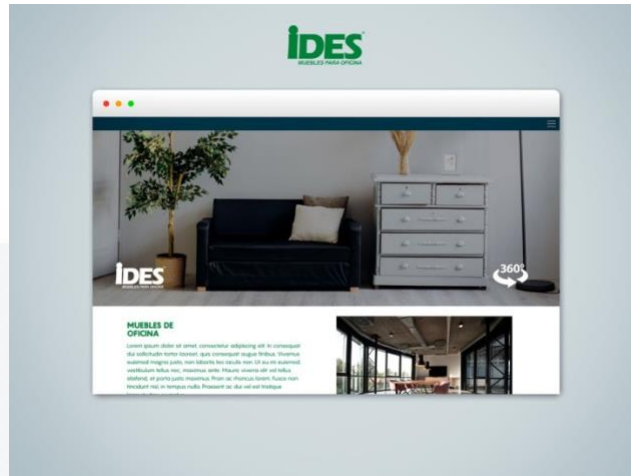


Ilustración 20. Página Web (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

En la ilustración 21, se muestra un ejemplo de la aplicación en la *Playstore*®, para *Android*®, dicha aplicación se sigue, tenga la opción de aplicar realidad aumentada para que los usuarios puedan pre visualizar como se verán los muebles en un espacio determinado de su casa u oficina.

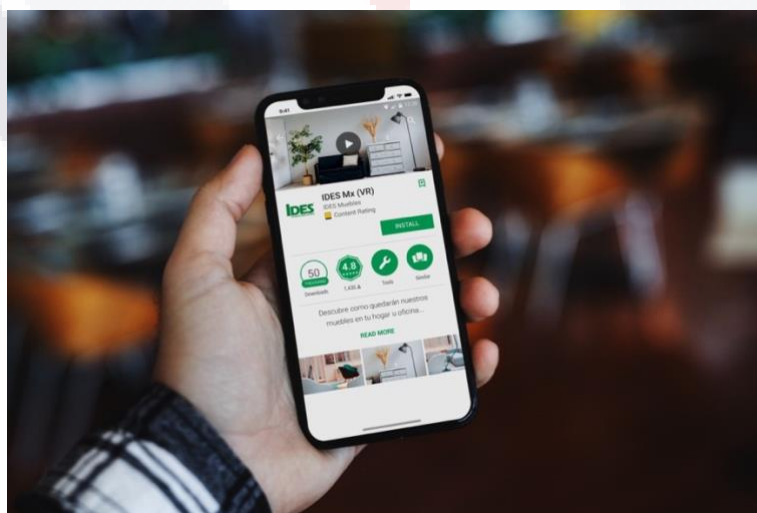


Ilustración 21. Aplicación IDES (propuesta)
Fuente: Elaboración propia (2019)

5.3.3.9. Los sistemas de medición y evaluación del marketing

Cada una de las acciones que se llevarán a cabo deberán medirse con base en el crecimiento de las ventas y el aumento de los clientes, además un factor relevante deberá ser el aumento de clientes y recompra de clientes actuales.

Para medir los resultados, el enfoque será encontrar un equilibrio entre aspectos financieros como el volumen de ventas y aspectos más intangibles como la evaluación de experiencia del cliente como propone María Rosa Llamas Alonso. Además es importante realizar una auditoria de la experiencia (Berry, Carbone y Haeckel, 2002) para verificar el usuario ha tenido una experiencia integral.



CAPÍTULO VI. EVALUACION DE LA INTERVENCIÓN

6.1. Valoración de los objetivos

Se logró el diagnóstico de los factores que permitieron proponer un sistema de gestión de los clientes y gestión del conocimiento para grupo IDES, lo cual se presenta en el capítulo V (resultados de la intervención).

Así mismo, se lograron los objetivos específicos. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, lo que permitió identificar y analizar los factores que contribuyen al proceso de eficiencia del enfoque CRM de la empresa.

La aportación de este trabajo es la elaboración de un manual CRM (anexo 3), en el cual se desarrollan estrategias para orientar a la empresa hacia un enfoque CRM. En este mismo, se propone un sistema de atención al cliente y su fidelización, con el fin de incrementar la cartera de clientes. Esto mediante la nueva sala de exhibición, que ayudó a la estrategia de incremento de clientes en un 30% (Fuente: Departamento de finanzas, 2019).

En base a las necesidades, se desarrollaron estas propuestas adecuadas a las necesidades del Grupo IDES, lo cual incluye: planes de fidelidad, estrategias de mejora a la atención a clientes, entre otros.

6.2. Alcances y limitaciones

El alcance del presente trabajo es solamente al Grupo IES, en el momento que se realizó el estudio. La limitación del mismo, es para el desarrollo de las estrategias para el sistema CRM en el momento de su aplicación. Debido a la cambiante demanda y comportamiento del mercado, es necesario la flexibilidad en el sistema.

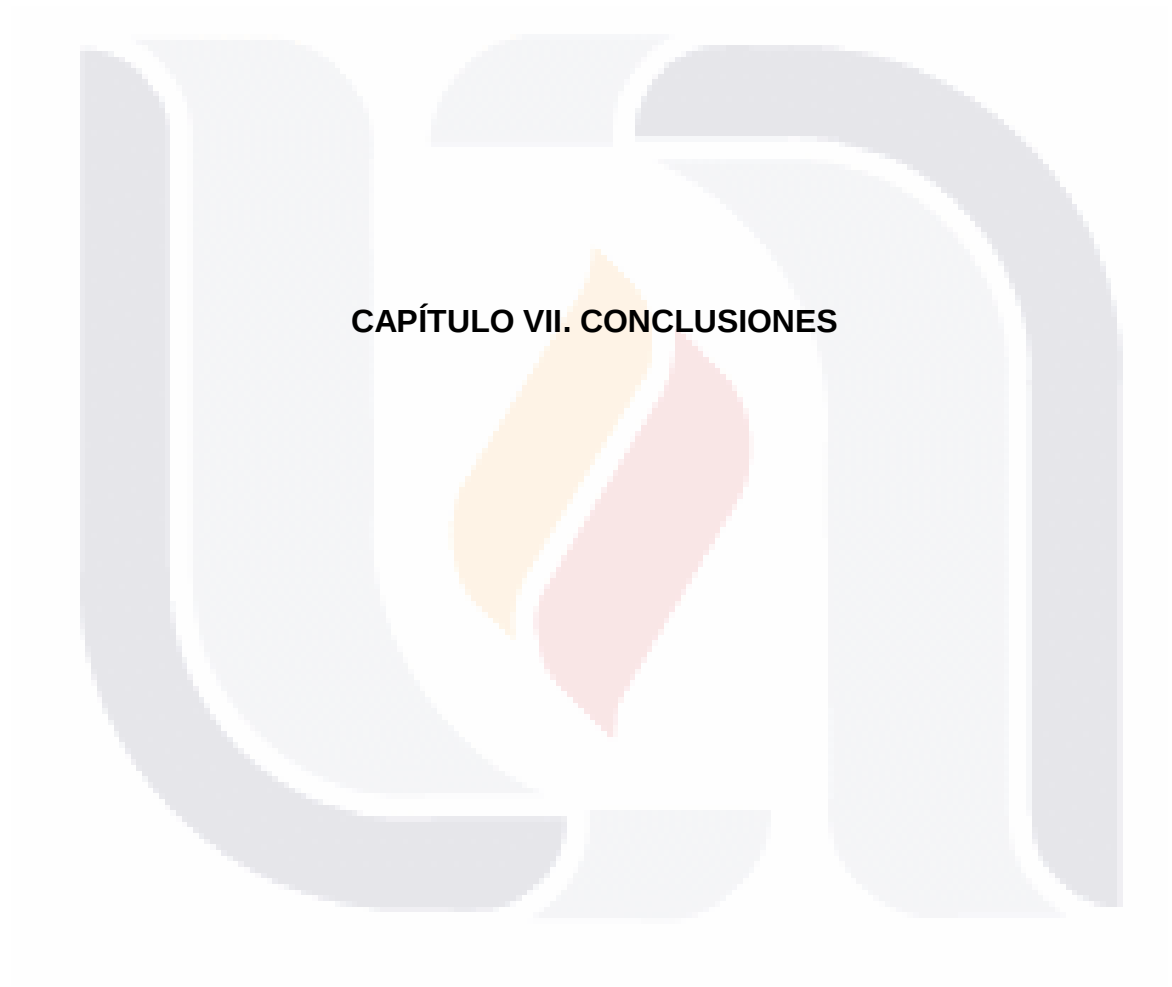
6.3. Aportes a la organización

Los aportes a la organización fue el establecimiento de un Sistema de atención al cliente. Así como el diseño, de estrategias para orientar a la empresa a un sistema de gestión de la información y conocimiento, con enfoque CRM. El salón de *showroom*, en donde el cliente tiene de forma visual la exhibición de los productos, lo que permite facilitar la decisión de compra.

6.4. Recomendación para futuros trabajos

Los aspectos que deben considerarse en futuras investigaciones es que no todas las empresas de la industria de la mueblería, evalúan sus sistemas de gestión de conocimiento e información, con enfoque CRM; hay quienes lo hacen solo por índices de venta. Esto limita el proceso de evaluación, ya que no refleja la totalidad de las actividades de la empresa y estos índices no reflejan el trabajo interno de la empresa sino solamente la adquisición de bienes; como un producto subyacente de la práctica laboral ejercida.

Es por ello, que deben establecer estrategias CRM, como referencia, para la evaluación del desempeño, junto con los otros medios o procedimientos de evaluación.



CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se pudo constatar que las empresas de la industria manufacturera, en específico de la fabricación de muebles, no considera relevante la implementación de estrategias que deriven en la orientación al cliente. Si bien, son conscientes que un producto de calidad entregado habla por sí solo y atrae a más clientes, es necesario formalizar las prácticas de administración y mercadotecnia para poder establecer los objetivos y alcances de la empresa.

A través del cuestionario realizado al Director de IDES Muebles (anexo 1), se confirmó la necesidad de contar con una filosofía y visión empresarial que sea capaz de transmitir a los colaboradores la necesidad de ofrecer el máximo para entregar productos y servicios de calidad.

La generación de información de primera mano es esencial para poder llevar a cabo el Sistema CRM y las estrategias de orientación al cliente, brindarle un plus al cliente como es buena atención, trato amable, ambiente agradable, personalización, honestidad y compromiso permitirá ganar su confianza y preferencia.

Mantener contacto con el cliente permitirá crear una estrecha relación, hacerle sentir lo importante que es para el negocio, influirá en su comportamiento y por supuesto en la rentabilidad del negocio, además que la generación de relaciones rentables con los clientes y su identificación ayuda al diseño de estrategias y acciones para lograr su fidelización.

Esta investigación pone las bases para que las empresas del ramo conozcan la orientación al cliente y evalúen la implementación de un sistema CRM que les permita conseguir una ventaja competitiva.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Es necesario mencionar que el desarrollo e implementación de estrategias CRM debe estar acompañada por un cambio organizativo. Es decir, la propuesta sólo tendrá éxito si los procesos de la organización se reestructuran para lograr una mejor comprensión de las necesidades de los clientes. La puesta en marcha de CRM requiere que la empresa adopte una filosofía centrada en el cliente, cambie su estructura y procesos y modifique su cultura corporativa.



BIBLIOGRAFÍA

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AEMR. Asociación Española de Marketing Relacional. (2002). Obtenido de l estudio de CRM en España. Consultado en <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>

Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2016). *Internal Marketing tools and concepts for customer-focused management*. USA: Editorial Routledge.

Alfaro, M. (2004). *Temas clave en el marketing relacional*. México: McGraw Hill Interamericana.

AMA, A. M. (2004). AMA Adopts New Definition of Marketing. *Marketing News*. AMA Board, 20.

Arnak, J. Del Rincón, D. y Latorre, A. (1994). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Editorial Labor.

Barroso, C. y Armario, M. (1999). *Marketing Relacional*. México: Editorial ESIC.

Berry, L. L. (1983). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Castells, M. (1999). *La era de la información, economía, sociedad y cultura vol.1. Ciudad de México*. México: Siflo XXI Editores.

Chen, I. J., y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management-people, process and technology. *Business Process Management Journal* 12(2). p. 672-688.

Choy, K. L., y Lo, V. (2003). Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of cas-based reasoning. *Industrial Management+Data System*, 263-274.

Crespo, R. (2000). The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method. *Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization"*, Proceedings Latin America.

CRM Community (2002). Marketing relacional. CRM España. Consultado de <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>

Dans, E. (2010). Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo Marketing digital. Colombia: *Revista Nuevo Economía y Empresas*, 10(791). Consultado de: <http://www.revistasice.info/index.php/ICE/article/download/206/206>

De Goyeneche, A. (2001). CRM: Una estrategia de negocios centrada en el cliente. (S. Numhaser, Ed.) *Economía y Administración*, p. 98.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Expósito, J. Olmedo, E. y Fernández, A. (2004). Patrones metodológicos en la investigación española sobre evaluación de programas educativos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(2).

Garrido, A. (2008). Estrategias CRM en empresas de servicios: Recomendaciones directivas para su implementación. Málaga, España.

Grönroos, C. (2011). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3 Ed.)*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: Jon Wiley e Hijos.

Guijarro García, M. (2010). Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM -modelo cliente céntrico- como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un CRM -Modelo cliente céntrico- en agencias de viajes [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València. doi:10.4995/Thesis/10251/7769.

Heras, L. (1997). *Comprender el espacio educativo. Investigación etnográfica sobre un centro escolar*. Málaga: Editorial Aljibe.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc. GrawHill.

INEGI. (2015). Sistema de Cuentas Nacionales. Ciudad de México: INEGI.

Ivankovich, C.I., y Araya, Y. (2011). *Focus groups: técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. Revista de Ciencias Económicas*, 29(1). De <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057>

Koontz, H., y Weirich, H. (1998). *Administración una perspectiva global (11 ed.)*. Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing (13 ed.)*. Madrid: Pearson.

Lindgreen, A., Palmer, R., y Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. *Innovation Technology Entrepreneurship & Marketin*, p. 673-692.

McCarthy, E., Perrault, W., y Cannon, J. (2010). *Essentials of Marketing, a marketing strategy planning approach*. Nueva York: Editorial McGraw Hill.

McDaniel, C., y Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados (8 Ed)*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Muñiz, R. (2019). Marketing en el siglo XXI. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Nagle, T. y Holden, R. (2002). *Estrategias y prácticas de precio*. México: Editorial Practice Hall.

Navarro Luévano, R. (1 de Junio de 2008). uaa.mx. Recuperado el Enero de 2018, de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/530/299014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Olmedo, L. (2011). Plan de marketing para el fortalecimiento de la perspectiva del cliente en base al Balanced Scorecard con aplicación de CRM y Geo Marketing para la Empresa Consultora Management Advise & Consulting. Tesis de Licenciatura. Universidad ESPE. Sede Sangolquí.

Oppenheimer, A. (2014). *Renovarse o morir*. México: Editorial Debate.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A handbook of visionaries, game changers and challengers (Vol. 1)*. USA: Editorial Wiley.

Parvatiyar, A., y Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, p. 1-34.

Peppers, D., y Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (2 ed.)*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: Jon Wiley and Sons.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Renart, L. G. (8 de Marzo de 2004). Cuadernos del e-Business Center PwC & IESE. Obtenido de IESE: http://www.iese.edu/en/files/6_1349.pdf

Rouse, M. (2006). Search Data Center en español. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>

Ryals, L., y Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship management. *Journal of Strategic Marketing*.

Salvador, M; Rodríguez, D; y Bolívar, B. (2004). Estudio de casos, en *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga: Editorial Aljibe.

- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing concepto y estrategias (6 Ed)*. Madrid, España: Pirámide.
- Sigala, M. (2005). Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 391-413.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Editorial Morata.
- Stoner, J. A., y Freeman, R. E. (1996). *Administración (4 Ed)*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Suárez L., Vázquez R., Díaz A. M. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3)
- Tamayo, M. (2015). Diagnóstico de comunicaciones. Tesis de Licenciatura. Colombia: Universidad de la Salle. Consultado de: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/.../Diagnóstico_Comunicaciones_Fondo_Exito.pdf
- Tan, X., Yen, D., y Fang, X. (2002). Internet Integrated Customer Relationship Management a key succes factor for companies in the e-commerce arena. *Journal of computer information systems*.
- Tead, O., y Appley, L. (2012). *The Art of Administration*. Whitefish, Montana, Estados Unidos: Literary Licensing, LLC.
- Thaler, R. H., y Sunstein, C. R. (2009). *Nudge, Improving decisions about health, wealth and happiness*. Londres, Inglaterra: Penguin Books Ltd.
- Vilaginés, J. A. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Inomics*, 1. P.296-306.





Anexo 1. Guía de preguntas para entrevista con el Director de la empresa

Cuestionario

¿Cuál es el *core business* de IDES Muebles?

¿Qué servicios presta IDES Muebles?

¿Quiénes son sus clientes?

¿Cuál es el objetivo de la empresa?

¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?

¿En dónde se prestan los servicios, se puede salir la empresa de esta región?

¿Cómo es el acercamiento con los clientes?

¿Cuáles son las expectativas de los clientes?

¿Cuál es el grado de satisfacción de los usuarios del servicio, lo puedes medir?

¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios? Equipos, maquinaria, materias primas, etc.

¿Con qué recurso humano cuenta la empresa, cuál es su nivel de capacitación, su experiencia?

¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, está bien, está mal?

¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa, cuáles son sus aspectos positivos, cuáles son los aspectos negativos?

¿Quién toma las decisiones en la empresa?

¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

¿Cómo es el sistema de comunicación de la empresa, que medios usan, que tan efectivo es?

Fortalezas:

¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Debilidades:

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

¿Consideras que el mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Amenazas:

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

Anexo 2. Guía de preguntas para Focus Group

¿De qué forma conoció a IDES Muebles?

¿Cuánto tiempo tiene siendo cliente de IDES?

¿Cuál fue su primera impresión durante la decisión de compra?

¿Qué aspecto determinó importante para decidir/adquirir sus productos con IDES Muebles?

¿A partir de comenzar a ser cliente de IDES Muebles, ha adquirido algún producto que la empresa puede ofrecerle con algún otro proveedor?

¿Cuál fue su impresión al recibir sus productos?

¿Ha tenido experiencias negativas por parte de IDES Muebles?

¿Cómo fue su forma de pago al adquirir sus productos con IDES Muebles?

¿Qué beneficio le gustaría obtener por llegar a ser cliente fiel de IDES Muebles?

¿Considera los tiempos de entrega justos para recibir sus productos?

¿Qué productos o servicios le gustaría que IDES Muebles pudiera proporcionarle?

¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la experiencia de compra con IDES Muebles?

Anexo 3. Encuesta cliente

¿Conoces o alguna vez escuchaste hablar sobre IDES Muebles?

SI

NO → Pasar a pregunta 6

¿Hace cuánto los conoces?

¿Qué producto compraste con ellos?

¿Consideras que la calidad del producto es adecuada con relación al precio que pagaste?

¿Volverías a comprar un producto de IDES o los recomendarías con algún familiar o conocido? ¿Porqué?

Cuando necesitas un mueble, ¿qué medios utilizas para buscar información?

1) Visita a la tienda 2) Página web 3) Redes Sociales 4) Otro (especificar)

¿Cuál es la mejor mueblería que conoces en Aguascalientes?

Datos socioeconómicos:

Sexo:

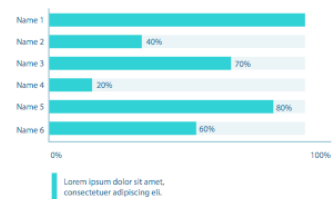
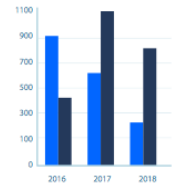
Edad:

Colonia en la que vive:

IDES®
MUJERES PARA OFICINA

Exportar datos

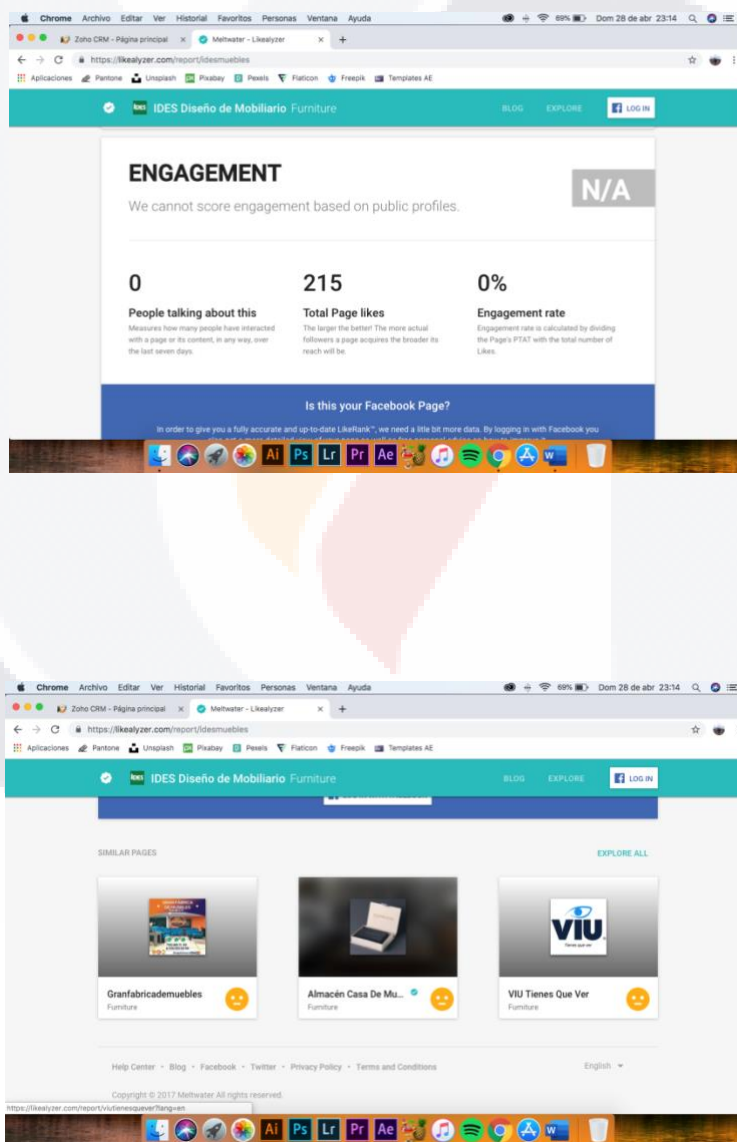
75%

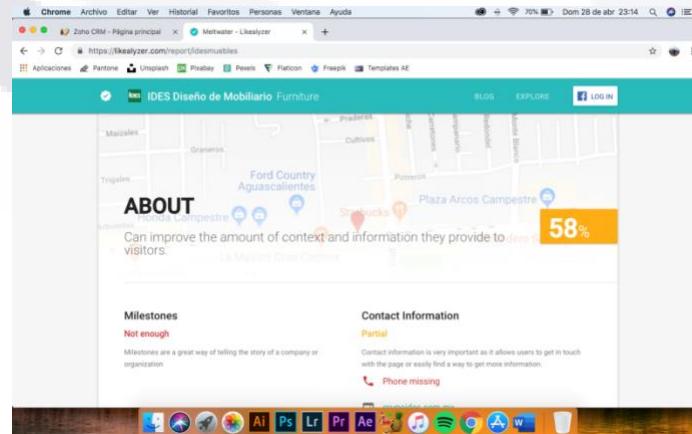
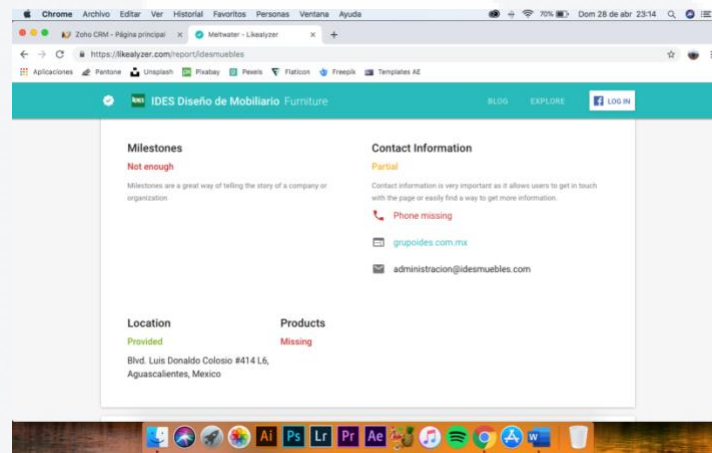
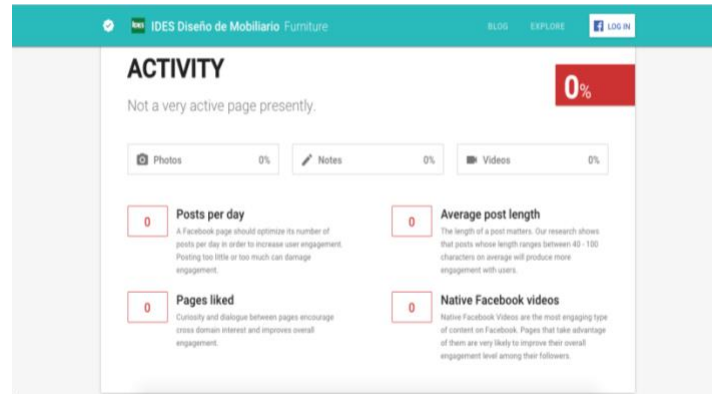


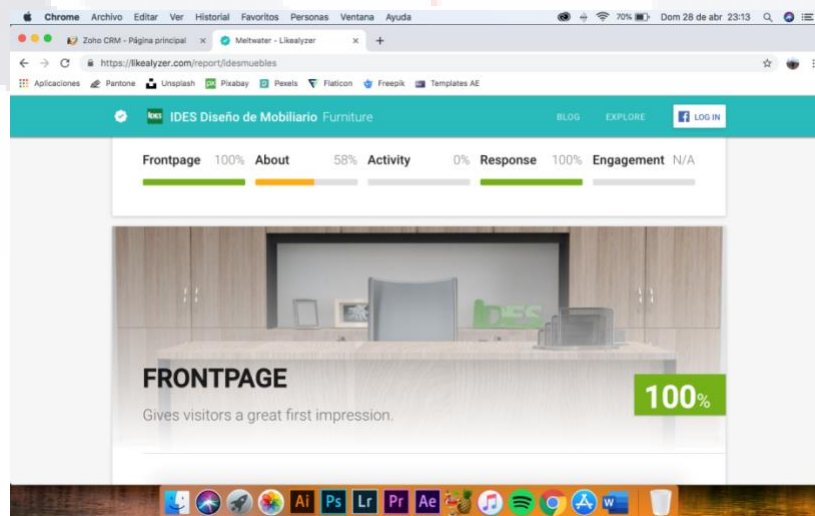
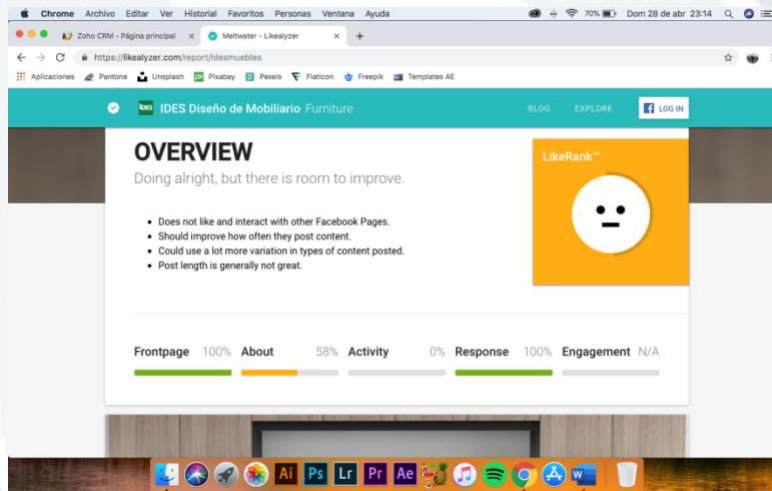
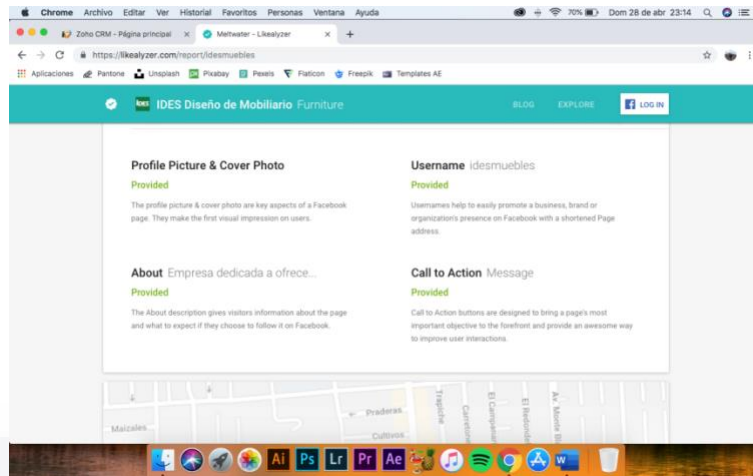
96

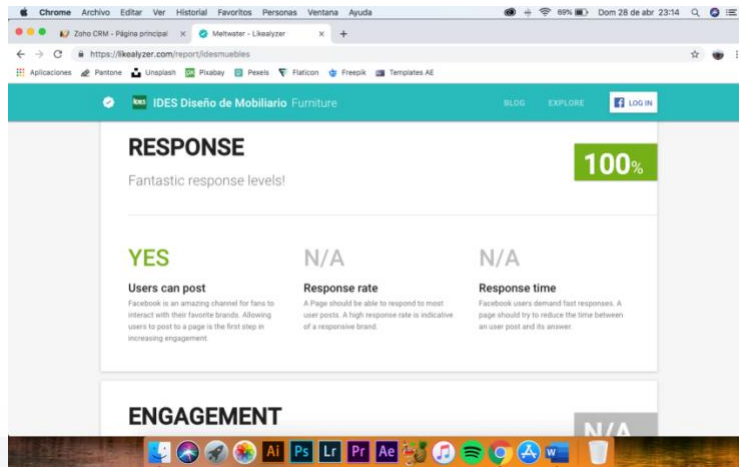
Anexo 4. RRSS y Sitio Web

Utilizando la herramienta Like alyzer, se determinó que la fan page en Facebook de Ides muebles, actualmente se puede considerar desactualizada y poco efectiva, aunque con un índice de respuesta muy eficiente. Sin embargo, es muy claro que se puede mejorar siguiendo las recomendaciones del sito ya que tiene poco alcance, no logra conectar con la gente y nadie habla de ellos.



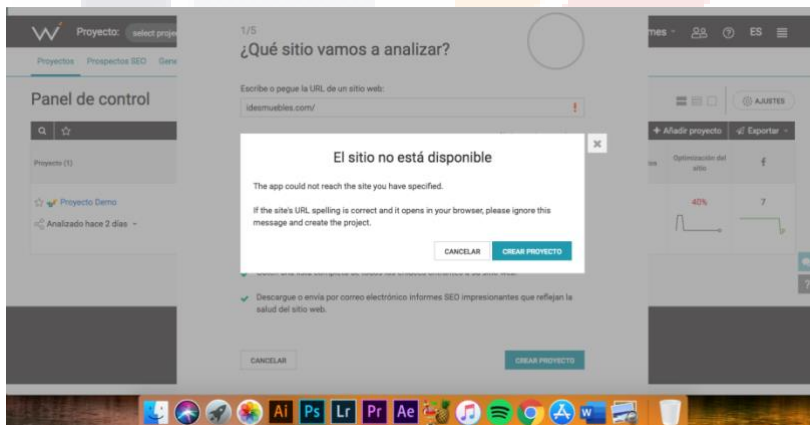






*Revisión realizada por el sistema de Like alyzer que considera putos como engagement, respuesta, contenido y actividad, esto siguiendo la recomendación de llevar las actividades de venta desde lo tradicional a lo digital, ya que el consumidor actual utiliza internet como su principal medio de información.

Respecto del sitio web, se requiere mucho trabajo ya que, al momento, es prácticamente imposible realizar una revisión avanzada utilizando herramientas de gestión de sitios web



Fundamento teórico: Como se menciona en marketing 4.0, las empresas en la actualidad deben estar conectadas, por lo que mostrarse en línea para sus clientes es vital para su estrategia de marketing. Es necesario mantenerse activos para que los consumidores y clientes potenciales, puedan tener un primer punto de referencia

en internet al momento de tomar la decisión de comprar un mueble y así, utilizando herramientas que brindan las redes sociales, llegar a ellos.

