

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Una Institución Adventista

Gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018

Autor:

Angel Gonzalo Apaza Payahuanca

Asesor:

Dr. Guillermo Mamani Apaza

Ñaña, Lima – Perú

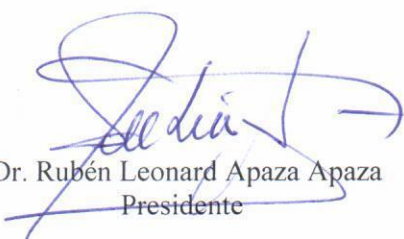
2019

*Gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización
de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018*

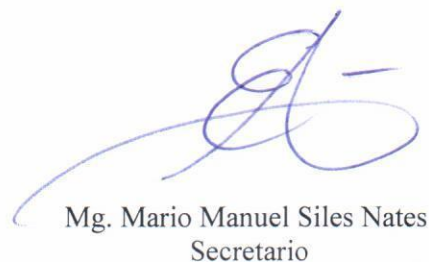
TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de
Negocios con Mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN



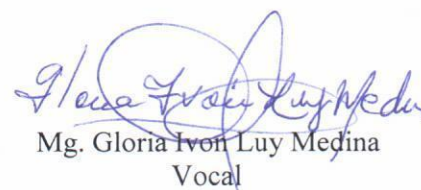
Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza
Presidente



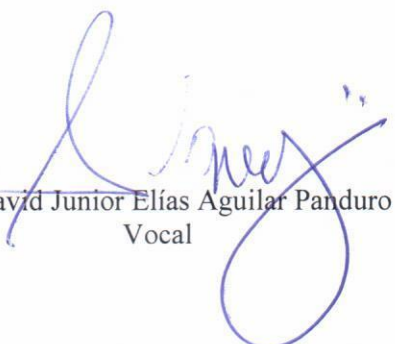
Mg. Mario Manuel Siles Nates
Secretario



Dr. Guillermo Mamani Apaza
Asesor



Mg. Gloria Ivon Luy Medina
Vocal



Mg. David Junior Elías Aguilar Panduro
Vocal

Lima, 25 de julio de 2019

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo, **Guillermo Mamani Apaza** con DNI N° 10818779, adscrito a la Facultad de Ingeniería y Arquitectura y docente en la unidad de Posgrado de Ingeniería y Arquitectura de la Escuela de Posgrado, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **“Gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018”** constituye la memoria que presenta el ingeniero Angel Gonzalo Apaza Payahuanca para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, deajo constar que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, a los 25 días del mes de julio de 2019.



Dr. Guillermo Mamani Apaza

Asesor

Dedicatoria

Con mucho amor, a mi esposa

Keila Ester, por su compañía y apoyo incondicional en todas las cosas que emprendo.

A mis padres Ángel y María y a mi hermana Milagros, por su constante motivación para concluir este trabajo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la certeza de su presencia siempre a mi lado, por la esperanza que me concede en los momentos más críticos de mi vida.

Agradezco a mi esposa por ser una compañera maravillosa y por su constante motivación.

Mi sincero sentimiento de retribución y aprecio a mis padres, por sus sabios consejos y apoyo constante.

Agradezco a Milagros, mi hermana, por su motivación y fortaleza para vencer las adversidades.

Mi reconocimiento al personal de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales: coordinadores, docentes y colaboradores, por su amabilidad, información precisa que fueron pertinentes para el avance del proyecto.

Agradezco a mi asesor Dr. Guillermo Mamani, quien con su experiencia me orientó en este trabajo, por sus valiosos aportes, por su respuesta rápida en el proceso de desarrollo y por su confianza. Fue una bendición tener su apoyo y fortaleza positiva. Asimismo, a los dictaminadores que contribuyeron al logro de este trabajo.

Finalmente, agradezco a la administración, colaboradores y personal de ventas de Productos Unión por su colaboración en el desarrollo de este proyecto.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenido.....	vi
Indice de tablas	viii
Indice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo I.....	12
El problema	12
1.1. Descripción de la situación problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	18
2.1. Justificación.....	19
2.2. Viabilidad	20
3.1. Objetivo general.	21
3.2. Objetivos específicos.....	21
4.1. Hipótesis general.	22
4.2. Hipótesis específicas.....	22
Capítulo II.....	24
Bases teóricas	24
2.1. Customer Relationship Management (CRM).....	28
2.2. Fidelización del Cliente	40

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de frecuencia de las categorías de los puntos de ventas	79
Tabla 2. Distribución de frecuencia por tipo de pago.....	80
Tabla 3. Venta promedio en la estación de verano.....	84
Tabla 4. Correlaciones de muestras relacionadas de la estación de verano	85
Tabla 5. Estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de verano	86
Tabla 6. Estadísticos para muestras relacionadas de la estación de otoño	87
Tabla 7. Correlaciones de muestras relacionadas de la estación de otoño	87
Tabla 8. Estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de otoño.....	88
Tabla 9. Estadísticos para muestras relacionadas de la estación de invierno.	89
Tabla 10. Correlaciones de muestras relacionadas de la estación de invierno	89
Tabla 11. Estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de invierno...90	
Tabla 12. Estadísticos para muestras relacionadas de las ventas anuales	91
Tabla 13. Correlaciones de muestras relacionadas de las ventas anuales	92
Tabla 14. Estadístico t-student para muestras relacionadas de las ventas anuales	92
Tabla 15. Estadísticos para muestras relacionadas a las dimensiones de la fidelidad.....93	
Tabla 16. Correlaciones de muestras relacionadas para las dimensiones de la fidelidad 94	
Tabla 17. Estadístico t-student para muestras relacionadas de las dimensiones conativa y afectiva de la fidelidad	95

Índice de figuras

Figura 1. Estrategia CRM en su fase operativa	61
Figura 2 Mapa estratégico del centro de aplicación Productos Unión.	75
Figura 3. Funciones y deberes de los agentes de venta	77
Figura 4. Flujo del proceso de distribución de los puntos de venta	78
Figura 5. Grado de influencia antes de la aplicación del CRM en su fase operativa en las dimensiones conativa y afectiva de la fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, Lima.....	81
Figura 6. Grado de influencia después de la aplicación del CRM en su fase operativa en las dimensiones conativa y afectiva de la fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, Lima.....	82
Figura 7. Análisis del crecimiento mensual de las ventas	83

Resumen

El objetivo del estudio fue determinar el grado influencia de la gestión de las relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018. El diseño de investigación fue el pre-experimental ya que se aplicó la prueba pre test y el post test para diagnosticar la fidelización de los puntos de ventas antes y después de la intervención con la gestión de las relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa. La población fue de 1670 puntos de venta registrados en el sistema informático y la muestra probabilística fue de 312. Como instrumento de medición se utilizó la encuesta de fidelidad para la evaluación de los puntos de venta bajo el modelo de Oliver. De acuerdo con los resultados se encontró que la gestión de las relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización de los puntos de venta con un incremento promedio de volumen de ingresos anuales de 1,083.73 (sig 0.000) por cada punto de venta de Productos Unión. También se encontró que la gestión de las relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en las dimensiones conativas y afectivas de la fidelización con una diferencia de medias significativas menores a 0.00. Llegando a la conclusión que el CRM en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización de los puntos de venta de Productos Unión en la ciudad de Lima.

Palabras claves: estrategia CRM, fidelización, puntos de venta, clientes.

Abstract

The objective of the study was to determine the degree of influence of Customer Relationship Management (CRM) in its operational phase in the loyalty of the sales points of Union Products. Lima. The research design was pre-experimental since a pre-test and post-test was carried out to diagnose the loyalty of sales points before and after the intervention with CRM Customer Relationship Management in its operational phase. The population was 1670 points of sale registered in the computer system and the probabilistic sample was 312. The loyalty survey was used as a measuring instrument for the evaluation of the points of sale under Oliver's model. According to the results, it was found that Customer Relationship Management (CRM) in its operational phase positively influences the loyalty of points of sale with an average annual revenue volume increase of 1,083.73 (sig 0.000) per each point of sale of Union Products. It was also found that Customer Relationship Management (CRM) in its operational phase positively influences the conative and affective dimensions of loyalty with a difference of significant means less than 0.00. Coming to the conclusion that the CRM in its operational phase positively influences the loyalty of the points of sale of Union products in the city of Lima.

Keywords: CRM strategy, loyalty, points of sale, customers.

Capítulo I

El problema

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática

En estos tiempos la globalización está transformando a las organizaciones de manera acelerada, prueba de ello es que las más proactivas están dispuestas al cambio y logran abrirse camino en este mundo competitivo, lo que les permite liderar los mercados a los cuales se dirigen.

Según Padilla y Quijano (2014) en la actualidad las organizaciones empresariales se enfrentan con el reto de satisfacer las necesidades de “alguien”, su cliente. Esto debido a la imperante búsqueda y uso de bienes y/o servicios de los clientes para realizar (satisfacer) las necesidades cotidianas. El cliente se vuelve entonces, la razón de ser de la empresa, lo cual representa un punto de atención constante. La conducta de los clientes se encuentra en función de los estímulos que éste recibe por parte de su proveedor, lo que obliga a las organizaciones a mantener un control de la información que tienen sobre cada uno de sus clientes. Según lo mencionado se pretende mantener a un cliente satisfecho solo si se logra tener un control de la información del cliente.

Sin embargo, en su mayoría las empresas no tienen clara la idea de cómo mantener una buena interacción con sus clientes, se tienen conocimientos empíricos sobre cómo se debería actuar en situaciones determinadas, muchas organizaciones actúan de manera reactiva a los problemas y circunstancias que se presentan con sus clientes, sin embargo, en una minoría de

casos se observa una respuesta proactiva, que de forma empírica buscan desarrollarse con ayuda profesional mediante la aplicación de las últimas tendencias y metodologías.

Para poder llevar a cabo una interacción con el cliente que arroje un resultado, positivo para la empresa, es necesario contar con los medios que acerquen a ambas partes. Esto, debido a que, en muchas ocasiones, las corporaciones no toman en cuenta la importancia de una relación constante con sus clientes, sino que este sólo consume sus bienes, ya sean tangibles o intangibles. Como resultado, la relación cliente-empresa, no cuenta con la retroalimentación suficiente para obtener un resultado óptimo, es decir, no se sabe si lo que se está haciendo cumple o no con las expectativas de los clientes. (Padilla & Quijano, 2004)

En este sentido, uno de los conceptos que más rápidamente ha evolucionado hasta el punto de generar una corriente de investigación que ha sido capaz de estudiar, analizar y diseñar extensos y complejos modelos que intentan explicar su existencia y aplicación en las organizaciones empresariales, es el concepto de marketing.

Desde sus primeros antecedentes, hacia finales del siglo XIX, hasta nuestros días numerosos han sido los cambios de perspectivas y enfoques que han primado en la manera de concebir el término, situación que debe ser entendida como una clara respuesta a la evolución lógica que han experimentado las organizaciones y las empresas en su constante adaptación a las profundas y aceleradas modificaciones socioculturales, económicas, políticas, legales y ambientales que se han venido sucediendo en la sociedad moderna. Si en sus inicios la orientación básica estaba dirigida hacia el aumento de las ventas, centrándose en el mero acto de transacción comercial derivado de la conjunción entre oferta y demanda, hoy en día, el foco estriba en la necesidad de ir más allá de la simple transacción, haciendo hincapié en la

necesidad de buscar mecanismos y herramientas que ayuden a establecer, fomentar y proyectar en el tiempo relaciones estrechas entre la empresa y sus clientes. (Castillo, 2008)

Dicho de otra manera, las organizaciones deben fortalecer las relaciones con los clientes. Esto implica que una organización debe tener como propósito sustancial que es más útil y rentable una retención de clientes que el recuperar o atraer nuevos clientes. Esto se puede lograr a través de herramientas que ayudan a conocer y segmentar a los clientes, como es el caso del Customer Relationship Management (CRM), el cual propone el uso de bases de datos para la gestión de la información. Con esto, se puede identificar quiénes son los consumidores claves, cómo llegar a ellos de una mejor manera, la frecuencia de compra, direccionamiento adecuado de promociones comerciales, etc.

El CRM es una estrategia de negocios que busca administrar las interacciones con el cliente, donde cada interacción está compuesta por: gente, cultura, procesos y tecnología. La meta de este modelo es el construir relaciones a largo plazo con los clientes, mediante la comprensión de sus necesidades y preferencias individuales. Al alcanzar dicha meta, se genera un valor para la empresa, incrementando su rentabilidad y transformándola en una empresa con inteligencia de mercado, y por otra parte, para los clientes de contar con mejores productos y/o servicios. (Padilla & Quijano, 2004)

Dicha estrategia es la que se aplica en Productos Unión, una empresa que pertenece a la Universidad Peruana Unión, el mismo que desde 1918 elabora productos alimenticios saludables preocupados por el estilo de vida saludable del consumidor peruano. Con el transcurrir del tiempo Productos Unión ha logrado incrementar sus líneas de producción llegando a tener en la actualidad 55 tipos de productos distribuidos en 5 líneas de producción: bebidas, panificación, galletería, pastelería y cereales.

A la medida que esta pequeña industria fue creciendo se hizo necesaria la implementación de estrategias que permitieron mantener e incrementar su participación en el mercado, sin embargo, debido a su estructura organizativa y acelerado crecimiento del entorno comercial la empresa no tomó a tiempo en cuenta el uso de las estrategias actuales para mantener y proyectar su crecimiento comercial.

En el año 1995, Productos Unión dio un paso agigantado al ingresar a grandes corporaciones como Supermercados Peruanos, Wong y Metro, lo que sin duda fue el inicio de un crecimiento significativo, pero no planificado debido a la experiencia lo que originó que no permitió alinear una estrategia definida que posibilitó incrementar las ventas en todos sus canales comerciales descuidando los principales canales de atención.

En este sentido, el rápido crecimiento trajo consigo un sinnúmero de barreras, las cuales al no ser controladas a tiempo repercutieron considerablemente en el desarrollo de esta industria, es así que el principal canal comercial que era el canal tradicional (bodegas) fue quedando en el olvido debido a que esta importante tarea fue asumida por distribuidores terceros. Hoy se quiere reflotar este importante canal de venta directa debido a que su principal ventaja es que el retorno del capital es inmediato y la existencia de un enorme mercado por explotar según el INEI (2013) existen más de 220 mil puntos de venta formales e informales entre minimarkets, bodegas, kioscos y autoservicios en todo Lima Metropolitana, Teniendo un extenso mercado por explotar no se puso en marcha el uso de un modelo estratégico para lograr incrementar las ventas, los principales factores que impiden el crecimiento es la carencia de planes de trabajo a largo plazo, establecimiento de metas, no existe una distribución adecuada de las zonas de venta de los agentes de bodega, no existen planes de capacitación ni motivación para los agentes de venta, sin embargo, el principal problema es que no existe una base de datos

estructurada y actualizada de los clientes para aplicar una estrategia de fidelización, sumado a esto las principales herramientas de recolección y almacenamiento de datos es obsoleta, teniendo que invertir excesiva cantidad de tiempo en la toma de pedidos, entrega de productos, elaboración de guías, facturación y la liquidación de inventarios se realizan de forma manual todas estas características del modelo comercial afectan directamente la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Para solucionar este problema creemos que la implementación de la estrategia de negocios CRM en su fase operativa, proporcionará las condiciones adecuadas para mantener una relación con el cliente para fidelizarlo y de esta manera incrementar la rentabilidad y de crecimiento de la empresa.

La estrategia de negocios CRM (CustomerRelationship Management), está orientada principalmente en atender y satisfacer las necesidades de los clientes, en donde nos olvidamos de los productos estrella cambiándolos por los clientes estrella. El cambio de paradigma es claro e implica un giro del campo de visión desde dentro hacia el exterior de la empresa, utilizando como estrategia la gestión de las relaciones con el cliente (CRM). (Chen J., Popovich K., 2003).

Según Peppers y Rogers, (2000), el proceso de implementación para un programa de one-to-one marketing o de una iniciativa CRM puede ser implementado en una serie de cuatro pasos básicos: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar, estos pasos están organizados por grados de dificultad y complejidad, pudiendo encontrarse áreas comunes entre ellos.

La primera etapa fue identificar a los clientes: no fue posible establecer una relación con alguien que no podemos identificar, sería absolutamente crítico reconocer a los clientes

individualmente, con el mayor número de detalles posible y ser capaz de reconocerlos en todos los puntos de contacto, con todas las formas de mensaje, a lo largo de todas las líneas de productos, en todos los puntos de venta. Si la empresa no logra identificar a por lo menos una parte considerable de sus mejores clientes, ella no está preparada para lanzar una iniciativa “onetoone”.

La segunda fase fue diferenciar a los clientes: los clientes deben ser diferenciados de dos maneras: por el nivel de valor para su empresa (algunos tienen un valor muy alto otros no) y por las necesidades de productos y servicios que nuestra empresa pueda ofrecer. Así una vez que se tenga identificados a los clientes, el próximo paso fue diferenciarlos de la siguiente manera a) priorizar los esfuerzos y aprovechar lo más que se pueda a los clientes de mayor valor y b) Personalizar el comportamiento de su empresa, basado en las necesidades individuales de los clientes. Esto implica establecer criterios de estratificación, medida volúmenes de venta o medida de valor de los clientes. Pero eso significa que la empresa debe categorizar a los clientes por sus diferentes necesidades, y prepararse para tratar a los clientes de forma diferente. (Peppers& Rogers, 2000).

La tercera fase fue interactuar con los clientes, se tuvo que mejorar la eficiencia y la eficacia de las interacciones con los clientes, esto quiere decir que no solamente se debe buscar la forma más barata y automatizada de interacción, sino también la más útil en términos de producción de información que pueda ayudar a fortalecer las relaciones con los clientes. Además de eso, toda interacción con el cliente debe establecerse dentro del contexto de todas las demás interacciones con aquel cliente, la nueva conversación debe iniciarse donde la última conversación termino, no importando si ella ocurrió ayer de noche o hace un mes, a través de la central de llamadas, de la web, o en el escritorio del cliente, cuando fue

visitado por un vendedor. La etapa de interacción está íntimamente a la de la diferenciación y de la personalización, además de saber cómo mudan las necesidades de sus clientes, es necesario un proceso de utilización de los feedbacks interactivos de un cliente en particular para que sea posible deducir cuáles son las necesidades específicas de aquel cliente. De esa forma basándose en esa información, seguimos para el próximo paso de la implementación,

La cuarta fase fue personalizar algunos aspectos del comportamiento de la empresa para atender mejor a los clientes. Para incentivar a los clientes a mantener una relación de aprendizaje, la empresa precisa adaptarse a las necesidades individuales expresadas por el cliente. Eso puede significar la personalización en masa de un producto o la personalización de las opciones ofrecidas “alrededor” del producto. Para ser la empresa verdaderamente “onetoone” los productos deben ser capaces de tratar a un cliente particular de forma diferente, de acuerdo con lo que aquel cliente dice durante una interacción con el área de ventas o de marketing. Un error común respecto al “onetoone” marketing, ya que él llega hasta el nivel del cliente individual, es que cada cliente debe tener una oferta o mensaje singular, es un objeto a ser perseguido, no obstante lo que onetoone realmente aplica es simplemente tratar clientes de forma diferente, de tal manera que eso sea significativo para los clientes en forma individual, ese tipo de personalización se torna viable solo a través de una metodología de “personalización en masa”, que permite crear una variedad de productos altamente específicos a partir de componentes distintos o módulos.

1.2. Formulación del problema

Por lo expuesto, se formulan los siguientes problemas de investigación:

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de ventas en la estación de verano de Productos Unión, 2018?

¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de ventas en la estación de otoño de Productos Unión, 2018?

¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de ventas en la estación de invierno de Productos Unión, 2018?

¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización dimensión conativa y afectiva de los puntos de ventas en la estación de invierno de Productos Unión, 2018?

2. Justificación y Viabilidad

2.1. Justificación.

En lo que respecta a la justificación teórica, permitirá seleccionar y sistematizar la información sobre la Gestión de Relaciones con los clientes (CRM) y fidelización de los

clientes en el contexto Marketing y Ventas. Dicha información permitió que la comunidad científica del área de administración ampliara el conocimiento, proporcionando nuevas ideas de investigación en la línea mencionada. Con esta finalidad se propone un marco teórico basado en la revisión de una bibliografía actualizada.

Asimismo, la presente investigación cobra importancia porque valida la estrategia de CRM para el sector de ventas en la empresa de Productos Unión, el cual pueden utilizar las empresas del mismo sector; permitiendo obtener la información necesaria para una buena toma de decisiones, así podrán transformar todos los datos en información reutilizable con la que puedan servir mejor a sus clientes.

Por su relevancia práctica y social porque aportó conocimiento útil a la administración de la empresa de Productos Unión, al identificar el nivel de fidelidad de sus clientes en los diferentes puntos de venta y a la vez contar con una estrategia enfocado en el cliente de tal forma que puedan mejorar la cartera de clientes; de este modo tomar las medidas respectivas para afianzar sus estrategias de marketing y establecer un programa de fidelización de clientes.

Por su relevancia metodológica se justifica porque permitirá contar con una guía para implementar la estrategia de CRM que será de beneficio para las empresas del mismo sector o de características similares, que servirá como referente a la comunidad científica para futuros estudios similares al presente.

2.2. Viabilidad

El presente estudio se pudo llevar a cabo sobre la base del análisis de los siguientes recursos con los que contaron:

Recursos financieros: la inversión realizada permitió obtener los resultados esperados en la investigación, asimismo, la empresa tuvo la disponibilidad de invertir en la implementación.

Recursos Humanos: el investigador integra laboralmente la empresa, lo que facilitó el proceso de implementación de la estrategia, se contó con la disposición de los agentes de venta para poder recabar información. Y se contó con el acceso a la información, previa coordinación del área.

Respecto a los recursos materiales, se utilizaron impresiones y copias en la encuesta, asimismo en los anillados.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General.

Determinar el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

3.2. Objetivos Específicos.

Determinar el grado de influencia de gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de ventas en la estación de verano de Productos Unión, 2018.

Determinar el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de ventas en la estación de otoño de Productos Unión, 2018.

Determinar el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de ventas en la estación de invierno de Productos Unión, 2018.

Determinar el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conativa y afectiva de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

4. Hipótesis de Investigación

4.1. Hipótesis General.

La gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

4.2. Hipótesis específicas.

Hipótesis 1

La gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización conductual en la estación de verano en los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

Hipótesis 2

La gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización conductual en la estación de otoño en los puntos de venta de Productos Unión, 2018.

Hipótesis 3

La gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización conductual en la estación de invierno en los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

Hipótesis 4

La gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización dimensión conativa y afectiva de los puntos de venta de Productos Unión, 2018.

Capítulo II

Bases teóricas

1. Antecedentes de investigación

Ongowarsito, Djojo y Ferino (2018), realizaron el estudio titulado *“The Impact of e-CRM Implementation to Bank Performance Through e-Service Quality”*. El propósito de esta investigación fue analizar el impacto de la implementación de e-CRM en el rendimiento del banco a través de la calidad del servicio electrónico y cuáles son las características que deben preocuparse más. El estudio se realizó en el proceso de negocios del banco público en Yakarta. Los cuestionarios se distribuyeron a 58 clientes corporativos de este banco público utilizando el método de muestreo de conglomerados. Análisis obtenido mediante investigación cuantitativa con modelo de mínimos cuadrados parciales (PLS). El resultado de este estudio encontró que el sistema e-CRM ayuda al rendimiento del banco a acelerar el proceso de registro, la implementación del producto y ayuda al cliente a lidiar con las diversas características ofrecidas.

Hernández y Ramos (2018), realizaron un estudio titulado *“Estrategia de CRM y fidelización de los clientes en la empresa comercial ROYMAR”* H.M. S.A.C. Insculas, Olmos, Lambayeque, 2016” cuya finalidad fue determinar la relación que existe entre la estrategia de CRM y fidelización de los clientes en la empresa comercial ROYMAR” H.M. S.A.C.

El método que se utilizó fue el método inductivo en el que parte de ideas particulares para llegar a la general, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y la

técnica fue un cuestionario elaborado de 18 premisas el cual fue aplicado a los 50 clientes de ROYMAR™HM. S.A.C. se identificó que un 44% está de en desacuerdo en cuanto al nivel de estrategia CRM, posteriormente se identificó que un 48% está de acuerdo en cuanto al nivel de fidelización de clientes en ROYMAR™HM. S.A.C. se concluye si existe relación entre la estrategia de CRM y fidelización de los clientes en la empresa comercial ROYMAR™HM. S.A.C. se sugiere aplicar la propuesta elaborada.

Carrillo (2017), realizó una investigación titulada *Influencia de la Estrategia “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM” para Servicios de Alimentación de Mariscos en la fidelidad de los comensales de la Cadena de Restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador* que tuvo como objetivo establecer el grado de influencia de la Estrategia “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM” para Servicios de Alimentación de Mariscos en la fidelidad de los comensales de la Cadena de Restaurantes de Brisa Marina de la ciudad de Riobamba-Ecuador. El tipo de investigación es descriptiva, porque se hizo un diagnóstico de las variables de estudio, es explicativa porque se identifica las causas de los niveles de la fidelidad de los comensales, y es propositiva, porque se plantea una Estrategia de CRM adaptada a sector de los servicios de alimentación para mejorar la fidelidad de los comensales. El diseño de investigación es pre-experimental, puesto que se hizo un pre test y pos test de la fidelidad de los comensales para ver el grado de influencia de la Estrategia CRM. La población estuvo conformada por todos los clientes que han consumido en los restaurantes por lo menos una vez en el tiempo que se hizo la investigación. Al aplicar la prueba Mann-Whitney para muestras independientes de la fidelidad que tienen los comensales del restaurante en estudio. Se encontró que existe una diferencia significativa de medias entre el post y el pre test con un p-value de 0.000. Por lo tanto, de este resultado se

concluye que la estrategia CRM para Servicios de Alimentación de Mariscos influye positivamente en la fidelidad de los comensales de la cadena de restaurantes de Brisa Marina.

Rojas (2017), realizó el trabajo titulado *“Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios”*, tuvo por objetivo mejorar la gestión de atención al cliente a través de la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) para una empresa del sector servicios. El sistema CRM que se estudia en este proyecto ha sido desarrollado a medida, considerando la experiencia de los programadores, los usuarios y especialistas en marketing. La muestra estuvo constituida por todos los clientes activos de la empresa y personal involucrado en el proceso, en total 26. Se emplearon como instrumentos cuestionarios. Los resultados indican que la implementación de un sistema CRM mejora la gestión de atención al cliente en una empresa del sector servicios, además permite realizar un seguimiento a las actividades del cliente y mejora los procesos administrativos.

Ilias y Eirini (2015), realizaron el estudio titulado *“The Impact of CRM Resources on CRM Processes: A Customer Life-cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank”*. La economía contemporánea, que se caracteriza por la globalización, el aumento de la competencia y los avances en la tecnología de la comunicación y la información, obliga a las empresas a abandonar las doctrinas de marketing tradicionales y adopta un enfoque centrado en el cliente centrándose en la gestión de las relaciones con el cliente. El marketing relacional es una estrategia de mercadotecnia que obliga a las empresas a lidiar con los enormes desafíos de la administración de datos de los clientes, lo que requiere la implementación de sistemas de TI compatibles. Esta necesidad ha sido cubierta en gran medida por el desarrollo de los sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM). El objetivo del presente estudio es

investigar el impacto de los recursos humanos, organizativos y tecnológicos relacionados con el CRM en sus procesos de CRM. Se ha elegido un enfoque basado en el ciclo de vida del cliente. Como resultado de esto, los procesos de CRM se han mapeado en las etapas del ciclo de vida del cliente de inicio, adquisición, recuperación, mantenimiento, retención, expansión y salida. La investigación de campo se realizó utilizando un cuestionario administrado por el entrevistador, que se desarrolló mediante la adopción de Trabajo reportado en la literatura. La industria de casos elegidos fue el sector bancario griego. La encuesta se realizó entre todos los empleados de las 10 sucursales de un banco líder griego ubicadas en la región de Tesalia, que participaron en los procesos de CRM. La muestra final comprendió 102 cuestionarios contestados correctamente. El análisis entre elementos se usó para verificar los factores de la escala para la consistencia o confiabilidad interna. El alfa de Cronbach, que se calculó para cada escala, osciló entre 0,819 y 0,912. Luego se realizaron análisis de regresión para examinar el impacto de los recursos de CRM en las etapas del ciclo de vida del cliente. Los resultados resaltaron que los recursos organizativos de CRM son los más vitales, ya que tienen un efecto positivo en los procesos de todas las etapas del ciclo de vida del cliente. Además, se demostró que los recursos humanos tienen un efecto significativo en las etapas tempranas (inicio, adquisición, recuperación) y media (mantenimiento, retención) del cliente, mientras que su impacto en las últimas etapas (expansión, salida) es mínimo. Finalmente, se demostró que los recursos tecnológicos tienen una pequeña influencia en las etapas del ciclo de vida del cliente medio.

Baptista y Fátima de León (2013), realizaron otro estudio *“segmentación de lealtad de clientes de la banca universal en el municipio Libertador del estado de Mérida, Venezuela”* como parte de los resultados obtenidos en el estudio previo sobre segmentación de lealtad de clientes de la banca universal en el municipio Libertador del estado de Mérida (Venezuela),

considerando las dimensiones de satisfacción y compromiso. El objetivo principal fue proponer estrategias dirigidas a incrementar los niveles de satisfacción y compromiso en cada segmento identificado en dicho estudio. A través de la investigación cuantitativa apoyada en el análisis estadístico correlacional se analizan los atributos que los usuarios consideraron más importantes y que al mismo tiempo no valoraron satisfactoriamente; asimismo, se identificaron las fallas del servicio en estos atributos, elementos del compromiso que tuviesen baja presencia y las correlaciones moderadas positivas entre satisfacción y compromiso. Todo esto permite proponer estrategias en el contexto del marketing relacional que pueden ser adoptadas por la banca para mejorar la lealtad de sus clientes.

2. Marco teórico

2.1. CustomerRelationship Management (CRM)

2.1.1. Definiciones de Gestión de Relaciones con clientes.

El Customer Relationship Management (CRM) es una de las áreas con mayor reconocimiento en procesos de negocios ya que permite identificar, adquirir y retener clientes. El CRM representa el reconocimiento y el valor que tiene el cliente para organizaciones modernas, cualquier sea el negocio que se dedican, además aporta valor a clientes, empleados y a la empresa basada en la revisión de planteamientos y procesos de negocio. Un CRM se define como “la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos” (Bose, 2002, p. 89). Más específicamente, como lo puntualiza Bose (2003), un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente.

El CRM también se puede definir como “la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías” (Chen&Popovich, 2003). Otras definiciones que tratan de englobar lo que es un CRM son: desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento correcto y el costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministro a través de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente.

CRM facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, compañeros de negocios, proveedores y empleados. (Swift, 2003; Law, 2003). La administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente. Law, (2003), interpreta al CRM como el proceso de analizar las grandes cantidades de datos producidas por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta del consumidor. CRM también maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera.

El surgimiento del CRM se debe principalmente a que, con el paso de los años, los clientes se han convertido en el ente prioritario de las empresas, y así lo puntualizan McKim y Hughes (citado, Bose, 2002) el CRM fue originado por las diferencias en las preferencias y hábitos de compras de los clientes. Si todos los clientes fueran parecidos en estos aspectos, seguramente

la necesidad de un CRM sería casi nula; y por consecuencia, el marketing y las interacciones con los clientes sería estándar, pero esto no es así.

Para los clientes, el CRM les ofrece simplicidad y confianza para realizar de forma completa sus transacciones, sin importar el medio por el que se dé la interacción. (Chen&Popovich 2003). El manejar las relaciones con éstos de forma efectiva y eficiente influirá en la satisfacción y la retención de los mismos. El CRM también proporciona buenos resultados para las compañías, tales como incrementar sus ventas y disminuir los gastos en sus operaciones.

Las aplicaciones del CRM dan respuesta a preguntas como lo son: ¿Qué productos o servicios son importantes para los clientes, ¿Cuáles son los colores favoritos de mis clientes, o bien, cual es la talla de mis clientes, ¿Cómo podemos comunicarnos con los clientes?, entre otras. En particular, los clientes se ven beneficiados por el hecho de tener la creencia de que no pierden tiempo al recibir mejor información acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece, además de gastar menos dinero y recibir un trato especial a diferencia de otros clientes.

De acuerdo a Chen y Popovich (2003), el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

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

- Construir medidas para analizar modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia los mismo según sus requerimientos y características

En palabras de Newell (citado, Bull, 2003), existen tres tipos de clientes a los cuales se les debe de tratar de diferente manera, y que se pueden reconocer de mejor manera a través del uso de un modelo de CRM

- los clients superiores
- los clients medios
- los clientes inferiores

Los clientes superiores (10% de los clientes de la organización) consisten en personas una excelente lealtad hacia la empresa y que se consideran los más rentables de la misma. Mediante el CRM se busca retener a este tipo de clientes, además de ofrecerles los mejores servicios posibles con la finalidad de no dejar que la competencia les ofrezca mejores productos o servicios y por consecuencia dejen de requerir lo que se ofrece en la corporación.

Los clientes medios (40%-50% de los clientes de la organización) son aquéllos que dan cierta rentabilidad y que se consideran un potencial importante para ser en un futuro posible clientes leales. Son aquellos clientes que obtienen servicios o productos, no solo de una empresa, sino también de otras. La idea en relación al CRM es convertir a estos clientes potenciales en un cliente superior, es decir que sean una fuente de rentabilidad para la empresa.

Los clientes inferiores (40%-50% de los clientes menos rentables para la organización) son aquellos clientes que dan una rentabilidad muy baja a la empresa.

Así pues, el crear una solución de CRM para muchas compañías es generalmente un trabajo complejo de integración del hardware, el software y sus aplicaciones. En adición se requiere un completo y profundo análisis de los procesos de negocios. (Bose, 2002).

2.1.2. Características de CRM.

Desde el punto de vista de autores como Xu, (2002), un CRM está constituido básicamente de cuatro características:

Automatización de las ventas: En los sistemas CRM, los procesos de venta a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a las bases, y así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un singular punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Con esto también se recolectarán datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.

Servicio y soporte al cliente: CRM mejora el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. También ayuda a incorporar un excelente servicio al cliente, y así determinar quiénes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o el producto; o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Estos problemas se pueden solucionar de forma más eficiente a través de un soporte al cliente proactivo.

Servicio de campo: Mediante el uso de sistemas de CRM, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer sus expectativas individuales.

Automatización del Marketing: presenta información actual para aquellos clientes con hábitos de compras, lo cual les permite determinar campañas de marketing efectivas que en determinado momento desembocarán en ventas cruzadas para así atraer a nuevos clientes. Mediante el uso en conjunto del CRM, la inteligencia del marketing, las bases de datos de los clientes y las comunicaciones tecnológicas de interacción, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. Esto permitirá que la organización pueda saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes, y por tanto entenderán de mejor forma sus necesidades.

2.1.3. Componentes del CRM.

Como señala estas definiciones, la infraestructura de CRM se compone de cuatro componentes clave: Información, procesos, tecnología y personas. Cada uno de estos componentes es esencial para la entrega de un programa de CRM exitosa. Estos cuatro componentes se describen en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Componentes de un programa de CRM exitoso

Componentes	Descripción
Información	La información es la materia prima de la CRM. Estos tipos de información son útiles para CRM: - Datos de identificación: nombre / dirección /teléfono recogidos de los clientes para completar una transacción comercial: los datos de identificación. - Datos de Marketing: descriptores / rasgos /preferencias recogidos de los clientes durante una transacción (ya sea por medio de preguntas o el seguimiento de la conducta). - Lista de datos: nombre / direcciones recopiladas por un tercero, que puede ser comprado o arrendado.

	- Superposición de datos: clientes, perfil de datos recogidos por un tercero, que puede ser arrendado y se adjuntará a los expedientes de los clientes existentes.
Proceso	Procesos centrados en el cliente son el "producto" de CRM. Algunos ejemplos son: - Todos los procesos futuros / corriente que tocan directamente con el cliente. - Tocar puntos, o un medio por el que interactuamos con los clientes, tales como teléfono, correo electrónico, etc. - Identificación y eliminación de las desconexiones de procesos y espacios en blanco. - La integración y la racionalización de los procesos desde el punto de vista del cliente.
Tecnología	Tecnología es el mecanismo que permite a los CRM al trabajo. Estos son ejemplos de tecnologías que CRM puede serle de utilidad: - Los productos de software (herramientas de automatización de procesos, desarrollo de sitiosweb y herramientas de gestión). - Redes y la integración de aplicaciones. - Bases de datos, ya sea comprada o recolectada. - Las características de seguridad, tales como herramientas de cifrado y cortafuegos
Personas	Las personas son la fuente de alimentación de la CRM. La fuente de energía debe ser ajustada a la tensión correcta para todo el sistema a trabajar. La gente es "reset" a través de diferentes herramientas de gestión de cambios y mecanismos de apoyo, tales como: - Formación y educación - Nuevas herramientas - Medición y recompensas

Fuente: Prentice Hall PTR Prentice-Hall, Inc. 2015

Por otro lado, desde la perspectiva del procedimiento, Xu et. al. (2002), aseguran que el CRM incluye varios componentes. Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes en web sites, fax, imágenes, ACD o IVR, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. Un componente el cual debe de existir en la empresa para implementar un modelo de CRM es contar con el término denominado Enterprise Resource Planning (ERP). CRM tiene muchas similitudes con el Enterprise resource planning (ERP). El ERP se puede definir como la integración “back-office”, mientras que el CRM es la integración “front-office” de las empresas.

2.1.4. Importancia de la estrategia de CRM.

Según Chen y Popovich (2003), el CRM proporciona a toda la organización una visión general sobre el cliente concentrando toda la información necesaria sin importar donde ocurrió el punto de encuentro con el cliente que le permita a la organización entender sus clientes y poderlos servir mejor. Esto ayuda a desarrollar relaciones con clientes más rentables y de largo plazo. Aunque sabemos que es difícil mantener una perspectiva de todos nuestros clientes, es posible hacerlo si utilizamos las herramientas adecuadas. Incluso en el mercado global se puede dar a los clientes un servicio individual y personalizado.

Asimismo, el CRM está diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollar su negocio, y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo.

Cabe mencionar que el objetivo principal del CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos. Una estrategia de negocios CRM mejoran los refuerzos de ventas y mercadotecnia, y les permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se gana nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad.

Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio al cliente y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando, cuando los quieren. Una empresa en desventaja competitiva (Boulding, 2005).

Por otro lado, Sugand (2003), afirma que el CRM ayuda a la organización para identificar las necesidades del cliente y volver a enfocar su estrategia para servirle mejor. Ayuda a la empresa para lograr el crecimiento del negocio a través del desarrollo de la competitividad y la excelencia. Algunos de los principales temas que aborda son:

- Identificar las necesidades del cliente.
- Ayuda para volver a descubrir el cliente y la comprensión
- Identificar el potencial empresarial sin explotar.
- Identificar los campos que requieren las nuevas tecnologías y el desarrollo
- Identificar puntos fuertes y débiles del proveedor.
- Proporcionar información al proveedor de su total de la operación
- Proporcionar nueva información sobre los competidores.
- La evaluación comparativa para lograr la excelencia global.
- Los detalles sobre los aspectos en los que el cliente está satisfecho con el proveedor y en aquellos en los que siente que la mejora debe ser incorporado.
- Plan de acción para hacer centrado en el cliente – organización.

En términos generales CRM permite crear nuevos diseños de negocios en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades. La información generada por los consumidores permite construir relaciones rentables con los clientes a través de un refinamiento constante de las percepciones relativas a las necesidades, comportamiento y poder adquisitivo de los clientes y del enfoque

estratégico de los recursos del negocio en las actividades que permiten construir relaciones a largo plazo y generar valor económico.

2.1.5. Beneficios del CRM.

Los beneficios del CRM se visualizan en diversas áreas de la empresa, de esa manera demuestra que es la solución ideal, pues ofrece estrategias encaminadas a conocer mejor al cliente: (Kotler y Armstrong, 2003).

Área de gestión. El CRM permite realizar un mejor análisis de las ventas y generar previsiones individualizadas y de conjunto.

Área de marketing. Con la aplicación del CRM se segmenta en función a los clientes y no a los productos por ello se desarrolla campañas personalizadas; se identifica los nuevos productos y/o servicios que los clientes requieran; se asigna precios en función de la importancia de los diferentes segmentos de clientes y se implementa el marketing interactivo.

Área comercial. Con el CRM se fomenta presentaciones personalizadas; se brinda a cada cliente exactamente lo que necesita; se dispone de toda la información para identificar y trabajar con nuevas oportunidades de negocios; se concentra los esfuerzos en los clientes más rentables; se cuenta con un historial completo de contactos y se agiliza el ciclo de ventas con operaciones más rentables.

Área de soporte a clientes. El CRM proporciona información en tiempo real sobre las incidencias y el nivel de servicio contratado por el cliente, así como también facilita toda la información del cliente para solucionar con mayor rapidez y eficiencia cualquier futuro

problema; prioriza a los mejores clientes para así otorgarles un mejor servicio y se cuenta con un inventario en tiempo real de productos y respuestas.

2.1.6. Tipos de CRM

Según Espiñeira, (2007), el CRM se compone de tres categorías: CRM operacional, CRM analítico y CRM colaborativo. Sin embargo, para Guzmán y Montana (2014) consideran que dichas categorías comprenden la estructura de un CRM tal y como se detalla a continuación:

CRM Analítico. Guzmán y Montana (2014) manifiestan que, en el CRM analítico, es la primera fase de la estructura, ya que aquí se recolecta la información para realizar el análisis respectivo de dicha información. De este modo el análisis de esta información permitirá:

- Conocer mejor a los clientes, de modo que le permita a la empresa entender sus preferencias, sus valores y sus historias, lo cual le permitirá agrupar a sus clientes de acuerdo a sus conductas, de modo que pueda diseñar estrategias de promoción y marketing específicas para este tipo de clientes.
- Conocer si las actividades desarrolladas por la empresa están generando algún impacto positivo en los consumidores. Es decir, permite evaluar cuan bien o mal le está yendo a la empresa en relación a la planificación realizada o en comparación con otras organizaciones competidoras.
- Tomar una mejor y adecuada decisión, teniendo en cuenta las posibles reacciones de los clientes en base a las conductas presentadas en el pasado.

CRM Operacional. En esta categoría del CRM, según Guzmán y Montana (2014), se empiezan a generar las estrategias que se utilizarán para poner en marcha el CRM, ya que esta categoría hace referencia a las tareas cotidianas que realiza una empresa, lo cual implica:

- El almacenamiento de la información de los clientes, los cuales pueden ser utilizados para actividades de marketing.
- El almacenamiento de datos de comunicación e interacción, que permitan entablar relaciones y comunicación con los clientes en cualquier momento y con cualquier integrante de la empresa. Realizar seguimiento de los reclamos, de modo que se pueda identificar las fallas reiteradas a solucionar y la manera en que se debe responder y dar solución a dichas fallas.
- Identificar los potenciales clientes, así como identificar a los principales vendedores, con clientes más fidelizados y finalmente identificar las actividades que deben ser reforzadas durante el proceso de ventas.

CRM Colaborativo. Guzmán y Montana (2014) manifiestan que esta categoría incluye todas aquellas actividades de relacionamiento con los clientes, en los cuales se realizan actividades de interacción y colaboración; para lo cual se utilizan herramientas tales como correo electrónico, comunidades, conferencias, redes sociales, entre otros. De esta manera dependerá de las herramientas que se utilicen, el éxito del relacionamiento con los clientes, puesto que dichas herramientas o los sistemas CRM deben ser muy eficientes, de modo que permitan un adecuado manejo de comunicaciones, tanto en lo que se quiere dar a conocer a los clientes, como en lo que los clientes quieren expresar en relación a los productos que ofrece la empresa; para lo cual es necesario utilizar múltiples canales. Dichos canales pueden

ser elementos como voz, fax, Internet, e-mail, correo directo, visita directa, etc. En ese sentido el CRM colaborativo consiste en interactuar con clientes, a través de canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento, en cualquier lugar, por lo que dichos canales pueden ser: Internet, intranet, portales auto-servicio y conexiones de socios, por nombrar algunos. Dichos canales deberían contar con una alta calidad de servicio de modo que se pueda satisfacer las expectativas de los clientes. En ese sentido se deben implementar un sinnúmero de herramientas que permitan a los clientes de la empresa interactuar de manera rápida y sencilla con la empresa, recibiendo siempre una adecuada respuesta.

2.2. Fidelización del Cliente

2.2.1. Definiciones de fidelización

Alcaide (2010), define la fidelización como la aceptación de los clientes hacia un determinado producto y/o servicio, en consecuencia, el cliente reitera la compra en una determinada empresa, porque fidelizar significa tener una relación de amistad establecida entre el cliente y la empresa.

Por otro lado, para Bennett y Rundle-Thiele (2002), la fidelidad es la predisposición del consumidor hacia una marca como una función de procesos psicológicos. Asimismo, Li (2011) define a la fidelidad del cliente se distingue comúnmente en tres enfoques: el conocimiento, las actitudes y la conducta combinada.

Según Oliver (1997) la fidelidad del cliente es un profundo compromiso de volver a comprar un producto o servicio preferido consistentemente en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de Marketing que tienen el potencial de causar un comportamiento de conmutación.

El objetivo del Marketing de relaciones es el establecimiento y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes (Zeithaml, Bitner&Gremler, 2006) Las organizaciones entienden que es mucho más rentable para mantener y satisfacer a los clientes existentes, que a la constante renovación de una base de clientes fuerte.

En la misma línea, Domínguez (2014), indica que a través del análisis de la información proveniente de los propios clientes, se toman decisiones para mejorar e incrementar los niveles de calidad y satisfacción percibida por su propia clientela provocando de este modo la fidelización, la cual consiste en mantener la cartera de clientes, así como hacer que el cliente apruebe a la organización y los diferentes productos y/o servicios que ésta le brinda.

Alcaide; Bernués, Díaz Espinosa, Muñiz y Smith, C. (2013), señalan que fidelizar significa construir vínculos de relaciones rentables y duraderas con los clientes en generación continua de acciones que aportan valor y satisfacción a través de un profundo conocimiento de los clientes. Las empresas pueden fidelizar a sus clientes por la existencia de un modelo de negocio atractivo y por una gestión adecuada de la cartera de clientes con acciones personalizadas.

La conceptualización de fidelización es vista desde tres perspectivas, habiendo consenso en dos de ellas. En primer lugar, existe una percepción conductual que conceptualiza la fidelidad de marca en términos de compras repetidas. Segundo, desde la perspectiva actitudinal, la fidelidad de marca se ve como una fuerte disposición interna hacia una marca llevando a compras repetidas. El enfoque actitudinal basa la lealtad sobre preferencias, compromiso o intenciones de compra. Se esperaría que la lealtad tanto conductual como actitudinal estuvieran correlacionadas en forma positiva. Por lo que, una actitud favorable debiera llevar a un comportamiento también favorable.

Una tercera perspectiva, que Gounaris y Stathakopoulos (2004) llaman “acción razonada”, viene dada por la influencia ejercida por presiones sociales. Esto explica como la actitud desfavorable hacia una marca, por parte de un consumidor, puede verse contradicha por la compra repetida de esa marca. Y, por el contrario, se puede ver la contradicción entre la actitud favorable hacia una marca, aunque nunca se haya comprado efectivamente. Esta teoría propuesta por Ha (1998), dice que la lealtad de marca es una noción que depende de las influencias normativas, es decir influencias derivadas desde los propios pares. A su vez, estas influencias se ven reflejadas en las consecuencias conductuales de lealtad. Es por esto que aunque nunca se haya completado la compra de cierta marca, el consumidor la promueve, la recomienda y hasta convence a otros de comprarla.

Dado lo anterior, se puede decir que la percepción conductual, la perspectiva actitudinal y la acción razonada determinan el tipo de lealtad que el consumidor exhibe hacia una marca.

2.2.2. Enfoques de la fidelización

Existen para Alcaide (2010) dos enfoques de la fidelización, son los siguientes: *Enfoque conductual*. La fidelidad como conducta, se expresa en la repetición de la compra o de la visita como único indicador de la fidelidad, es decir, el resultado final de la fidelidad en lugar de las razones por las que se produce; y por otro lado.

Enfoque actitudinal. Considera a la fidelidad como actitud positiva o preferencia hacia una determinada marca, producto, servicio en la que los consumidores clasifican a los bienes o servicios según la satisfacción o utilidad que les ofrece.

2.2.3. Factores fundamentales para la fidelización

Bastos (2006) señala la fidelización se consigue siempre de la mano de una correcta atención, cabe resaltar que no es el único factor. Además, el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad. Los aspectos que conlleva un servicio de calidad son: (a) el mantenimiento de una buena relación, (b) una representación positiva de la empresa, (c) el logro de transacciones completas, (d) el acceso a la información necesaria, (e) la atención de peticiones y reclamaciones y (f) la resolución de conflictos.

En general y por sí misma, la fidelización tiende a producirse siempre que la relación esté acompañada de las siguientes acciones:

- La amabilidad y buen trato.
- La comprensión (empatía).
- La honestidad.
- La soltura y manejo de la información.
- El interés por la persona.
- La creatividad para resolver.
- El grado de eficacia en la resolución de cuestiones. La cesión de un cierto control al cliente.
- La actitud positiva.
- La Profesionalidad.

A su vez, para fidelizar a los clientes se pueden tomar en cuenta los siguientes criterios: (a) segmentación de clientes, (b) establecer una comunicación proactiva, (c) generar una atmósfera vital y (d) generar costes de cambio como los costes emocionales relacionados con

la marca o con la confianza y costes físicos relacionados con las rutinas y los modos de trabajar.

Alcaide y Smith (2013) también plantean integrar el mundo online y el mundo offline al consumidor 2.0, hiperconectado e hiperinformado. Fidelizar jugando con la introducción de retos, juegos y resolución de enigmas que implique la obtención de una recompensa favorece la receptividad por parte de los clientes y aumentar los niveles de participación.

2.2.4. Importancia de la Fidelización.

Un estudio del Harvard Business Review reveló que un aumento de solamente 5% en la retención de los mejores clientes puede aumentar la rentabilidad de la empresa entre 25% y 85%. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en muchos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. También hay beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos y un desarrollo de marketing más efectivo. Tener clientes satisfechos ya no es suficiente. Si usted desea tener una empresa floreciente debe lograr que sus clientes se conviertan en sus fanáticos incondicionales. (Bastos, 2006).

Permite a la empresa especializar sus productos, ya que saben exactamente a quién dirigirse. A través de encuestas y otros estudios de posventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos.

El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer

objetivos realistas. La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desea alcanzar (Bastos, 2006).

2.2.5. Ventajas de la fidelización.

Un proceso se traslada una serie de ventajas, tanto para la empresa como para el cliente:

Ventajas para la empresa: Facilita e incrementa las ventas, fundamentalmente a través del aprovechamiento de la venta cruzada. Reduce los costes de promoción, bajo la premisa de que es más barato vender a un cliente actual que a uno nuevo. Disminuye otros costes porque introduce mejoras en los procesos. Permite retener empleados, puesto que la estabilidad del negocio se traduce en una mayor estabilidad laboral. Ayuda a desarrollar nuevas ideas y productos rentables. Reduce la sensibilidad al precio de los clientes porque los clientes satisfechos estarán dispuestos a pagar un sobreprecio por el producto. Los clientes fieles actúan como prescriptores favoreciendo la recomendación a otros clientes dentro de su entorno. (Caballero, 2010).

Ventajas para los clientes: La fidelización reduce el riesgo percibido, puesto que cualquier cambio comporta un riesgo para el cliente. Se recibe un servicio personalizado ya que se dispone de abundante información sobre los clientes fieles. Evita los costes de cambio porque un cambio supone un coste psicológico, de esfuerzo, de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario. Un cliente fiel permanece más leal más tiempo y recomienda a otros, compra más a medida que la empresa va introduciendo nuevos productos, presta menos atención a las 57 marcas competidoras, ofrece ideas sobre productos y mejoras a la empresa y, por último, es más barato atender a un cliente fiel que al resto de clientes, puesto que se

pueden realizar transacciones rutinarias que no plantean grandes problemas y donde si surge un problema es tolerante. (Caballero, 2010).

2.2.6. Fases de Fidelidad

Según Oliver (1999) los consumidores comienzan a ser leales en primera instancia en un sentido Cognitivo, luego en un sentido Afectivo, más tarde en un sentido Conativo y finalmente de manera Conductual la cual es descrita como “Inercia de acción”.

Fidelidad Cognitiva: Se trata de la evaluación o juicio positivo que realizan los clientes y se vincula con el costo y los beneficios. Es la valoración puramente cognitiva de los atributos de la marca, la cual debe ser preferida a las ofertas competitivas. Como identificadores señala la lealtad al precio, a las características y a los atributos del producto o servicio. Uno de los principales obstáculos es que la competencia presente características o precios mejores, ya sean estos reales o imaginarios, a través de los medios de comunicación.

Fidelidad Afectiva: En esta segunda etapa se desarrolla un lazo o actitud hacia la marca la cual es desarrollada sobre la base de ocasiones de uso satisfactorio acumulativas. En esta etapa el compromiso es denominado como lealtad afectiva y es codificado en la mente del consumidor como cognición y afecto. Así también como ocurre en la etapa Cognitiva, la lealtad en esta fase también está sujeta a cambios por lo tanto sería deseable que los consumidores fueran leales a un nivel más profundo de compromiso. (Oliver, 1999)

Dado que esta fase proviene de la concreción de la fidelidad cognitiva, se tiene que uno de los puntos vulnerables corresponde a la insatisfacción inducida desde dicha etapa. Por otra parte, no solo se genera fidelidad afectiva a una marca, sino que también aumenta la

preferencia hacia las marcas de la competencia, quizá mediante imágenes y asociación. Además, aumenta la búsqueda de variedad y prueba voluntaria por parte del cliente.

Fidelidad Conativa: Se trata del compromiso por recomendar y recomprar. Es la fidelidad a una intención, que se mide por el número de recomendaciones que realiza el cliente. Los determinantes de la fidelidad conativa serían la fidelidad afectiva y la insatisfacción afectivamente generada. (Oliver, 1999)

Fidelidad Conductual: En esta etapa los mecanismos por los cuales las intenciones son convertidas en acciones se denominan como “Acción Controlada”. En la secuencia de acción controlada la intención motivada en las etapas previas de lealtad es transformada en disposición a actuar.

El paradigma de la acción controlada propone que la acción es acompañada por un deseo adicional para sortear obstáculos que puedan impedir el acto. La acción es percibida como un resultado necesario de la unión de ambos estados. Si este compromiso se repite, una acción inherente se desarrolla y, por lo tanto, se facilita la recompra. Por lo tanto, la disposición a actuar y el sobreponerse a los obstáculos son conceptos análogos a la definición de lealtad propuesta por Oliver (1999).

Dado que uno de los requisitos de esta fase es el sortear obstáculos por parte del cliente, se tiene que una de las principales desventajas es la falta de disponibilidad inducida, por ejemplo, la compra del inventario total de un artículo por una firma competidora. En este caso se aumentan los obstáculos y existe un deterioro en el desempeño.

En resumen, la fidelidad Cognitiva se focaliza sobre los aspectos de desempeño de la marca, la fidelidad Afectiva se refiere a la empatía con la marca, la fidelidad Conativa se experimenta cuando el consumidor se enfoca sobre el deseo de recompra de la marca y la lealtad Conductual se refiere al compromiso de acción de recompra.

2.2.7. Tipos de Fidelidad

Los autores Gounaris y Stathakopoulos (2004) definen 3 tipos de fidelidad a la marca, dadas las tres perspectivas de conceptualización de fidelidad, es decir, la Actitudinal, la Conductual, y la Acción Razonada. Esta última tiene que ver principalmente con el ambiente social e influencias normativas.

Ausencia de Fidelidad: No existe la acción de compra ni vínculo alguno con la marca. En esta clasificación no hay influencias sociales que ejerzan presión sobre el sujeto.

Fidelidad por deseo: No existe al acto de compra, pero a diferencia del caso anterior, el individuo muestra un alto nivel de apego relativo a la marca, así como una fuerte disposición positiva hacia la misma, la cual es desarrollada desde un ambiente social. El individuo llega a simpatizar con la marca, aumentando el lazo emocional, es decir, la marca se vuelve una extensión de las propias percepciones y personalidad del consumidor.

Es en este punto donde el consumidor verdaderamente confía y está dispuesto a recomendar la marca a sus pares, amigos o parientes, aunque debido a razones que escapan del control del consumidor, la compra en sí, nunca ocurre.

Fidelidad por inercia: En este caso, el individuo compra la marca por hábito, conveniencia o por alguna otra razón que no es consecuencia del lazo emocional a la marca o un real

motivo social. El consumidor puede elegir sistemáticamente una marca específica sobre otras marcas, pero esta elección es de bajo involucramiento emocional, baja inversión personal y nulo compromiso con la marca. Por lo tanto, esta es una relación muy frágil que puede ser terminada fácilmente con la aparición de un producto de la competencia que sea capaz de romper el patrón de conducta habitual del consumidor.

Fidelidad Premium: Este tipo de fidelidad se caracteriza por mostrar un alto grado de apego relativo a la marca, varias instancias de compra repetidas y parece ser altamente influenciada por la presión social.

La Fidelidad Premium además se caracteriza por el mayor grado de apego a la marca y en este caso el consumidor busca comprar la marca en particular, sorteando todo tipo de obstáculos y realizando variados sacrificios. Esta etapa es similar a la descrita por Oliver (1999) como Lealtad Conductual, que implica un compromiso con la acción de recompra.

Los consumidores que muestran una lealtad Premium están convencidos que la marca escogida es, de alguna forma, la mejor elección de compra. Esta convicción sufre tanto de motivos personales como sociales. Variaciones en el precio de la marca pueden afectar la cantidad comprada de ésta, pero no la marca escogida, pues estos consumidores son los que están realmente comprometidos con la marca.

2.2.8. Evaluación de la Fidelización.

Para la evaluación de la fidelización se toma en consideración lo dispuesto en Carrilero (2011) como sigue:

a) *Satisfacción.* La satisfacción del cliente se logra cuando la empresa es capaz de ofertar no

sólo un servicio central que alcanza las expectativas de calidad de los clientes, sino cualquier servicio adicional, de modo que la satisfacción del cliente se ve afectada positivamente, obteniendo valor de la relación. Entonces, el cliente adopta una postura emocional más próxima a la empresa, confiando en la capacidad que tiene para desarrollar su actividad empresarial y confiando en sus buenas intenciones. Ésta es la forma en que un cliente puede convertirse en leal desde una perspectiva actitudinal, contribuyendo a incrementar los beneficios de la empresa. (Carrilero, 2011).

En ese sentido la satisfacción del cliente va a depender de: *Precio - calidad*. El cliente se va a mostrar satisfecho cada vez que perciba que la relación precio – calidad son adecuadas o justas, de modo que considere que el precio que está pagando por el producto que está adquiriendo es un precio acorde con su valoración de dicho producto.

Expectativas. Es lo que el cliente espera obtener del producto o servicio, de modo que, si no se logra cumplir con dichas expectativas, el cliente se va a mostrar insatisfecho y por ende no va a querer adquirir nuevamente el producto o servicio.

Relación con el personal. Es la interacción que el cliente tiene con el personal de la empresa, la cual debe ser lo más amena posible, de modo que el cliente se sienta a gusto y satisfecho con dicha interacción.

Productos y servicios adecuados. Está relacionado con que la empresa cuente con los productos o servicios que el cliente requiere, en el momento preciso que el cliente lo requiere.

b) Confianza. Se define como la buena voluntad para fiarse de la otra parte en un intercambio y para creer en su integridad y buena fe. La definición de confianza más ampliamente citada

es la de Morgan y Hunt (1994) que definen la confianza como la fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte, lo que asocian con cualidades tales como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente. La confianza, por lo tanto, es esencial en el marketing relacional porque promueve la lealtad del consumidor, el compromiso relacional de naturaleza afectiva y la rentabilidad. En ese sentido la confianza estará basada en los siguientes factores:

Óptimas condiciones. Hace referencia a las condiciones en las cuales la empresa vende el producto o servicio, las cuales deben ser las más adecuadas posibles, para generar un alto nivel de confianza de los clientes.

Ofrecimientos creíbles. No se les debe mentir a los clientes ofreciéndoles algo que no se puede lograr, sino que por el contrario se debe ofrecer solo lo que la empresa esté en disposición de poder cumplir.

c) Experiencia. La experiencia de una empresa es uno de los principales indicadores de confianza de los clientes, ya que mientras más años de experiencia positiva tenga, existirá una mayor confianza por parte de los clientes hacia esta empresa, creándole una base sólida para lograr fidelizar a sus clientes. (Carrilero, 2011).

Sinceridad en el trato. Está relacionado con el segundo indicador, ya que la empresa debe sincerarse y no ofrecer algo que no pueda cumplir, en ese sentido la empresa contará con una mayor credibilidad, generando un mayor nivel de confianza en sus clientes.

d) *Lealtad*. Concretamente en el sector servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva pues niveles altos de lealtad contribuyen a consolidar la posición de la empresa en el mercado y aumentan la satisfacción del propio trabajador y por lo tanto su productividad (Suárez y Vásquez, 2007). Por lo tanto, la clave para la supervivencia de las empresas del sector terciario está en el desarrollo y mantenimiento de la lealtad de los clientes, creando con ellos relaciones de largo plazo.

Existe la lealtad como comportamiento, que se refiere a la simple repetición de compra de un individuo respecto a una marca; la lealtad como actitud, que constituye una actitud positiva hacia la organización, generada a través de un proceso de evaluación interna por parte del consumidor; y la lealtad cognitiva, que sugiere ser la primera idea en la mente del consumidor cuando necesita tomar una decisión, como qué comprar o dónde ir, es decir, la primera elección entre las alternativas. De este modo la lealtad se puede medir por los siguientes factores:

Retorno al servicio. Es decir, el cliente regresa para volver a adquirir el servicio brindado por la empresa, cada vez que lo necesita.

Recomendación del servicio. Cuando la lealtad es mayor el cliente no solo regresa a adquirir nuevamente el servicio, sino que recomienda la empresa a las personas de su entorno que deseen adquirir los servicios brindados por esta empresa.

Beneficios del servicio. Son las diferentes actividades que le dan cierto valor agregado al servicio brindado por la empresa, de modo que se logra un mayor nivel de lealtad por parte de los clientes, al punto de que si otra empresa les ofrece condiciones similares a un precio relativamente menor, prefieren continuar con la empresa que ya conocen.

2.2.9. CRM y fidelización del cliente.

El CRM supone una de las partes de la gestión de la fidelización. Es una filosofía de negocio que integra la visión estratégica de la compañía. En concreto, el fin último de este modelo es potenciar el trato con el cliente. Para ello, utiliza elementos como bases de datos, marketing directo, etc., evidentemente, la implantación de estas herramientas se realiza más que como un fin en sí mismo, como un medio para conseguir la información requerida.

La fidelidad debe abordarse como una estrategia empresarial y no como una táctica de corto plazo. La fidelización de clientes consiste en comprenderlos y satisfacerlos, una fortaleza que debe tener hoy toda empresa para ser competitiva. (Pettinati, 2003).

Además, se deben generar buenas experiencias con los clientes al diferenciarlos según su valor y sus necesidades y mantener un control constante sobre las experiencias satisfactorias y promover actitudes en el cliente. Así, se concretarán tres conceptos claves para el cliente: valor, satisfacción y lealtad. (Pettinati, 2003).

3. Definición de términos

En esta sección se presenta la definición de una serie de términos relacionados con esta investigación:

CRM. Garrido (2008) lo definen como la estrategia de negocio que busca establecer y desarrollar relaciones de valor, basadas en el conocimiento, con clientes y otros agentes implicados, utilizando las tecnologías de la información como soporte generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

CRM operativo. Según Croxatto (2015) El CRM operativo se encarga de entregar un servicio al cliente eficiente y efectivo. Es el corazón del CRM. Incluye todos los componentes de software y funcionalidad que permiten manejar el punto de contacto con el cliente y acceder a información específica (ventas, marketing y servicio al cliente).

Fidelización. Alcaide (2010) define la fidelización como la aceptación de los clientes hacia un determinado producto y/o servicio, en consecuencia, el cliente reitera la compra en una determinada empresa, porque fidelizar significa tener una relación de amistad establecida entre el cliente y la empresa.

Fidelidad afectiva: En esta segunda etapa se desarrolla un lazo o actitud hacia la marca la cual es desarrollada sobre la base de ocasiones de uso satisfactorio acumulativas. En esta etapa el compromiso es denominado como lealtad afectiva y es codificado en la mente del consumidor como cognición y afecto. (Oliver, 1999).

Fidelidad conativa. Esta etapa del desarrollo de la lealtad corresponde a una fase de intención conductual que es influenciado por episodios repetidos de afecto positivo hacia la marca. El estar en esta fase implica un compromiso para recomprar una marca específica que está más ligado a la motivación. (Oliver, 1999).

Cliente. Es aquella persona que tiene cierta necesidad de un producto o servicio. Es aquel que depende de la empresa para cubrir una necesidad no satisfecha (Barquero, Rodríguez de Llauder, Barquero, & Huertas, 2007).

Satisfacción del cliente. Grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. (Armstrong & Kotler, 2003).

Ventas. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen el objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere.

Capítulo III

Diseño metodológico

1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, propositivo y explicativo. Es descriptivo, porque se hace un diagnóstico de las variables de estudio. Es explicativo, porque se identifican las causas de los niveles de la fidelidad de los clientes y es propositiva porque se plantea una estrategia de CRM adaptada al área comercial y pretende mejorar la fidelidad de los clientes.

2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es pre-experimental porque se tomó una prueba pre test inicial para diagnosticar la fidelidad de los puntos de venta, luego de acuerdo con el diagnóstico se implementó el modelo CRM en su fase operativa, y finalmente se realizó un diagnóstico final (prueba post test) para determinar el grado de influencia de la estrategia.

A continuación, se presenta el esquema del diseño investigación:

$G_E: O_1 \text{ ----- } X \text{ ----- } O_2$

G_E : Grupo Experimental conformado por los puntos de venta del canal de distribución de bodegas.

O_1 : Pre test de la fidelidad de la canal de distribución de bodegas

X : Aplicación de la estrategia CRM en su fase operativa.

O_2 : Post test de la fidelidad del canal de distribución de bodegas

3. Alcances y limitaciones

3.1. Delimitación espacial.

La industria de panificación, en particular la empresa en estudio, tiene más de mil bodegas distribuidas a nivel nacional en diferentes departamentos. En la investigación se trabajó con bodegas que están ubicadas en la ciudad de Lima. Se tomó esta delimitación espacial porque la estrategia CRM aplicadas a puntos de venta que están en provincia es similar a la de zona de Lima.

3.2. Delimitación temporal

El seguimiento de las ventas realizadas en cada punto de venta de las diferentes rutas se realizó en dos años consecutivos. Puesto que se cuenta con una base de datos del ERP (Enterprise Resource Planning) empresarial, se sustrajo la información de las transacciones realizadas durante nueve meses cada año, luego se implementó la estrategia CRM en su fase operativa y luego de un año nuevamente se recopiló la información de las transacciones.

3.3. Delimitación social.

Se contó con diferentes tipos de establecimientos como puntos de venta, para la presente investigación, se trabajó con los siguientes tipos de puntos de venta: bodegas, supermercados, estaciones de servicio y kioskos.

4. Población y Muestra.

4.1. Poblacion.

La población de esta investigación está constituida por todos los puntos de venta del canal de bodegas registrados en el sistema informático del centro de aplicación. El tamaño de la población fue de 1670 bodegas de todas las rutas de distribución.

Criterios de inclusión: para incluir los puntos de venta en la investigación se ha considerado solo a los propietarios o responsables que han aceptado participar en la investigación y han respondido al cuestionario de la fidelidad.

Criterios de exclusión: no se han considerado a los supermercados de gran escala ni a los distribuidores propios de Productos Unión que tienen puntos de venta en diversos lugares de su territorio asignado.

Criterios de eliminación: luego de recopilar los datos por medio de la encuesta de fidelidad, se ha eliminado a todos los puntos de venta que no han respondido en su totalidad los ítems de la encuesta.

4.2. Muestra.

N: Población	1670
Z	1,96
Confianza(1-alfa)	0,95
p	0,5
q	0,5
d: Error de Estimación	0,05
Muestra n	312

De acuerdo a la tabla, el cálculo de la muestra es:

$$n_0 = \frac{N pqz^2}{(N-1)d^2 + z^2 pq} = 312$$

En efecto, la muestra fue de 312 puntos de venta de los diferentes territorios de distribución.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta

Para medir la fidelidad del cliente se elaboró una encuesta con el modelo de Oliver (1999) y se entrenó a los agentes de venta para que realicen la entrevista a cada responsable de los puntos de venta. Solo para algunos ítems se entregó la encuesta por un periodo de 3 minutos a cada responsable de los puntos de venta, y luego se procedió a recogerlas.

Y, para recopilar la información de la fidelidad de acción se aplicó la técnica de ETL (extracción, transformación y cargado de datos) para obtener la información de la base de datos de los clientes. En efecto, con esta técnica se obtuvo el volumen de ventas mensual de puntos de venta que entraron en el estudio antes y después de la aplicación de la estrategia CRM.

6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Por la naturaleza de la investigación, la contrastación de la hipótesis se realizó aplicando el modelo estadístico de t-student para muestras relacionadas; es decir se realizó un pre test para

la fidelidad de los puntos de venta, y luego de la aplicación del modelo de CRM se realizó un post test para conocer el grado de fidelidad de cada punto de venta.

7. Aplicación de la estrategia CRM en su fase operativa

Estrategia del CRM en su fase operativa.

En esta sección se presenta el modelo CRM en su fase operativa que permitió desarrollar la fidelidad del canal de distribución de bodegas. El modelo está compuesto por siete elementos basados en la teoría de procesos en combinación con la estrategia de negocio CRM.



Figura 1. Estrategia CRM en su fase operativa

Fuente: Elaboración propia del autor

En la figura 1 se presenta la estrategia de CRM en su fase operativa y está compuesta por siete elementos que se deben considerar para lograr fidelizar a los clientes asociados a un punto de venta.

Para cada elemento de la estrategia se han definido las características, recursos e información que se tuvo en cuenta para optimizar los servicios. En el elemento entradas se han determinado tres principales documentos de trabajo que son: la guía de remisión, cuentas por cobrar y guía de remisión

En la salida se han definido 5 elementos como productos de salida que son: comprobantes, devoluciones, guía de transferencia, gastos y guía de retención. En los controles se han determinado seis controles a implementar, que son: créditos y cobranzas, bodegas atendidas, devoluciones y canjes, costos de distribución, stock de productos y comprobantes exportados. En los mecanismos se han establecido cuatro recursos que son: política de ventas, cobros, devoluciones, canjes y pedidos. En los recursos se han determinado 4, y son: personal, equipos, servicios movilidad. En los indicadores se han definido 5 que son: devolución, surtido, avance de atención, gastos de distribución, rentabilidad de ruta. Y finalmente el elemento principal está conformado por seis actividades que son: abrir caja, cargar inventario, gestionar venta, registrar costos de distribución, registrar stock y cerrar caja.

A continuación, se presentan las principales actividades

Paso 1. Aperturar caja.

- a. *Descripción:* El concepto de abrir cuenta o caja en el ámbito contable se refiere a crear una cuenta donde se registran las entradas de dinero en efectivo, y los egresos también de dinero efectivo. Tiene por finalidad ordenar las entradas y salidas de dinero.

Entonces; para abrir una cuenta, se debe ingresar al sistema de ***SiDiM/Abrir Cuenta*** de ventas móviles, registrar kilometraje inicial de vehículo de trabajo, y abrir cuenta.

- Para abrir caja se deben de cumplir los siguientes requisitos:
- Haber accedido al sistema de ventas móvil digitando su usuario y password.
- No se permite tener dos sesiones abiertas al mismo tiempo del usuario.
- Haber realizado el cierre de caja el día anterior.
- Al abrir caja, el agente de ventas recién podrá realizar las demás actividades que tiene asignado el usuario.
- Se debe de registrar el kilometraje de la movilidad.
- Solo se podrá abrir caja una sola vez al día y después de haber realizado el cierre respectivo de la misma.

b. *Procedimiento.*

- Solicitar guías, verificar la calidad y cantidad de cada ítem entregado de acuerdo a la guía de retención y remisión, y firmar el documento en señal de conformidad.

- Cargar los productos al vehículo de trabajo.
- Ingresar a sistema de SiDiM/Cargar Inventario, registrar el N° de guía retención y agregar inventario a almacén del vehículo, luego registrar el nro de guía de remisión asociada la hoja de pedido y hacer click en agregar nuevamente.
- Revisar el Inventario de los productos en el sistema SiDiM

c. Entradas.

- Guía de retención asociada al inventario del vehículo del día anterior
- guía de remisión asociada a hoja de pedido.

d. Proveedor/Fuente: asistente de almacén del área de APT (almacén de productos terminados)

e. Responsable: nombre del asistente de almacén ()

f. Salida: inventario de productos disponibles para la venta en Sistema SiDiM

Paso 2. Cargar inventario.

a. Descripción: para salir a vender es necesario contar con stock de productos en los vehículos de distribución. Y para cargar inventario o tener stock se hace a través de la guía de retención y la guía de remisión asociada a la hoja de pedido.

b. Procedimiento.

- Solicitar guías, verificar la calidad y cantidad de cada ítem entregado de acuerdo a la guía de retención y remisión, y firmar el documento en señal de conformidad.

- Cargar los productos al vehículo de trabajo.
- Ingresar a sistema de SiDiM/cargar inventario, registrar el Nro de guía retención y agregar inventario a almacén del vehículo, luego registrar el nro de guía de remisión asociada la hoja de pedido y hacer click en agregar nuevamente.
- Revisar el inventario de los productos en el sistema SiDiM.

c. *Entradas*

- Guía de retención asociada al inventario del vehículo del día anterior
- Guía de remisión asociada a hoja de pedido.

d. *Proveedor/fuente:* asistente de almacén del área de APT

e. *Responsable:* nombre del asistente de almacén ()

f. *Salida:* inventario de productos disponibles para la venta en sistema SiDiM

Paso 3. Administrar ventas en bodega.

- a. *Descripción:* esta actividad inicia cuando el ejecutivo de venta llega a un punto de venta o bodega y de acuerdo al caso realiza las siguientes operaciones: cobrar crédito, canjea y/o recibe devoluciones, solicita crédito y vende.

b. *Operaciones.*

Cobrar Crédito: ingresar a SiDiM/Cliente por ruta/cobrar, verificar el saldo a cobrar, cobrar e imprimir voucher de cobro.

Canjear Productos: Ingresar a SiDiM/Cliente por ruta/canjes, verificar el producto a canjear, seleccionar comprobante para cargar el canje, registrar cantidad y motivo de canje.

Devolución de Productos: Ingresar a SiDiM/Cliente por ruta/canjes, verificar el producto de devolución seleccionar comprobante para cargar la devolución registrar cantidad y motivo de devolución, e imprimir nota de crédito.

Solicitar Crédito: Ingresar a SiDiM/Cliente por ruta/créditos, registrar importe y días de crédito, enviar solicitud.

c. Vender Productos:

Revisar stock de productos en exhibidor, hacer propuesta de venta de acuerdo al stock y solicitar conformidad al cliente.

Ingresar a SiDiM/Clientes por ruta/vender, buscar producto por código o nombre, registrar cantidad, agregar ítem, seleccionar tipo de comprobante (factura/boleta), seleccionar forma de pago (contado o crédito), e imprimir comprobante.

Si la venta es a crédito solicitar al cliente firma de compromiso de pago en el comprobante.

d. Entradas: lista de clientes x ruta con información de saldo.

e. Proveedor/Fuente: sistema SiDiM

f. Responsable: supervisor de ventas

- g. Salidas:* vaucher de cobro, comprobantes electrónicos (facturas, boletas)
- h. Destino:* Cliente
- i. Módulo de soporte:* Sistema SiDiM

Paso 4. Registrar gastos de distribución.

- a. Descripción:* normalmente en el proceso de distribución a una ruta determinada se hacen gastos como el combustible, peaje y otros. Estos gastos deben registrar en el sistema SiDiM para luego que el agente de ventas realice su arqueo de caja de manera rápida.
- b. Procedimiento.*
 - Revisar que el comprobante está bien hecho de acuerdo a las normas de la SUNAT. Si es factura revisar ruc, razón social y dirección y el cálculo del IGV, importe total estén bien.
 - Ingresar a SiDiM/Clientes por Ruta/Gastos, registrar Nro de Referencia e importe del comprobante y agregar.
- c. Entradas:* comprobantes de gastos que pueden ser: factura, boleta y ticket.
- d. Proveedor/Fuente:* empresa proveedora del servicio o producto
- e. Responsable:* agente de ventas
- f. Salidas:* informe resumen de egresos en el sistema SiDiM
- g. Destino:* Caja de Productos Unión
- h. Módulo de soporte:* Sistema SiDiM

Paso 5. Realizar inventario y registrar devoluciones.

a. Descripción: Normalmente al finalizar el día y al llegar a planta, en el vehículo, hay un stock de productos que no se han vendido y stock de productos que las bodegas han devuelto por diferentes motivos. entonces el agente de ventas debe verificar el stock físico con el virtual y luego entregar los productos devueltos a APT.

b. Procedimiento.

- Ordenar los productos para un conteo rápido.
- Verificar el stock físico con el stock virtual
- Entregar productos de devolución a APT
- Solicitar firma de conformidad

c. Entradas: informe de inventario de productos

d. Proveedor/fuente: sistema SiDiM

e. Responsable: agente de ventas/asistente de APT

f. Salidas: informe de inventario con firma de Asistente de APT.

g. Destino: área de liquidación

h. Módulo de soporte: sistema SiDiM

Paso 6. Realizar inventario y registrar devoluciones.

a. Descripción: El cierre de caja consiste en dar por terminado los registros de ingresos y salidas de dinero. La información de los ingresos y salidas se refleja en el Informe Resumen del Sistema SiDiM.

b. Procedimiento:

- Ordenar y revisar los comprobantes de los gastos de distribución.
- Revisar las ventas al contado y los créditos
- Revisar los créditos cobrados.
- Contar el dinero el cual debe ser igual al que figura en el Informe Resumen.
- Registrar kilometraje final
- Imprimir Informe Resumen

c. Entradas: comprobantes de gastos de distribución, kilometraje final

d. Proveedor/fuente: sistema SiDiM/Módulo de AVM

e. Responsable: supervisor de ventas

f. Salida: lista de solicitudes de créditos autorizadas o rechazados

g. Destino: Sistema AMC (autorización móvil de créditos) / Ejecutivo de Ventas.

Paso 7. Depósito de efectivo en caja.

a. Descripción: Una vez que el agente de venta ha cerrado la cuenta del día, entrega los comprobantes de gastos y el importe de dinero de acuerdo a su liquidación al cajero de Productos Unión, el cajero registra el depósito en el ERP Flex y luego imprime el voucher de depósito con copia, el cual uno se queda en caja y otro para el agente de venta.

b. Procedimiento.

- Entregar, al cajero de P.U, Informe de comprobantes de gasto firmado por el supervisor.
- Entregar efectivo de la venta del día.
- Solicitar voucher de depósito

c. Entradas: informe de comprobantes de gastos y dinero de la venta del día,

d. Proveedor/fuente: agente de venta/SiDiM

e. Responsable: agente de venta

f. Salida: voucher de depósito

g. Destino: área de liquidación

Estrategia y procesos del CRM en su fase operativa.

Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico del centro de aplicación está compuesto por la misión, visión, valores e iniciativas estratégicas que se describen a continuación.

Visión: Ser reconocida como marca líder y confiable en la producción de alimentos saludables del país.

Misión: Desarrollar, fabricar y distribuir alimentos que aporten al mejoramiento y conservación de la salud, y como parte integral de la IASD contribuir con la educación cristiana y la predicación del evangelio.

Y los valores institucionales son:

Dependencia de Dios: Profunda convicción personal y corporativa, que mueve a encontrar permanentemente en Dios la orientación y aprobación para cada uno de los planes que se han trazado con responsabilidad y celo por la Misión.

Servicio: Comprometidos en dar lo mejor de nosotros para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores con amor, compromiso y lealtad.

Integridad: Coherencia entre lo que se dice y promete, con lo que se hace y cumple, caracterizada por una conducta íntegra, ética y transparente.

Trabajo en equipo: Trabajo realizado de manera unida basado en el apoyo mutuo y respeto de la individualidad de cada persona con el objetivo de alcanzar nuestras metas.

Mejora Continua: Pacto personal permanente con el mejoramiento de la calidad de todas las actividades y las personas, con el fin de alcanzar la satisfacción completa del usuario y los objetivos de la organización.

Factores claves de la estrategia.

Los ejes estratégicos son enunciados que articulan el presente con la visión de futuro; son las grandes ideas que marcan el camino para la actuación de hoy, con miras hacia la visión de futuro y para ello se han definido los siguientes factores claves de éxito que son:

Liderazgo institucional: Factor clave y condicionante para la implementación de políticas, directivas y procedimientos, así como internalizar en los colaboradores la identificación institucional y la gestión por resultados por cada uno de los miembros, con la finalidad de transformar los procesos establecidos en la Institución.

Orientación y Sosténimiento espiritual a los colaboradores: Factor clave para estimular con sensibilidad las inquietudes espirituales de los colaboradores y responder a ellas sistemáticamente teniendo como fin el crecimiento y desarrollo espiritual de cada uno de ellos, hasta llegar a ser verdaderos discípulos.

Rentabilidad Social y Financiera: En este factor se espera construir, colectiva y concertadamente, políticas que estimulen la generación de beneficios a través de la producción de alimentos saludables, en primera medida la generada por el mejoramiento de los indicadores de calidad de vida a través de la promoción de hábitos de vida saludable y de proyectos compartidos que promuevan un sentido de bienestar y salud total entre nuestra área de influencia.

Reducción y control del nivel de pérdidas: Base para conseguir los costos operativos, maximizar nuestros ingresos y contar con niveles estándares y reconocer las pérdidas.

Incrementar los niveles de recaudación: Factor clave para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la producción y la liquidez de Productos Unión.

Sistematización: Base para incrementar la rentabilidad y mejorar la calidad de la producción, con el uso del tablero de comando y el Balance Score Card se sistematizará y optimizará los procesos, y por ende a la reducción de costos operativos y administrativos.

Práctica de la mejora continua: Adaptarse a la innovación comprende la adopción de nuevas ideas, procesos y tecnología con el fin de lograr la mejora continua en Productos Unión.

Mejorar cultura y clima organizacional: Clave para los compromisos que se asume en los próximos años con un personal motivado, proactivo e innovador.

Gestión Por Procesos: Base para accionar y dinamizar los objetivos estratégicos en resultados, que implica hacer la ruta detallada en la producción de forma lógica y natural; para luego establecer un seguimiento sistemático y bajo un marco de control de gestión, que permita involucrar a todas las áreas de Productos Unión.

Calidad en la producción: La calidad en la producción es un factor vital para garantizar que la institución cumple con la función encomendada por los organismos reguladores.

Mapa estratégico.

Para modelar la estrategia en la empresa se ha utilizado la estructura del mapa estratégico propuesto por Norton y Kaplan (1992) el cual tiene perspectivas y objetivos distribuidos de manera equilibrada.

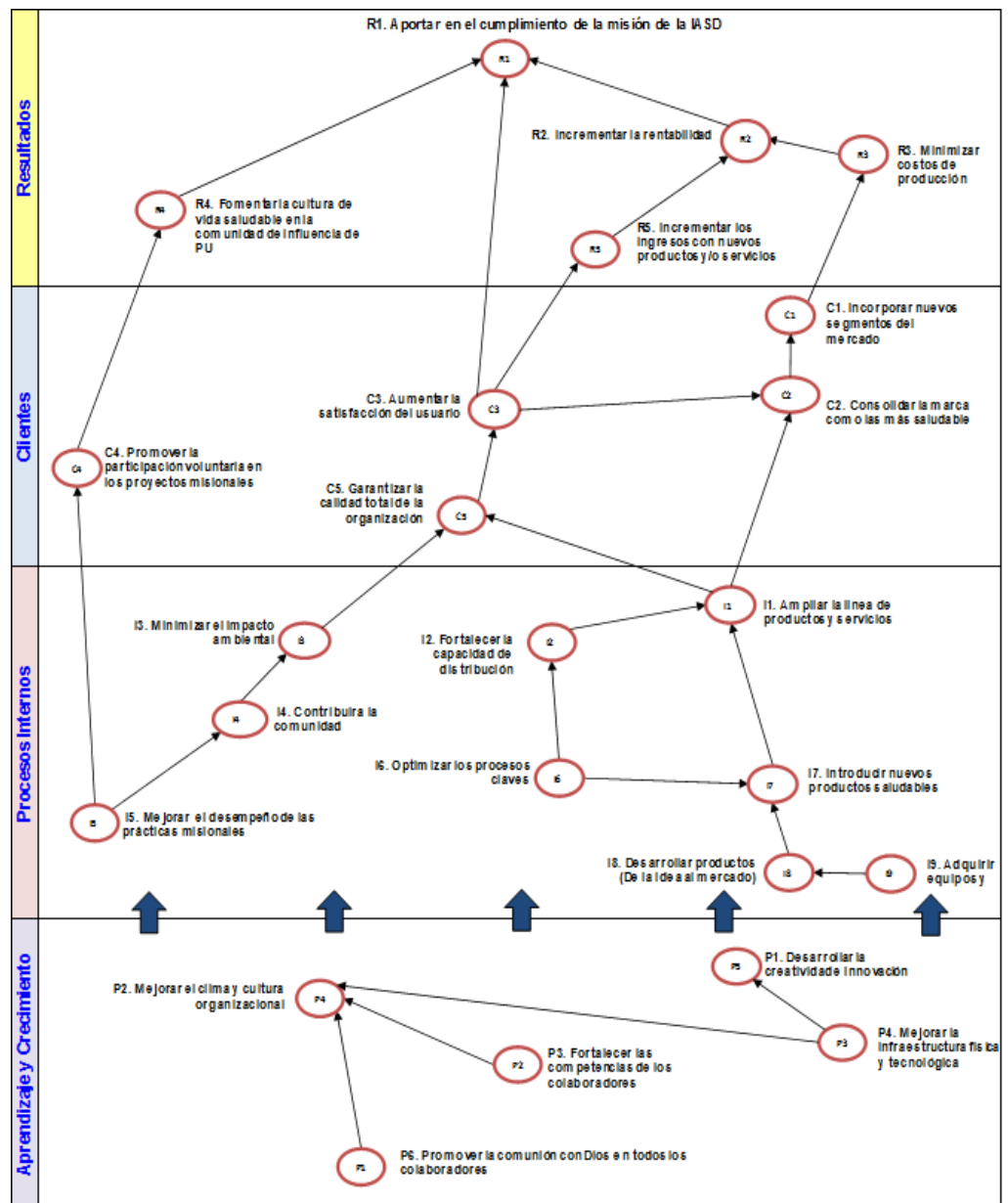


Figura 2. Mapa estratégico del centro de aplicación Productos Unión.

En la figura 2 se presenta el mapa estratégico del centro de aplicación en estudio que está compuesto por cinco perspectivas que son: aprendizaje, procesos, clientes, financiera y sociedad. En cada perspectiva se tiene entre tres a cuatro objetivos estratégicos.

Funciones de despliegue.

Un componente indispensable para desplegar la estrategia es definir la estructura organizacional y las funciones que deben desempeñar los agentes de cambio de una organización. Es por ello que se ha definido de manera detallada las funciones sobre la base de las competencias para el puesto de los agentes de venta que son los que cada día ejecutan el proceso de distribución.

		FUNCIONES Y DEBERES		Cod. Documento
		CENTRO DE APLICACIÓN:		DFD-001
		PRODUCTOS UNIÓN		Versión
				V 1.0
AREA ESTRATÉGICA		GERENCIA COMERCIAL	Fecha Vigencia	
AREA DE APOYO		GERENCIA FINANCIERA	04, enero del 2016	
PUESTO/ROL		AGENTE DE VENTAS		
CANAL DE VENTAS		BODEGAS		
REPOSABLE		Sr. Juan Manuel..		
FUNCIONES Y DEBERES				
DEBERES DE LOGRO				
1	Alcanzar el 90% de la cuota de venta semanal por ruta			
2	Reducir por debajo del 2% las devoluciones de productos por bodega			
3	Lograr que el 70% de los clientes estén satisfechos.			
4	Incrementar la cartera de bodegas por ruta			
5	Reducir a menos del 4% la rotación por producto en ruta			
DEBERES OPERATIVOS				
1	Abrir Cuenta: Ingresar al sistema de SiDiM/Abrir Cuenta de ventas Móviles, registrar kilometraje inicial de vehículo de trabajo, y abrir cuenta .			
2	Cargar Inventario:			
	Solicitar guías, verificar la calidad y cantidad de cada ítem entregado de acuerdo a las guía de retención y remisión, y firmar el documento en señal de conformidad.			
	Cargar los productos al vehículo de trabajo.			
	<i>Ingresar a SiDiM/Cargar Inventario, registrar el Nro de Guia y agregar Inventario a almacen del Vehículo</i>			
3	Cobrar Crédito: <i>Ingresar a SiDiM/Cliente por Ruta/Cobrar, verificar el saldo a cobrar, cobrar e imprimir voucher de cobro.</i>			
4	Canjear Productos: <i>Ingresar a SiDiM/Cliente por Ruta/Canjes, verificar el producto a canjear, seleccionar comprobante para cargar el canje, registrar cantidad y motivo de canje.</i>			
5	Devolución de Productos: <i>Ingresar a SiDiM/Cliente por Ruta/Canjes, verificar el producto de devolución seleccionar comprobante para cargar la devolución registrar cantidad y motivo de devolución, e imprimir nota de crédito.</i>			
6	Solicitar Crédito: <i>Ingresar a SiDiM/Cliente por Ruta/Créditos, registrar importe y días de crédito, enviar solicitud.</i>			
7	Vender Productos:			
	Revisar stock de productos en exhibidor, hacer propuesta de venta de acuerdo al stock y solicitar conformidad al cliente.			
	<i>Ingresar a SiDiM/Clientes por Ruta/Vender, buscar producto por código o nombre, registrar cantidad, agregar ítem, seleccionar tipo de comprobante Factura/Boleta), seleccionar forma de pago(Contado o Crédito), e imprimir comprobante.</i>			
	Si la venta es a crédito solicitar al cliente firma de compromiso de pago en el comprobante.			
8	Realizar Pre-Venta: <i>Ingresar a SiDiM/Clientes por Ruta/Pre-Venta, buscar producto por código o nombre, ver historial de venta, registrar cantidad de pre-venta de producto y agregar.</i>			
9	Registrar Costos de Distribución: <i>Ingresar a SiDiM/Clientes por Ruta/Gastos, registrar Nro de Referencia e importe del comprobante y agregar.</i>			
10	Realizar Inventario y Entregar Devoluciones y Stock: Al terminar de realizar la venta a todos los clientes (bodegas) se procede a comprobar el stock tanto físico como en digital (ver reporte de inventario) y estos deben de cuadrar. Luego, pedir firma de conformidad del almacenero.			
11	Cerrar Cuenta. Para cerrar cuenta debe cumplir los siguientes requisitos: Haber cuadrado el Stock de sus productos, haber registrado los gastos, haber registrado el kilometraje final. Si cumple, <i>ingresar a SiDiM/Cerrar Cuenta para Cerrar Cuenta e imprimir Resumen e Inventario.</i>			
12	Depositar Dinero en Caja: Luego de Realizar Inventario y Cerrar Cuenta, se debe entregar comprobantes de gastos visados e importe de la venta del día, luego solicitar voucher de depósito.			
13	Realizar Pedido de Ruta: Generar los Pedidos de Ruta para la siguiente semana.			
14	Liquidación: Se entrega los documentos de trabajo (Voucher de depósito, comprobantes de venta, resumen de venta, guía de retención y hoja de pedido de ruta. Tambien se entrega los equipos.			

Figura 3. Funciones y deberes de los agentes de venta

Flujo de despliegue.

Para garantizar el despliegue de la estrategia CRM se ha elaborado un diagrama de procesos en donde se han considerado el ciclo completo del proceso de atención al educando.

De acuerdo a la estrategia del CRM se ha elaborado el proceso de despliegue.

Capítulo IV

Resultados y discusión

1. Características de la población de estudio.

En la tabla 1 se puede observar que el 50% de los puntos de venta que se atiende son bodegas tradicionales que se encuentran en un ambiente mediano y los que atienden en general son los dueños y no cuentan con empleados. También se observa que el 38.5% de los puntos de venta en estudio son minimarkets, este tipo de negocio cuenta con una cierta cantidad de empleados y su espacio es un ambiente adecuado para que los clientes puedan elegir los productos sin la intervención de un empleado. El resto de la población de estudio, son negocios de tipo clínica, casa naturista, autoservicios.

Tabla 1. Distribución de frecuencia de las categorías de los puntos de ventas

Tipo de Punto de Venta	n	%
Bodegas	156	50,0
Casa naturista	6	1,9
Clinicas	2	,6
Instituciones	4	1,3
Tiendas.	4	1,3
Autoservicios	2	,6
Hotel	6	1,9
IPP	8	2,6
Minimarket	120	38,5
Restaurante	1	,3
Super-market	3	1,0
Total	312	100,0

Fuente: Data de encuesta.

En la tabla 2 se presenta la distribución de frecuencia por forma de pago que son dos: al crédito y al contado. Y de los resultados se observa que el 76.6% de los puntos de venta realizan su forma de pago al contado y sólo el 23.4% su forma de pago es a crédito. En la actualidad los directivos del área de marketing y ventas se han propuesto tener la mayor cantidad de puntos de venta que compren al contado.

Tabla 2. *Distribución de frecuencia por tipo de pago*

	n	%
Contado	239	76,6
Crédito	73	23,4
Total	312	100,0

Fuente: Data de encuesta.

2. Descripción del pre y pot test de los niveles de fidelización de los puntos de venta.

A continuación, se presenta el diagnóstico de la fidelidad de los diferentes puntos de venta antes y después de la aplicación de CRM que se atienden en las diversas rutas.

En la figura 5 se observa el diagnóstico antes de implementar la estrategia CRM, existe un 96% de clientes muestra fidelidad baja. Y un 67% de los responsables de los puntos de venta se encuentra insatisfechos, finalmente el 69% de los responsables de los puntos de venta probablemente continuará comprando los productos.

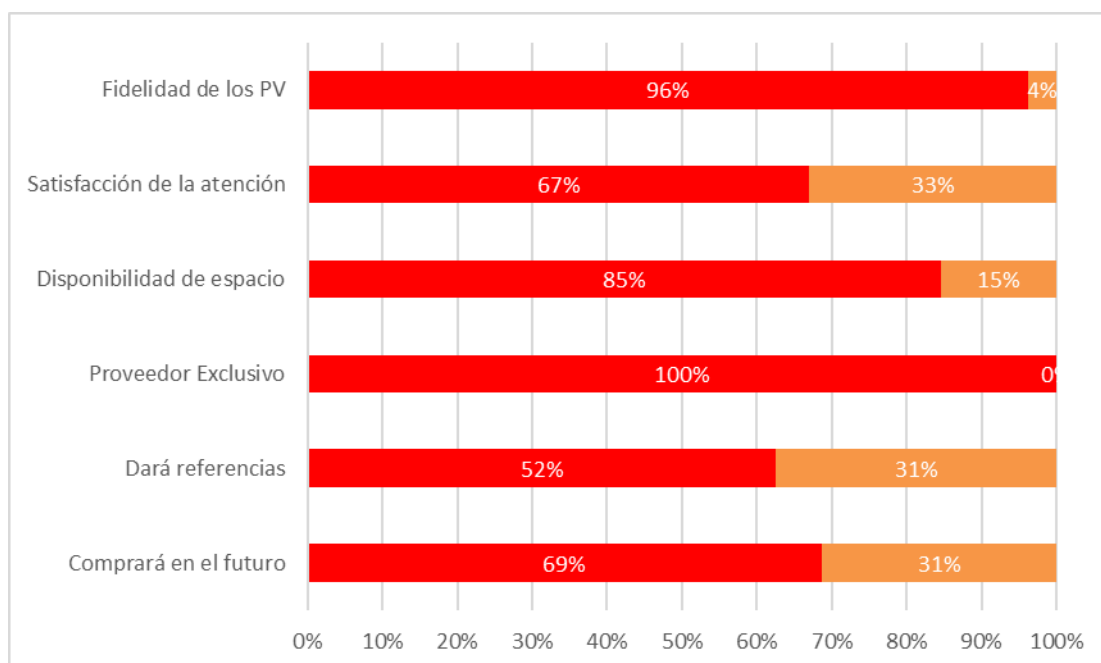


Figura 5. Pre test de fidelidad antes de implementar el modelo de Gestion de las relaciones CRM en su fase operativa en las dimensiones conativa y afectiva de la fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

En la figura 6, se observa que después de implementar la estrategia CRM en su fase operativa, la fidelidad del canal de ventas es del 83%, el 67% de los responsables de las bodegas se encuentra satisfechos, y el 70% de los responsables de los puntos de venta continuará comprando los productos de la marca.

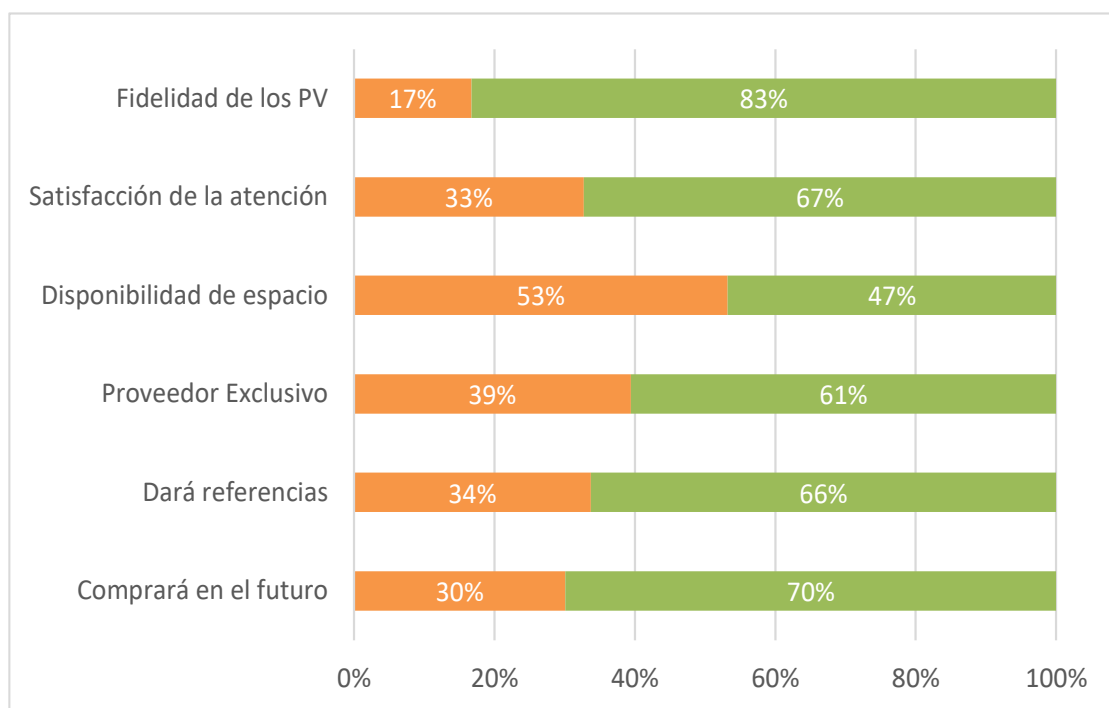


Figura 6. Post test de fidelidad después de implementar el modelo de Gestion de relaciones CRM en su fase operativa en las dimensiones conativa y afectiva de la fidelización de los puntos de ventas de Productos Unión, 2018.

3. Descripción conductual del crecimiento mensual de las ventas.

En general, en la figura 7, se puede observar que el crecimiento ha sido mensual con una tendencia ascendente en los siguientes meses. Se puede observar que el crecimiento en el mes de agosto ha sido del 82.84% y es el mes de la temporada de invierno, y por comportamiento de mercado en los meses fríos las ventas de panificación y sobre todo los panes dulces se consumen en mayor proporción que los meses de verano. Se observa una caída pronunciada en el mes de septiembre; debido que solo se han considerado las ventas que se realizaron hasta la quincena de dicho mes por motivos de cierre del proyecto de investigación.

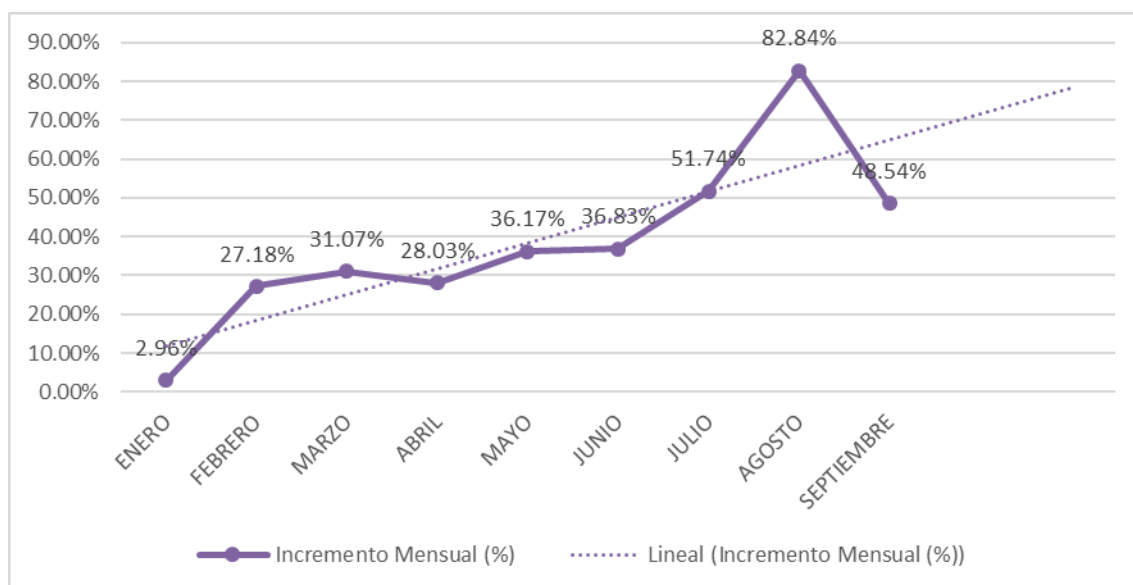


Figura 7. Análisis del crecimiento mensual de las ventas de Productos Unión, 2018.

4. Contratación de las hipótesis de investigación.

En esta sección se presenta la contratación de las hipótesis de investigación. El orden ha sido contrastar primero las hipótesis específicas y luego la hipótesis general.

En consecuencia, en la sección 4.1, 4.2 y 4.3 se presentan la contrastación de la hipótesis de investigación de la estrategia CRM en la fidelidad conductual considerando como indicador principal el incremento del volumen de ventas en las estaciones de verano, invierno y otoño. Luego en la sección 4.4 se presenta la contrastación de la hipótesis de la influencia del CRM en su fase operativa y fidelidad conativa y afectiva de los responsables de los puntos de venta del canal de distribución de bodegas.

4.1. Influencia de la estrategia CRM en su fase operativa en las ventas de la estación de verano.

Para la pregunta secundaria de investigación: ¿cuál es el grado de influencia de la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de venta en la estación de verano de Productos Unión, 2018?

Se ha planteado la siguiente hipótesis específica: La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización conductual de los puntos de venta del ciclo de verano del centro de aplicación Productos Unión, 2018.

Para contrastar la hipótesis se ha considerado el indicador de la venta promedio mensual que se realiza en cada punto de venta.

En la tabla 3, se presenta la venta promedio de la estación de verano y se observa que la venta promedio de los puntos de venta en el pre test en la estación de verano es de S/. 597.76 y la venta promedio en el post test en la estación de verano fue S/. 726,31.

Tabla 3. *Venta promedio en la estación de verano*

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
- Pre test	597,7676	312	920,07779	52,08915
- Post test	726,3157	312	1120,05874	63,41084

En la tabla 4, se observa que existe una correlación entre las ventas de las estaciones de verano del pre test y pos test de 0.946 con un nivel de significancia de 0.000; del cual se deduce que la muestra cumple con las condiciones para realizar una prueba de t-student.

Tabla 4. *Correlaciones del pre test y post test de la estación de verano*

Correlaciones de muestras relacionadas			
	N	Correlación	Sig.
Pre test y Post test	312	,946	,000

En la tabla 5 se presenta el estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de verano. Y se observa que existe una diferencia de medias entre el Pre test y Post test de S/. 128.54 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor al P-Valor de 0.05. De aquí se concluye que la hipótesis alternativa se acepta puesto que el nivel de significancia es menor a 0.05. Además de este resultado se puede deducir que el promedio de ventas en la estación de verano ha incrementado en promedio S/. 128.54 el cual es un incremento significativo.

Tabla 5. Estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de verano

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre test y Post test	128,54811	201,31274	11,39709	106,12295	150,97326	11,279	311	,000

4.2. Influencia de la estrategia CRM en su fase operativa en las ventas de la estación de otoño.

Para la pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de influencia de la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de venta en la estación de otoño de Productos Unión, 2018?

Se ha planteado la siguiente hipótesis específica: la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización de los puntos de venta de la estación de otoño de la industria panificadora en la ciudad de Lima, 2018.

Para contrastar la hipótesis se ha considerado el indicador de la venta promedio mensual que se realiza en cada punto de venta.

En la tabla 6 se presenta el estadístico para muestras relacionadas de la estación de otoño y se observa que la venta promedio de los puntos de venta del pre test en la

estación de otoño es de S/. 852.25 y la venta promedio del post test en la estación de otoño fue S/. 1,141.51.

Tabla 6. *Estadísticos para muestras relacionadas de la estación de otoño*

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Pre test	852,5535	312	1165,06935	65,95906
Post Test	1141,5159	312	1568,10765	88,77661

En la tabla 7 se observa que existe una correlación entre las ventas de las estaciones de otoño del Pre test y Post test de 0.983 con un nivel de significancia de 0.000; del cual se deduce que la muestra cumple con las condiciones para realizar una prueba de t-student.

Tabla 7. *Correlaciones del pre test y post test de la estación de otoño*

Correlaciones de muestras relacionadas			
	N	Correlación	Sig.
Pre test y Post test	312	,983	,000

En la tabla 8 se presenta el estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de otoño. Y se observa que existe una diferencia de medias entre el Pre test y

post test de S/. 288.96 con un nivel de significancia de 0.0500 el cual es menor al P-Valor de 0.05. De aquí se concluye que la hipótesis alternativa se acepta puesto que el nivel de significancia es menor o igual a 0.05.

Tabla 8. *Estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de otoño*

	Media	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
		Desviación típ. p.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre test y Post test	288,96237	474,16716	26,84443	236,14271	341,78204	10,764	311	,000

4.3. Influencia de la estrategia CRM en su fase operativa en las ventas de la estación de invierno.

Para la pregunta de investigación: ¿cuál es el grado de influencia de la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización de los puntos de venta de la estación de invierno de Productos Unión, 2018?

Se ha planteado la siguiente hipótesis específica: La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización de los puntos de venta de la estación de invierno de la industria panificadora en la ciudad de Lima, 2018.

Para contrastar la hipótesis se ha considerado el indicador de la venta promedio mensual que se realiza en cada punto de venta.

En la tabla 9 se presenta el estadístico para muestras relacionadas de la estación de invierno y se observa que la venta promedio de los puntos de venta del pre test en la

estación de invierno es de S/. 1,111.83 y la venta promedio del post test en la estación de invierno fue S/ 1,778.068.

Tabla 9. *Estadísticos para muestras relacionadas de la estación de invierno.*

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Pre test	1111,8394	312	1441,62247	81,61580
Post test	1778,0684	312	2669,59075	151,13581

En la tabla 10 se observa que existe una correlación entre las ventas de las estaciones de invierno del Pre test y post test de 0.897 con un nivel de significancia de 0.000; del cual se deduce que la muestra cumple con las condiciones para realizar una prueba de t-student.

Tabla 10. *Correlaciones del pre test y post test de la estación de invierno*

Correlaciones de muestras relacionadas			
	N	Correlación	Sig.
Pre test y Post test	312	,897	,000

En la tabla 11 se presenta el estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de invierno. Y se observa que existe una diferencia de medias entre el Pre test y Post test de S/.666.22 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor al P-Valor

de 0.05. De aquí se concluye que la hipótesis alternativa se acepta puesto que el nivel de significancia es menor a 0.05. Además de este resultado se puede deducir que el promedio de ventas en la estación de invierno ha incrementado en S/. 666.22 el cual es un incremento significativo.

Tabla 11. *Estadístico t-student para muestras relacionadas de la estación de invierno*

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre test y Post test	666,22894	1560,84777	88,36560	492,35891	840,09897	7,539	311	,000

En la sección 4.4 se muestra la contrastación de la influencia del CRM en la fidelización cognitiva y conativa del cual se tienen 5 indicadores cuantitativos.

4.4. Influencia del CRM en su fase operativa en la fidelización conductual asociado a la venta anual de los puntos de venta.

Para la pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de influencia de la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa y fidelización conductual de los puntos de venta de Productos Union, 2018?,

Se ha planteado la siguiente hipótesis específica: La Gestión de la Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en la fidelización conductual de los puntos de venta de la industria panificadora en la ciudad de Lima.

Para contrastar la hipótesis se ha considerado el indicador de la venta promedio anual que se realiza en cada punto de venta.

En la tabla 12 se presenta el estadístico para muestras relacionadas y se observa que la venta promedio anual de los puntos de venta del pre test fue de S/. 2,562.20 y la venta promedio del Post test fue S/. 3,645.93.

Tabla 12. *Estadísticos para muestras relacionadas de las ventas anuales*

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Pre test	2562,1606	312	3435,24427	194,48241
Post test	3645,9000	312	5040,81575	285,38000

En la tabla 13 se observa que existe una correlación entre las ventas del Pre test y Post test de 0.965 con un nivel de significancia de 0.000; del cual se deduce que la muestra cumple con las condiciones para realizar una prueba de t-student.

Tabla 13. *Correlaciones de muestras relacionadas de las ventas anuales*

Correlaciones de muestras relacionadas			
	N	Correlación	Sig.
Pre test y Post test	312	,965	,000

En la tabla 14 se presenta el estadístico t-student para muestras relacionadas de las ventas anuales. Y se observa que existe una diferencia de medias entre el Pre test y post test de S/. 1,083.73 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor al P-Valor de 0.05. De aquí se concluye que la hipótesis alternativa se acepta puesto que el nivel de significancia es menor a 0.05. Además de este resultado se puede deducir que el promedio de venta anual por cada punto de venta ha incrementado en S/. 1,083.73 el cual es un incremento significativo; es decir que el grado de influencia de la estrategia de Gestión de la Relaciones con Clientes (CRM) en la fidelidad conductual es de 29.72%.

Tabla 14. *Estadístico t-student para muestras relacionadas de las ventas anuales*

Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
			Inferior Superior			

Pre test y Post test	1083,73718	1643,20892	93,02839	900,69256	1266,78180	11,650	311 ,000
----------------------	------------	------------	----------	-----------	------------	--------	----------

4.5. Influencia del CRM en su fase operativa en la fidelización conativa y afectiva de los puntos de venta.

Para la pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa en las dimensiones conativa y afectiva de la fidelización de los puntos de venta de Productos Unión, 2018?

Se ha planteado la siguiente hipótesis específica: La estrategia de gestión de relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa influye de manera positiva en las dimensiones conativas y afectivas de la fidelización de los puntos de venta de Productos Unión. Para contrastar la hipótesis se ha considerado los indicadores de: comprará en el futuro, dará referencias, proveedor exclusivo, disponibilidad de espacio, satisfacción de la atención.

En la tabla 15 se presenta el estadístico para muestras relacionadas y se observa que las medias entre el pre test y el post test de los indicadores cualitativos de la fidelidad existen diferencias.

Tabla 15. *Estadísticos para muestras relacionadas a las dimensiones de la fidelidad*

Estadísticas de muestras emparejadas					
Indicadores de Fidelidad		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Compra Futura	Post Test	7,6635	312	1,73267	,09809
	Pre Test	3,5769	312	1,65531	,09371

Recomendación del Producto	Post Test	7,4776	312	1,69342	,09587
	Pre Test	4,1827	312	2,02603	,11470
Satisfacción del Servicio	Post Test	7,5353	312	1,71771	,09725
	Pre Test	3,4679	312	1,72151	,09746
Espacio Asignado	Post Test	6,4487	312	1,11865	,06333
	Pre Test	2,9327	312	1,35094	,07648
Proveedor Favorito	Post Test	7,0288	312	1,40594	,07960
	Pre Test	2,4936	312	1,11116	,06291
Fidelidad de los Puntos de Venta	Post Test	36,1538	312	3,61429	,20462
	Pre Test	16,6538	312	3,72815	,21106

En la tabla 16 se observa que existe una correlación entre las dimensiones de la fidelidad evaluadas en el Pre test y post test, y se observa que las diferentes dimensiones se encuentran por debajo de un nivel de significancia de 0.05; del cual se deduce que la muestra cumple con las condiciones para realizar una prueba de t-student.

Tabla 16. *Correlaciones de muestras relacionadas para las dimensiones de la fidelidad*

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Compra futura: pre - post test	312	,20	,012
Par 2	Referencias: pre - post test	312	,035	,022
Par 3	Satisfacción: pre - post test	312	-,014	,035
Par 4	Espacio: pre - post test	312	,073	,019
Par 5	Proveedor favorito: pre - post test	312	,038	,041
Par 6	Fidelidad: pre - post test	312	,065	,025

En la tabla 17 se presenta el estadístico t-student para muestras relacionadas de las dimensiones conativa y afectiva de la fidelidad. Y se observa que existe una diferencia de medias entre el Pre test y post test de los indicadores conativa y afectiva de la fidelidad todos con un nivel de significancia de significancia de 0.000 el cual es menor al P-Valor de 0.05. De acuerdo al resultado, la hipótesis alternativa se acepta puesto que el nivel de significancia es menor a 0.05. En efecto; se concluye que la estrategia de Gestión de la Relaciones con Clientes (CRM) influye de manera significativa en 53.94% en la fidelidad conativa y afectiva de los responsables de los puntos de venta.

Tabla 17. *Estadístico t-student para muestras relacionadas de las dimensiones conativa y afectiva de la fidelidad*

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Compra Futura	Pre - Post Test	4,08654	2,37258	,13432	3,82225	4,35083	30,424	311	,000
Recomendación del Producto	Pre - Post Test	3,29487	2,59413	,14686	3,00590	3,58384	22,435	311	,000
Satisfacción del Servicio	Pre - Post Test	4,06731	2,44922	,13866	3,79448	4,34014	29,333	311	,000
Espacio Asignado	Pre - Post Test	3,51603	1,68969	,09566	3,32780	3,70425	36,756	311	,000
Proveedor Favorito	Pre - Post Test	4,53526	1,75841	,09955	4,33938	4,73113	45,557	311	,000

Fidelidad de los Puntos de Venta	Pre - Post Test	19,50000	5,02150	,28429	18,94063	20,05937	68,593	311	,000
----------------------------------	-----------------	----------	---------	--------	----------	----------	--------	-----	------

Es importante mencionar, que durante el desarrollo de la investigación las variables económicas se mantuvieron estables, no existieron indicios de algún tipo de crisis o inflación, Según Reuters, la principal agencia de suministrar información financiera a los gobiernos, la economía del Perú se mantuvo estable manteniendo sus niveles de crecimiento, por otra parte, el INEI menciona que el Perú el primer mes del año tuvo un resultado positivo no habitual, sin embargo el resto de los meses del año tuvo un comportamiento positivo similiar a los años anteriores.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

De acuerdo con los resultados se concluye que, la gestión de las relaciones con clientes (CRM) en su fase operativa ha influido de manera positiva en la fidelización de los puntos de venta con un incremento promedio de volumen de ingresos anuales de S/. 1,083.73 (sig 0.000) por cada punto de venta en la industria panificadora en la ciudad de Lima 2018.

También se concluye que la Gestión de la Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa ha influido de manera positiva en la fidelización conductual de los puntos de venta de la estación de verano con un incremento promedio de volumen de venta anual de 128,54811(sig 0.000) del centro de aplicación Productos Unión, Lima, 2018.

De manera similar para la estación de otoño, se concluye que la Gestión de la Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa ha influido de manera positiva en la fidelización conductual de los puntos de venta de la estación de otoño con un incremento promedio de volumen de venta anual de S/. 288,962.37 (sig 0.000) de la industria panificadora en la ciudad de Lima, 2018.

Con respecto a la estación de invierno, también se concluye que la Gestión de la Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa ha influido de manera positiva en la fidelización conductual de los puntos de venta de la estación de invierno con un incremento promedio de volumen de venta anual de S/. 666,22.89 (sig 0.000) de la industria panificadora en la ciudad de Lima, 2018.

Finalmente, se concluye que la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en su fase operativa ha influido de manera positiva en las dimensiones conativas y afectivas de la fidelización con una diferencia de medias significativas menores a 0.00 de la industria panificadora en la ciudad de Lima.

2. Recomendaciones

Respecto a la gestión de relaciones con clientes CRM en su fase operativa, se recomienda para futuras investigaciones incorporar el componente de plataforma tecnológica para optimizar y controlar los procesos operacionales de la distribución de los productos a las diferentes rutas de tal forma que se pueda seguir mejorando la fidelidad de los responsables de los puntos de ventas.

Además, como la gestión de relaciones con clientes CRM estudia la fidelidad considerando los indicadores básicos en cada dimensión. Se recomienda para futuras investigaciones trabajar con métricas asociadas a la dimensión cognitiva para así mejorar el porcentaje surtido de productos de acuerdo al nivel del conocimiento que tenga el responsable de cada punto de venta.

Además, se recomienda a los directivos, que de manera continua actualicen la guía de procesos de distribución y con el tiempo desarrollen la cultura de mejora continua considerando como punto de partida los siete elementos que se han implantado para el despliegue de la Gestión de Relaciones con Clientes CRM, con lo cual estarían sentando las bases para implementar sistemas de calidad.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones y para los directivos de la empresa, implementar el CRM colaborativo y el CRM analítico de tal forma que se

pueda lograr el desarrollo y crecimiento de cada punto de venta sobre la base de la información personalizada que permitirá descubrir patrones de comportamiento.

Referencias Bibliográficas

- Alcaide, C. (2010). *Fidelización de los clientes*. Madrid: Esic.
- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., & Muñiz, R. &. (2013). Marketing y Pymes: Las principales claves de Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa. ISBN. Recuperado de <http://www.marketingypymesebook.com/wpcontent/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf>.
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=8njkruWt1gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_book_other_versions#v=onepage&q&f=false
- Barquero, J. D., Rodríguez de Llauder, C., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Baptista M. & Fátima de León M. *Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal* Customer Loyalty Strategies in universal banking Estratégias de lealdade de clientes na banca universal. *Estudios Gerenciales* Volume 29, Issue 127, April–June 2013, Pages 189-203. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000089>.
- Bose, R. (2003). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 102 pp: 89-97.
- Bose, (2002). Extraído de tesis: Diseño de una estrategia tecnológica de CRM para la empresa BPM de México.
- Bennett, R. & Rundle, S. (2002). A Comparison of Attitudinal Loyalty Measurement Approaches. *Journal of Brand Management*, 194–209.

- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, pp. 592-602
- Castillo, G. (2008). Propuesta de un modelo basado en iniciativas de CRM (customer relationship management) orientado a potenciar la lealtad de los turistas que visitan destinos de turismo urbano: Valencia
- Carrillo Hernández, J. (2017). Estrategia “Customer Relationship Management – CRM” para Servicios de Alimentación de Mariscos y su influencia en la fidelidad de los comensales de la cadena restaurantes de Brisa Marina, Riobamba Ecuador. (Tesis Doctorado)
- Caballero, M. (2010). *Las ventajas de un proceso de fidelización*. *Marketing Agrario*, 540-541.
- Carrilero, A. (2011). Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico. Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/15756/tesisUPV3729.pdf?sequence=1>
- Chen J., Popovich K. (2003). Understanding Customer Relationship Management. *Business Process Management Journal*. Vol. 9 pp. 672-688
- Chen y Popovich, 2003. Extraído de tesis: Diseño de una estrategia tecnológica de CRM para la empresa BPM de México.
- Chen, J. and R. Ching (2007), "The Effects of Information and Communication Technology on Customer Relationship Management and Customer Lock-in," *International Journal of Electronic Business*, 5-478.
- Croxatto, H. L. (2005). Creando valor en la relación con sus clientes-cómo desarrollar todo el potencial de una solución CRM y transformarlo en ventajas de negocio.
- Domínguez, E. (2014). *Aplicaciones informáticas de la gestión comercial*. España: Tutor Formación.

- Espiñeira, S. (2007). Boletín Asesoría Gerencial. Obtenido de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-11-2007.pdf>
- Gounaris, Spiros and Stathakopoulos, Vlas (2004). "Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study", *Brand Management*, 11 (April), 283-306.
- Guzmán, A., & Montana, S. (2014). Desarrollo de una Estrategia CRM para la implementación de un Plan de Fidelización de Clientes en Sofalca Comercializadora. Bogotá.
- Ha, C. (1998). "The Theory of Reasoned Action Applied to Brand Loyalty", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 7, N°1, 51-61.
- Icemd, 2004. Modelo de CRM para soportar el ciclo de vida del cliente. www.icemd.com/area-entrada/articulos/consulta-art.asp?Id=147
- Ilias & Tsachtani. *Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: A Customer Life-cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank*. *Procedia Economics and Finance* Volume 19, 2015, Pages 304-313. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115000313>
- Ongowarsito, H. Djojo, B.W. Ferino, F. The Impact of e-CRM *Implementation to Bank Performance Through e-Service Quality*. IEEE Conference. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=f167ceb7-bb3e-4e6a-b853-fd7fa9c6c044%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edseee.8528093&db=edseee>
- Hernández Monteza, Yovani, Ramos Rojas, Andy Henry. *Estrategia de CRM y su relación con la fidelización de los clientes en la empresa comercial Roymar'hm. S.A.C. Insculas*, Olmos, Lambayeque, 2016. Tesis. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4901>
- Kotler, P., (1999) "*Fundamentos de marketing*", 9th edición. Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Prentice Hall México.
- INEI (2013). Estadísticas municipales, Lima. Perú
- Law, M., et. al. (2003). From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 21 pp. 51-60.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38. Obtenido de <http://sdh.ba.ttu.edu/commitmenttrust-JM94.pdf>
- Oliver, Richard L. (1999). "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing Research*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Oliver, R. (1997). Satisfaction: *A Behavioral Perspective on The Consumer*, 163-164.
- Oliver, R. (1989). Processing of The Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 1-6.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing* (special Issue), 33-44.
- Padilla, D. y Quijano, I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*.
- Peppers, Don, Rogers, Marta, (2000). *CRM One to One*, Peppers & Rogers Group, Primera Edición, Brasil.
- Pettinati, L. 2003. CRM para tiempos de crisis económica. Recuperado de www.gerencia.cl/articulo.mv?sec=13&num=29
- Pritchard, H. (1991). Water Potential and Embryonic axis Viability in Recalcitrant Seeds of *Quercus Rubra*. *Annals of Botany*, 43-49.
- Rojas Medina L. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6626/Rojas_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suárez, L., & Vásquez, R. &. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 115-132. Obtenido de <http://www.redaadem.org/articulos/123679108500.pdf>

Swift, Ronald, (2003). *CRM, como mejorar las relaciones con los clientes*, Editorial Prentice Hall, México.

Sudhahar, J. C.; Israel, D.; Britto, A. P.; Selvam, M. (2006): “Service loyalty measurement scale: A reliability assessment, *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 3, pp. 1814-1818.

Xu, Y., et. al. (2002). Adopting customer relationship management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 102 pp.442-452.

Zikmund, G. W., Raymond Mcleod Jr., and W. F. Gilbert (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Wiley.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across The Firm*. New York, USA: McGraw-Hill.

Anexos

A. Ficha de cliente

FICHA DE BODEGA - CLIENTE		
INFORMACIÓN GENERAL _____		RUTA _____
CÓDIGO _____		
Distrito: _____ Urb/ Zona/Calle/Avenida/AH/PJ N° Mz. Lt. Etp. _____ RUC: _____ Razón social: _____ Telefono: _____ Nombre comercial: _____ Contacto/Dueño/Responsable: _____ Celular: _____		 Unión Saludables por naturaleza promoviendo una alimentación
Proveedor favorito: ¿Somos tu proveedor favorito en la línea de panificación?  ☐ 1 Tengo otros proveedores favoritos 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☐ 10 Podrían ser favoritos ☐ 10 Si definitivamente somos mi proveedor favorito Porque?...		
Satisfacción: ¿Que tan satisfecho estas con la atención del agente de ventas?  ☐ 1 Muy insatisfecho 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☐ 10 Indiferente ☐ 10 Muy Satisfecho Porque te encuentras en este estado:		
Recomendación: ¿Recomendaría nuestros productos?  ☐ 1 Definitivamente Recomiendo no consumir 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☐ 10 Indiferente ☐ 10 Definitivamente si recomiendo consumir Porque recomiendas o no:		
Compra Futura: ¿Comprarás en el futuro nuestros productos?  ☐ 1 Definitivamente no compraré 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☐ 10 Tal vez si, tal vez no ☐ 10 Definitivamente si compraré Cuales son los motivos?		
Espacio: ¿Cuál es tu disposición para asignar un espacio adecuado para nuestros productos? ☐ 1 No hay disposición, si se ha asignado espacio 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☐ 10 Disposición media ☐ 10 Si asigno espacio grande y adecuado Cual es el motivo de no asignar espacio?		