



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Diseño de una estrategia CRM para la empresa Casabaca S.A., 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Paredes Pinos, Pamela Elizabeth

**DIRECTOR:** Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, MsC.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2017**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Septiembre, 2017*

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magíster.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Diseño de una estrategia CRM para la empresa Casabaca S.A., 2017”; realizado por Paredes Pinos, Pamela Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, diciembre de 2017

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Paredes Pinos, Pamela Elizabeth, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de una estrategia CRM para la empresa Casabaca S.A., 2017, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo MSc. Sarango, Paúl director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico vigente de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico constitucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: Paredes Pinos, Pamela Elizabeth

Cédula: 0103751798

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Efraín y Martita, quienes han sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación.

A mi compañero de vida, a mi amigo incondicional, a mi gran amor Santiago por apoyarme y ayudarme a cumplir este gran sueño. Fueron muchas las veces que perdí la fuerza, pero siempre estuvieron tus palabras de aliento, que me hicieron continuar Te amo.

A mis hijas, Camila, Amelia y María Victoria, este trabajo les dedico con todo mi corazón, son mi motor y la pieza fundamental de mi vida, la razón de ser mejor cada día.

A mis hermanos Efraín, María Mercedes, Tatiana, Antonio y Cristina, quisiera dedicar mi tesis a ustedes de quienes he recibido el mejor ejemplo de constancia y tenacidad.

A mis queridos Suegros Luis y María Guadalupe por el amor infinito que me dan, por la preocupación, por estar siempre cuando los necesito.

A mis sobrinos Antho, Ari, Toñito son parte de mi vida y sé que este logro lo comparten conmigo

Y a todas aquellas personas que siempre me demostraron su amor y apoyo durante esta etapa universitaria.

Promesa cumplida.....

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de estudiar y prepararme, combinando perfectamente mis roles como madre, esposa y trabajadora.

A Msc Paul Sarango por dirigir mi trabajo de titulación, a todos los docentes de la carrera quienes con gran empeño y dedicación nos entregan las herramientas necesarias para superarnos y ser excelentes profesionales.

A Casabaca por permitirme desarrollar este trabajo, por los conocimientos que recibo día a día en esta maravillosa empresa, gracias Diego, Santy y Gida por ser unos grandes profesores y un ejemplo a seguir.

Gracias a mis amigos de la oficina que más de una vez me ayudaron con las tareas y trabajos, los que sonrieron y sufrieron cada fin de semestre.

A toda mi maravillosa familia por estar pendiente y apoyarme ¡Gracias por el cariño, la fuerza y los consejos que siempre me han dado!

Pamela

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
GESTIÓN BASADA EN LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM).....	5
1.1    Definiciones e importancia.....	6
1.2    Características.....	8
1.3    Principios del CRM .....	9
1.4    Marketing relacional y estrategia CRM .....	9
1.5    Fases de una Estrategia CRM.....	11
1.5.1    Análisis de la estrategia.....	11
1.5.2    Direccionamiento estratégico.....	12
1.5.3    Diseño de la estrategia CRM .....	14
1.5.4    Estrategias de implementación .....	15
1.5.5    Planeación para implementar el CRM.....	16
CAPÍTULO II.....	20
ANÁLISIS DE LA EMPRESA CASABACA S.A. ....	20
2.1    Antecedentes de la empresa Casabaca S.A.....	21

2.1.1	Visión y misión.....	22
2.2	Estructura organizativa .....	22
2.3	Entorno de la empresa Casabaca S.A. ....	25
2.3.1	Micro entorno.....	25
2.3.1.1	Proveedores .....	25
2.3.1.2	Competidores .....	27
2.3.1.3	Clientes .....	29
2.3.1.4	Financiamiento .....	30
2.3.2	Macro entorno .....	30
2.4.2.1	Factor Político.....	31
2.4.2.2	Factor Económico.....	33
2.4.2.3	Factor Social .....	37
2.4.2.4	Factor Tecnológico .....	38
2.3.2.5	Factor Ambiental .....	39
2.3.3	Análisis del sector automotriz .....	40
2.4	Evaluación Interna.....	41
2.4.1	Opinión de los clientes.....	41
2.5	Evaluación Externa.....	53
2.6	Análisis FODA .....	54
2.6.1	Evaluación de los factores internos (EFI).....	56
2.6.2	Evaluación de los factores externos (EFE) .....	59
2.7	Análisis estratégico de FODA cruzado.....	60
CAPÍTULO III.....		63
ESTRATEGIA CRM PARA LA EMPRESA CASABACA S. A. ....		63
3.1	Estrategia CRM operacional de la empresa Casabaca S. A. ....	64
3.1.1	Objetivos estratégicos del CRM operacional.....	64
3.2	Componentes .....	64
3.2.1	Estrategia orientada a los consumidores .....	65
3.2.2	Estrategia de Comunicación .....	68

3.2.2.1	Atención Front Office .....	68
3.2.3	Estrategia para brindar servicios integrales .....	69
3.2.3.1	Atención y proceso de reclamos mediante estrategia BACK OFFICE 71	
3.2.4	Estrategia tecnológica (software CRM).....	72
3.3	Implementación de la propuesta CRM.....	72
3.3.1	Procesos del CRM.....	73
3.3.1.1	Diseño Conceptual .....	73
3.3.1.2	Diseño Lógico.....	75
3.3.1.3	Diseño Físico.....	77
3.3.1.4	Diseño de la Base de Datos .....	80
3.3.1.5	Módulos dentro de Sistema CRM-CASABACA.....	81
	CONCLUSIONES .....	83
	RECOMENDACIONES.....	84
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	Ventas de vehículos por año (ENE-FEB) .....	40
<b>Gráfico 2:</b>	¿Considera usted que los tiempos para la toma de pedidos son los adecuados? .....	42
<b>Gráfico 3:</b>	¿El tiempo de entrega del producto es el adecuado para usted? .....	43
<b>Gráfico 4:</b>	¿Cree que la empresa cuenta con un sistema eficiente para atender sus quejas y reclamos? .....	44
<b>Gráfico 5:</b>	¿Considera que la empresa cuenta con el personal idóneo para dar seguimiento a sus requerimientos?.....	45
<b>Gráfico 6:</b>	¿Piensa usted que sus solicitudes son bien atendidas? .....	46
<b>Gráfico 7:</b>	¿Considera que la empresa Casabaca S.A. cuenta con las tecnologías necesarias para atender sus necesidades? .....	46
<b>Gráfico 8:</b>	¿Cómo califica el servicio de la empresa?.....	47
<b>Gráfico 9:</b>	¿Considera que la relación que mantiene la empresa con usted es la adecuada?.....	48

<b>Gráfico 10:</b> ¿Considera usted que la empresa mantiene un trato diferenciado con sus clientes? .....	48
<b>Gráfico 11:</b> ¿Cree usted que la empresa necesita aplicar un sistema estandarizado de ventas? .....	50
<b>Gráfico 12:</b> ¿Con qué frecuencia usted ha recibido algún beneficio adicional en los productos de Casabaca S. A? .....	51
<b>Gráfico 13:</b> De acuerdo con su experiencia, ¿cuál cree usted que son los problemas que enfrenta Casabaca S. A. en cuanto a atención al cliente? .....	52
<b>Gráfico 14:</b> ¿Cuáles son las facilidades que le gustaría que les ofrezca la empresa Casabaca S A?.....	53

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Información estados financieros de la compañía .....	30
<b>Tabla 2:</b> Inflación en Ecuador.....	35
<b>Tabla 3:</b> Tasa de desempleo en Ecuador.....	35
<b>Tabla 4:</b> Mercado laboral 2016-2017.....	37
<b>Tabla 5:</b> Factor ambiental e impacto ambiental .....	39
<b>Tabla 7:</b> Datos para el cálculo del tamaño de la muestra .....	41
<b>Tabla 6:</b> Matriz FODA de la empresa Casabaca S. A.....	54
<b>Tabla 8.</b> MEFI de la empresa Casabaca S. A.....	57
<b>Tabla 9:</b> Matriz EFE de la empresa Casabaca S. A.....	59
<b>Tabla 10:</b> Matriz FODA cruzada de la empresa Casabaca S. A. ....	61
<b>Tabla 11.</b> Estrategias para brindar servicios integrales.....	71
<b>Tabla 12:</b> Módulos del CRM Salesforce .....	82

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Infraestructura Casabaca S.A.	21
<b>Ilustración 2:</b> <i>Participación en ventas por marca</i>	28
<b>Ilustración 3:</b> Producto Interno Bruto 2014-2017	34
<b>Ilustración 4:</b> Generación de puestos de trabajo por parte del sector automotriz	36
<b>Ilustración 5:</b> Factores de retraso por compras de Casabaca S. A.	66
<b>Ilustración 6:</b> Proceso de ventas de Casabaca S. A.	67
<b>Ilustración 7:</b> Segmentación de clientes del Casabaca S. A.	70
<b>Ilustración 8:</b> Importancia de las estrategias CRM para Casabaca S. A.	73

<b>Ilustración 9:</b> Casos de uso de ventas de Casabaca S. A.	74
<b>Ilustración 10:</b> Caso de uso del proceso de venta en Casabaca S. A.	75
<b>Ilustración 11:</b> Esquema de los procesos de venta CRM para Casabaca S. A.	76
<b>Ilustración 12:</b> Esquema del proceso de recolección de información del cliente	77
<b>Ilustración 13:</b> Interfaz de sistema CRM	79
<b>Ilustración 14:</b> Ficha para información de clientes de Casabaca S. A.	81

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo diseñar una estrategia CRM para la empresa Casabaca S. A., sabiendo que el CRM es una estrategia de negocios que tiene por finalidad gestionar la relación con sus clientes y con los potenciales prospectos, por lo tanto, se llevó a cabo un estudio exhaustivo de la estrategia CRM, así como un análisis interno y externo de la empresa. En el análisis interno se incluyeron los resultados de una encuesta realizada sobre una muestra de 234 clientes de esta empresa, con el objetivo de identificar las principales necesidades insatisfechas de este grupo.

Como principal resultado se obtuvo que, el diseño de la estrategia CRM está compuesta por cuatro sub estrategias, las cuales permiten a la empresa Casabaca S. A. ofrecer productos diferenciados, mismos que mejoran la competitividad en el mercado; reducir los tiempos de respuesta a las necesidades de la empresa, alcanzando el objetivo principal de la empresa que consiste en establecer relaciones de fidelización con los clientes.

**Palabras claves:** Estrategia, CRM, planeación, cliente, fidelización

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to design a CRM strategy for the Casabaca S.A., company, knowing that CRM is a business strategy that aims to manage the relationship with its customers and with potential customers, therefore, an exhaustive study of the CRM strategy and an internal and external analysis of the company was carried out. The internal analysis included the results of a survey conducted with a sample of 234 clients of this company, with the objective of identifying the main unmet needs of this group.

The main result was that, the design of the CRM strategy is composed of four sub strategies, which allow the Casabaca S. A., company to offer differentiated products, which improve competitiveness in the market; reduce the response times to the needs of the company, reaching the main objective of the company that is to establish loyalty relationships with customers.

**Keywords:** Strategy, CRM, planning, customer, loyalty

## INTRODUCCIÓN

Casabaca S.A., una empresa dedicada a la importación y distribución de vehículos, llega a constituirse como empresa en el año de 1959 como una iniciativa de Juan Francisco Baca. La matriz Casabaca se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, entre las calles 10 de agosto y Carrión.

Para el año 2016 Casabaca tiene una proyección de ingreso anual de 121 millones de dólares por concepto de venta de vehículos de la marca Toyota; sin embargo, se encuentra ubicado por debajo de las 10 mejores empresas según el ranking empresarial de Ekos negocios. Entre los principales competidores se encuentran empresas como Toyota del Ecuador S.A., Manufacturas Armaduras y Repuestos Ecuatorianos S.A. MARESA e Importadora Mavesa S.A., que en promedio le superan con un monto de 21 millones de dólares (Ekos, 2017). Adicionalmente, Casabaca S. A. realiza sus actividades en un mercado altamente competitivo, en el que la atención al cliente, la prestación de servicios relacionados con la venta y el posicionamiento de la marca son fundamentales para el crecimiento de la empresa y su permanencia en el mercado a largo plazo.

Para la empresa Casabaca S.A., el cliente es lo primero, se enfoca en un mejor servicio y mejor atención en el mercado automotriz; sin embargo, actualmente la empresa Casabaca no cuenta con una metodología que le permita fidelizar clientes y tomar mayor participación en el mercado, así como una estrategia clara sobre la gestión basada en la relación con sus clientes, limitando así su desarrollo empresarial.

Para dar solución al problema identificado, se ha desarrollado un estudio de carácter descriptivo, fundamentado en la metodología cuantitativa y cualitativa, la cual se llevó a cabo mediante dos etapas, el análisis interno y el análisis externo de la empresa, el interno fue desarrollado con la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes con el fin de identificar la direccionalidad de la empresa con respecto a la fidelización de sus clientes potenciales, así como también se realizó un análisis FODA, para lo cual Casabaca ha brindado los instrumentos necesarios en cuanto a los factores de la empresa. Por su lado, el análisis externo fue desarrollado mediante un análisis descriptivo para poder identificar las necesidades de los clientes de Casabaca S. A.

Con base a la información anterior, resulta muy importante que la empresa Casabaca S. A., desarrolle una estrategia de negocios que le permita retener sus clientes y desarrollar

prospectos potenciales. En este caso, el presente trabajo de titulación se estructuró en cuatro capítulos que abordan los temas a tratar.

El capítulo 1: se enfoca en describir los conceptos e investigaciones asociados a los temas de gestión de procesos y CRM, detallando sus características, objetivos y alcances. De igual manera, analiza el proceso necesario para una estrategia CRM adecuada, así como también sus principales componentes.

En el capítulo 2: se lleva a cabo un análisis de las condiciones y acciones iniciales de la empresa Casabaca S. A., la cual se tomó como punto de partida para desarrollar un excelente diseño e implementación de la estrategia CRM. En este capítulo se detallaron los principales componentes del proceso de producción de esta empresa y, además, de los factores externos que afectan el desempeño de la empresa.

En el capítulo 3: se presenta el direccionamiento estratégico de la empresa Casabaca S. A. con el objetivo de implementar la estrategia CRM, es decir, se describen los principales aspectos necesarios que requiere la empresa para una óptima aplicación de este tipo de estrategia empresarial.

El capítulo 4: detalla el diseño de la estrategia CRM, el cual está estructurado por sub-estrategias de que tienen el objetivo de orientar los esfuerzos empresariales hacia el consumidor, conocer al cliente, brindar servicios integrales e incorporar un sistema tecnológico que permita una mejor gestión de los consumidores.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

**CAPÍTULO I**  
**GESTIÓN BASADA EN LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM)**

## 1.1 Definiciones e importancia

El CRM (Customer Relationship Management), también conocida como Administración Basada en la Relación con los Clientes, se enfoca en generar valor agregado a los productos o servicios ofertados por las empresas con el objetivo de retener y fortalecer la cartera de clientes (Alaei, 2013). En algunos casos, CRM es considerado como un software de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, mientras que, en otros se lo entiende como un modelo de gestión que se basa en la satisfacción del cliente a través de las ventas y el marketing.

El CRM constituye un sistema informático que permite identificar, desarrollar, integrar y orientar las distintas competencias de la empresa cuya finalidad es satisfacer los requerimientos de los clientes y generan relaciones duraderas con la empresa a través de la segmentación de mercado (Plakoyiannaki & Tzokas, 2002). Adicionalmente, es el sistema tecnológico empresarial que se encarga de acoplar el almacenamiento de datos, sitio web, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, generando una óptima comunicación entre partes de la organización que permita una mayor satisfacción de los clientes (Choy, Fan, & Lo, 2003).

Por otro lado, CRM puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa que requiera de un adecuado sistema empresarial que gestione a los clientes y garantice el correcto funcionamiento de sus actividades. Se enfoca en analizar el proceso de adquisición, retención y asociación con determinados clientes con el objetivo de crear valor agregado a sus productos (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Otros autores definen el CRM como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, dirigido a gestionar el inicio, conservación y culminación de las relaciones con sus clientes, permitiendo identificar y potencializar cada punto de contacto con el fin de maximizar el valor del portafolio de sus relaciones, y así alcanzar los objetivos de la empresa (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004).

El modelo estratégico de gestión de clientes que plantea el CRM, se basa en que la administración debe buscar, recopilar, validar y compartir información relevante de los clientes dentro de la organización con el objetivo de generar una relación sólida con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades (Sigala, 2005). El

objetivo de esta información es generar un servicio personalizado que permita la máxima satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Como se aprecia en los párrafos anteriores, existen varias definiciones de CRM; sin embargo, cada una de estas encierran ciertas características comunes del CRM, los cuales se detallan a continuación:

- Constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común.
- Se enfoca en generar en conocer las necesidades de los clientes y así brindar servicios diferenciados.
- Utiliza herramientas tecnológicas.
- Tienen una proyección a largo plazo (Garrido A. , 2008).

CRM es una estrategia de negocio que vincula el análisis de los clientes con las herramientas tecnológicas con el objetivo brindar valor a largo plazo a los clientes, generando una relación duradera y rentable. El CRM permite satisfacer las necesidades de los clientes, procurando la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo (Renart, 2004, pág. 6).

En la actualidad, la administración empresarial ha pretendido manejar su cartera de clientes de una manera unificada con base a una reducida información de sus clientes, generando así una estrategia de negocios transaccional enfocada en el producto. Sin embargo, hoy en día, las empresas reconocen la verdadera importancia de mantener una estrecha relación especialmente con sus clientes, en un esfuerzo por mantener alguna ventaja competitiva (Sánchez, 2015).

Es importante llevar una administración de los clientes ya que permite aumentar la información que se dispone de los clientes actuales y potenciales, permitiendo identificar sus necesidades, aumentar su satisfacción y mejorar el volumen de ventas de la empresa. Esta estrategia implica un rediseño de la organización que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados para su correcta implementación, gestión y control dentro del proceso administrativo.

De acuerdo con Garrido y Padilla (2011) la implementación del CRM permite a la organización obtener un cambio sustancial en los procesos de negocios y en la organización en sí, corrigiendo las falencias del modelo tradicional el cual se fundamentaba

en la obtención de resultados enfocados al producto, mientras que el modelo CRM, se encuentra focalizado en los clientes con el fin de generar procesos de atención y fidelización, mejorando la rentabilidad de la empresa.

A pesar de los beneficios económicos que genera la gestión de los clientes, algunos empresarios no cuentan con una base de datos relevante y necesaria de sus clientes. En tal caso, si bien, una estrategia CRM ayuda a las empresas a obtener mayores ingresos y una mejor rentabilidad, obviar esta estrategia generaría una desventaja competitiva que podría ocasionar su estancamiento permanente y/o culminación de sus actividades productivas (Vega, 2003).

## 1.2 Características

Adoptar una estrategia CRM requiere un continuo proceso de innovación, entendiéndose por este como un proceso estratégico impulsado por los objetivos del negocio, y que se oriente a cubrir las expectativas de los clientes y a lograr la máxima rentabilidad de la empresa (Gil-Lafuente y Luis-Bassa, 2011).

Una estrategia CRM está constituida básicamente de cuatro características:

- **Automatización de las ventas:** Se lleva a cabo un proceso de monitoreo de los pedidos y transacciones mediante la información suministrada a la base de datos; adicionalmente, se analiza los productos o servicios que más se demandan, así como la ubicación donde tiene más éxito cierto producto.
- **Servicio y soporte al cliente:** Dentro de la estrategia CRM, un adecuado control de los requerimientos y quejas de sus clientes ayuda a las compañías a incorporar un excelente servicio; de igual manera, permite identificar las características adecuadas de aquel personal encargado de ofrecer el servicio o el producto a determinado cliente, resolviendo los inconvenientes que los aqueje.
- **Servicio de campo:** Este permite disponer de información rápida y confiable de los clientes y establecer un contacto efectivo.
- **Automatización del Marketing:** Analiza los hábitos de compra de los consumidores de una organización para desarrollar campañas de marketing y así aumentar el número de clientes. Permite conocer las necesidades de los consumidores, entender sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

### 1.3 Principios del CRM

Uno de los principios básicos y fundamentales de este modelo, es el factor tecnológico, el cual es de gran importancia, puesto que para la iniciativa estratégica es necesario el conocimiento y aplicación de las tecnologías de información (TI) (Garrido, 2008).

Para Plakoyiannaki y Tzokas (2002), citado por Garrido (2008), el CRM es un proceso fundamento en el incremento de valor apoyado por las TI, ya que se encarga de identificar, desarrollar e integrar las competencias organizacionales hacia el cliente, con la finalidad de entregar valor agrado al cliente identificando los clientes potenciales.

Reinares (2017) menciona que, la estrategia CRM es mucho más que marketing de base de datos, describiendo los siguientes principios:

- **Estrategia de relación con el cliente con base a la tecnología de CRM:** Implementar una aplicación tecnológica.
- **Redefinición de los procesos:** determinar el conjunto de elementos funcionales en la organización a fin de conseguir los resultados.
- **Recolección de los datos:** Información con la que se alimenta el CRM.
- **Gestión del CRM:** Una correcta gestión del sistema, posibilitara obtener resultados enfocados a la fidelización del cliente en el largo plazo.

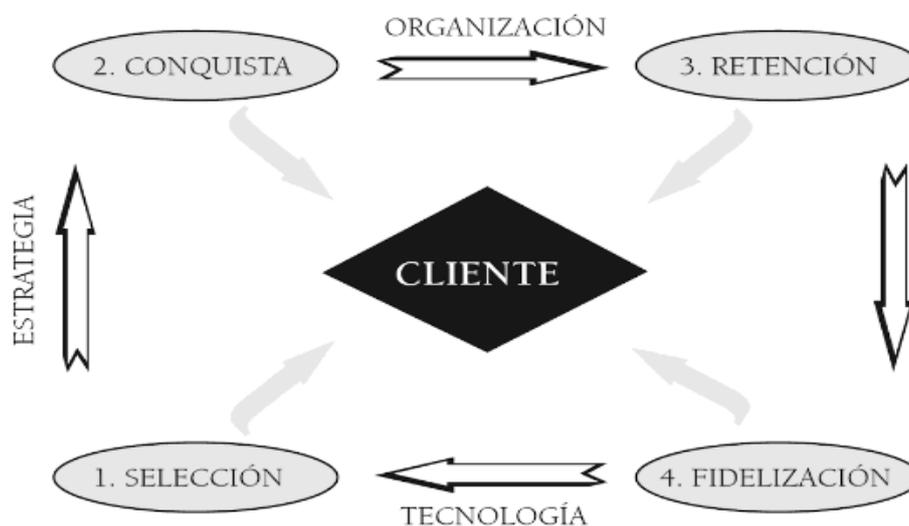
### 1.4 Marketing relacional y estrategia CRM

En la actualidad, en el contexto comercial de competencia extrema, identificar y captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel al que ya lo es; adicionalmente, el número de clientes potenciales cada vez es más limitado. Por otro lado, los productos son cada vez más similares, lo que dificulta la captación de nuevos clientes (Guijarro, 2009).

En los últimos años, el marketing ha cambiado de un enfoque transaccional a un enfoque relacional; es decir, las empresas han abandonado la ideología basada en sus intereses personales para sumergirse en el pensamiento de la obtención de beneficios conjuntamente con sus clientes, el cual les permita generar relaciones a largo plazo y mantener una ventaja competitiva (Córdoba, 2009).

El marketing relacional pretende influir en las decisiones de compra de los clientes, permitiendo generar beneficios tanto para los consumidores como para la propia empresa. El enfoque relacional desarrolla una relación más profunda y satisfactoria para las dos partes, tratando de sacar el máximo partido de las tecnologías existentes (Renart, 2004). El enfoque relacional adopta generalidades del marketing, el cual vincula a la organización con el mercado, buscando unificar a la empresa con sus clientes.

La organización requiere un proceso de integración de las estrategias de marketing, servicio al cliente y productos de alta calidad, que permita alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de los productos al cliente. La figura 1 permite identificar los componentes que integran el marketing organizacional.



**Figura 1:** La estructura relacional

**Fuente y elaboración:** (Reinares, 2017)

Cualquier empresa que quiera ingresar y mantenerse en un mercado económicamente fluctuante, necesita de un sistema de gestión dirigido a establecer las metodologías, recursos, actividades, etc., que le permitan la obtención eficiente de sus objetivos. El modelo CRM, entendiéndose como una estrategia de marketing relacional, utiliza el potencial de las herramientas de marketing con los clientes y la tecnología de análisis e interpretación de datos e información para entender las necesidades de los clientes y crear valor con estos (Gil-Lafuente & Luis-Bassa, 2011).

En definitiva, el marketing relacional y el CRM centran su interés en las necesidades de los clientes con el fin de identificar, mantener y hacer maximizar su rentabilidad.

## 1.5 Fases de una Estrategia CRM

La implementar una estrategia CRM requiere de cuatro fases, que inicia en el análisis de la estrategia, el direccionamiento, para luego llevar a cabo el diseño y posterior implementación en la empresa, tal como se observa en la Figura 2:



**Figura 2:** Fases estratégicas CRM

**Fuente:** León y Alvarado (2009)

**Elaborado por:** Pamela Paredes

### 1.5.1 Análisis de la estrategia

En la actualidad el análisis estratégico de una empresa es una de las herramientas importantes de la gestión moderna. Este permite a los empresarios conocer la situación actual de su organización y así tomar decisiones más rápidas. Adicionalmente, consiente conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa y con base a ello saber exactamente lo que deben hacer para solucionar sus falencias, problemas y poder llegar con éxito a las metas fijadas (Javalquinto, 2007).

El análisis estratégico comprende el estudio interno de la empresa y su entorno, este último se subdivide en micro entorno y macro entorno, tal como se muestra a continuación:



**Figura 3:** Componentes del análisis estratégico de una empresa

**Fuente:** <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>

Por otro lado, el análisis del entorno involucra a los elementos externos de la empresa que en menor o mayor medida afectan el funcionamiento normal de la organización.

El micro-entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades comprende los aspectos propios de la organización y por ende afectan directamente sus resultados. Analizar cómo funciona, cuáles son sus componentes y cómo afectan el funcionamiento de la empresa es muy importante en la planificación estratégica de una empresa. Además, permite identificar las expectativas y necesidades de diferentes grupos de intereses (stakeholders) y así ajustarse rápidamente a sus expectativas de la mejor manera posible (Junta de Andalucía, 2007).

En cambio, el macro entorno comprende las fuerzas externas que posibilitan el buen funcionamiento o deterioro de las actividades de una empresa. Estos factores que conforman el macro-entorno están fuera del control de la empresa, sin embargo, es necesario identificarlas ya que permiten anticiparse a ellos y lograr adaptarse rápidamente (Junta de Andalucía, 2007).

### **1.5.2 Direccionamiento estratégico**

En este punto es importante tener claro el tipo de estrategia CRM que se pretende implementar. De igual forma se debe identificar si ya se cuenta con una estrategia de Servicio al Cliente o de marketing relacional que cubra componentes claves de la estrategia CRM.

En la actualidad existen varios tipos de CRM, los cuales se diferencian en el papel que abordan al momento de interactuar con los clientes y con la gestión interna de la empresa; estos se pueden dividir en tres:

**CRM Operativo:** Este tipo de CRM se enfoca en integrar y automatizar la información en los procesos de negocio con el resto del sistema organizacional. Se encarga de relacionar la sección denominada como "*Front Office*" y "*Back Office*" de una empresa; es decir, el CRM operativo tiene como objetivo integrar el área de gestión del marketing y ventas, con el área de gestión de toda la empresa, tal como: contabilidad, logística y finanzas (Reinares, Los cien errores del CRM, 2017).

De acuerdo con Cubas y Santamaría (2010) el CRM operativo tiene tres funciones principales; interactuar con los clientes con la finalidad de generar confianza y conseguir su

fidelidad; gestionar las actividades de marketing, ventas y servicio al cliente; y, gestionar toda la información disponible de los clientes, para conocer mejor sus necesidades y poder brindarles un producto o servicio adecuado.

**CRM Analítico:** Es una herramienta que explota y analiza al máximo la información de los clientes. Identifica por qué suceden las cosas y se anticipa el cómo sucederán. Utiliza la información almacenada en la base de datos de la empresa denominado DataWarehouse y los explota para conocer el comportamiento del cliente (Reinares, Los cien errores del CRM, 2017).

Martínez (2007) establece que el CRM analítico tiene tres funciones cuatro funciones principales: analizar el comportamiento de los clientes, diseñar acciones comerciales segmentadas, evaluar y medir campañas de marketing y su eficacia; y, estructurar en bases de datos toda la información procedente de los clientes.

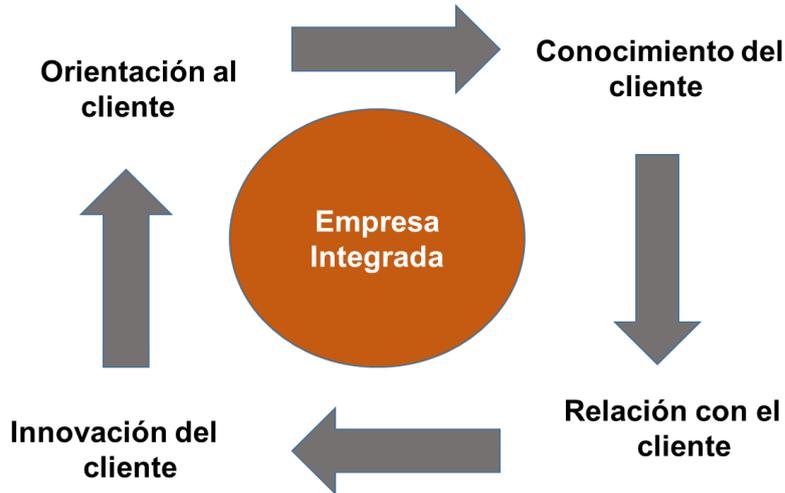
**CRM colaborativo:** Por su parte, este tipo de CRM se encargada de la interacción entre la empresa y los clientes a través de diversos canales de comunicación; es decir, la empresa genera un vínculo con sus clientes, aprovechando la multitud de canales de comunicación que ofrece el CRM gracias a las nuevas tecnologías. En la actualidad, los más utilizados son: el e-mail, chat, teléfono, redes sociales, etc. De esta manera, la empresa es capaz de centralizar y organizar toda la información y los datos que el cliente proporciona a través del CRM (Reinares, Los cien errores del CRM, 2017).

Guzmán (2015) establece que, el CRM colaborativo tiene dos funcionalidades; en primer lugar, establecer una comunicación multicanal entre todos los departamentos de la empresa, y en segundo lugar, mejorar la relación con los clientes de la organización.

En definitiva, cada uno de los tipos de CRM aborda distintos elementos; sin embargo, León y Alvarado (2009) establecen que el éxito de implementación del CRM Operacional es el prerrequisito para el diseño e implementación de los otros dos tipos de CRM, Analítico y Colaborativo, ya que uno de los grandes problemas de la gerencia es que se deja seducir o confundir por la amplia oferta de sistemas que no siempre cuentan con las características requeridas., por lo cual es necesario iniciar definiendo sus objetivos y resultados esperados.

### 1.5.3 Diseño de la estrategia CRM

Para llevar a cabo el diseño de la estrategia CRM, uno de los modelos más utilizados es el de Integración del cliente; el cual, según León y Alvarado (2009), tienen como objetivo introducir de una manera virtual al cliente dentro de la organización, con el fin de minimizar los tiempos de servicio y maximizar el servicio. La integración efectiva de la gestión está compuesta por cuatro elementos, de los cuales se desprenden las estrategias del CRM. La Figura 4 sistematiza estos elementos:



**Figura 4:** Elementos para la integración de la gestión con los clientes

**Fuente:** León y Alvarado (2009)

**Elaborado por:** Pamela Paredes

**Orientación al cliente:** Este elemento permite diseñar estrategias enfocadas en crear valor del cliente mediante la segmentación de los mismos, aumentando la capacidad de retención y atrayendo clientes potenciales. De igual manera, permite establecer estrategias generen una cultura de servicio en la organización a través de equipos de trabajo flexibles y multifuncionales. Adicionalmente, crea ventajas competitivas diferenciándose de la competencia a través de la percepción de los clientes y expectativas futuras.

**El Conocimiento del cliente:** Por medio de este elemento se diseñan estrategias que ayudan a conocer más a los clientes. Tiene como objetivo integrar los canales y rentabilizarlos para generar conocimiento de los clientes. Generar técnicas de análisis dirigidas a conocer la composición, distribución y concentración del valor de los clientes, de la diferenciación de los clientes y del grado de retención y crecimiento.

**Relación con el cliente:** Este elemento se enfoca en las estrategias que permitan diseñar brindar de servicios integrados a los clientes. Por medio de esta se pretende disponer el

conocimiento específico del cliente como soporte de la automatización del proceso de servicio al cliente. Su fin es customizar los canales de comunicación, con el fin de facilitar el contacto del cliente con la empresa.

**Innovación del cliente:** Por último, este permite diseñar estrategias de innovación, para esto, la empresa necesita generar los mecanismos que le permitan renovar y potenciar sus procesos y servicios a través del conocimiento del cliente, permitiéndole anticiparse a la competencia. Su objeto es implantar las soluciones tecnológicas que soporten las estrategias existentes y permitan implantar nuevas estrategias.

#### **1.5.4 Estrategias de implementación**

En los últimos años el CRM ha cobrado gran importancia en el proceso de fidelización de los clientes; a pesar de ello, no existe una estrategia definida al momento de su implantación.

El hecho de que no exista una metodología estándar para implementar el modelo CRM se debe en gran medida a que no todas las empresas son iguales; de igual manera, no todos los negocios buscan los mismos objetivos. Las empresas requieren conocer a sus clientes para incrementar sus ingresos y ganancias; sin embargo, algunas empresas buscarán reducir pérdidas de clientes potenciales, mientras que otros busquen incrementar el nivel de lealtad de los clientes (Vázquez, 2007).

La correcta implementación del CRM involucra diversos cambios en la organización, el cual debe realizarse con una adecuada gestión organizativa, en el sistema CRM es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Procesos internos de aprendizaje organizativo:** se destacan cuatro transformaciones relacionadas ha, proceso de adquisición de la información sobre clientes, integración de las funciones de marketing y TI, implicación de la alta dirección y política de recompensación a los empleados.
- **Uso y experiencia en CRM:** mejora la capacidad para obtener resultados eficientes
- **Puesta en marcha de la estrategia:** ejercerá un impacto en los resultados de la estrategia.
- **Evaluación de su efectividad:** resultados obtenidos con base a la implementación de la estrategia y su impacto en los resultados. (Garrido & Padilla, 2011)

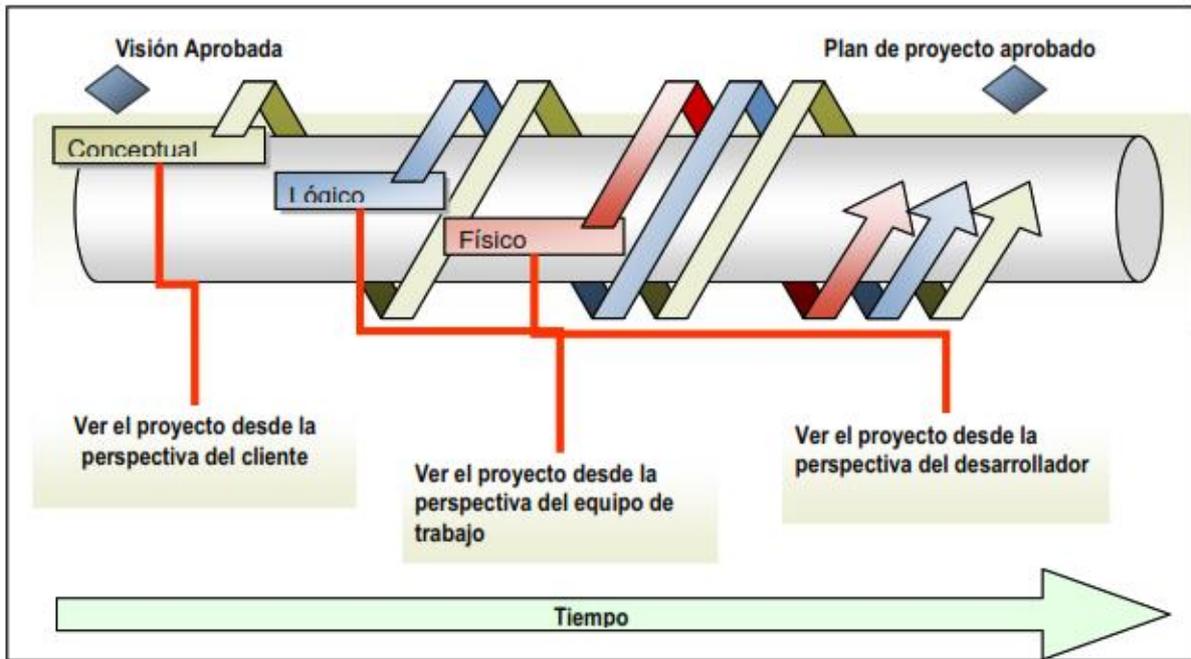
El fracaso en la implementación de un proyecto de estas características puede tener consecuencias desastrosas para la organización, no solo desde el punto de vista de pérdidas en términos monetarios y de recursos, sino también en cuanto a imagen de la compañía ante los clientes actuales y potenciales (Sangil, 2007). En tal caso, los principales motivos por los que fracasa la implementación de la estrategia CRM son los siguientes:

- Algunos directivos consideran que copiar un modelo de fidelización de otras empresas les brindara el mecanismo de defensa ante los competidores, sin darse cuenta que lo que se busca es brindar un mejor servicio a los clientes y que sobresalga entre la competencia.
- Desconocimiento de la alta dirección y pensar que la tecnología es la solución a todos los problemas de la compañía.
- No tener una estrategia bien definida, es decir, no diseñar el proceso necesario para alcanzar los objetivos planteados por los directivos.
- Carencia de una cultura organizativa que implique al cliente como fin último.
- Un sistema de información deficiente. Este es un problema recurrente en la mayoría de empresas ya que no cuentan con un diseño adecuado al momento de recolectar la información necesaria de sus clientes.
- Falta de presupuesto y recursos a emplear. Muchos proyectos de implantación del CRM quedan inconclusos por la imposibilidad de inyectar más fondos económicos y recursos materiales y humanos.

### **1.5.5 Planeación para implementar el CRM**

De acuerdo con Arias y León (2007), la planeación es el proceso previo a la implementación del CRM, el cual tienen que ser tomado en cuenta para evitar problemas durante la ejecución de la estrategia. Esta planificación se fundamenta con la información extraída del análisis previo, con la cual se pretende alcanzar el objetivo de disminuir la incertidumbre del ámbito del proyecto (características, seguridad, actividad y recursos necesarios) y así aumentar el éxito del mismo.

La planeación del CRM se divide en tres fases a seguir: el diseño conceptual, diseño lógico y diseño físico, tan como se observa en la Figura 5.



**Figura 5:** Fases del modelo de planificación

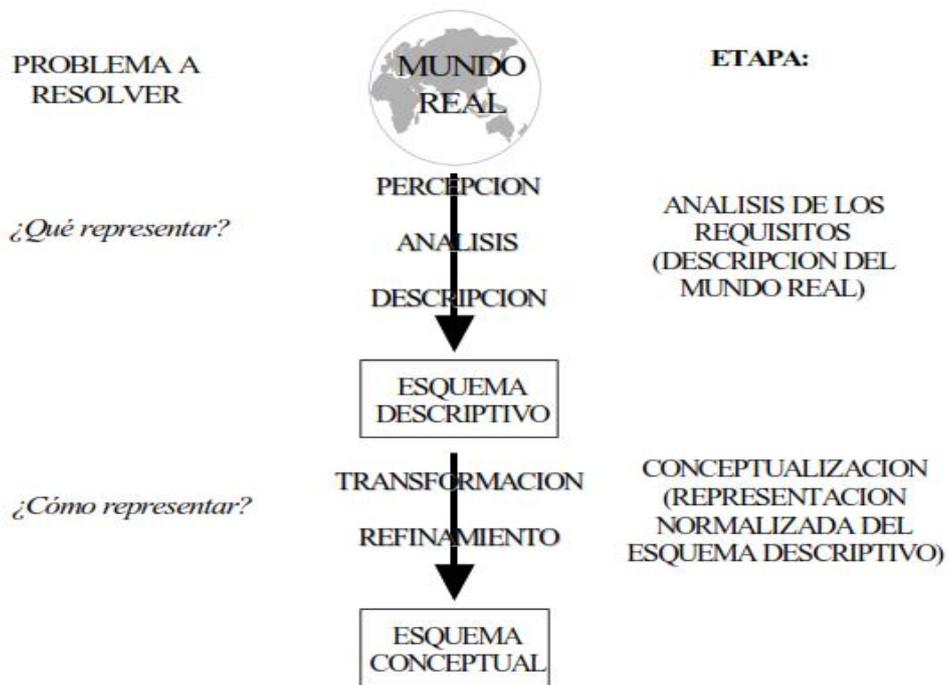
**Fuente:** (Arias & León, 2007)

**Elaborado por:** (Arias & León, 2007)

El diseño conceptual plantea la solución del problema desde la perspectiva del cliente, el diseño lógico presenta la solución desde el punto de vista del equipo de trabajo y, por último, el diseño físico ve la solución desde la perspectiva del diseñador. El proceso de planeación parte de diseño conceptual hasta la fase del diseño físico, sin embargo, no es necesario que una de las fases termine para que alguna otra empiece.

### Fase del diseño conceptual

El diseño conceptual, también conocido como modelación conceptual, consiste en empezar a estructurar de manera general y amplia los objetivos de la estrategia, los cuales provienen de la opinión directa de los clientes o usuarios de una empresa (Giménez, 2008).



**Figura 6:** *Etapas del diseño conceptual*

**Fuente:** Ruiz (2001)

**Elaborado por:** Ruiz (2001)

Como se observa en la Figura 6, la modelación conceptual se subdivide en dos etapas que nacen de dos interrogantes a resolver. En primer lugar, se busca resolver la cuestión de que es lo que se quiere representar, lo cual se consigue mediante la percepción, análisis y descripción de una situación actual, dando como resultado el análisis de lo que se requiere implementar. Por otro lado, se pretende conocer como se lo va a representar, es decir, se refiere al aspecto de transformación y refinamiento de la situación, pero de una manera general.

Esta fase se constituye bajo 3 objetivos fundamentales:

- Comunicar los requerimientos del sistema
- Modular la solución.
- Determinar qué es lo que se va a entregar.

Por otro lado, en esta fase se corrige y profundiza a detalle los modelos generados inicialmente y se trata de mejorar su desempeño, eficiencia y efectividad. Para alcanzar estos objetivos, es necesario diseñar diagramas de casos y usos, los cuales representan los procesos del sistema de interacción con los actores de forma general.

## **Fases del diseño lógico**

La fase del diseño lógico se encarga de modelar de forma más específica y concretas las soluciones desarrolladas en la fase del diseño conceptual, para ello se realiza un análisis más abstracto de los objetivos de su fase previa. Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Disminuir la complejidad del sistema a emplear.
- Verificar que el diseño este de acuerdo a los objetivos del proyecto.
- Facilitar la construcción del diseño físico (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

En esta fase se hace un refinamiento del modelo de objetivos luego del análisis con el objetivo de que sean relevantes a la solución a desarrollar o implementar, buscando objetivos para servicios adicionales, eliminado redundancia y logrando una alta absorción de estos. Es así que para alcanzar estos objetivos se elaboran diagramas de actividades, los cuales consisten en representaciones gráficas donde se evidencia la interrelación entre objetos para cumplir un proceso dado.

## **Fases del diseño físico**

Según Neil & Pons (2015), el diseño físico es el último paso previo al desarrollo de CRM y este consiste en la perspectiva de la solución por parte de los desarrolladores. Sus principales objetivos son:

- Identificar la tecnología adecuada para desarrollar el sistema CRM, identificando sus restricciones físicas y tecnológicas como: topografía de red, desempeño, facilidad de uso, inversión y seguridad.
- Adaptar los modelos del diseño lógico al diseño físico
- Proveer una línea base para el buen desarrollo de sistema, desarrollando una topografía actual de la red.
- Definir las interfaces de los componentes.

En esta etapa se transforma la estructura obtenida en la etapa del diseño lógico, con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia; además, se completa con aspectos de implementación física.

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS DE LA EMPRESA CASABACA S.A.**

## 2.1 Antecedentes de la empresa Casabaca S.A.

La empresa Casabaca inició sus actividades de importación y distribución de vehículos en el año 1959, bajo la iniciativa del Sr. Juan Francisco Baca, la matriz se encuentra ubicada en las calles 10 de agosto y Carrión, en la ciudad de Quito. En sus primeros años, comercializaba varias marcas de automóviles tales como: Chrysler, Plymouth, Fargo y SKoda, sin embargo, en 1992, bajo la gerencia del Sr. Gonzalo Baca Moscoso consigue representar la marca de vehículos Toyota, siendo para ese entonces una de más alta calidad, pero desconocida en el país (Casabaca, 2016).

La empresa desarrolla su actividad comercial en el sector Automotriz, específicamente se dedica a la comercialización de automóviles nuevos y usados, en su portafolio se encuentran vehículos para todo tipo de terreno, camionetas, autos, entre otros, de la marca Toyota. Adicionalmente brinda servicios de mantenimiento mecánico periódico, cuyos mantenimientos se lo realizan tanto de carácter preventivo como correctivo (Casabaca, 2014).

En la siguiente ilustración se puede observar la infraestructura del Edificio Casabaca, ubicado en la avenida 10 de agosto, entre Jerónimo Carrión y San Gregorio constituido entre 1957 y 1959.



**Ilustración 1:** *Infraestructura Casabaca S.A.*

**Fuente:** (Casabaca S.A., 2017)

**Elaborado por:** (Casabaca S.A., 2017)

### **2.1.1 Visión y misión**

Las actividades de Casabaca S.A., están enfocadas hacia la consecución de su misión y visión, siendo la primera “crear clientes apóstoles de Casabaca S.A.,” y la segunda “ser el mejor equipo para generar clientes discípulos de Casabaca con una Visión 4P: personas, producto, procesos, y planeta”. Además, el cliente esta primero por lo que su objetivo es seguir mejorando en el servicio y la atención del mercado (Casabaca S.A., 2017).

### **2.2 Estructura organizativa**

Casabaca S.A., cuenta con una estructura orgánica, la cual está diseñada para cumplir como propósito general el satisfacer a sus clientes, de esta manera los principales puestos relacionados con sus funciones básicas son los siguientes:



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

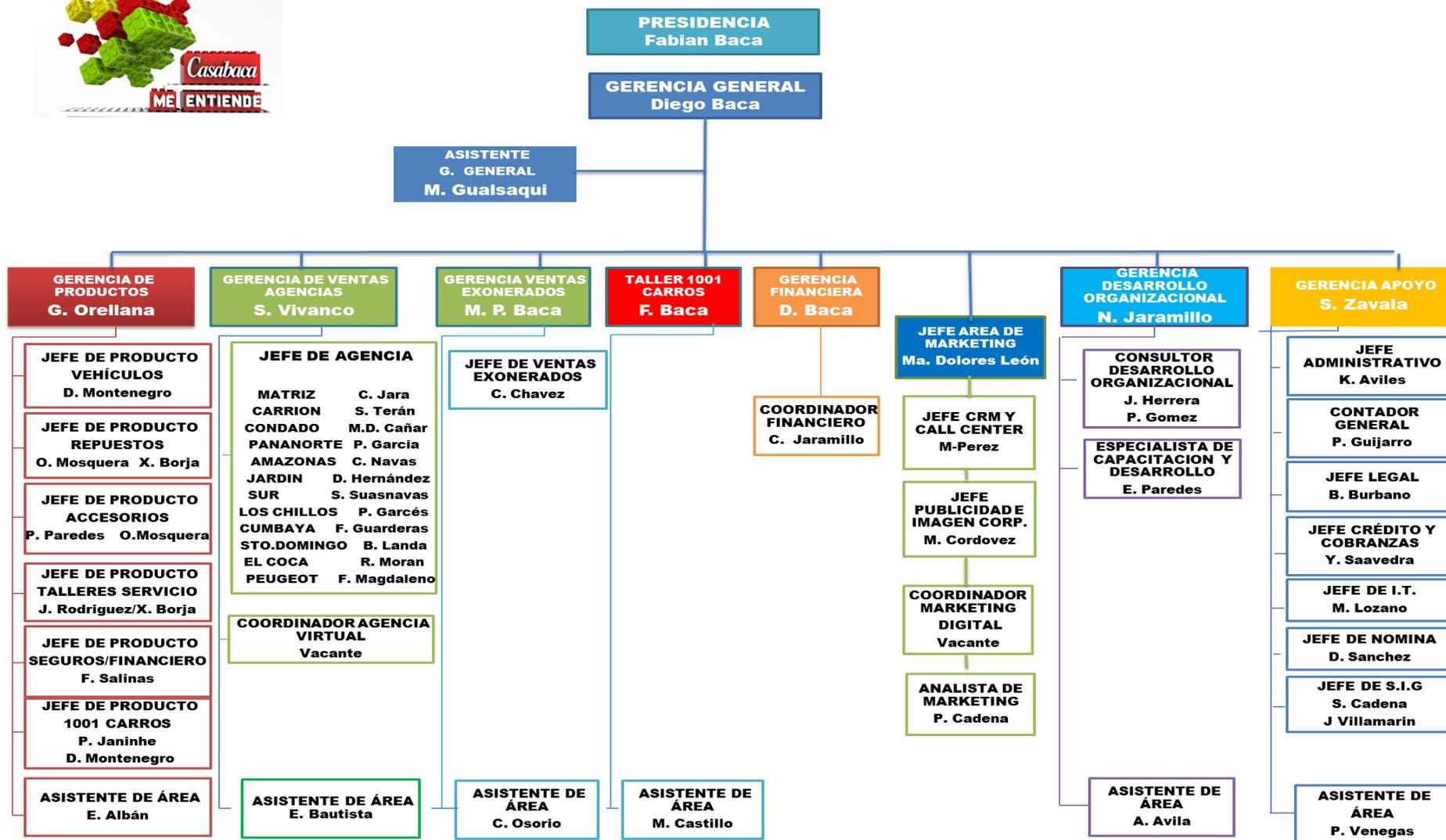


Figura 7: Organigrama estructural de Casabaca S. A.



## ORGANIGRAMA COMERCIAL-AGENCIAS

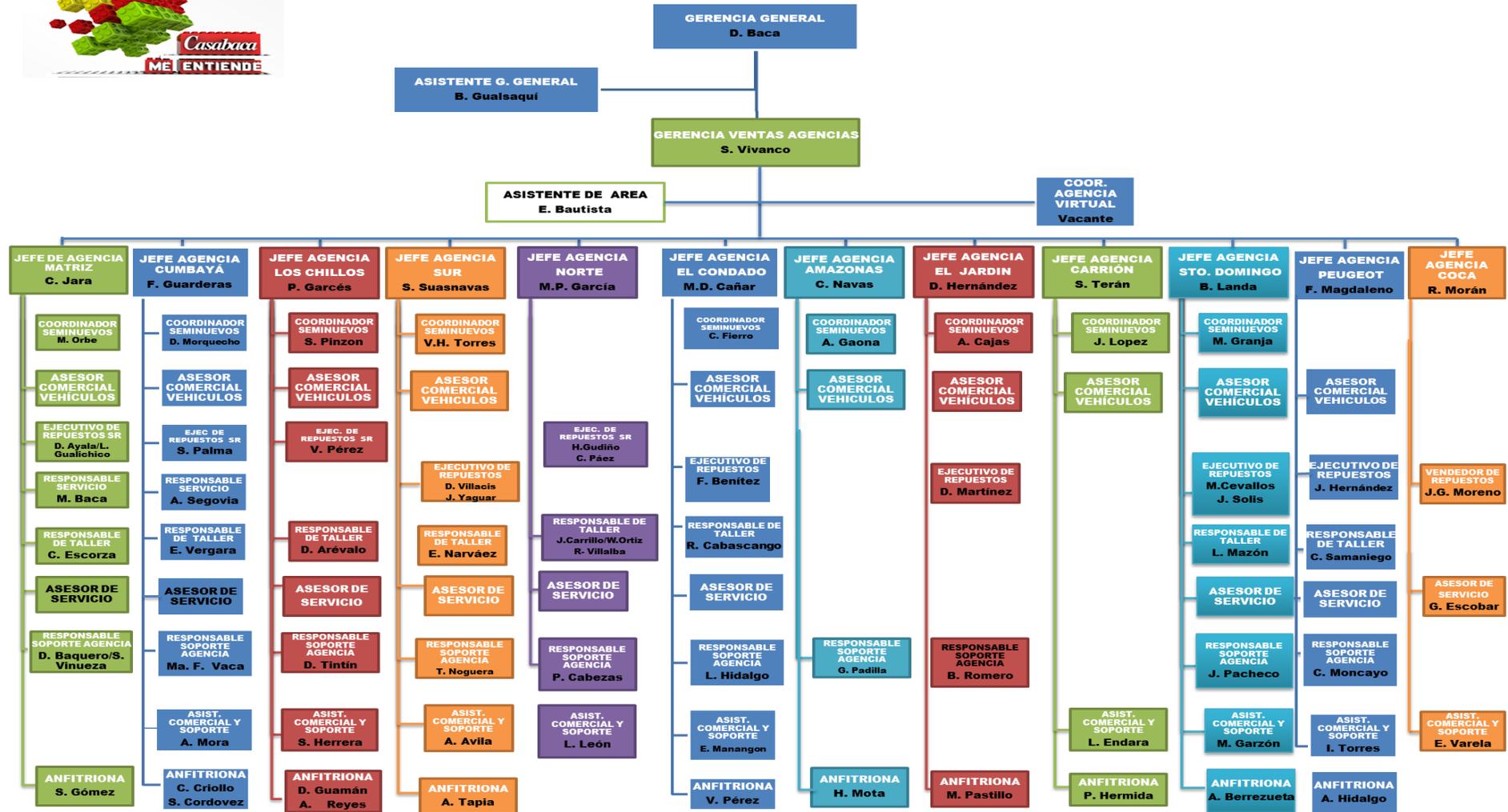


Figura 8: Organigrama comercial-agencias de Casabaca S. A.

## **2.3 Entorno de la empresa Casabaca S.A.**

### **2.3.1 Micro entorno**

#### **2.3.1.1 Proveedores**

Los proveedores de Casabaca S.A, deben ajustarse a todas las leyes, ética, y lealtad hacia la compañía por encima de todo interés privado. Por lo tanto, es política de la organización conducir sus negocios, así como el trato a proveedores y otros miembros de la comunidad con altos estándares de ética, cumpliendo las normas jurídicas correspondientes (Casabaca, 2016).

Al respecto, los proveedores, deben aceptar los principios de transparencia y respeto a las buenas prácticas de compras, entre las políticas que adopta la compañía son:

- Seguir estrictamente los procedimientos establecidos en los módulos para el proceso de compras que realiza la empresa.
- Mantener la relación como proveedor de CASABACA S.A., exclusivamente con el área de compras de la compañía.
- No manipular los precios de los productos que ofrecen a CASABACA S.A., ya sea por su propia cuenta o por terceros.
- No influir ya sea directa o indirectamente en los procesos de compra que realice CASABACA S.A.
- Cumplir con el pago de impuestos, tasas o contribuciones por concepto de los productos que ofrezcan a la empresa.
- Cumplir con los estándares de calidad de los productos ofrecidos a la empresa.
- Evitar ofrecer ya sea directa o indirectamente regalos o gratificaciones de cualquier clase al personal de CASABACA S.A., sus allegados o parientes con el objetivo de obtener privilegios ante otros proveedores.
- Abstenerse de influenciar en el personal de la compañía o en sus parientes con el fin de crear en ellos compromisos para de esta manera obtener beneficios hacia el suscrito.
- Orientar a que la relación con la empresa y su personal se enmarque siempre dentro de los principios de la buena fe, transparencia, honestidad y ética.
- Hacer que el personal que labora en la empresa proveedora, conozca estos principios y los cumpla a cabalidad.

## **Insumos**

La compañía automotora realiza la recepción de los insumos a través del departamento de compras y recursos humanos, los cuales se encargan de autorizar el pago únicamente con la confirmación de recepción por parte del colaborador que solicitó el pedido, el mismo deberá revisar que los productos se encuentren en su totalidad y cumplan con las especificaciones de calidad solicitadas (Casabaca, 2016).

Con respecto a las compras realizadas de otros insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa, tales como: equipos de oficina, hardware/software, entre otros se lo realiza siguiendo el manual de proceso de compras con el que cuenta la compañía, considerando cada elemento cuenta con políticas y generalidades distintas, las mismas están especificadas en el respectivo manual.

## **Principales proveedores**

La organización requiere gran cantidad de insumos con relación a: accesorios, vehículos, repuestos, productos financieros, entre otros. Los proveedores vitales con los que se maneja Casabaca S.A., son los siguientes:

- Zurita Ruffo
- Fastfin S.A.
- Mareauto S.A.
- Corporación Nexum Nexumcorp S.A.
- Mansuera S.A.
- Representaciones Autoconfianza S.A.
- Importadora Tomebamba S.A.
- Toyota del Ecuador S.A.

## **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores puede significar una amenaza impuesta sobre la industria, la cual se causa a partir del poder que ellos imponen ya sea por su grado de concentración o por la especificidad de los insumos que proveen (Devoto, 2012). Al respecto, los proveedores de Casabaca en su mayoría suministran insumos que requieren de altos estándares de calidad, por lo que muy pocas empresas cuentan con todos los requisitos que necesita Casabaca para adquirir los insumos que se adapten a los estándares de la empresa.

Una de las fuerzas más importantes que presentan los proveedores establecidos que tiene Casabaca, es que cuentan con ventajas competitivas que otros proveedores del sector no tienen, por ejemplo, Importadora Tomebamba, es una de las empresas con mayor experiencia en la industria de accesorios para todo tipo de automóviles, cuenta con un amplio capital y número de empleados, volviéndola una empresa sólida y confiable en el mercado con la capacidad de abastecimiento que necesita Casabaca.

Una de las desventajas que puede ocasionar a Casabaca, son los costos de cambiar de suministrador en relación con los costes de cambio firme, así como las diferencias de calidad que pueden existir en los insumos al cambiar de proveedor.

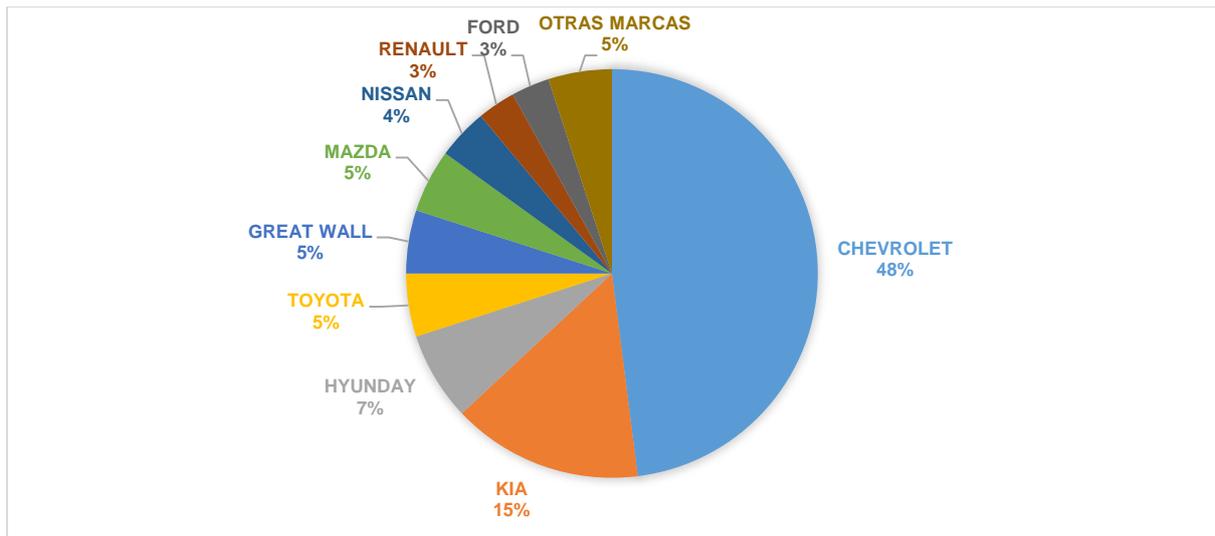
### **2.3.1.2 Competidores**

El sector Automotriz en el Ecuador tiene una participación importante con respecto a los ingresos que se generan por su actividad y participación, consistiendo todas las actividades económicas que giran alrededor de la comercialización de vehículos (PROECUADOR, 2017).

Según el análisis realizado por PROECUADOR (2017) los carros de fabricación nacional cubrieron un 50% de la demanda local. La marca que lideró el mercado fue Chevrolet, alcanzando cerca del 24% de participación.

Según el último levantamiento realizado al cierre del 2016 por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), las empresas líderes en ventas fueron Chevrolet, Kia, Toyota y Great Wall.

A continuación, se puede apreciar la participación en ventas por marca en el mercado local:



**Ilustración 2:** Participación en ventas por marca

**Fuente:** PROECUADOR (2017)

**Elaborado por:** La autora

En la Ilustración 2 se pueden apreciar los principales competidores de la marca Toyota. Allí se puede visualizar que el principal competidor es Chevrolet, sin embargo, dadas las condiciones de participación de mercado, su competencia directa la constituyen las marcas Great Wall y Mazda, que muestran una participación en el mercado del 5%, cada una.

Con respecto a los principales concesionarios de automóviles que se dedican a la comercialización de vehículos dentro del país y que conforman la principal competencia de la empresa Casabaca S.A., son los siguientes:

- Concesionarios de autos Chevrolet
- KIA Motors Ecuador
- Peugeot
- Ford Quito Motors
- Concesionarios Volkswagen
- ASIACAR
- Automotores y Anexos S.A.

### **Poder de los competidores**

Como se puede observar en la Ilustración 2, entre los principales competidores en el sector automotriz, están grandes empresas como por ejemplo los concesionarios Chevrolet, una de las marcas con mayor prestigio y reconocimiento por los usuarios, entre sus ventajas principales de la empresa están el acceso a la distribución, la calidad percibida por el mercado, la imagen corporativa, así como sus fuertes campañas publicitarias que se encargan de mantener presente la marca en la mente del consumidor, entre otros aspectos.

La intensidad de la rivalidad competitiva puede generar inconvenientes a la empresa, en donde se pueden perder clientes potenciales debido a la alta fuerza competitiva, es por ello, que se ha identificado ciertas características que pueden afectar a Casabaca:

- Número de competidores
- Tasa de crecimiento de la industria
- Diversidad de los competidores
- Valor de la marca
- Gastos de publicidad altos

### **2.3.1.3 Clientes**

Para la compañía Casabaca S.A., el cliente es lo primero, por lo tanto, es importante para la administración mantener un interés continuo por trabajar arduamente para cumplir con el mejor servicio y atención del cliente.

En este sentido, la empresa Casabaca S.A., cuenta con una amplia gama de clientes, tomando en cuenta que el giro del negocio incluye la venta de vehículos, es indispensable la necesidad de los individuos a moverse desde todas las partes del país, y considerando la ineficiencia por parte del transporte público, cada vez aumenta la demanda de vehículos propios.

### **Poder de negociación de los clientes**

Considerando que el sector automotriz se identifica por una gran cantidad de ofertantes, los clientes tienen un amplio portafolio al escoger el proveedor que se adapte a sus necesidades, lo cual lo constituye como factor que influye en el poder de negociación, ya que los clientes tienen la facilidad de adquirir vehículos de otras marcas. Sin embargo, en este sector el poder de negociación de cliente se caracteriza por ser bajo, debido a que, generalmente al tratarse de compras individuales, el cliente no tiene mucha capacidad de influir en el mismo. Por su parte, los consumidores conformados por empresas que adquieren varias unidades de producto, tienen un poder de negociación más amplio.

Al respecto, otro de los factores que ha incidido en el poder de negociación es la situación de crisis económica en la que se encuentra el país, en consecuencia, la demanda de vehículos se ha visto reducida, lo cual ha incrementado el poder de negociación de los usuarios, en aspectos relacionados a: precio, formas de pago, características del producto, entre otras facilidades a favor del mercado.

Es considerable señalar que, la facilidad de información mediante medios tecnológicos que están al alcance de los consumidores es amplia, lo cual incide a que los clientes obtengan información sobre diferentes empresas del mercado para poder presionarlas y favorecerse en condiciones que estas ofrecen, a ello se debe sumar el gran poder de decisión del cliente sobre la elección de compra y cuando la quiere llevar cabo, razón la cual, un sistema de seguimiento a los clientes prospecto puede ser de gran ayuda en ventaja de la empresa automotora.

#### **2.3.1.4 Financiamiento**

Con respecto al estado financiero de la compañía al cierre del año 2016 se puede apreciar que la automotora, está financiada tanto por instituciones financieras como por capital propio.

En la siguiente tabla se puede apreciar el valor de su endeudamiento:

**Tabla 1:** Información estados financieros de la compañía

<b>NOMBRE DE LA CUENTA CONTABLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Obligaciones con instituciones financieras</b>	5.051.871,32
<b>Capital</b>	17.100.004,00

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017)

**Elaborado por:** Pamela Paredes

Con esta información se observa que la compañía está constituida mayoritariamente con capital propio; y que las obligaciones con instituciones financieras de la localidad representan un menor valor. El sector financiero también representa un alto grado de importancia ya que, en relación al sector automotriz, gran parte de la cartera de consumo se destinó al financiamiento de vehículos nuevos y usados.

Con respecto a la situación financiera de Casabaca S.A., ésta se gestiona con base al plan operativo anual en la que se desarrollan y designan los diversos presupuestos para cada una de las actividades a desarrollar.

#### **2.3.2 Macro entorno**

Con respecto al macro entorno de la organización se realizó un análisis basado en la estrategia PEST, misma que representa un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, sin embargo, se tomó en cuenta en analizar el factor Ambiental

puesto que es necesario para determinar una estrategia CRM adecuada tanto para la empresa como para sus clientes.

Vale destacar que, muchos factores macro son propios de un país, ciudad o sector, razón por la cual un análisis PEST se debe llevar a cabo específicamente para la entidad que se evalué, priorizando aquellos factores que de alguna manera influyen en la organización.

#### **2.4.2.1 Factor Político**

A nivel global la industria automotriz representa un sector estratégico para el desarrollo de un país, debido a su participación en empleos calificados con mayor número de capital humano, lo cual involucra en una mayor dinamización de la economía, pese a ello, el sector ha tenido que enfrentar y acoplarse a distintas regulaciones, entre ellas el incremento de aranceles, no favoreciendo a la industria representando menores márgenes de rentabilidad para las empresas ensambladoras o comercializadoras de automóviles.

Un ejemplo claro que muestra el nivel de afectación del sector está representado por: la producción de vehículos, misma que en 2016 cerró con 29.064 unidades, evidenciando un decrecimiento del 43% en comparación al 2015 y con relación a las ventas se comercializaron 62.035 unidades en 2016, constituyendo un decrecimiento del 24% frente al 2015 (CINAE, 2017).

En relación a lo anterior, esta industria ha sido regulada con diversas medidas como la asignación de cupos, licencias de importación, aranceles, incremento de materias primas, entre otras afectando de manera significativa al sector.

Según la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana muestra una recuperación de la industria para el presente año, estimando que el mercado crecerá del 16% al 19% (CINAE, 2017).

Tomando en cuenta la situación política y económica del sector que ha presentado disminución en sus ventas, para el año 2015 las ventas del primer trimestre dieron un total de 25.574 unidades frente al 2016 que descendieron a 12.379; y en el presente año se incrementaron a 19.418 unidades, por lo tanto, no es pertinente comparar estas cifras considerando las particularidades que tuvo que enfrentar este sector en el mercado. Se

podría reflexionar que la situación económica y política, muestra síntomas de recuperación (CINAE, 2017).

Para el presente año se acotan una serie de condiciones nuevas como la eliminación de cupos de importación a partir del 1 de enero, lo cual ayuda al sector mejorando las condiciones y la competencia en el mercado local.

La industria automotriz, como cualquier industria en el medio debe estar regida bajo una normativa legal con el fin de mejorar el desempeño en la economía del país, razón por la cual para el ensamblaje y comercialización de vehículos en el Ecuador Casabaca S.A. debe cumplir requerimientos legales que permitan regular sus transacciones y revisar que todos se encuentren cumpliéndose a cabalidad.

Ligado a lo anterior, existen normas para beneficiarse de preferencias arancelarias como las que se menciona a continuación:

- **Decisión 416:** creada en julio de 1997, determina las Normas Especiales para la Calificación y Certificación del Origen de las Mercancías. Esta normativa se refiere a las condiciones que se deben cumplir en los productos, entre ellos deben cumplir con las condiciones de calidad originarios de la subregión.
- **Resolución 323, Art. 2:** En esta resolución se encuentran las categorías en las que se enmarcan los vehículos que comercializa Casabaca S.A.
- **Resolución No. 11-2016 (Reforma arancelaria):** Modificación de la sobretasa arancelaria del Pleno del COMEX, que constan con 45% reduciéndolas a 40% de sobretasa (CINAE, 2017).

Pese a los desafíos que ha tenido en frente Casabaca S.A., con respecto a las medidas reglamentarias, con base a la política del país la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), organización gremial representante del sector automotriz, establece en su informe anual del sector, una mejora del panorama para el presente año, puesto que se propone una serie de aspectos ventajosos para la industria como los que se mencionan a continuación:

- Aprobación de la Política Industrial Automotriz
- Estabilidad de los precios del petróleo
- Crecimiento en ventas del 16 al 19%
- Crecimiento de la producción en un 30% (Duarte, 2017).

#### **2.4.2.2 Factor Económico**

El sector automotriz en la economía ecuatoriana influye desde varias aristas tales como: en la contribución de aranceles, impuestos y sobre todo en las plazas de trabajo que se genera ya sea en la comercialización de automotores o los derivados de los servicios que ofrece.

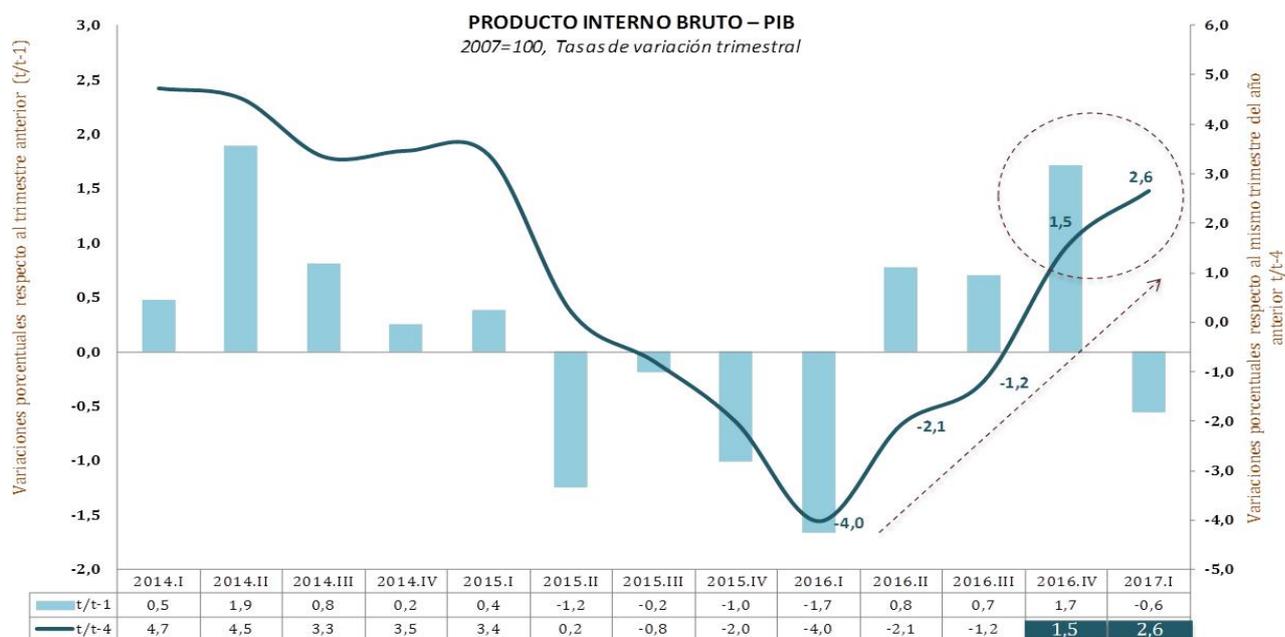
Su importancia esta supedita a las políticas y normas tanto a nivel nacional como internacional, las cuales muestran escenarios económicos favorables, sea para empresarios como para inversionistas.

Desde sus inicios, esta industria se ha encontrado en un proceso de crecimiento paulatino, las empresas pertenecientes al sector iniciaron con una producción alrededor de 144 unidades representando hasta el año 2014 la comercialización de 120.060 unidades de acuerdo a la revista AEADE (2014) citada por (García, 2016).

El análisis del entorno económico permite establecer consideraciones importantes que inciden en los resultados de la industria, de esta manera se analiza algunos indicadores económicos del Ecuador, con mayor énfasis a la actividad que realiza Casabaca S.A., considerando algunas variables macroeconómicas compuestas por, la producción, inflación y consumo, mismas que permiten un estudio del comportamiento del sector.

#### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB representa el valor de bienes y servicios generados por los agentes económicos durante un determinado periodo, permite realizar un análisis del país desde el enfoque de la producción, de esta forma se puede determinar el crecimiento de la economía (García, 2016).



**Ilustración 3:** Producto Interno Bruto 2014-2017

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2017)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador (2017)

Como se observa en la Ilustración 3, desde el año 2014 hasta el 2016, el PIB se muestra con una tendencia a la baja, indicando que el país ha atravesado circunstancias especiales que han afectado a la economía. En el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador presenta precios constantes, mostrando una variación interanual respecto al primer trimestre de 2016 de 2.6% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Se puede considerar que la economía ecuatoriana viene desacelerándose, desde la caída de los precios del petróleo a finales del 2014, la economía en términos porcentuales prácticamente no ha mostrado una recuperación total, lo cual repercute directamente en el sector automotriz, puesto que no hay un escenario favorable para el mismo.

## Inflación

La inflación representa el índice que permite medir el aumento de los precios de bienes y servicios, el cual es determinado estadísticamente mediante el índice de precios al consumidor (García, 2016).

El sector automotor es de carácter cíclico con respecto al escenario económico en el que se desenvuelve, bajo este escenario, la inflación para enero del año anterior se ubica en 3.09% con respecto al 2017 donde disminuye significativamente a 1.09%, se observa una disminución de 2 puntos porcentuales, creando estabilidad en la situación económica y

mejorando la capacidad de compra de los posibles clientes (Banco Central del Ecuador, 2017).

**Tabla 2:** *Inflación en Ecuador*

Periodo	Porcentaje
Enero 2016	3,09%
Abril 2017	1,09%

**Fuente:** *Banco Central del Ecuador (2017)*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

Cabe recalcar que, si mejora la situación de compra por parte de los consumidores de automóviles, el sector puede presentar una recuperación y a su vez obtener una mayor rentabilidad frente a los años anteriores.

El principal problema del sector es la falta de previsibilidad y el continuo cambio de normas o regulaciones políticas que afectan directamente a la economía de esta industria, ante ello la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), propone desarrollar una política de Estado con el fin de incentivar la inversión, transparencia de tecnología y generación de empleo por parte del sector automotor, de esta forma se pretende garantizar la previsibilidad y transparencia con respecto a las regulaciones que se establezcan en materia política o económica del país (AEADE, 2017).

### **Tasa de Desempleo**

Para analizar este indicador se tomó en cuenta la situación económica en la que se desempeña el sector. Con respecto al año 2016 la tasa de desempleo se ubicó en 7,35%, frente al presente año con 5,64%, lo cual es favorable tanto para el empresario como para el consumidor incrementando su capacidad de compra.

**Tabla 3:** *Tasa de desempleo en Ecuador*

Periodo	Porcentaje
Enero 2016	7,35%
Abril 2017	5,64%

**Fuente:** *Banco Central del Ecuador (2017)*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

En la Tabla 3, se puede observar que la tasa de desempleo ha disminuido alrededor de 2 puntos porcentuales, lo cual es favorable tanto para dinamización de la economía como para la industria que conforma el sector automotor ya que los individuos adquieren mayores ingresos y a su vez mayor capacidad de consumo.

Ante la situación expuesta el sector automotriz constituye una industria totalmente amplia que ha contribuido notablemente en la generación de empleos a los ciudadanos ecuatorianos, la conformación del sector ha generado hasta el final del año 2016, una totalidad de 56.801 empleos por parte de empresas ensambladoras, comercializadoras, importadoras, entre otras.

A continuación, en la siguiente ilustración se puede observar la conformación de empleos en los distintos tipos de empresas que conforman la industria automotora:



Ilustración 4: Generación de puestos de trabajo por parte del sector automotriz

Fuente: AEADE (2017).

Elaborado por: AEADE (2017).

### 2.4.2.3 Factor Social

El tercer elemento del análisis PEST, está constituido por los factores sociales los cuales se enfocan en los aspectos que actúan dentro de la sociedad, en este ámbito se tratarán aspectos relacionados a la población, sabiendo que el crecimiento poblacional puede representar un aspecto positivo para la Casabaca, abarcando mayor concentración de clientes potenciales.

#### Población

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el año 2017, la provincia de Pichincha cuenta con una población de 3.059.971 habitantes, en comparación con el último censo del 2010 realizado por la institución, en donde el total era de 2.576.287 habitantes (INEC, 2017). En tal sentido, se puede apreciar que la provincia presenta un crecimiento poblacional del 18,8%.

Respecto a este factor, se puede mencionar que los cambios en la estructura de la población afectan tanto a la oferta como a la demanda de bienes y servicios en una economía, tomando en cuenta que, el crecimiento de la población puede determinar mayor número de ventas de automóviles se debe considerar que parte de la población se encuentra económicamente activa, como se detalla a continuación:

Tabla 4: Mercado laboral 2016-2017

Indicador	Marzo de 2016	Marzo de 2017
<b>Población en Edad de Trabajar</b>	<b>11.467.517</b>	<b>11.726.451</b>
<b>Población Económicamente Activa</b>	<b>7.861.661</b>	<b>8.084.383</b>
<b>Población con Empleo</b>	<b>7.412.671</b>	<b>7.728.969</b>
Empleo Adecuado	3.142.554	3.112.953
Subempleo	1.348.231	1.726.030
Empleo No Remunerado	796.919	879.801
Otro Empleo No Pleno	2.100.225	1.994.537
Empleo No Clasificado	24.742	15.648
<b>Desempleo</b>	<b>448.990</b>	<b>355.414</b>
<b>Población Económicamente Inactiva</b>	<b>3.605.856</b>	<b>3.642.068</b>

Fuente: AEADE (2017).

Elaborado por: Pamela Paredes

Como se puede observar en la Tabla 4, hasta el primer trimestre del presente año, la población con empleo representa 7.728.986 individuos frente a los desempleados que

constituyen 355.414 personas. Los datos mostrados son importantes para considerar que, frente al incremento de la población existe un amplio número de personas que se encuentran desempleadas, razón por la cual no tienen los recursos necesarios como para considerar la compra de un vehículo, lo cual sumado a los factores políticos y económicos afectan directamente a la rentabilidad del sector automotor.

#### **2.4.2.4 Factor Tecnológico**

En la actualidad la tecnología que rodea a la población en general es cada día más exigente, constituyéndose como uno de los elementos relevantes dentro y fuera de las organizaciones, para hacer frente a esta situación Casabaca S.A., cuenta con tecnología de punta, en toda su área productiva, lo que permite ofrecer a sus clientes bienes y servicios con altos estándares de calidad.

Razón por la cual, la tecnología ha sido pieza fundamental para que las empresas ensambladoras y productoras de autopartes hayan logrado grandes reconocimientos con base a la calidad de sus productos, calificados con base a las normas internacionales de calidad para la industria automotriz como la normativa QS 9000 y la norma ISO TS 16949:2002 (CINAE, 2017).

El mercado automotriz representa un amplio paradigma en innovación constante, tomando en cuenta las nuevas tecnologías que han surgido, Toyota es una de las empresas líderes en implementar y desarrollar productos con mayor seguridad e innovación, invirtiendo de manera significativa en investigación y desarrollo tecnológico (Bank Watch Ratings, 2011).

De acuerdo con PROECUADOR (2017), la industria automotriz ha generado un amplio desarrollo tecnológico en los últimos 30 años, debido a su contribución al impulso nacional, mediante la inversión, capacitación, tecnología y generación de divisas. El desarrollo tecnológico en esta industria se caracteriza por el grado de tecnificación que requiere, lo cual, permite que sus productos sean de alta calidad tanto en el mercado nacional como internacional.

La figura de empresas multinacionales en Ecuador ha permitido la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas automotoras, reflejando el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria ecuatoriana. Por el contrario, un estudio realizado por la ESPAE (2017), señala que los principales problemas que debe enfrentar la industria automotriz en el Ecuador están conformados por: los mercados pequeños y las dificultades tecnológicas.

Las dificultades tecnológicas hacen referencia a la idea en que un vehículo constituye un conjunto de partes que forman un sistema, es decir, el motor, caja, suspensión, frenos, sistema electrónico, etc., los cuales interactúan entre sí. El problema radica en que, si las empresas locales en un país en desarrollo, tienen la necesidad de desarrollar la caja de cambio, requieren información con respecto al motor y el sistema de frenos para trabajar dentro del modelo del vehículo, este tipo de información generalmente las empresas fabricantes no están dispuestas a compartir con los productores locales por miedo a la competencia (ESPAE, 2017).

### **2.3.2.5 Factor Ambiental**

Uno de los riesgos que debe enfrentar el mercado automotor está relacionado a temas medioambientales sustentados en informes del Ministerio de Ambiente y del Consejo Nacional de Tránsito, debido a que un factor determinante del tema ambiental es el combustible, por lo que su tratamiento y mejoría es necesaria para fortalecer la importación de vehículos con mejores motores y sobre todo con menor impacto ambiental debido a la contaminación que se genera (Pacific Credit Rating, 2014).

Con base a la reglamentación establecida con el fin de proteger el medio ambiente, Casabaca S.A. cuenta con una ficha ambiental y plan de manejo ambiental (PMA) de acuerdo a la Ley de Gestión Ambiental, N° 19, Art. 1 al 42.

Esta medida se ha tomado como estrategia para identificar y contrarrestar los problemas debido a las actividades que desarrolla la empresa Casabaca S.A., considerando que la comercialización de vehículos, la venta de repuestos y el servicio de mantenimiento son actividades que generan un impacto ambiental con respecto a la calidad del suelo, la mala disposición de desechos, por derrame de aceites o combustible; también influye en la alteración de la calidad del aire debido a la emisión de gases provenientes de fuentes móviles.

En el siguiente cuadro se puede observar los principales impactos ambientales generados por el giro de negocio de la empresa Casabaca S.A.

**Tabla 5:** *Factor ambiental e impacto ambiental*

Factores Ambientales	Impacto Ambiental
----------------------	-------------------

Calidad del suelo	Generación de desechos
Calidad del agua	Generación de descargas líquidas (aguas negras y grises)
Calidad del aire	Generación de emisiones furtivas y ruido
Calidad del ambiente Ruido Ambiente Relacionamiento / percepción de la comunidad Seguridad y Salud Ocupacional	Generación de emisiones furtivas y ruido
Seguridad y Salud Ocupacional	Manipulación de carga
Calidad del aire Calidad del suelo	Generación de desechos (polvo, basura)

Fuente: (Rosas, 2014)

Elaborado por: Pamela Paredes

Para contrarrestar los aspectos señalados en la Tabla 5, se han tomado medidas relacionadas con: actividades administrativas, instalaciones sanitarias, políticas de limpieza de las áreas de almacenamiento y repuestos, entre las principales (Rosas, 2014).

### 2.3.3 Análisis del sector automotriz

Durante los últimos 7 meses en lo que va del año 2017, el mercado de vehículos se ha mantenido estable. Las ventas de vehículos del periodo enero a febrero descendió un 30% menos que su promedio histórico con respecto a los últimos 6 años.

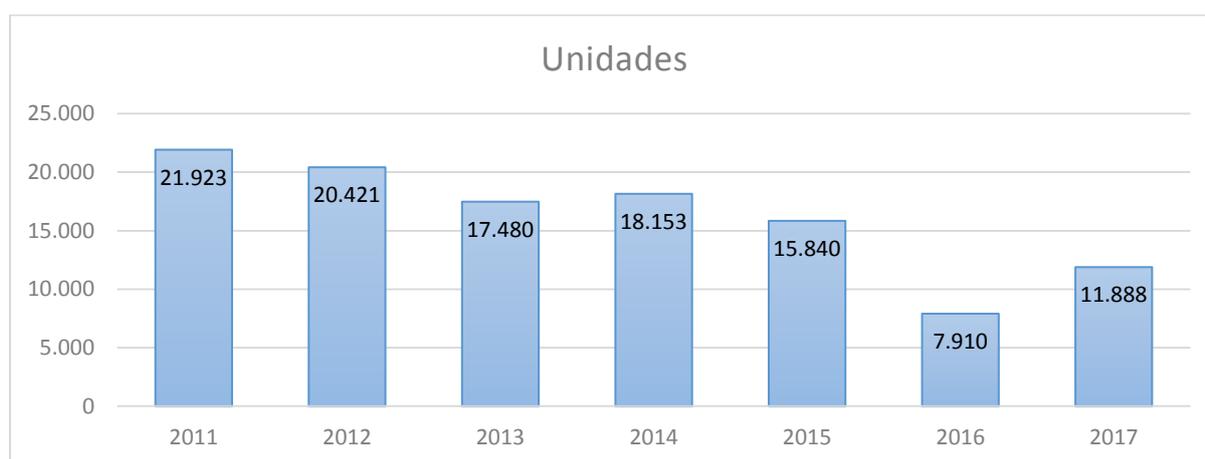


Gráfico 1: Ventas de vehículos por año (ENE-FEB)

Fuente: AEADE (2017)

Elaborado por: Pamela Paredes

En el gráfico superior se puede apreciar una leve recuperación con respecto al año anterior, sin embargo, frente a períodos anteriores el sector automotriz presenta un escenario

negativo. Se estima que para el cierre del presente año las ventas estarán alrededor de las 73.000 unidades, en comparación al 2016 cuyas ventas culminaron con un total de 63 mil unidades, esto representa una significativa recuperación para el sector (AEADE, 2017).

Este escenario, es desfavorable para la empresa Casabaca, puesto que, al considerar los factores externos del país como la situación económica y política inestable, vuelven vulnerable el poder de adquisición de los posibles clientes, lo cual, sumado a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes actuales, se puede evidenciar una baja fidelización de los clientes hacia la empresa, lo cual puede generar un decrecimiento en el nivel de ventas para los periodos posteriores.

Es por ello, que una de las alternativas al alcance de la empresa automotora para mejorar los resultados evidenciados con respecto al nivel de ventas, puede estar orientado en mejorar la relación con el cliente, brindando un servicio diferenciado de la competencia.

## 2.4 Evaluación Interna

El proceso de evaluación interna se lo realizó con base al análisis del Micro-entorno, el cual fue estructurado anteriormente, considerando el análisis de los proveedores, competidores, clientes y financiamiento. Para complementar esta observación es necesario dar a conocer los resultados con respecto a las encuestas realizadas a los clientes de Casabaca, los cuales se presentan a continuación:

### 2.4.1 Opinión de los clientes

Como factor de análisis indispensable para realizar una evaluación interna objetiva, considerando la perspectiva del cliente, se realizó una encuesta de satisfacción a una muestra de clientes a partir de la siguiente expresión matemática.

$$n = \frac{z^2(p * q)(N)}{d^2(N - 1) + z^2(p * q)}$$

**Tabla 6:** Datos para el cálculo del tamaño de la muestra

Datos

**N = 4.710 clientes de Casabaca S.A.**

**NC = 95%**

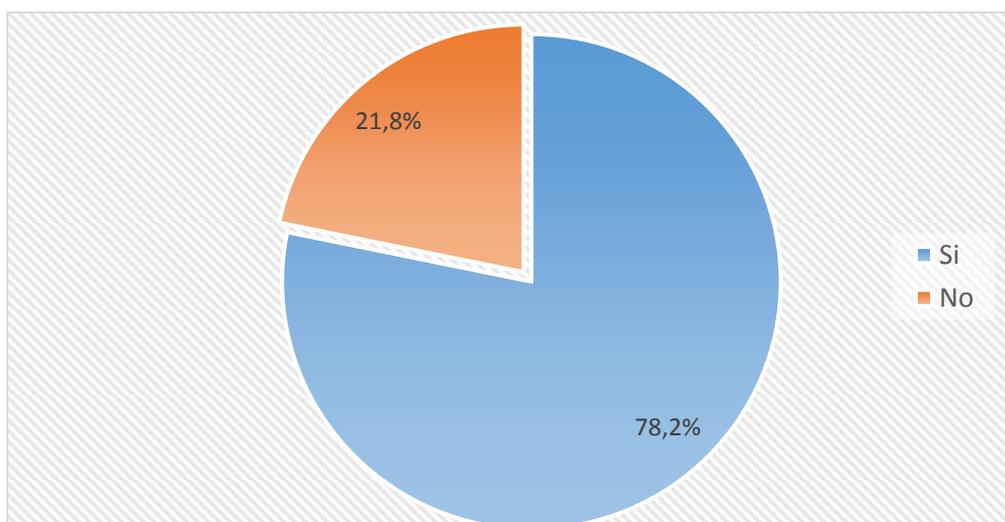
**Z = 1,96**

**p = 0,80**  
**q = 0,20**  
**d = 0,05**

Con los datos anteriores y estableciendo un nivel de confianza del 95 % se encuestó 234 clientes de la empresa Casabaca.

La recolección de la información de los clientes se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta que consta de 10 preguntas cerradas, esta fue reestructurada con base a la encuesta realizada por Guzmán y Montana (2014) en su trabajo titulado: Desarrollo de una estrategia CRM para la implementación de un plan de fidelización de clientes en SOFALCA comercializadora, y ajustada a la actividad económica que realiza la empresa Casabaca S.A. A continuación, se presentan los principales resultados:

En primer lugar, como sostienen Sáez y Taldea (2015), la fidelización de los clientes y la eficiencia empresarial están altamente relacionadas con el tiempo que toma llevar a cabo los procesos que involucran el contacto con los clientes, es así que desarrollar las actividades y procedimientos en el menor tiempo posible aumenta el interés de los clientes por dichas empresas y sus productos. En resumen, la opinión favorable de los consumidores sobre el tiempo que se dedica para realizar su transacción es un dato estratégico, ya que a través de este conocimiento se puede generar una fuerte ventaja competitiva y de diferenciación para la empresa.

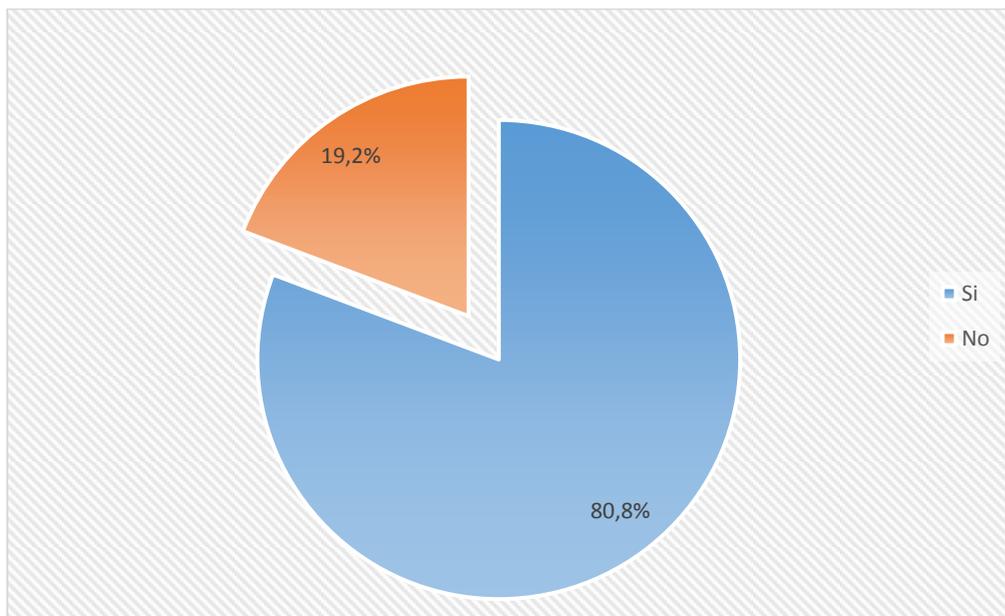


**Gráfico 2:** *¿Considera usted que los tiempos para la toma de pedidos son los adecuados?*

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

Como se observa en el Gráfico 2, la mayoría de los clientes están de acuerdo con que los tiempos manejados por la empresa son adecuados, sin embargo, una cifra significativa no lo está 21,8%. En este sentido, Mora (2010) afirma que los clientes insatisfechos, en cuanto al tiempo que toma realizar una actividad o un proceso, como es el caso de la toma de pedidos a la empresa distribuidora, puede llegar a desvincularse de la empresa y preferir los productos de la competencia; por lo cual es necesario analizar las razones del tiempo retraso, para luego corregirlo y procurar la fidelidad de los clientes.



**Gráfico 3:** *¿El tiempo de entrega del producto es el adecuado para usted?*

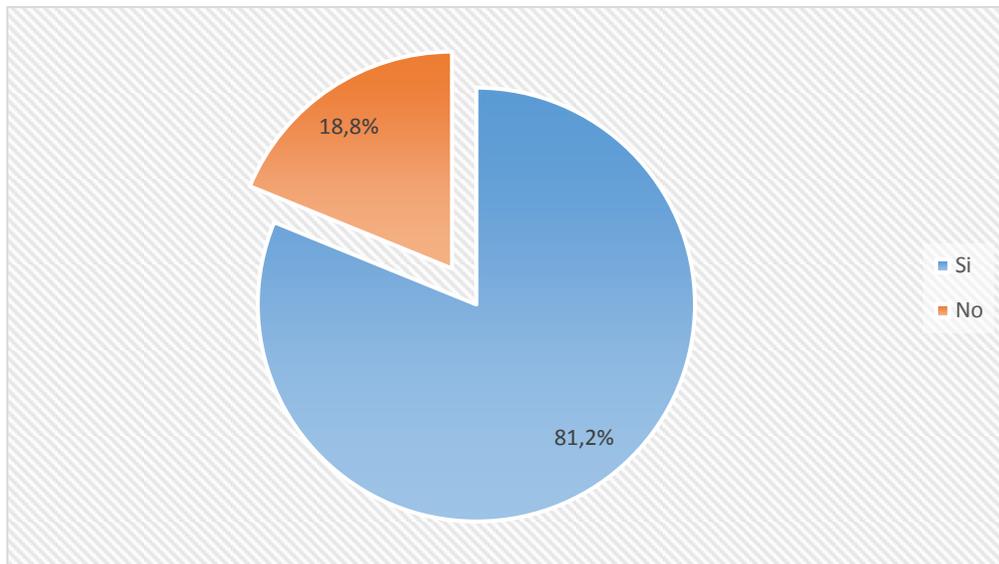
**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

De igual manera, en el Gráfico 3 se observa que, 80,8% de los clientes encuestados consideran adecuado el tiempo de entrega de los vehículos; sin embargo, 19,2% opinan lo contrario. En este sentido, hay que tomar en cuenta, considerando que Casabaca S. A. tiene por objetivo generar clientes fieles, por lo cual la tecnología y la comunicación siempre debe ser adecuada, siendo necesario optimizar los tiempos manejados por esta empresa luego de haber identificado las etapas en las que se generan posibles retrasos y así poder elevar el nivel de satisfacción de este grupo importante de clientes.

Por otro lado, Wakabayashi y Merzthal (2015) explican que una de las maneras más eficientes de conservar a los clientes, es a través de los diferentes puntos de contacto sobre todo al momento de receptar las quejas y reclamos de los consumidores, ya que estos permiten un aprendizaje continuo, mediante el registro de los requerimientos que permita brindar un mejor servicio al cliente, lo que repercutirá en un mayor nivel de satisfacción y

contar con un registro e indicadores que muestren si se está brindando la información solicitada de manera oportuna y rápida.



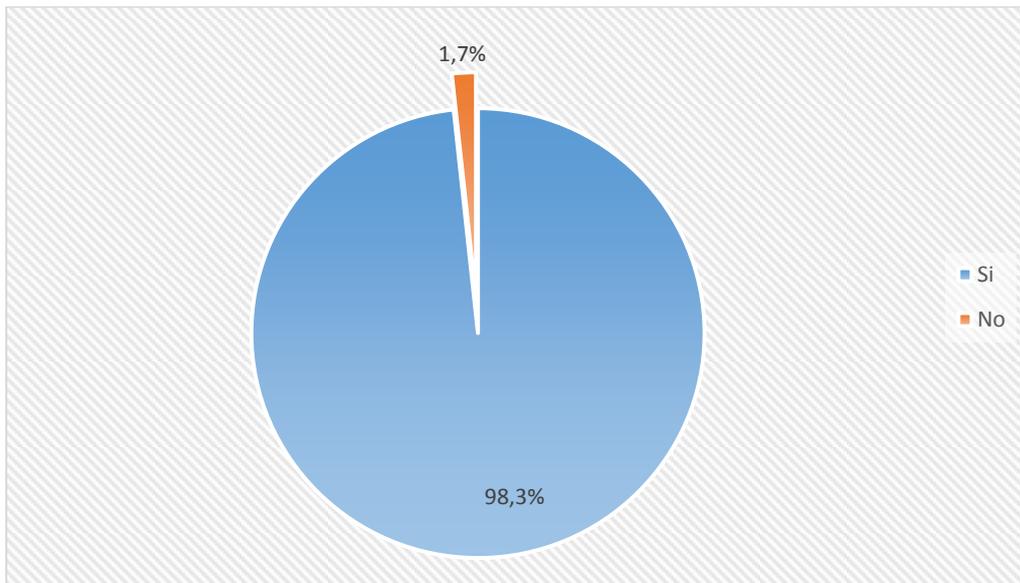
**Gráfico 4:** ¿Cree que la empresa cuenta con un sistema eficiente para atender sus quejas y reclamos?

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

De acuerdo al Gráfico 4, 81,2% de los encuestados creen que la empresa Casabaca cuenta con un sistema eficiente para atender sus quejas y reclamos; por otro lado, 18,8% consideran que la empresa no cuenta con un sistema eficiente. Por ello resulta relevante la implementación de un sistema de información que posibilite el seguimiento a todo el proceso de interacción con el cliente.

Otro de los aspectos importantes al momento de fidelizar los clientes tiene que ver con la capacidad del personal para hacer frente a sus requerimientos. León y Rodríguez (2014) afirman que, las empresas logran obtener una ventaja competitiva mediante la capacidad de innovación del personal que la conforma, siendo necesario contar con trabajadores altamente formados y que generen satisfacción a los consumidores.

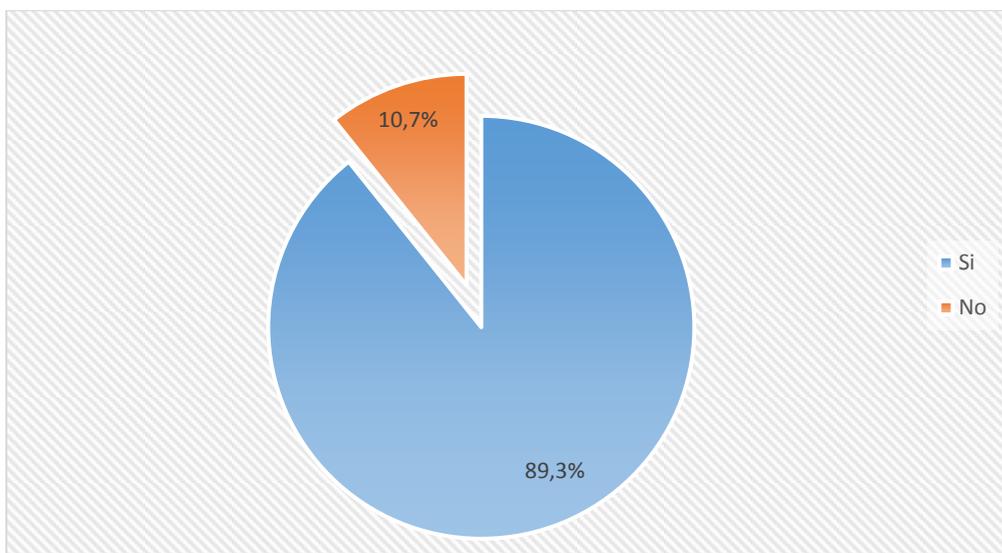


**Gráfico 5:** ¿Considera que la empresa cuenta con el personal idóneo para dar seguimiento a sus requerimientos?

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

En el Gráfico 5 se observa que 98,3% de los clientes encuestados consideran que la empresa Casabaca S. A. cuenta con el personal idóneo para dar seguimiento a sus requerimientos; y solo 1,7% consideran lo contrario. Este resultado es muy importante debido a que los clientes perciben compromiso por parte de los empleados de la empresa Casabaca S. A. al momento de atenderlos, lo cual es necesario aprovechar para fidelizar sus decisiones de compra.



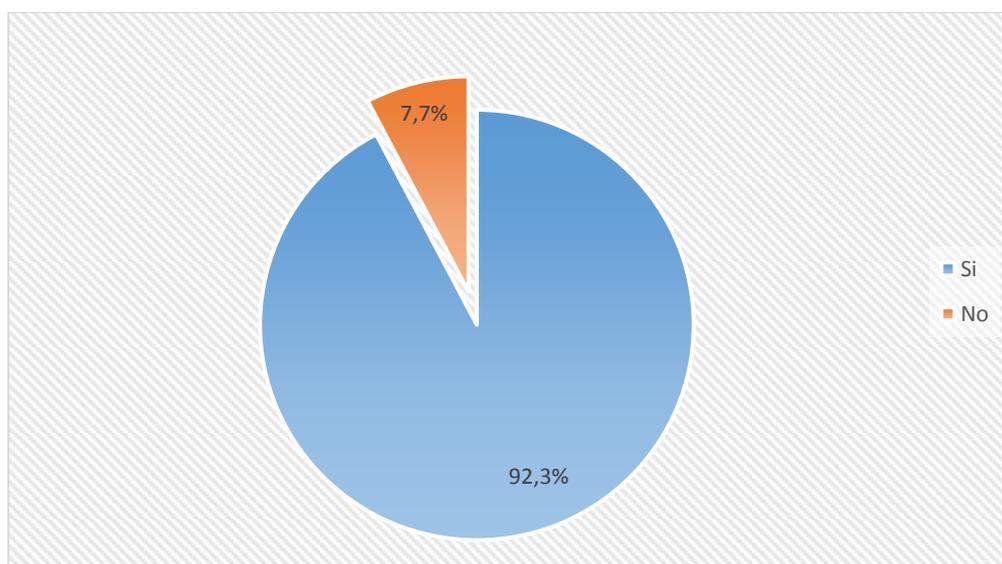
**Gráfico 6:** *¿Piensa usted que sus solicitudes son bien atendidas?*

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

Por su parte, el 89,3% de los clientes consideran que sus solicitudes son bien atendidas, mientras que 10,7% piensan que no. En este sentido, es conveniente diseñar una estrategia enfocada en la satisfacción de los requerimientos de todos los clientes, pues como explica Blanco (2009), solventar las necesidades de los clientes es una excelente estrategia de mercadeo para una empresa, ya que representa un pilar fundamental para posicionarse en la mente de los consumidores, considerando que atraer a un nuevo cliente es mucho más difícil que mantener a varios ya existentes.

De igual manera, Yance (2011) refiere que en la actualidad las empresas han observado que captar nuevos clientes es cada vez más difícil, siendo necesario mantener una fuerte relación con los actuales clientes. En este sentido, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten mantener relaciones cada vez más personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa, las cuales brindan una comunicación multicanal con el cliente, al tiempo que se conoce sobre sus preferencias para posteriormente adaptarse a ellas.



**Gráfico 7:** *¿Considera que la empresa Casabaca S.A. cuenta con las tecnologías necesarias para atender sus necesidades?*

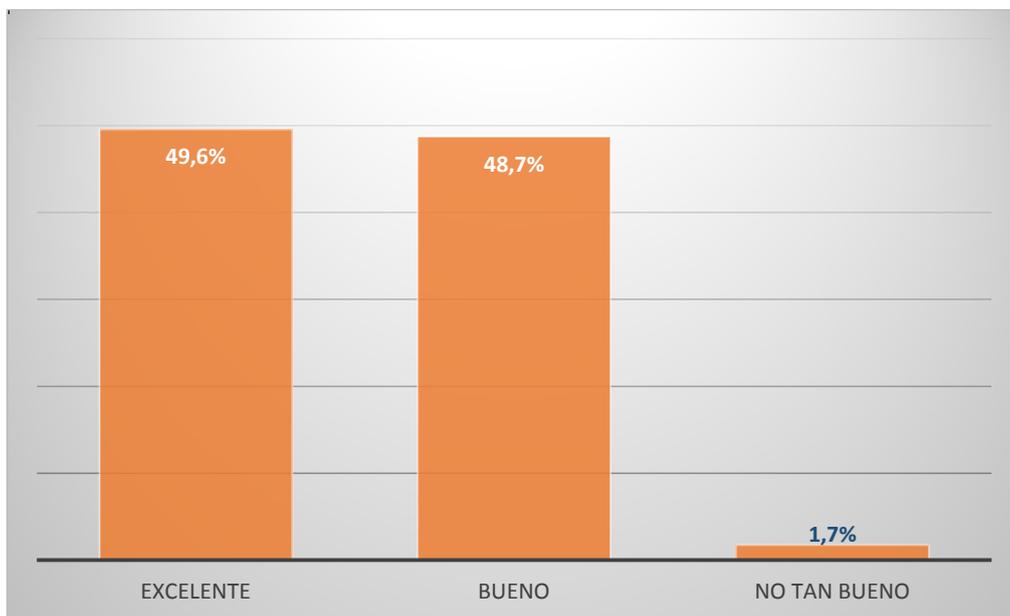
**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

El Gráfico 7 muestra que 92,3% de los clientes de Casabaca S. A. consideran que la empresa cuenta con la tecnología necesaria para atender sus necesidades, y solo el 7,7%

consideran que no tienen tecnología adecuada. Estos resultados reflejan una situación favorable para Casabaca S.A., ya que, al contar con tecnología de punta, se consigue satisfacer de una manera rápida y oportuna los requerimientos de sus clientes, factor que debe ser aprovechado para la implementación de estrategias de fidelización.

Por otro lado, Guzmán y Montana (2014) explican que para crear y mantener relaciones duraderas que se orienten a fidelizar a sus clientes es necesario contar con un buen servicio al cliente, ya que hoy en día los todos los negocios están orientados hacia el consumidor, siendo indispensable que este factor satisfaga a los consumidores y permita diferenciarse de la competencia.

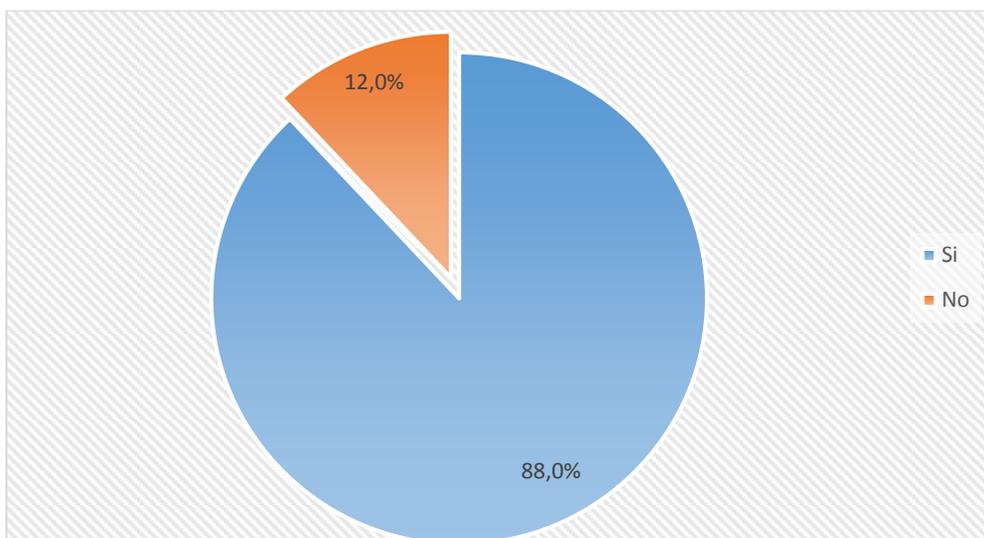


**Gráfico 8:** *¿Cómo califica el servicio de la empresa?*

**Fuente:** *Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

De acuerdo al Gráfico 8, 49,6% de los clientes califican como excelente el servicio de la empresa, seguido por 48,7% que consideran como bueno el servicio, y 1,7% que califican como no tan bueno el servicio brindado por Casabaca. Esto es muy importante ya que la industria automotriz es altamente competitiva donde los clientes valoran a quienes los traten con amabilidad o les ofrezcan un trato especial, absteniéndose de comprar a quienes no brindan un buen servicio.

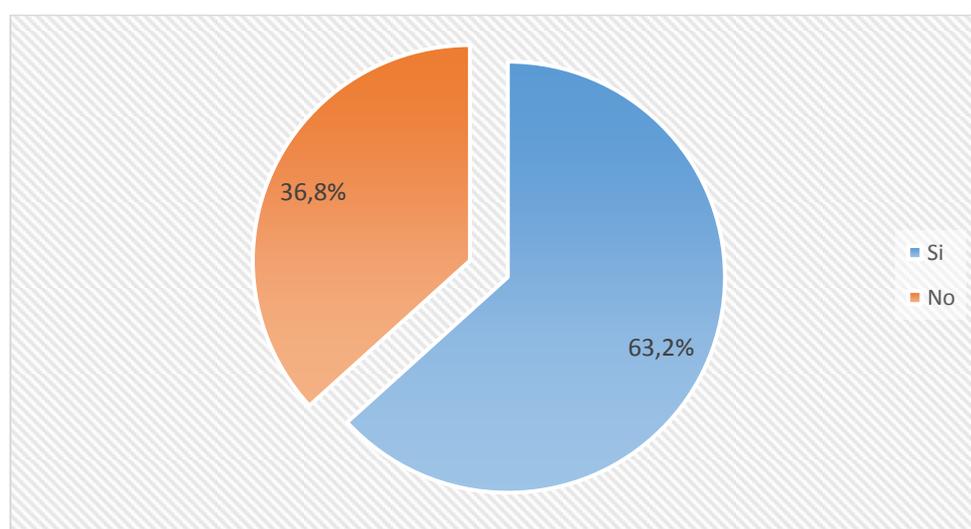


**Gráfico 9:** ¿Considera que la relación que mantiene la empresa con usted es la adecuada?

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

En el Gráfico 9 se evidencia que 88% de los clientes encuestados consideran que la relación que mantiene la empresa con ellos es adecuada, los cuales opinan que han recibido un buen servicio, de una manera rápida y cordial. Sin embargo, 12% considera que no es adecuado el trato que la empresa mantiene con ellos, ya que por la falta de personalización de los procesos y seguimiento de los clientes no han recibido un servicio eficiente durante su visita a la empresa.



**Gráfico 10:** ¿Considera usted que la empresa mantiene un trato diferenciado con sus clientes?

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

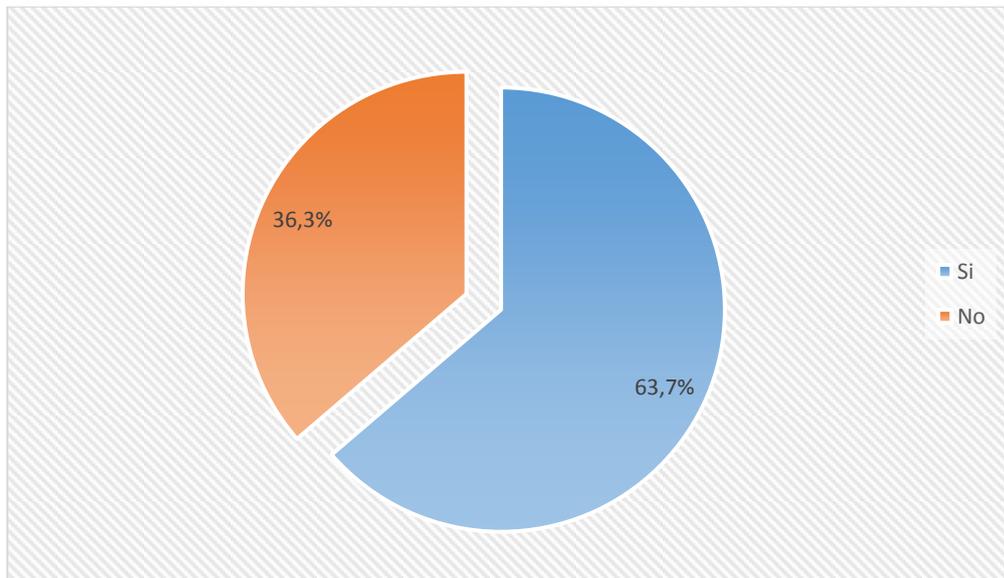
**Elaborado por:** Pamela Paredes

Según el 63,2% de los clientes de Casabaca, la empresa mantiene un trato diferenciado con sus clientes, mientras que 36,8% consideran que todos los clientes se los trata por igual. En cuanto a los que opinaron que no existe un trato diferenciado, estos han sentido que los empleados tratan por igual a todos los clientes; sin embargo, los que opinaron que si hay diferencia se dividen en dos grupos, por un lado, existen clientes que han experimentado un excelente servicio, lo cual les ha ocasionado un sentimiento de ser especial; pero, hay clientes que han evidenciado todo lo contrario debido a que han sentido que otros clientes tienen mejores privilegios y ante eso no han sido bien atendidos. En este caso, es necesario implementar un sistema que permita brindar una mayor satisfacción a todos los clientes por igual según sus necesidades.

Para realizar su proceso de ventas Casabaca S.A., cuenta con un protocolo donde deben adaptarse sus colaboradores, por ejemplo, realizar una preventa implica buscar a sus posibles clientes a través de distintas fuentes, entre las cuales se encuentran:

- Bases de datos existentes
- Referidos
- Amigos, familiares
- Vía telefónica
- Página web
- Redes Sociales

Por su parte, León y Rodríguez (2014) sostienen que la mejor relación con los aliados de negocios (clientes) se logra mediante un buen servicio, calidad y la eficiencia en la relación con sus socios a través de la estandarización de los procesos de venta, utilizando la tecnología en forma apropiada para reforzar los lazos entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales.



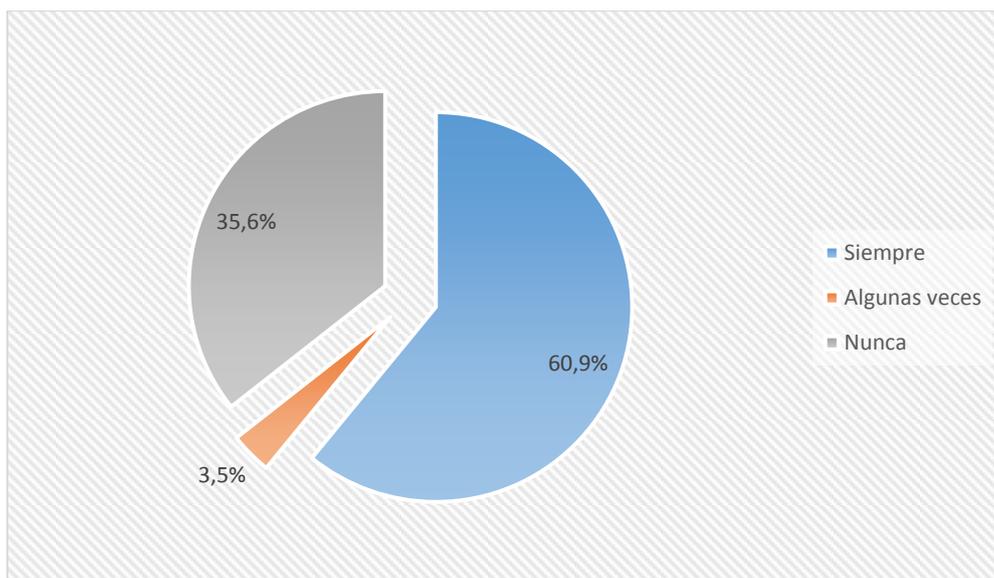
**Gráfico 11:** *¿Cree usted que la empresa necesita aplicar un sistema estandarizado de ventas?*

**Fuente:** *Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

El 63,7% de los clientes creen que la empresa Casabaca necesita aplicar un sistema estandarizado de las ventas, mientras que 36,2% opinan que no necesita un sistema estandarizado. En este caso, los clientes que están a favor de un sistema estandarizado de ventas sustentan que este permitirá mejorar los procesos de comunicación, personalizando los procesos de venta y mejorando los tiempos de entrega del producto.

Por otro lado, Ruiz, Gil y Berenguer (2009) explican que dentro del marketing relacional resulta de gran importancia indagar en la percepción de los consumidores en cuanto a los beneficios que reciben y analizar cómo influye sobre los resultados en términos de satisfacción del cliente y su lealtad, de manera que se garantice una relación continua y satisfactoria.



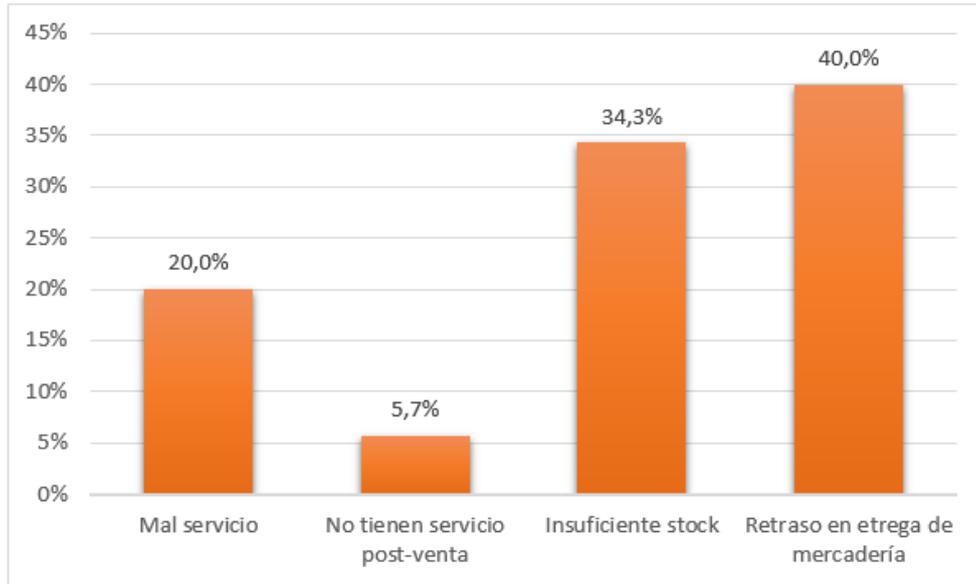
**Gráfico 12:** *¿Con qué frecuencia usted ha recibido algún beneficio adicional en los productos de Casabaca S. A.?*

**Fuente:** *Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

En el Gráfico 12 se observa que 60,9% de los clientes siempre han recibido beneficios adicionales, mientras que 35,6% nunca han recibido beneficios adicionales. En definitiva, este resultado refleja que, algunos clientes no se sienten satisfechos con el trato que se les brinda, lo cual podría generar desconfianza y posteriormente puede afectar su lealtad hacia la empresa.

Guadarrama y Rosales (2015) sostienen que, cuando se pretende medir la satisfacción de los clientes resulta conveniente evaluar lo que realmente es importante para ellos, siendo necesario que los clientes indiquen los criterios para medir su satisfacción. De igual manera, Ramón y Flórez (2013) explican que se debe identificar los problemas en cuanto a tiempo de entrega del producto y calidad de servicio brindado para mejorar la relación con los clientes actuales y así poder conservarlos a través del tiempo.

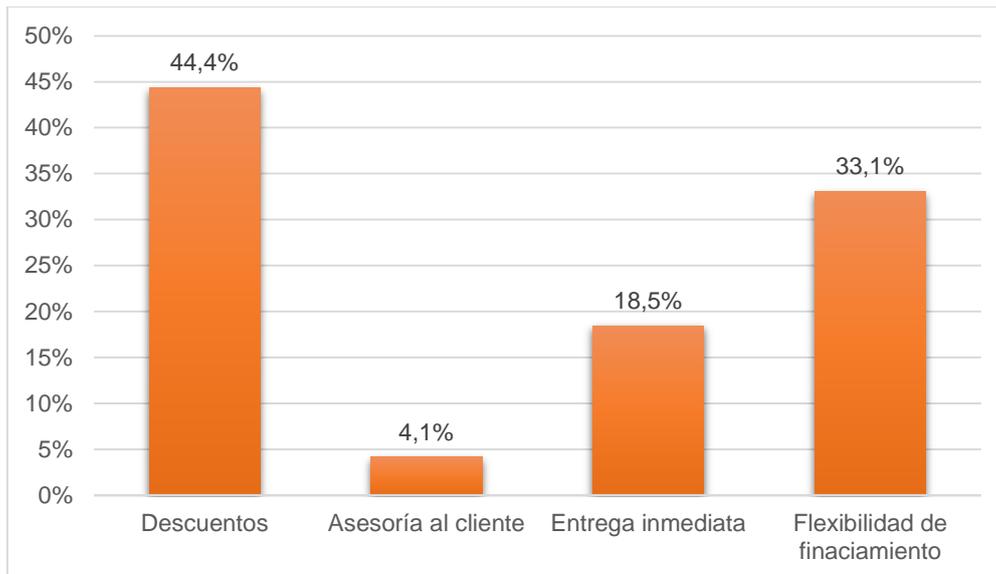


**Gráfico 13:** De acuerdo con su experiencia, ¿cuál cree usted que son los problemas que enfrenta Casabaca S. A. en cuanto a atención al cliente?

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

Como se observa en el Gráfico 13, el 40% de los clientes opinan que la empresa Casabaca S. A. enfrenta problemas de retraso en la entrega de mercadería, 34,3% sostienen los problemas son de insuficiente stock y 20% afirman que la empresa tiene problemas de mal servicio.



**Gráfico 14:** ¿Cuáles son las facilidades que le gustaría que les ofrezca la empresa Casabaca S A?

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes de Casabaca S. A., 2017

**Elaborado por:** Pamela Paredes

En el Gráfico 14 se muestra que, el 44,4% los clientes de Casabaca S. A. les gustaría que la empresa les brinde descuentos en sus compras, seguido por 33,1% que prefieren flexibilidad de financiamiento. En este sentido, Sáez y Taldea (2015) establecen que, luego de identificar los beneficios que requieren los clientes es necesario implementarlos y generar procesos de control para valorar la efectividad de las decisiones. Además, plantean que se requiere, a través de las nuevas tecnologías de la información, captar la mayor cantidad de información que permita identificar futuros beneficios que mejorarían la fidelidad de los clientes.

## 2.5 Evaluación Externa

Por su parte, la evaluación externa se desarrolló tomando en cuenta el análisis del Macro-entorno, el cual aborda factores externos como: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ambientales. A continuación se presenta un resumen de aquellos factores que inciden en el entorno de Casabaca.

- **Político.** Eliminación de cupos de importación, requerimientos legales para importar artículos del sector automotriz, normas arancelarias, nuevas políticas para el sector automotriz.
- **Económico.** Generación de impuestos, contribución de aranceles, disminución de la tasa de desempleo, disminución de la tasa de inflación.

- **Social.** Mayor demanda de automóviles, Incremento de índice PEA.
- **Tecnológico.** Presencia de empresas multinacionales con tecnología de punta, incremento del desarrollo tecnológico por la industria ecuatoriana.
- **Ambiental.** Mayores índices de contaminación generados por el tráfico vehicular «emisión de gases», nuevas medidas de protección al medio ambiente, desechos generados por el derrame de aceites o combustibles al suelo.

Al respecto, para llevar a cabo la evaluación de estos factores, es necesario implementar un análisis FODA, que permita identificar aquellas características que influyen en la empresa ya sea, desde el ambiente externo o interno.

## 2.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta esencial que brinda insumos para el proceso de planificación estratégica, este instrumento provee información para la implantación de acciones correctivas y proyectos de mejora. En este sentido, para el fortalecimiento de los factores internos de la empresa «Fortalezas y Debilidades» se llevó a cabo un estudio cuantitativo y cualitativo a través de encuestas realizadas a los clientes de Casabaca; así como también, la empresa brindó los insumos necesarios para el análisis interno, como, por ejemplo: antecedentes de la empresa, políticas internas con relación a sus clientes, empleados y proveedores, estructura organizacional y funcional. Por otro lado, para el desarrollo de los factores externos de la empresa «Oportunidades y Amenazas» se fundamentó con referencia al análisis del Macro-entorno; es decir, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales realizados previamente.

**Tabla 7:** Matriz FODA de la empresa Casabaca S. A.

Fortalezas	Debilidades
<b>F1:</b> Experiencia y conocimiento del negocio, ya que la empresa dio inicio a la comercialización de vehículos de la marca Toyota desde el año 1992.	<b>D1:</b> Ventas bajas con respecto a periodos anteriores, se muestra síntomas de recuperación, sin embargo, las ventas no se han recuperado en su totalidad, condición que afecta al sector.
<b>F2:</b> Diseño sofisticado y confort en toda la gama de sus productos.	<b>D2:</b> Falta de capacitación al personal, especialmente en el área de ventas, debido a los costos altos que estos representan, fundamentado en la disminución de ventas que ha sufrido la empresa automotora.
<b>F3:</b> Comercialización de una marca reconocida en el mercado a nivel mundial y nacional.	<b>D3:</b> Estructura organizacional burocrática que dificulta el proceso de relación empleado-empendedor.

<b>F4:</b> Amplio número de personal	<b>D4:</b> Ausencia de un departamento de comunicación interna
<b>F5:</b> Posicionamiento de la empresa en el mercado local, debido a su imagen corporativa y prestigio en el Sector.	<b>D5:</b> Comunicación interna deficiente, ya que al existir un alto número de personal no se cuenta con un sistema eficiente para relacionar a los empleados. Datos evidenciados en el organigrama funcional
	<b>D6:</b> Ausencia de una campaña publicitaria informativa de la empresa, dado la situación económica del país.
<b>F7:</b> Control de Inventario, para no generar excedentes cuando este se encuentre en stock.	<b>D7:</b> Baja interacción con clientes en Redes Sociales tales como Facebook, Twitter, entre otras.
<b>F8:</b> Precios acordes a las exigencias y necesidades del mercado, previa a una investigación realizada para determinar la capacidad de compra de los usuarios.	<b>D8:</b> Ausencia de un departamento de investigación y desarrollo que promueva la innovación para hacer frente a los competidores como por ejemplo la marca líder del mercado Chevrolet.
<b>F9:</b> Productos con tecnología de punta	<b>D9:</b> Con base al análisis de las encuestas aplicadas, se evidencia que la empresa no cuenta con un sistema estandarizado de ventas.
<b>F10:</b> Financiamiento con capital propio, proyectando bajos índices de endeudamiento con entidades financieras. Los datos se evidencian en el análisis sobre financiamiento de Casabaca.	<b>D10:</b> A criterio de los clientes de la empresa, se considera que existen altos retrasos en entrega de la mercadería.
<b>F11:</b> Servicio enfocado al cliente, a través de atención personalizada y de calidad.	<b>D11:</b> Un nivel considerable de clientes de la empresa percibe que hay un mal servicio por parte de los empleados.
<b>F12:</b> Garantía en el servicio, una vez realizado el proceso de venta, la empresa respalda totalmente al cliente mediante un proceso de postventa.	
Oportunidades	Amenazas
<b>O1:</b> Reducción de aranceles y cupos de importación mejorando la capacidad de importación para el sector automotor.	<b>A1:</b> Sector o industria altamente sensible a la situación macroeconómica y política.
<b>O2:</b> Mejoramiento de la tasa de desempleo, lo cual aumenta la posibilidad de compra de vehículos.	<b>A2:</b> Competencia fuerte de otras marcas en el mercado local.
<b>O3:</b> Apoyo por parte de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador mediante ferias y eventos que respaldan el sector del transporte.	<b>A3:</b> Dependencia del sistema financiero para acceder a una línea de crédito.
<b>O4:</b> Incremento de la población.	<b>A4:</b> Inestabilidad económica del país.

<b>O6:</b> Organizaciones gremiales de apoyo al Sector Automotriz: AEADE, CINAIE, AEA, entre otros.	<b>A5:</b> Falta de conocimiento de los individuos sobre nuevas políticas y normas aplicadas al sector automotriz.
	<b>A6:</b> Impacto en el medio ambiente y la salud de los transeúntes originada por los gases que expulsan los vehículos.

**Fuente:** Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

### 2.6.1 Evaluación de los factores internos (EFI)

Una vez desarrollado el análisis FODA, se procede a evaluar los factores determinados mediante la estructura de la matriz EFI, la cual es desarrollada con base a la información proporcionada en Tabla superior.

En este sentido, la matriz EFI es una herramienta fundamental para analizar la dimensión estratégica de una empresa. Elaborar una matriz EFI requiere en primer lugar identificar los factores internos; luego se asigna una ponderación relativa a cada uno de los factores entre 0% (menos importante) a 100% (muy importante), donde la suma de estas ponderaciones de un valor de 100%. Por otro lado, se tiene que asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores en función de sus fortalezas y debilidades; es decir, los factores que representan una debilidad mayor se califican con un valor igual a uno, una debilidad menor tiene una calificación de 2, mientras que una fuerza menor se califica con un valor de 3 y una fuerza mayor con una calificación igual a 4.

Posteriormente se multiplica la ponderación de cada factor con su respectiva calificación, para luego sumar todos los resultados y obtener el total ponderado de la organización entera. El valor crítico es 2,5. Valores por debajo de este refiere a una empresa débil en lo interno, y por encima de este valor es una posición interna fuerte.

Dentro de la planificación estratégica existen varios factores que determinan el éxito o fracaso de un plan estratégico; sin embargo, León y Alvarado (2009) establecen ciertos factores críticos internos que afecta la fidelidad de los clientes, mencionados a la siguiente Tabla.

**Tabla 8. MEFI de la empresa Casabaca S. A.**

FACTOR A ANALIZAR		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Experiencia y conocimiento del negocio, ya que la empresa dio inicio a la comercialización de vehículos de la marca Toyota desde el año 1992.	0,02	1	0,02
2	Diseño sofisticado y confort en toda la gama de productos.	0,05	3	0,15
3	Comercialización de una marca reconocida en el mercado a nivel mundial.	0,06	3	0,18
4	Amplio número de personal	0,03	1	0,03
5	Posicionamiento de la empresa en el mercado local, debido a su imagen corporativa y prestigio en el Sector.	0,04	3	0,12
6	Control de Inventario, para no generar excedentes cuando este se encuentre en stock	0,03	2	0,06
7	Precios acordes a las exigencias y necesidades del mercado, previos a una investigación realizada para determinar la capacidad de compra de los usuarios.	0,04	3	0,12
8	Productos con tecnología de punta	0,03	1	0,03
9	Financiamiento con capital propio, proyectando bajos índices de endeudamiento con entidades financieras. Los datos se evidencian en el análisis sobre financiamiento de Casabaca.	0,04	2	0,08
10	Servicio enfocado al cliente, a través de atención personalizada y de calidad.	0,04	1	0,04
11	Garantía en el servicio, una vez realizado el proceso de venta, la empresa respalda totalmente al cliente mediante un proceso de postventa.	0,04	4	0,16
Subtotal		<b>0,42</b>		<b>0,99</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Ventas bajas con respecto a periodos anteriores, se muestra síntomas de recuperación, sin embargo, las ventas no se han recuperado en su totalidad, condición que afecta al sector.	0,05	2	0,1
2	Falta de capacitación al personal, especialmente en el área de ventas, debido a los costos altos que estos representan, fundamentado en la disminución de ventas que ha sufrido la empresa automotora.	0,06	2	0,12
3	Estructura organizacional burocrática que dificulta el	0,05	1	0,05

	proceso de relación empleado-empleador.			
4	Ausencia de un departamento de comunicación interna	0,05	3	0,15
5	Comunicación interna deficiente, ya que al existir un alto número de personal no se cuenta con un sistema eficiente para relacionar a los empleados. Datos evidenciados en el organigrama funcional	0,05	2	0,1
6	Ausencia de una campaña publicitaria informativa de la empresa, dado la situación económica del país.	0,04	2	0,08
9	Baja interacción con clientes en Redes Sociales tales como Facebook, Twitter, entre otras.	0,05	3	0,15
10	Ausencia de un departamento de investigación y desarrollo que promueva la innovación para hacer frente a los competidores como por ejemplo la marca líder del mercado Chevrolet.	0,05	1	0,05
11	Con base al análisis de las encuestas aplicadas, se evidencia que la empresa no cuenta con un sistema estandarizado de ventas	0,05	2	0,1
12	A criterio de los clientes de la empresa, se considera que existen altos retrasos en entrega de la mercadería.	0,06	3	0,18
13	Un nivel considerable de clientes de la empresa percibe que no hay un trato diferenciado a los clientes	0,07	4	0,28
	Subtotal	0,58		1,36
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>

**Fuente:** Análisis de la empresa Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

El análisis de la matriz EFI otorga una puntuación total de 2,35 a la empresa Casabaca S. A., por debajo del promedio (2,5); sin embargo, lo relevante de la ponderación es la comparación de las fortalezas frente a las debilidades.

En la Tabla superior se puede evidenciar que las fortalezas de la empresa Casabaca tienen una ponderación de 0,99, frente a las debilidades que tienen 1,36. Estos datos permiten conocer que las fuerzas internas de la empresa son desfavorables en la organización ya que se observa un peso mayor en las debilidades de Casabaca.

Por otro lado, la matriz EFI recomienda que la empresa se enfoque en mejorar sus factores críticos que afectan su desempeño, y de esa manera pueda obtener un óptimo desempeño de la estrategia CRM.

## 2.6.2 Evaluación de los factores externos (EFE)

Por otro lado, estructurar la matriz EFE requiere identificar los factores críticos externos que determinan el éxito de una estrategia, luego se pondera cada uno.

Posteriormente se asigna una calificación a todos los factores en función de su papel determinante en la estrategia; es decir, 4 representa la calificación más alta y esta representa una respuesta buena, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media, y 1 una respuesta mala.

Luego de obtener de determinar la ponderación y calificación de cada uno de los factores, se multiplican estos valores y se suman para obtener el total ponderado de la organización. En este caso, valores cercanos a 4 indican que la empresa responde de manera óptima a las distintas oportunidades y amenazas existentes en su industria; mientras que, un valor cercano a 1 establece no se están aprovechando las oportunidades y ni evitando las amenazas.

En este caso, de igual manera León y Alvarado (2009) establecen ciertos factores críticos externos que afecta la fidelidad de los clientes, los cuales se encuentran en la Tabla 9.

**Tabla 9:** Matriz EFE de la empresa Casabaca S. A.

FACTOR A ANALIZAR		PES O	CALIFICAC IÓN	PESO PONDERADO
<b>N º</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	Reducción de aranceles y cupos de importación mejorando la capacidad de importación para el sector automotor	0,05	3	0,15
2	Mejoramiento de la tasa de desempleo, lo cual aumenta la posibilidad de compra de vehículos.	0,05	3	0,15
3	Apoyo por parte de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador mediante ferias y eventos que respaldan el sector del transporte.	0,06	4	0,24
4	Incremento de la población	0,05	2	0,1

5	Organizaciones gremiales de apoyo al Sector Automotriz: AEADE, CINAIE, AEA, entre otros.	0,07	3	0,21
	Subtotal	0,28		0,85
<b>AMENAZAS</b>				
1	Sector o industria altamente sensible a la situación macroeconómica y política.	0,05	3	0,15
2	Competencia fuerte de otras marcas en el mercado local.	0,06	4	0,24
3	Dependencia del sistema financiero para acceder a una línea de crédito.	0,05	2	0,1
4	Inestabilidad económica del país.	0,05	3	0,15
5	Falta de conocimiento de los individuos sobre nuevas políticas y normas aplicadas al sector automotriz.	0,05	2	0,1
6	Impacto en el medio ambiente y la salud de los transeúntes originada por los gases que expulsan los vehículos.	0,04	3	0,12
	Subtotal	0,3		0,86
<b>TOTAL</b>		<b>0,58</b>		<b>1,71</b>

**Fuente:** Análisis de la empresa Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

La matriz EFE da como resultado un valor de 1,71 lo que indica que la empresa Casabaca está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas que afectan a la organización.

## 2.7 Análisis estratégico de FODA cruzado

Con la información detallada en el apartado anterior, a continuación, se formulan estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas.

**Tabla 10:** Matriz FODA cruzada de la empresa Casabaca S. A.

		FODA CRUZADO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO	
	1. Aprovechar el reconocimiento de la Empresa, la calidad de los productos y la tecnología para satisfacer la demanda.	1. Implementar una estrategia CRM que permita mejorar la relación con el cliente y potenciar su compra.	
	2. Diseñar procesos de venta personalizados entre empresa y clientes que permitan una experimentar una mayor experiencia a los clientes y que establezca nuevas relaciones de negocio.	2. Mejorar la planificación de entrega de productos para evitar los retrasos en la entrega de mercadería.	
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA	
	1. Incrementar la promoción publicitaria de la marca mediante la interacción por medios electrónicos y redes sociales	1. Implementar la tecnología CRM que permitan el manejo adecuado de la información de los clientes.	
	2. Fidelizar a los clientes a través de la personalización de la atención y servicios prestados por la empresa.	2. Integrar a toda la organización con el propósito de generar relaciones más duraderas y rentables con sus clientes.	
	3. Atención personalizada al cliente.	3. Mantener las buenas relaciones con los clientes actuales y promocionar más la marca para atraer nuevos clientes.	



**Fuente:** *Análisis de la empresa Casabaca S.A.*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

La matriz del FODA cruzado permite identificar las relaciones existentes entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis consiste en identificar mediante el cruce de factores, las estrategias organizacionales que mejoren la situación de la empresa. Las estrategias que se identificaron en la Tabla superior se relacionan a los principales factores que enfrenta Casabaca, razón por la cual, las estrategias están encaminadas a mejorar la relación con el cliente actual y prospecto.

**CAPÍTULO III**  
**ESTRATEGIA CRM PARA LA EMPRESA CASABACA S. A.**

En el presente capítulo se llevó a cabo el diseño de la estrategia CRM para la empresa Casabaca S. A. el cual consiste en diseñar una estrategia CRM operacional, ya que este tiene por objetivo integrar la operación de las partes de la organización que están en contacto directo con el cliente, con el resto de áreas que brindan soporte administrativo y financiero a la empresa.

### **3.1 Estrategia CRM operacional de la empresa Casabaca S. A.**

La propuesta de implementación del CRM para la empresa Casabaca S.A., tiene como propósito optimizar los factores ganados por la empresa, considerando que a pesar de la existencia de criterios positivos por parte de los clientes, el mínimo porcentaje de consumidores insatisfechos debe contar con un servicio adecuado que supere sus expectativas como cliente; por lo tanto, se plantea la necesidad de proponer estrategias que mejoren la gestión de relación con el cliente, buscando siempre la eficacia y eficiencia en el servicio brindado.

#### **3.1.1 Objetivos estratégicos del CRM operacional**

Al momento de optar por la estrategia CRM, la empresa Casabaca S. A. tienen como objetivo principal integrar a toda la organización con el propósito de generar relaciones más duraderas y rentables con sus clientes. Adicionalmente se centra en los siguientes objetivos específicos:

- Integrar los puntos de contacto por medio de un centro de interacción con clientes.
- Centralizar la información de los consumidores y disponerlo para la totalidad de la organización.
- Integrar los procesos de negocio por medio de la automatización de actividades.
- Adaptar las fuentes de información con el fin de facilitar el contacto del cliente con la empresa.
- Crear mecanismos que le permitan renovar y potenciar sus procesos y servicios a través del conocimiento del cliente.

### **3.2 Componentes**

Esta estrategia se constituye por sub estrategias que tienen el objetivo de integrar el conocimiento del cliente que está disperso en la organización, y la disponibilidad de este conocimiento. En este caso, las sub-estrategias del CRM de la empresa Casabaca S. A. son los detallados a continuación:

- Estrategia orientada a los consumidores.
- Estrategia de comunicación
- Estrategia para brindar servicios integrales.
- Estrategia tecnológica (software CRM).

### **3.2.1 Estrategia orientada a los consumidores**

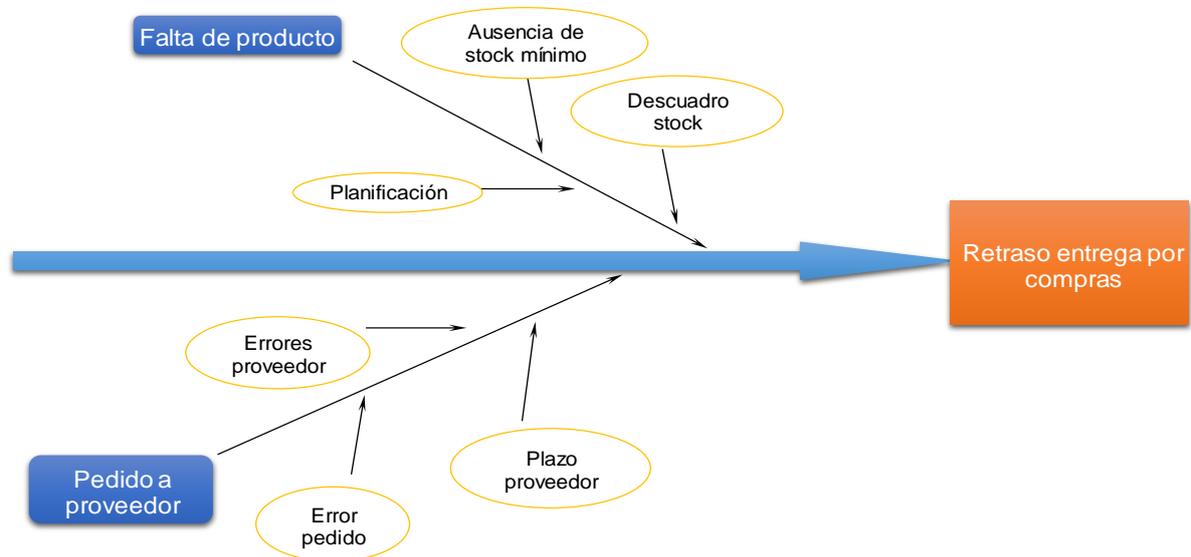
Esta estrategia se enfoca en generar valor para el cliente, es decir, brindar un servicio y atención que haga que el cliente se sienta realmente agradecido. Se orienta a cumplir con lo que espera el cliente, generándole una agradable experiencia.

El CRM Operacional como estrategia orientada a los consumidores, se fundamenta en la automatización de diversos procesos que requieren de mejoras, estos procesos incluyen Automatización de la fuerza de ventas, marketing y servicio al cliente. Al respecto, en el estudio de campo realizado a los clientes de la empresa, se observó que el principal problema percibido por los usuarios de Casabaca, es que el 63,7% de los usuarios creen que la empresa necesita aplicar un sistema estandarizado de ventas, puesto que se ha detectado, como inconveniente el largo proceso de venta (Ver Gráfico 11). Por su parte, 40% de los clientes perciben retrasos en la entrega del producto en la fecha acordada (Ver Gráfico 13). En este caso, a continuación, se presentan algunas estrategias que permitirán resolver estos inconvenientes:

El proceso de venta se estructura con tres etapas, preventa, venta y postventa. Los requerimientos de los clientes de la empresa Casabaca S. A., se refieren a las dos primeras etapas de este proceso, en la que, la primera etapa tiene que ver con la optimización del stock de vehículos en Casabaca S. A., el cual requiere optimizar los tiempos de llegada de los productos e identificar las causas de posibles retrasos en la entrega.

En este caso, diseñar el proceso de preventa de los vehículos de Casabaca S. A. es uno de los aspectos más importantes en el proceso de ventas, por lo que de ello dependerá la fluidez del proceso y obviamente, la optimización de los tiempos de entrega. Adicionalmente, se debe desarrollar y tener bien claro todo el proceso de abastecimiento de la empresa para definir y establecer las metas y presupuestos requeridos.

Por otro lado, es necesario identificar las causas por las que se puede generar un retraso en la entrega del producto, para ello, la Ilustración 5 detalla los factores que influyen en los tiempos de llegada del producto a la empresa Casabaca S. A.



**Ilustración 5:** Factores de retraso por compras de Casabaca S. A.

**Fuente:** (Domenech, 2007)

**Elaborado por:** Pamela Paredes

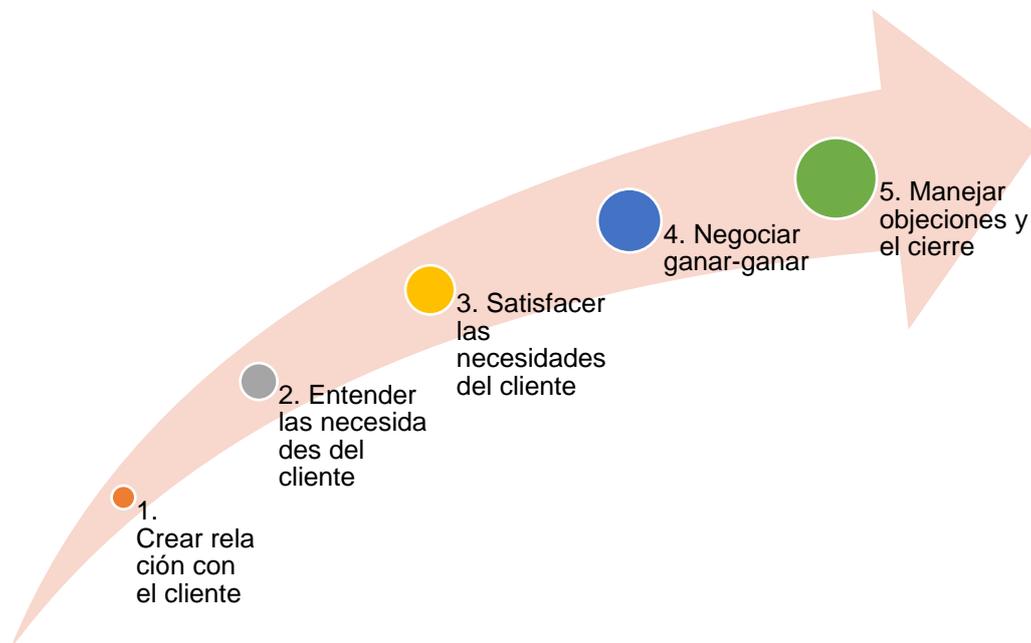
El retraso de la entrega del producto puede ser causa de factores administrativos de la empresa como por factores de los proveedores; en el caso de la empresa Casabaca S. A., los principales inconvenientes que se han registrado han sido falta de planificación, ausencia de stock mínimo y el descuadre de stock, estos han ocasionado en algunos de los casos retrasos de entrega. Estos retrasos pueden ser gestionados mediante un adecuado sistema de control de mercadería.

Por otro lado, existen ciertos factores externos como errores de proveedores y plazos de entrega, los cuales han ocasionado pérdidas e incremento en el tiempo de entrega de los productos, sin embargo, estos están fuera de la gestión de Casabaca S. A.

Luego de haber identificado las causas de retraso de entrega por compra es posible anticiparse a estos posibles percances. Por otro lado, es conveniente comunicar al cliente estas posibles causas que pueden incrementar el tiempo por encima de lo normal, ya que socializar estos factores permitirá no crear percepciones positivas falsas en el cliente, lo cual podría ocasionar desvinculación del mismo.

Por otro lado, la segunda etapa del proceso de venta está relacionado con el contacto directo con el cliente, por lo que este tiene que estar diseñado de una manera que se optimice el tiempo tanto por el cliente como por el personal necesario para realizar la venta.

La empresa Casabaca. S. A., cuenta con un departamento de ventas, el cual está estructurado por un grupo de trabajo que incluye al personal administrativo y el equipo de ventas, en el que este último grupo desempeña sus actividades de una manera diferenciada ya sea por conocimiento o por experiencia propia. Estas diferencias en el proceso de ventas han ocasionado posibles retrasos en la entrega del producto a los clientes, por lo cual en la siguiente Ilustración se establece una estructura de venta unificado acorde a los requerimientos del jefe de mercadeo y de cada uno de los vendedores de Casabaca S. A.



**Ilustración 6:** *Proceso de ventas de Casabaca S. A.*

**Fuente:** (Casabaca S.A., 2017)

**Elaboración:** *Pamela Paredes*

Estructurar el proceso de contacto con el cliente es muy importante, pero esta no tiene que ser una camisa de fuerza para los vendedores, ya que en alguno de los casos este podrá variar el orden o el número de etapas ejecutadas dependiendo del tipo de cliente a ser atendido. Sin embargo, de manera general, la estructuración del proceso de ventas permitirá optimizar procesos y recursos en bien de la experiencia del cliente, volviéndolos cada vez más fieles a esta marca.

### 3.2.2 Estrategia de Comunicación

Es necesaria la implementación de una estrategia de comunicación, con base al CRM operacional, este refleja que la Automatización de los servicios, lo cual es uno de los puntos cruciales para la mejora de los servicios, frente a ello, la estrategia de comunicación, se dirige a mejorar el centro de llamadas, autoservicio basado en la web y formas de integrar a la organización con los usuarios externos. Es por ello que, esta estrategia tiene como objetivo la integración de datos con el propósito de disponer de información y un mejor conocimiento de los consumidores.

En primer lugar, es necesario obtener la mayor cantidad de información de los clientes. Para ello, se establece como estrategia el diseño de una encuesta, la misma que estará estructurada para obtener información básica e información del grado de satisfacción de los mismos, con las siguientes consideraciones:

- **Objetivo de la encuesta:** Captar la mayor cantidad de información de los clientes de la empresa Casabaca. S. A.
- **Dimensiones:** Esta se realizará a todos los clientes ya que resulta necesario identificar la información específica de cada uno de ellos.
- **Responsables del diseño:** El departamento en conjunto con el departamento de proyectos serán los encargados de definir las métricas para la aplicación de las encuestas y asignación de los responsables para su desarrollo.
- **Ejecución de la encuesta:** La encuesta estará a cargo del departamento de posventa de la empresa Casabaca S. A.
- **Fin de la encuesta:** Evaluar la calidad del servicio ofrecido por los asesores de venta de la empresa y el grado de satisfacción experimentado por los clientes dentro del ciclo de servicio.
- **Control y monitoreo:** El área de ventas se encargará de garantizar el cumplimiento de la tarea y de igual manera realizará el control mediante contacto directo con los clientes para garantizar la confiabilidad de los datos.

#### 3.2.2.1 Atención Front Office

Dentro de las estrategias de comunicación, se encuentra la atención *front office*, mecanismo que permite al cliente comunicarse de forma adecuada cada vez que presente una queja, necesite información o solicite algún servicio adicional. En Casabaca, la mayoría de las ocasiones el canal de comunicación más utilizado para realizar este tipo de acciones son

los medios telefónicos o acudiendo personalmente hacia la empresa. En este escenario es importante considerar que el cliente es susceptible a los acontecimientos que ocurren a su alrededor, razón por la cual, la empresa debe disponer de mecanismos para que el cliente se sienta reciba la mejora atención y fortalezca su relación con la empresa. Para ello es necesario que la empresa considere una serie de factores relacionados con el cliente:

- El cliente debe sentirse parte del proceso
- Dar a conocer el tiempo probable de espera
- Señalar los acontecimientos sobre los excesivos tiempos de espera
- Adecuar el espacio físico de espera del cliente, en tal sentido que se sienta a gusto

Para llevar a cabo el proceso de atención eficiente, la empresa debe establecer procesos y herramientas que permitan la optimización del servicio. Algunas de las herramientas que se puede implementar, son las siguientes:

- Contar con canales de atención abiertos y disponibles, estos pueden ser canales personales, telefónicos o electrónicos.
- Contar con medios comunicacionales formales e informales como: Correo electrónico, pagina web, Departamento de comunicación, entre otros.
- Mantener sistemas de información actualizados de los clientes
- Relacionarse con el cliente de modo proactivo, a través de llamadas o correos electrónicos con el fin de identificar y mitigar posibles insatisfacciones.

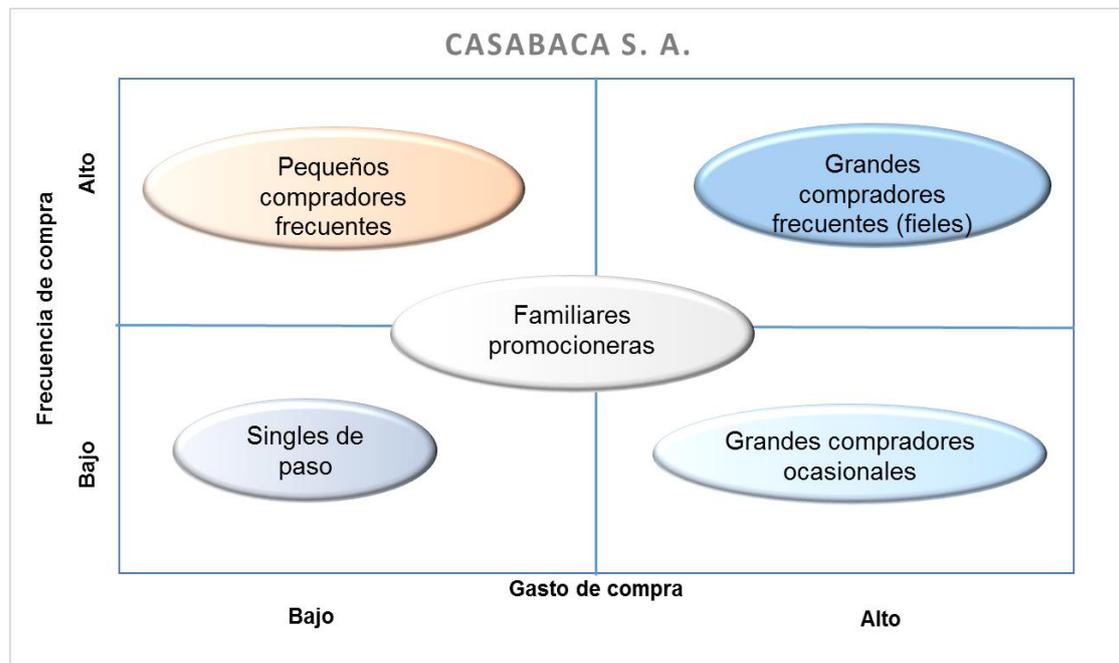
En tal sentido, la propuesta va dirigida a implementar los medios más idóneos que satisfagan las quejas y necesidades de los clientes, de manera que ellos se sientan parte de la organización. Considerando, que hoy en día la tecnología es parte de la sociedad y muy acogida, sería pertinente que la organización mejore su interacción con el mercado mediante las redes sociales y correo electrónico. La implementación de estos canales electrónicos conformaría herramientas muy eficaces y de costos bajos, sin embargo, se debe dar el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento, asimismo, se debe alimentar la base de datos de clientes con direcciones de correo actualizadas e ir retroalimentando constantemente la información, para un manejo comunicacional más eficiente.

### **3.2.3 Estrategia para brindar servicios integrales**

En el Capítulo II se observó que la actitud del equipo a la hora de atender al cliente y solucionar un problema de una manera eficaz, son algunos de los inconvenientes que

reportan algunos clientes a la hora de adquirir uno de los productos de la empresa Casabaca S. A.

Los clientes se agrupan en un número reducido de segmentos, lo cual permite identificarlos por un reducido número de etiquetas de segmento.



**Ilustración 7:** Segmentación de clientes del Casabaca S. A.

**Fuente:** Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

En la Ilustración 7 se presentan 5 segmentos en los que se clasifican los clientes de la empresa Casabaca S. A., los cuales se describen a continuación:

- **Singles de paso:** este segmento está representado por clientes que compran ocasionalmente, por lo general no suelen ser muy exigentes ya que no buscan establecer una relación de negocio duradera.
- **Grandes compradores ocasionales:** se refiere al segmento de clientes que realizan un alto gasto en vehículos de Casabaca, sin embargo, tienen baja frecuencia de compra o asisten esporádicamente a las oficinas de esta empresa. Estos se enfocan en la calidad y durabilidad del producto.
- **Pequeños compradores frecuentes:** representan los clientes que efectúan bajos niveles de gasto, pero los realizan con una alta frecuencia. Este segmento prefiere el precio antes que la calidad y durabilidad del producto.

- **Grandes compradores frecuentes:** estos realizan un alto nivel de gasto en los vehículos de Casabaca S. A. y lo realizan frecuentemente; estos representan la mayor cantidad de los ingresos de empresa. Por lo general este segmento lo constituyen los clientes locales, ya que, por su proximidad, realizan sus compras en esta empresa.
- **Familias promocionales:** Son clientes que buscan adquirir vehículos para uso exclusivo del hogar. En su mayoría buscan el mejor precio y alta calidad (Erazo, 2013).

Esta clasificación permite diseñar y poner en práctica acciones adaptadas a lo que ellos buscan de la empresa Casabaca S. A., permitiendo adaptar de mejor manera la oferta a las necesidades de los clientes.

El análisis de los patrones de demanda que se repiten o son cíclicos permitirá a la empresa conocer las causas de las subidas y bajadas de la demanda de productos y servicios. También darán respuesta a las dudas sobre la administración de recursos durante dichos ciclos.

### **3.2.3.1 Atención y proceso de reclamos mediante estrategia BACK OFFICE**

Una de las estrategias más conocidas en el ámbito del CRM operacional son las acciones enfocadas al back office, las cuales se encuentran enfocadas en generar satisfacción y fidelización de los clientes a la empresa mediante los recursos internos de la empresa, el personal de atención al cliente es la clave del éxito de la implementación de esta estrategia.

El principal objetivo de implementar esta estrategia es brindar la sensación de que la empresa se preocupa por los clientes, puesto que, uno de los motivos que generan incumplimiento de esta percepción es cuando los reclamos no son atendidos. Ante ello se debe establecer mecanismos que generen una gestión de los reclamos de manera eficaz, para ello se pueden acoger las siguientes acciones:

**Tabla 11. Estrategias para brindar servicios integrales**

<b>Acciones Back office para brindar a los clientes un servicio integral y mitigar la mala atención.</b>	
<b>Protocolos de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratar al cliente de forma amable cuando presente sus quejas.</li> <li>▪ Agradecer al cliente por tomarse el</li> </ul>

	<p>tiempo de presentar sus reclamos o inconvenientes con la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar que el reclamo será mitigado inmediatamente</li> <li>▪ Informar al jefe inmediato sobre los inconvenientes presentados.</li> <li>▪ Tomar acciones preventivas, para evitarlas en un futuro.</li> </ul>
<p><b>Sistemas de monitoreo y seguimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contactarse con los clientes para identificar posibles insatisfacciones.</li> <li>▪ Medir el grado de satisfacción de los clientes, mediante encuestas de satisfacción e investigación de mercado.</li> </ul>

Fuente: Casabaca S.A.

Elaborado por: Pamela Paredes

### 3.2.4 Estrategia tecnológica (software CRM)

Por último, esta estrategia está orientada a integrar los procesos de venta la empresa Casabaca S. A. con los mecanismos tecnológicos (software CRM) existentes en la actualidad.

Esta estrategia permitirá mejorar procesos con la ayuda de las tecnologías, funcionando como una palanca que ayude a reducir los tiempos de entrega al integrarse con las cadenas logísticas. En este caso, el software de automatización de tareas (CRM) permite gestionar, realizar seguimiento y programar el proceso de ventas de una empresa.

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar el paquete tecnológico que más se adapte a las necesidades de la empresa, siendo necesario analizar las principales ofertas existentes en la actualidad.

### 3.3 Implementación de la propuesta CRM

El proceso de implementación del CRM va a permitir potencializar la automatización del proceso de ventas, sin importar que tipo de sistema elijas, para lo cual lograr una implementación exitosa es clave para maximizar el uso de las funcionalidades de este sistema.

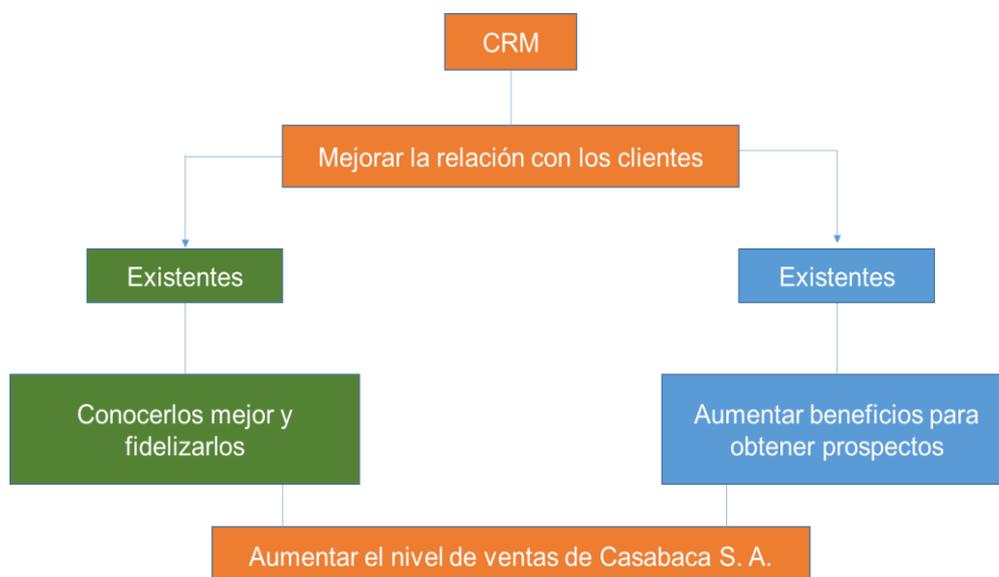
### 3.3.1 Procesos del CRM

Para implementar las estrategias CRM, es necesario llevar a cabo las tres fases del proceso de planificación de sistemas, tales como: diseño conceptual, diseño lógico y diseño físico, los cuales se describen a continuación.

#### 3.3.1.1 *Diseño Conceptual*

Como ya se mencionó en el capítulo 1, el diseño conceptual se considera como un análisis de actividades, el cual consiste en la solución de negocios para el usuario y se expresa a través de los casos de uso. Esto se obtuvo mediante la encuesta a los clientes de Casabaca S. A., de tal manera que se identificó quién, qué, cuándo, dónde y por qué de la solución.

Luego de realizar el análisis de la situación actual de la relación con los clientes de la empresa Casabaca. S. A., se llega a la conclusión que la implementación de las estrategias CRM son muy importantes para el crecimiento de las ventas de la empresa.

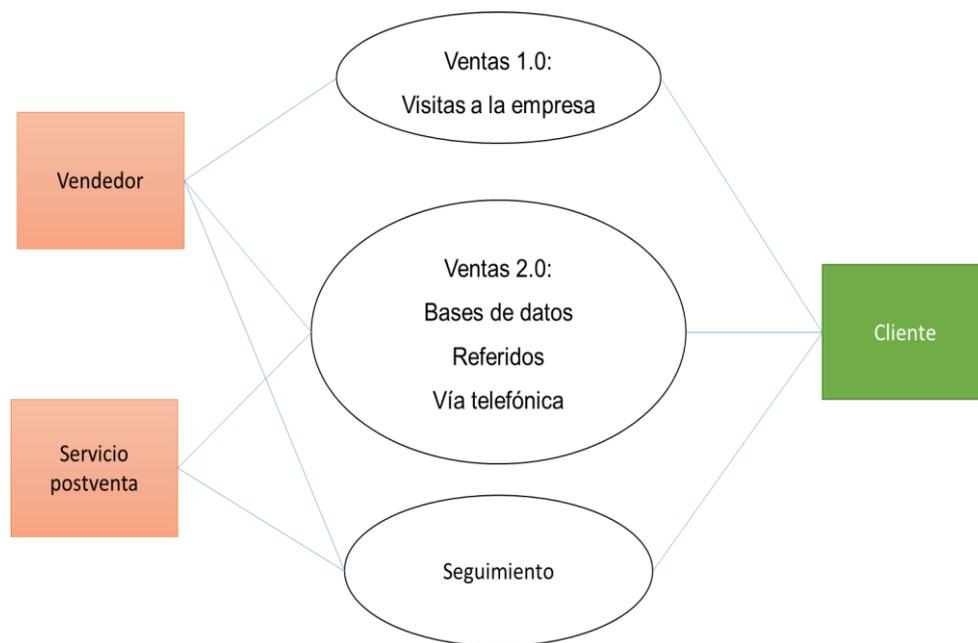


**Ilustración 8:** *Importancia de las estrategias CRM para Casabaca S. A.*

**Fuente:** *Análisis Casabaca S.A.*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

En primer lugar, este modelo de relación con los clientes permitirá conocer de mejor manera a los clientes ya existentes, y al mismo tiempo ayudará en la obtención de nuevos prospectos, lo cual a la final contribuye con el crecimiento de las ventas y de la empresa en general.



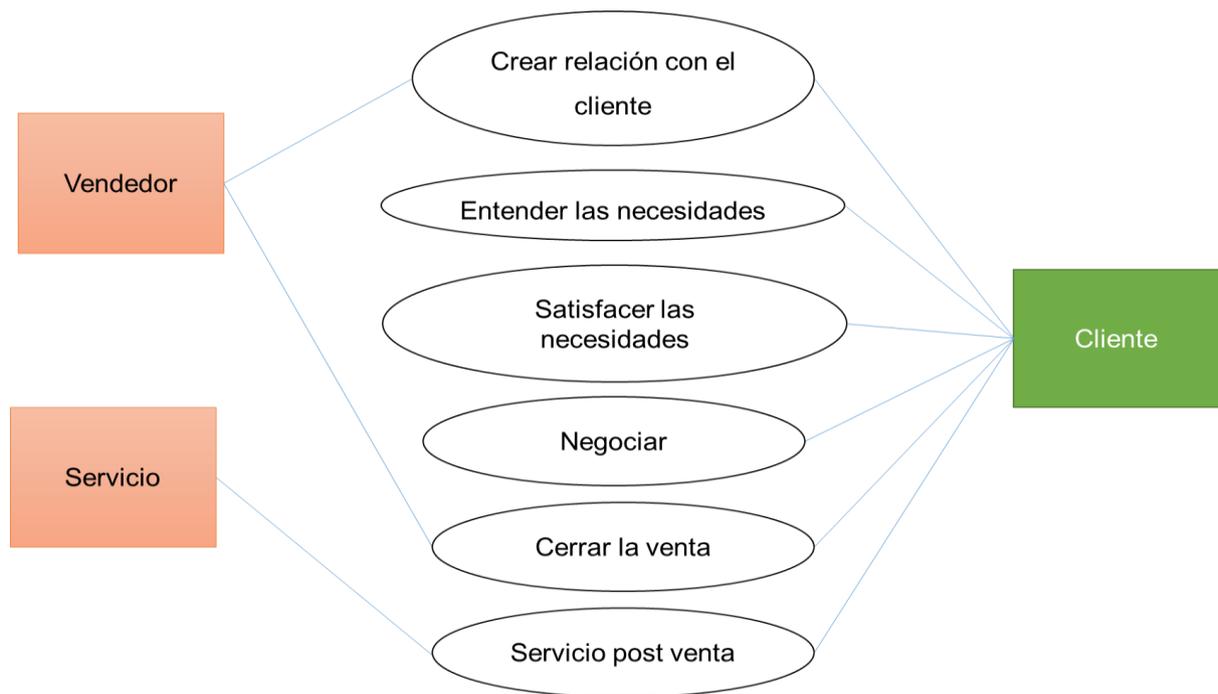
**Ilustración 9:** *Casos de uso de ventas de Casabaca S. A.*

**Fuente:** *Análisis Casabaca S.A.*

**Elaborado por:** *Pamela Paredes*

Como se observa en la Ilustración 9, la generación de una nueva venta se divide en dos situaciones posibles: la visita del cliente a la empresa y la venta a través de los datos que tienen cada uno de los agentes vendedores de esta empresa. De igual manera, se puede observar que los vendedores y los empleados del servicio de posventa no tienen relación al momento de obtener un nuevo prospecto y el seguimiento que se les brinda a los clientes ya existentes, lo cual genera una descentralización de la información de negocios.

Por otro lado, la Ilustración 10 muestra que un problema en cuanto al proceso de venta que realizan los empleados de esta área, es decir, mientras que los clientes requieren la atención de los ejecutivos de ventas desde el momento en que se crea la relación con ellos hasta el momento en que requieran un servicio adicional por parte de la empresa. De igual manera sucede con el personal de Servicio, ya que estos se relacionan únicamente luego de realizada la venta.



**Ilustración 10:** Caso de uso del proceso de venta en Casabaca S. A.

**Fuente:** Análisis Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

Esta situación motiva el desarrollo de nuevas formas de generar negocios dentro de la empresa Casabaca S. A., por lo cual es importante promover nuevos procesos de ventas que mejoren la relación con los clientes y permitan mejorar las ventas de la empresa.

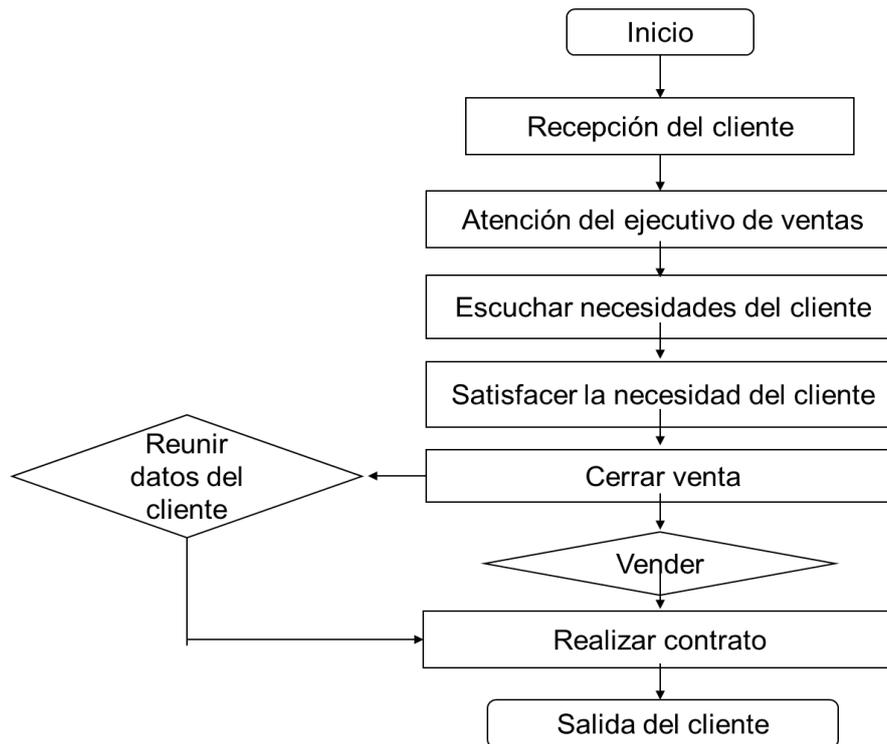
### 3.3.1.2 Diseño Lógico

En la fase del diseño lógico se busca generar el modelo lógico de los objetivos identificados en la en la fase previa, esta se lo realiza mediante diagramas de actividades para alcanzar un objetivo determinado.

A través del modelo lógico se pretende dar una vista estática de los objetos y las clases que cubren el espacio de análisis y diseño. Brinda una vista de alto nivel de los objetos de negocio y de las entidades en un modelo más riguroso y enfocado al diseño de los procesos.

A continuación, se presentan los procesos esquematizados a mejor a través de la propuesta CRM, estos hacen referencia a los procesos de venta y recepción de información de los clientes para alimentar la base de datos de la empresa con el objetivo de brindar un mejor

servicio, satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el nivel de ventas de la empresa Casabaca S. A.

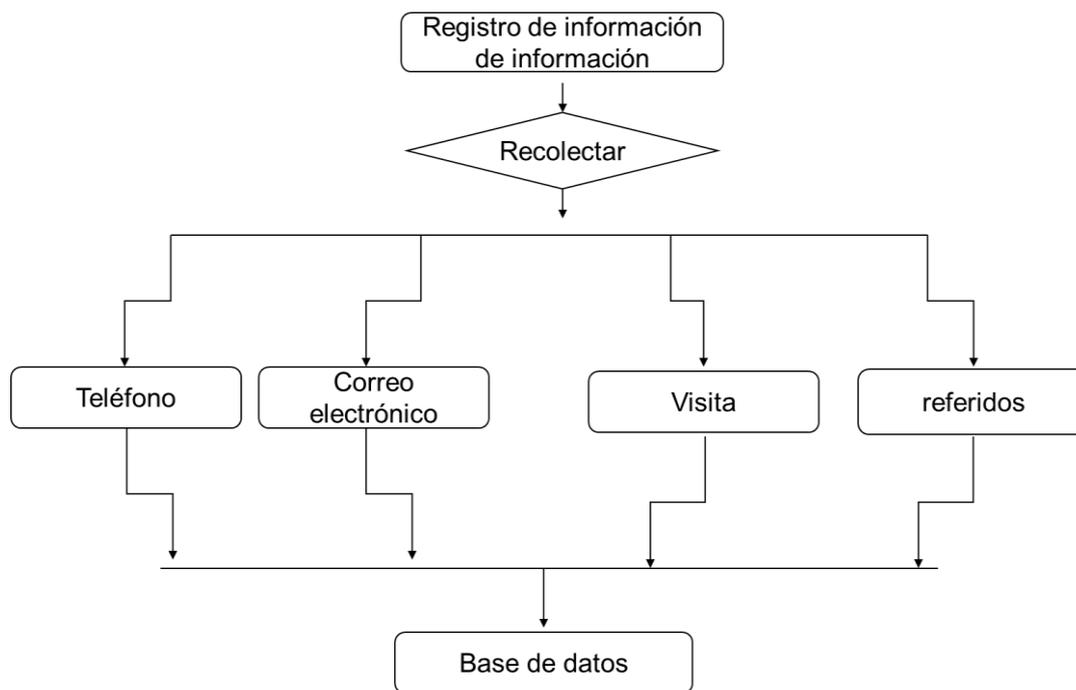


**Ilustración 11:** Esquema de los procesos de venta CRM para Casabaca S. A.

**Fuente:** Análisis Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

En la Ilustración superior se observa que el proceso de ventas a través de la propuesta CRM, esta comprende procesos estructurales de 5 fases, el cual empieza por la recepción del cliente en la empresa y termina con el cierre de la venta y firma del contrato. Adicionalmente, se ha incorporado una fase de recepción de datos de los clientes con el objetivo de llenar la base de datos de los clientes, y así retroalimentar el proceso de ventas.



**Ilustración 12:** Esquema del proceso de recolección de información del cliente

**Fuente:** Análisis Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

Por su parte, el proceso de registro de información de los clientes puede realizarse mediante cuatro fuentes tal como: vía telefónica, correo electrónico, vista del cliente a la empresa y mediante referencia de clientes actuales.

### 3.3.1.3 Diseño Físico

Por último, esta fase se encarga de terminar la mejor alternativa en cuanto al sistema requerido para mejorar el proceso de venta de la empresa Casabaca S. A. En este caso, de acuerdo con Capterra, portal web de soluciones tecnológicas, las cuatro mejores herramientas tecnológicas CRM existentes en el mercado son las siguientes:

#### Salesforce

- Se adapta a las necesidades de empresas de todos los tamaños, en cualquier industria.
- Maneja un nivel de privacidad elevado.
- Solución lista para usar que se configura en minutos y está diseñada para empresas en crecimiento.

- Permite que los equipos de ventas prioricen y pasen el tiempo donde importa, eliminando la introducción manual de datos y presentando de manera proactiva las ideas clave.
- Tiene una plataforma de CRM personalizable.
- Permite gestionar información de los clientes en tiempo real en un solo lugar a través de paneles de información.
- Gestión de contactos
- Permite crear sitios web
- Precio: 25 dólares mensuales

### **Zoho**

- Está diseñado para pequeñas y medianas empresas
- Realiza una gestión completa del ciclo de vida de las relaciones con los clientes.
- Relaciona la gestión del área de ventas con la del área de marketing, servicio al cliente e inventarios, y los unifica en un solo sistema empresarial.
- Gestión de cuentas de clientes
- Precio: 12 dólares mensuales.

### **Act!**

- Fácil de usar.
- Confiable
- Permite organizar la información más relevante de los clientes en un solo lugar
- Proporciona una serie de servicios para la gestión de email marketing
- Se puede crear campañas de publicidad automatizada a través de correo electrónico.
- Permite el adecuado manejo de los Leads.
- Costo mensual, 10 dólares.

### **Microsoft Dynamics**

- Es muy utilizado por todo tipo de empresa.
- Permiten a los usuarios gestionar sus decisiones de negocios más importantes con mayor confianza.
- Automatiza los procesos financieros.
- Permite proporcionar apreciaciones sociales, inteligencia empresarial y productividad con soluciones One Microsoft.
- Funcionalidades de este CRM en la nube

- Precio inicial, 65 dólares mensuales.

Dadas las necesidades de la empresa Casabaca S. A. y las características de cada uno de los sistemas CRM, es conveniente aplicar el sistema Salesforce, ya que este cuenta con un número mayor de aplicación, adicionalmente es fácil de utilizar y económicamente rentables. El principal objetivo de una interfaz de usuario es que este pueda comunicar información a través de ella hacia algún tipo de dispositivo o sistema. Conseguida esta comunicación, el siguiente objetivo es el que dicha comunicación se desarrolle de la forma más fácil y cómoda posible para las características del usuario que utiliza el servicio.



Ilustración 13: Interfaz de sistema CRM

Fuente: Análisis Casabaca S.A.

Elaborado por: Pamela Paredes

Por otro lado, el diseño físico de datos tiene como objetivo determinar la interfaz de del sistema a utilizar. En general, las interfaces de usuario del CRM son aquella que incluyen elementos como menús, ventanas, contenido gráfico, cursor, los *beeps* y algunos otros sonidos que la computadora hace, y en general, todos aquellos canales por los cuales se permite la comunicación entre el ser humano y la computadora.

El CRM tiene una interfaz con (agendas, contactos, informes y asistencia), enfocado a empresas que quieran aprovechar al máximo sus procesos de marketing tal como se observa en la Figura 17. El objetivo de una interfaz es facilitar el uso de una manera eficiente y agradable para que al operar la máquina dé el resultado deseado. En otras palabras, establece un puente entre la máquina y las personas, permite a la máquina entender la instrucción y a la persona entender el código binario traducido a información legible.

Las funciones principales del sistema CRM salesforce son las siguientes:

- Puesta en marcha y apagado.
- Control de las funciones manipulables del equipo.
- Manipulación de archivos y directorios.
- Herramientas de desarrollo de aplicaciones.
- Comunicación con otros sistemas.
- Información de estado.
- Configuración de la propia interfaz y entorno.
- Intercambio de datos entre aplicaciones.
- Control de acceso.
- Sistema de ayuda interactivo.

Además, CRM Salesforce tiene un sistema que garantiza la privacidad y seguridad de los datos. Para una mayor comprensión de las obligaciones legales, Salesforce se atiene, en lo relativo a la privacidad de los datos, a la Declaración de privacidad y al contrato de condiciones de uso (Salesforce, 2016).

#### **3.3.1.4    *Diseño de la Base de Datos***

Los diseños de la base de datos tienen que estar estructura con base a información sea relevante y necesario para el proceso de venta de los productos de la empresa Casabaca S. A., deben estar estructuradas con información general de los clientes e información que permita segregar o clasificarlos con el objetivo de brindar servicios diferenciados a cada uno de ellos, tan cómo se observa en la Figura 18.

																															
Ficha de clientes de Casabaca S. A.																															
<b>Datos generales</b>																															
Nombre: _____																															
Fecha de nacimiento: _____																															
Edad: _____		Números de contacto																													
Género: _____		Convencional: _____																													
Estado civil _____		Celular: _____																													
Número de hijos _____		Domicilio: _____																													
<b>Datos laborales</b>																															
Lugar de trabajo _____																															
Cargo que desempeña _____																															
Tiempo que labora _____																															
Nivel de ingresos _____																															
<b>Pasa tiempos</b>																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Deportes</td> <td style="width: 25%;">Arte</td> <td style="width: 25%;">Coleccionismo</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td>Futbol</td> <td>Pintura</td> <td>Sellos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Natación</td> <td>Música</td> <td>Antiguedades</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tenis</td> <td>Escultura</td> <td>Monedas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basquetbol</td> <td>Literatura</td> <td>Billetes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Deportes extremos</td> <td>Otros:</td> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Deportes	Arte	Coleccionismo		Futbol	Pintura	Sellos		Natación	Música	Antiguedades		Tenis	Escultura	Monedas		Basquetbol	Literatura	Billetes		Deportes extremos	Otros:	Otros:		Otros:			
Deportes	Arte	Coleccionismo																													
Futbol	Pintura	Sellos																													
Natación	Música	Antiguedades																													
Tenis	Escultura	Monedas																													
Basquetbol	Literatura	Billetes																													
Deportes extremos	Otros:	Otros:																													
Otros:																															

**Ilustración 14:** Ficha para información de clientes de Casabaca S. A.

**Fuente:** Análisis Casabaca S.A.

**Elaborado por:** Pamela Paredes

### 3.3.1.5 Módulos dentro de Sistema CRM-CASABACA

Por último, el sistema salesforce cuenta con 4 módulos que ayudan a mejorar las relaciones con los clientes actuales y los futuros prospectos; estos módulos se detallan en la Tabla 9.

**Tabla 12:** Módulos del CRM Salesforce

Módulo	Descripción
Sales Cloud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administra las tareas de negocio, ahorrando costes y tiempo de ejecución.</li><li>• Permite realizar seguimientos de toda la información e interacción de los clientes pudiendo ser visualizado y gestionado desde el mismo sitio.</li><li>• Conseguir más candidatos, afianzando la relación del mismo hasta conseguir que se conviertan en clientes potenciales.</li></ul>
Service Cloud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece servicio rápido y de una forma inteligente.</li><li>• Permite personalizar un servicio de atención al cliente a medida, garantizado un servicio rápido con un alto porcentaje de satisfacción.</li></ul>
Marketing Cloud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una herramienta que permitirá planificar, crear y gestionar la experiencia de los clientes, permite conocerlos y realizar seguimientos individuales.</li></ul>
Wave Analytics	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite cargar información de los productos consumidos por los clientes y agrupa en carteras seleccionadas para su asignación al equipo comercial.</li></ul>

**Fuente:** (Salesforce, 2016)

**Elaborado por:** Pamela Paredes

## CONCLUSIONES

- La estrategia CRM forma parte de la planeación estratégica y esta utiliza las herramientas tecnológicas que permiten a las empresas obtener mayores ingresos y rentabilidad a través de la gestión óptima de los clientes y futuros prospectos. El diseño de una estrategia CRM consta de tres fases, el análisis de la estrategia de la empresa, el direccionamiento de la estrategia CRM y el diseño. Adicionalmente, el CRM requiere concebir a la organización como una unidad, por lo tanto, es necesario que la visión empresarial este diseñada en función de las necesidades de los clientes.
- La empresa Casabaca S. A. tiene una visión enfocada hacia la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema de diferenciación de segmentos de clientes que le permita brindar servicios integrales y así cumplir con la visión y objetivo directo de la misma.
- En la presente investigación se identificó los principales problemas percibidos por los clientes de Casabaca, por lo cual, la estrategia CRM fue enfocada en mitigarlos mediante estrategias y acciones enfocadas en el cliente y el mejoramiento del servicio, ya que, con base al criterio de los usuarios la empresa tiene deficiencias en torno al proceso de sus ventas y servicio al cliente, es por ello, que la fidelización por parte de los clientes de la empresa se ha visto afectada.
- El diseño de la estrategia CRM de la empresa Casabaca está estructurado por cuatro sub-estrategias, cuyo objetivo se centra en la generación de clientes apóstoles. La primera sub-estrategia permite mejorar los tiempos de entrega de los productos y al mismo tiempo crear una respuesta más favorable de los procesos de venta de la empresa. La segunda sub-estrategia permite integrar los canales de información con el objetivo de captar la mayor cantidad de datos de los clientes. La tercera sub-estrategia busca segmentar los clientes de la empresa Casabaca S. A. para brindar servicios y beneficios diferenciados y así obtener una mayor satisfacción de cada uno de los consumidores. Por último, se diseñó una sub-estrategia que permite seleccionar la opción más adecuada para el manejo de los datos de esta empresa y así cumplir con sus objetivos empresariales.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa Casabaca S. A. ejecute las estrategias de CRM diseñadas en el presente trabajo de Titulación, ya que estas le permitirán alcanzar su objetivo principal de generar clientes apóstoles que le brinden una mayor rentabilidad económica.
- Se recomienda que futuras investigaciones al interior de la empresa Casabaca se enfoquen en diseñar los procesos de control que permitan evaluar los resultados de cada una de las estrategias CRM y así lograr los objetivos de los mismos.
- Es recomendable ampliar la segmentación de los clientes de la empresa Casabaca S. A. con la nueva información proporcionada por la sub-estrategia de conocimiento de los clientes, con el fin de descubrir de mejor manera las necesidades de los clientes y posibles prospectos de esta empresa.
- La metodología del presente estudio consistió en conocer tanto el entorno interno como el externo para conocer las posibles amenazas y oportunidades de la empresa, así como también mediante el estudio se pudo dar a conocer la opinión de los clientes con respecto a la empresa. Sin embargo, se recomienda que para futuras investigaciones no solo se dé a conocer la percepción de los clientes, sino también la del personal de la empresa, ya que ellos son los que conocen cada uno de los puntos débiles de la organización y podrían aportar varios factores para mejorar la implementación de estas estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (24 de marzo de 2017). Obtenido de Ventas del sector automotor: <http://www.aeade.net/ventas-del-sector-automotor-aun-siguen-por-debajo-de-promedio-historico/>
- Alaei, H. (2013). *CRM: una estrategia efectiva para retener los clientes*. Recuperado el 23 de abril de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/crm-una-estrategia-efectiva-para-retener-los-clientes/>
- Arias, L., & León, D. (2007). *Desarrollo de un sistema CRM para el sector de la capacitación utilizando MSF V3.1*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bank Watch Ratings. (2011). *Casabaca S.A.* Ecuador.
- Blanco, J. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Capterra. (2017). *Top CRM Software*. Obtenido de <http://www.capterra.com:> <http://papelesdeinteligencia.com/mejores-software-crm-del-mundo/>
- Casabaca. (3 de junio de 2016). *Manual de compras, Casabaca S.A.* Obtenido de [file:///erresaaservidor/ERRESAA%20Dropbox%202017/Respaldo%202016/Contratos%20ERRESAA%202016/97.%20Contrato%2000097-11-2016%20Pamela%20Paredes/Junio%202017/Manul%20de%20MANUAL\\_COMPRA\\_S.pdf](file:///erresaaservidor/ERRESAA%20Dropbox%202017/Respaldo%202016/Contratos%20ERRESAA%202016/97.%20Contrato%2000097-11-2016%20Pamela%20Paredes/Junio%202017/Manul%20de%20MANUAL_COMPRA_S.pdf)
- Casabaca S.A. (2017). Obtenido de <http://www.casabaca.com/nuestra-historia>
- Casabaca S.A. (2017). *Casabaca S.A.* Obtenido de [http://www.casabaca.com/galeria\\_historia](http://www.casabaca.com/galeria_historia)
- Casabaca, F. a. (28 de noviembre de 2014). *Casabaca, Ficha ambiental y Plan de manejo ambiental*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/Ficha\\_Ambiental\\_CB\\_Sur.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Ficha_Ambiental_CB_Sur.pdf)
- Choy, K., Fan, K., & Lo, V. (2003). Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case- based reasonig. *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), 263-274.
- CINAE. (2017). Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/index.php/publi/2016-08-16-21-19-45/75-noticias/325-cinae-presento-detallado-informe-sector>

- CINAE. (10 de Julio de 2017). *Normas y Reglamentos Técnicos*. Obtenido de Ordenanzas Municipales: <http://www.cinae.org.ec/norm/normas-reglamento.html>
- Córdoba, J. (2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Rev. Unilibre Cali*, 5(1), 6-17.
- Cubas, L., & Santamaría, J. (2010). *Implementación de un sistema de gestión hotelera bajo el enfoque de un CRM operativo para la empresa "Arias S.A.C"*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Devoto, R. (diciembre de 2012). *Análisis de la Competencia con énfasis en el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Obtenido de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteAnalisisdeLaCompetenciaenbaseaModelodelasFuerzasCompetitivasRD.pdf>
- Duarte, H. (2017). Análisis del impacto comercial de la cláusula de salvaguardias para las importaciones de repuestos automotrices en la empresa AVISAN CIA LTDA. *Eumed*.
- Ekos. (2017). *Guía de Negocios: Ranking empresarial*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- Erazo, J. (mayo de 2013). *Mercadotecnia, Un análisis global de gestión*.
- ESPAE. (mayo de 2017). *Graduate School of Management de la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/industriaautomotriz.pdf>
- García, V. (2016). *Diseño de una estrategia corporativa para la industria automotriz ecuatoriana*. Quito, Ecuador.
- Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio*. Málaga.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 101-118.
- Gestipolis. (2001). *¿Qué es marketing relacional?* Recuperado el 23 de abril de 2017, de <https://www.gestipolis.com/que-es-marketing-relacional/>
- Gil-Lafuente, A. M., & Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia crm. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15-32.
- Giménez, M. (2008). *Metodología para el Diseño Conceptual de Almacenes de Datos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Google Maps. (22 de junio de 2017). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/CASABACA/@-0.2116417,->

78.5142045,12.75z/data=!4m5!3m4!1s0x91d59a3fe14313df:0x39ade298f4bd42d8!8m2!3d-0.2024829!4d-78.4982064

- Guadarrama, T., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad*, 40(2), 307-340.
- Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM como enfoque estratégico condicionantes de la ventaja competitiva en la PYME: Estudio empírico con aplicación de un CRM-Modelo Cliente Céntrico-en agencias de viajes*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Guzmán, A., & Montana, S. (2014). *Desarrollo de una estrategia CRM para la implementación de un plan de fidelización de clientes en SOFARCA comercializadora*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Guzmán, H. (2015). *Administración de las relaciones con los clientes CRM Customer Relationship Management*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, V. (2008). *Estrategia Magazine*. Obtenido de Existos y fracasos: <http://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/exitos-y-fracasos-en-la-implementacion-de-crm-customer-relationship-management/>
- Hernández, V. (2008). *Existos y fracasos en la implementación de CRM*. Obtenido de Existos y fracasos *Estrategia Magazine*: <http://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/exitos-y-fracasos-en-la-implementacion-de-crm-customer-relationship-management/>
- Hernández, V. (2008). *Existos y fracasos en la implementación de CRM*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de *Estrategia Magazine*: <http://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/exitos-y-fracasos-en-la-implementacion-de-crm-customer-relationship-management/>
- INEC. (2017). Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/pichincha.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Diseño conceptual*. Distrito federal: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Javalquinto, B. (2007). *Análisis estratégico Contemporáneo*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de Actualizaciones para el Management y el Desarrollo organizacional: <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/An%C3%A1lisis%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Junta de Andalucía. (2007). *Habilidades comerciales. El entorno comercial*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material\\_didactico/especialidades/materialdidactico\\_habilidades\\_comerciales/descarga/m1.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_habilidades_comerciales/descarga/m1.pdf)
- León, C., & Alvarado, M. (2009). *Diseño de una estrategia CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes) para la empresa Serviases Ltda*. Bogotá: Universidad de la Salle.

- León, J., & Rodríguez, R. (2014). La administración de las relaciones de los clientes (CRM), una herramienta para crear estrategias competitivas. *Políticas de ciencia y tecnología*, 81-87.
- Martinez, J. (2007). CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente. *Pecunia*, 209-227.
- Mora, A. (2010). *Indicadores de la gestión Logística*. Ocaña: Federación de Estudios Superiores Confanorte.
- Neil, C., & Pons, C. (2015). *Diseño conceptual de un datawarehouse temporal en el contexto de MDA*. Universidad Abierta Interamericana.
- Pacific Credit Rating. (2014). *Informe sectorial: Sector Automotriz*. Ecuador.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy management*, 9(3), 228-237.
- PROEcuador. (2017). *Análisis Sectorial Automotriz*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC\\_AS2017\\_AUTOMOTRIZ.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC_AS2017_AUTOMOTRIZ.pdf)
- Ramón, J., & Flórez, R. (2013). La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) en empresas industriales. Nivel de desarrollo y generación de beneficios. *La gestión de las relaciones con los clientes en empresas industriales*.
- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cs8kDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=CRM+operativo&ots=lq4sR6WxZc&sig=HwWo6CR6tyvXcZLbiu7MUzSPDtw#v=onepage&q&f=false>
- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM*. Madrid: ESIC.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Renart, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Gemma Tonijuan.
- Rodríguez, J. (2011). *Cultura Tributaria. Propuestas y Argumentos para aumentar la Justicia Fiscal*. Servicio Gráfico SV.
- Rosas, G. (noviembre de 2014). *Ficha ambiental y Plan de Manejo Ambiental*. Obtenido de [http://www.casabaca.com/sites/default/files/ambiente/fichas/Ficha\\_Ambiental\\_Plan\\_Manejo\\_Ambiental\\_CB\\_Carrion.pdf](http://www.casabaca.com/sites/default/files/ambiente/fichas/Ficha_Ambiental_Plan_Manejo_Ambiental_CB_Carrion.pdf)
- Ruiz, F. (2001). *Diseño conceptual, lógico y físico*. Universidad Rey Juan Carlos.

- Ruiz, M., Gil, I., & Berenguer. (2009). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista: Una comparación intersectorial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 95-108.
- Sáez, L., & Taldea, G. (2015). *Análisis comparativo de las soluciones CRM para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de la solución más eficiente*. Donostia: Universidad del País Vasco.
- Salesforce. (2016). *Información sobre conceptos básicos de Salesforce*. Recuperado el 30 de agosto de 2017
- Sánchez, A. (2015). *Marketing relacional*. Universidad Miguel Hernández.
- Sangil, J. (2007). *CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente*. Madrid: Ipsos.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality management*, 24(3), 391-413.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Vázquez, O. (2007). *¿Qué es CRM y cómo implementarlo?* Recuperado el 10 de marzo de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/que-es-crm-y-como-implementarlo/>
- Vega, M. (2003). *Proyecto para adquirir el grado de maestro en informática administrativa*. Monterrey: Universidad autónoma de nuevo leon.
- Veintimilla, R., & Veintimilla, S. (2014). *Plan estratégico de mejoramiento del programa de medicina prepagada Ecuasanitas S. A., basado en la satisfacción del cliente, en el distrito metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Wakabayashi, J., & Merzthal, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA. *Rev. Estudios Gerenciales*, 31, 455-462.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B., & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8-9), 442-452.
- Yance, C. (2011). Filosofía CRM como estrategia para pequeñas y medianas empresas de Milagro. *Ciencia UNEMI*, 88-97.

## **ANEXOS**

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Buenas tardes, soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, y me encuentro ejecutando mi trabajo final de titulación denominado "Diseño de una estrategia CRM para la empresa Casabaca S.A., 2017", ante lo cual solicito de la manera más comedida su ayuda respondiendo las siguientes preguntas, tomando en consideración que la información proporcionada será usada solamente con fines académicos.

**1. ¿Considera usted que los tiempos para la toma de pedidos son los adecuados?**

Sí

No

**2. ¿Cree que la empresa cuenta con un sistema eficiente para atender sus quejas y reclamos?**

Sí

No

**3. ¿Considera que la empresa Casabaca S.A. cuenta con las tecnologías necesarias para atender sus necesidades?**

Sí

No

**4. ¿Considera que la empresa cuenta con el personal idóneo para dar seguimiento a sus requerimientos?**

Sí

No

**5. ¿El tiempo de entrega del producto es el adecuado para usted?**

Sí

No

**6. ¿Cómo califica el servicio de la empresa?**

Excelente

Bueno

No tan bueno

Malo

**7. ¿Piensa usted que sus solicitudes son bien atendidas?**

Si

No

**8. ¿Considera que la relación que mantiene la empresa con usted es la adecuada?**

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**9. ¿Considera usted que la empresa mantiene un trato diferenciado con sus clientes?**

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**10. ¿Cree usted que la empresa necesita aplicar un sistema estandarizado de ventas?**

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**