UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN MERCADEO

SISTEMA CRM PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE VENTA EN UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

LIC. MARIO ALEJANDRO CAYAX SOTO

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN MERCADEO

SISTEMA CRM PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE VENTA EN UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

BASE NORMATIVA “GUÍA PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES”

AUTOR: LIC. MARIO ALEJANDRO CAYAX SOTO

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Olmedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Evaluador:	MSc. Nancy Esmeralda Gil Aguilar
Evaluador:	MSc. Diego Pacheco Castro

ACTA/EP No. 1876

ACTA No. Ref.EEP.OF.MM-B-005-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 20 de Septiembre de 2020, a las **12:00 - 12:30**horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Mario Alejandro Cayax Soto,**carné No.**200913006** estudiante de la Maestría en **Mercadeo** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Mercadeo**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Sistema CRM para la optimización de procesos de venta en una empresa de confección de prendasde vestir ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala"**dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones realizadas por la terna consignadas en los informes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

MSc Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Nancy Gil
Evaluador

Msc.Diego Pacheco
Evaluador

Lic. Mario Alejandro Cayax Soto
Sustentante

F.STANDARD S.A. - PBX: 2423-8900 - FAX: 2439-4918

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Mario Alejandro Cayax Soto,** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 26 de septiembre de 2020.

(f)_____

MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

AGRADECIMIENTOS A:

A DIOS:	Por ser fuente de sabiduría y fortaleza.
A MIS PADRES:	Ligia Soto y Mario Enrique Cayax por su amor, enseñanza y apoyo incondicional, son mi ejemplo a seguir. Pa y ma los amo.
A MIS HERMANOS:	Inés y Juan por estar a mi lado en todo momento y con su ejemplo motivarme a seguir adelante para alcanzar esta meta.
A MIS AMIGOS:	Por el apoyo y las experiencias vividas, por estar en los buenos y malos momentos.
A MI FAMILIA:	Por el apoyo incondicional a lo largo de mi vida.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Por brindarme el conocimiento necesario para mi formación profesional.

ÍNDICE

RESUMEN ..... **i**
INTRODUCCIÓN ..... **ii**
1. ANTECEDENTES **1**
1.1. Industria 1
1.2. Empresa 2
1.2.1. Empresa de confección de prendas de vestir 2
1.2.2. Empresa objeto de estudio 3
1.3. Investigaciones 4
2. MARCO TEÓRICO **7**
2.1. Mercadotecnia 7
2.1.1. Elementos básicos de la mercadotecnia 7
2.1.2. Entorno de la mercadotecnia 7
2.1.2.1. Microentorno 7
2.1.2.2. Macroentorno 10
2.2. Mercado 11
2.2.1. Segmentación de mercado 12
2.2.2. Tipos de segmentación 12
2.3. La competencia 12
2.4. CRM 13
2.4.1. Objetivos del CRM 14
2.4.2. Beneficios del CRM 14
2.4.2.1. La retención y captación de clientes 14
2.4.2.2. La optimización de las acciones de marketing 15
2.4.3. Metodología para la implementación de un CRM 15
2.4.4. Tipos de CRM 15

2.4.4.1. CRM estratégico 16
2.4.4.2. CRM Analítico 16
2.4.4.3. CRM Operacional 17
2.5. Fidelización de clientes 17
3. METODOLOGÍA 18
3.1. Definición del problema 18
3.2. Delimitación del problema 18
3.3. Objetivo general 19
3.4. Objetivos específicos 19
3.5. Diseño utilizado 19
3.6. Unidad de análisis 19
3.7. Universo 19
3.8. Muestra 20
3.9. Instrumentos de medición 20
3.10. Resumen del procedimiento usado 20
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 21
4.1. Datos de los entrevistados 21
4.2. Análisis 21
CONCLUSIONES 31
RECOMENDACIONES 34
BIBLIOGRAFÍA 35
ANEXOS 36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de implementación express 40
Figura 2 Interfaz de aplicación móvil 42
Figura 3 Interfaz de data generada 49
Figura 4 Analytics conversión ForceManager..... 50
Figura 5 Escala de medición propuesta NPS 51

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Elementos básicos de la mercadotecnia..... 8
Cuadro 2 Tipos de clientes..... 9
Cuadro 3 Tipos de segmentación..... 13
Cuadro 4 Detalle de prendas y medidas 39
Cuadro 5 Detalle de costos licencia e implementación ForceManager 41
Cuadro 6 Indicadores de medición..... 52

RESUMEN

El presente Trabajo Profesional de Graduación contiene la interrogante que origina la investigación: ¿Cuál será la propuesta de CRM para la optimización de procesos de venta en una empresa de confección de prendas de vestir ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

El ámbito temporal corresponde a junio de 2020, la metodología de investigación es cualitativa y se utilizó la entrevista como herramienta para la recolección de información, la unidad de análisis son los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Esto se llevó a cabo con el principal objetivo de entregar una propuesta de un CRM que permita la optimización de procesos de venta actuales de la empresa de confección de prendas de vestir ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Los principales hallazgos corresponden a que actualmente la empresa no posee una base de datos que le permita el manejo de información eficiente. Sin embargo, si existe información de los clientes actuales y se cuenta con presupuesto que permita implementar herramientas tecnológicas para darle soporte a la información.

De acuerdo a los hallazgos, se hizo la recomendación de diseñar una herramienta de CRM para la optimización de sus procesos de venta y que permita alinear los esfuerzos de la organización en ofrecer atención personalizada antes, durante y después de la compra, de acuerdo a los hábitos de consumo identificados.

Para garantizar el funcionamiento de la propuesta, se recomienda un plan de seguimiento y control, que contiene directrices que den soporte y continuidad a las estrategias de CRM.

INTRODUCCIÓN

En un mercado con alta competitividad como el actual, las empresas deben de buscar diferenciarse de la competencia, agregar valor al cliente. Para lograr esto es necesario conocer a los clientes, comprender e identificar las necesidades de éstos para forjar relaciones personalizadas y redituables entre empresa-cliente. A través de herramientas de CRM se puede disponer en cualquier momento de toda la información sobre un cliente la cual permita otorgar una experiencia de compra personalizada.

La administración de las relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de gestión de las relaciones basada en la integración de la información de los clientes que permite la formación de relaciones personalizadas con los clientes, con el objetivo de brindar máxima satisfacción y lograr su retención.

Es de vital importancia dentro de toda empresa aprender sobre las necesidades y conductas de los clientes, con el fin de evolucionar de acuerdo a estas y aportar valor agregado. Sin embargo, la empresa en estudio carece de estrategias y herramientas de servicio al cliente que permitan gestionar la calidad del servicio y su grado de satisfacción. Debido a esto es necesaria la creación de una base de datos que permita recopilar información de los clientes actuales para identificar sus gustos, entender hábitos de compra, predecir su comportamiento, mejorar su experiencia, forjar relaciones a largo plazo a través del seguimiento y la personalización de las ventas.

1. ANTECEDENTES

En este capítulo se exponen los hallazgos relacionados a la industria, empresa e investigaciones que guardan relación con el tema objeto de estudio.

1.1. Industria

El sector textil y de confección en Centroamérica ha ocupado un rol importante en la atracción de inversión extranjera directa, la creación de empleos, y las exportaciones en las últimas décadas. Las empresas que conforman la industria de vestuario y textiles en Guatemala producen desde hilos, tejidos, bordados, serigrafías, sublimación, accesorios, hasta la entrega del producto final.

La Asociación del Vestuario y Textiles de Guatemala (Vestex), es una entidad representativa del sector, trabaja en conjunto para promover las exportaciones de la industria a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional. Según Vestex, la industria de la manufactura de prendas de vestir genera 65.000 empleos directos y aproximadamente el doble de indirectos. A ello se suman los cerca de 30.000 que paralelamente genera la industria textil en fábricas de hilos, telas y accesorios como botones y zíperes.

De acuerdo a estadísticas del Banco de Guatemala (Banguat), en enero del 2019 las exportaciones de artículos de vestuario lideraron las exportaciones nacionales con 117,1 millones de dólares, esto representa el 13.6% del total de las ventas al exterior.

De acuerdo a Vestex, en el país existen dos subsectores en lo que se refiera a la confección de prendas de vestir. Uno de ellos centrado en la exportación o maquila; está conformado por empresas textiles locales y de capital extranjero así como de empresas de confección o maquilas de propiedad local o internacional.

Por otro lado, existe un subsector enfocado a la producción local, formado por Pymes de confección que se abastecen de telas provenientes de fábricas textileras locales y telas de origen no nacional. Este subsector produce prendas de vestir para el consumidor local

y compite básicamente por precio. Estos empresarios carecen de acceso al crédito formal, la capacitación de sus trabajadores es mínima al inicio, y la rotación del personal es alta. Muchos trabajadores de este subsector migran al sector exportador después de haber recibido capacitación en la confección. Según estimaciones de la Asociación de confeccionistas de Guatemala, son más de mil Pymes las que están enfocadas en la confección para el mercado nacional.

Ambos subsectores cuentan con pocos vínculos entre sí, lo cual dificulta los encadenamientos hacia atrás y el 'anclaje' del sector en la economía nacional. Sin embargo, algunas interacciones ha surgido entre estos actores: 1) intercambio de mano de obra; 2) Adquisición, por parte de confeccionistas locales, de maquinaria en desuso en la maquila; y 3) Competencia indirecta con la venta de saldos de producto terminado provenientes de la maquila. Esto afecta la viabilidad de la producción local.

1.2. Empresa

La empresa se compone de un objeto común, conjunto de personas, medio, esfuerzo combinado y sistema de dependencias que aseguren la coordinación, con el fin de obtener beneficios.

Así se define la empresa como un "conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen." (Gil. 2013, p.34).

1.2.1. Empresa de confección de prendas de vestir

Unidad económica de transformación de materia prima textil, para la elaboración de prendas de vestir, con la finalidad de satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

Durante décadas las pequeñas y medianas empresas, incluidas las que se dedican a la confección, se han constituido en la columna vertebral del desarrollo económico de Guatemala, aportan en lo económico a propietarios, empleados y proveedores, conforma una principal fuente ingresos al país.

Aunque se carece de documentación sobre el tiempo exacto en que las pequeñas empresas empezaron a funcionar, es un hecho que el hombre desde sus inicios ya realizaba actividades que le producían medios de subsistencia, trabajaban en unión familiar e intercambiaban bienes que le permitían satisfacer sus necesidades.

La Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca –FEPYME-, define al sector conformado por las empresas en las siguientes categorías:

- **Pequeña empresa:** entre 5 y 20 empleados y un capital neto de Q20,000.00 a Q100,000.00.
- **Mediana empresa:** entre 21 y 60 empleados y un capital neto de Q100,000.00 a Q500,000.00.

En la rama de la confección en Guatemala, estos parámetros se consideran aceptables, al tomar en cuenta que se manejan productos en línea, para lo cual se necesita de una relativa cantidad de personal y capital acorde a la cantidad a producir.

A nivel del sector privado, 236.405 empresas son consideradas pequeñas. Por otro lado, 42.859 fueron consideradas medianas o grandes. Es decir que en la economía guatemalteca las Pymes predominan. Según la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca (FEPYME) e información de la cámara de la Industria de Guatemala, existen en la actualidad 8,000 empresas funcionando en toda la República en la rama de la confección, sólo en el departamento de Guatemala, operan aproximadamente 2,000 empresas que se consideran como medianas.

1.2.2. Empresa objeto de estudio

La empresa es de carácter familiar y fue fundada en 1972, se dedica a la confección y venta de prendas de vestir tipo sastre para damas y caballeros. En sus inicios la elaboración de sus productos era en su totalidad de forma artesanal. Sin embargo, con el paso del tiempo ha adoptado algunos procesos industriales para agilizar su producción.

En la actualidad manufactura prendas sobre medida y por talla para personas particulares. Para las empresas ofrece la elaboración de uniformes ejecutivos. La propuesta de valor que ofrece al consumidor es la confección de prendas de vestir a la medida, con materiales de alta calidad y garantía en el producto final.

La empresa desarrolla sus actividades de producción y comerciales en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, a través de dos salas de ventas, ambas ubicadas en la zona 1 del municipio mencionado anteriormente.

1.3. Investigaciones

Ortiz (2010), en su trabajo para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial "Diseño un sistema para administrar las relaciones con los clientes (CRM) en una empresa de la industria de adhesivos" toma como objeto de estudio una empresa de ubicada en el Distrito Federal de México, dedicada a la fabricación, venta y distribución de productos adhesivos, dentro de la ciudad mexicana. El estudio se llevó a cabo en diversas actividades, en las que se incluyeron: encuestas de satisfacción del cliente, mediciones de la cadena de suministro dentro de la empresa y cambios en la cultura organizacional de empresa. En donde al final se logró determinar que la implementación del nuevo sistema, había logrado, su objetivo, reconociendo la importancia, de los sistemas CRM dentro del mercado, generando una ventaja competitiva y recomendando la utilidad del mismo.

Así mismo Ortiz (2013) en su trabajo titulado "Propuesta para la implementación de un sistema CRM en PYMES del sector óptico de la ciudad de Bogotá" para obtener el grado de maestro en Administración por la Universidad de La Salle, detalla que la aplicación del concepto CRM en una empresa implica obtener un conocimiento suficientemente detallado de los clientes, que permita segmentarlos e implementar actividades diferenciadas para cada grupo o individuo, con miras a lograr su lealtad. Este concepto ha venido evolucionando y se consolidó en las dos últimas décadas del siglo veinte, cuando ante la creciente cantidad de competidores ofertando productos de similar calidad en mercados globales, los empresarios tuvieron que alinear sus organizaciones en

función de satisfacer las necesidades de sus clientes. Tareas como recopilar información detallada de los clientes en cada contacto y facilitar su análisis, han venido siendo facilitadas con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones

El estudio no detectó una orientación formal hacia el cliente, debido a que todavía se trabaja con el enfoque de práctica clínica, sin medir la satisfacción con fines de retención de los pacientes. La práctica comercial de las pymes ópticas se basa en las ventas directas a clientes de paso, que ocasionalmente acuden cuando necesitan adquirir un elemento óptico o se agrava un problema de visión pero no existe una labor de mercadeo; solo las grandes cadenas realizan alguna labor de promoción de sus productos y servicios con el fin de informar y atraer clientes

No obstante, son conscientes que no han tenido una preparación adicional en temas de mercadeo y administración, y no conocían como aprovechar las TIC para el negocio, con excepción de algunas herramientas de colaboración como el correo electrónico, utilizadas eventualmente sin que realmente hubiesen sido integradas a los procesos, pues entendían que estas tecnologías desbordaban sus posibilidades financieras. Se exploró el nivel de uso de sistemas CRM en un grupo de pymes ópticas y una vez ratificando su prácticamente nulo nivel de uso, se seleccionaron tres de esas ópticas como objeto de estudio, con el fin de caracterizarlas y desarrollar así una propuesta de implementación de un sistema CRM, que contemple los aspectos estratégicos, metodológicos y tecnológicos que se deben seguir para implementar un proyecto de esta naturaleza.

Moreno (2008) en su tesis doctoral “La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español” obtuvo muy buenos resultados, recomienda a las empresas implementar sistemas para la administración de relaciones con el cliente, el enfoque que le dio la autora únicamente comercial. Define CRM como estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la

personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas. Al considerar al CRM como estrategia de negocio, ha enmarcado el análisis del concepto en la disciplina de la dirección estratégica. En este sentido, como fundamentos del CRM analizó la mencionada disciplina, haciendo un especial énfasis en el enfoque de recursos y capacidades, que subraya la importancia de los aspectos internos y organizativos de la empresa (recursos y capacidades) como determinantes fundamentales de su estrategia. Por tanto, siguiendo este enfoque, para que una empresa sea capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter intangible y difícil de imitar y sustituir.

Rojas (2017) en su tesis para optar al grado de Ingeniero Industrial por la Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. “Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios” indica que la importancia de mantener una adecuada comunicación con los clientes genera competitividad y rentabilidad para una organización. Las estrategias CRM ayudan a mejorar las relaciones con los clientes, tener objetivos claros, mejorar los procesos de ventas y optimizar la información compartida, con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, mejorando la rentabilidad de la organización. Los sistemas CRM son tecnologías que le dan soporte a las estrategias, agilizan el procesamiento de información, disminuyendo tiempos y actividades de procesamiento. Y finalmente recomienda que el sistema CRM implementado permita registrar la mayor cantidad de actividades que tengan relación directa con los clientes, ya que el historial generado permitirá crear estrategias, reportes e indicadores que ayudarán a tomar decisiones para la satisfacción y mejora del servicio de atención al cliente.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Mercadotecnia

“Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.” (Kotler & Armstrong. 2008, p. 5). La mercadotecnia busca formas de incrementar la demanda de un producto en el mercado a través de un conjunto de estudios y técnicas.

A través de la mercadotecnia se identifican las necesidades y deseos de un mercado objetivo, plantear objetivos orientados al cliente, elaborar estrategias que ayuden a generar un valor superior, establecer relaciones con el consumidor, retener su valor y generar beneficios para ambas partes.

2.1.1. Elementos básicos de la mercadotecnia

Toda definición de mercadotecnia se basa en 10 conceptos esenciales. Ver Cuadro 1.

2.1.2. Entorno de la mercadotecnia

“Consiste en los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.66). Es necesario entender y reaccionar ante el entorno cambiante en el que se desenvuelven las empresas, esto para adaptarse y que sus actividades sean efectivas. El entorno de la empresa está formado por un microentorno y un macroentorno.

2.1.2.1. Microentorno

“Participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.66). El microambiente de una empresa está constituido por una serie de sujetos y grupos, que actúan en su entorno inmediato, afectan su capacidad para atender sus mercados.

Cuadro 1

Elementos básicos de la mercadotecnia

Necesidad	Objeto o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.
Deseo	Voluntad de satisfacer de una manera específica una necesidad.
Producto	Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo.
Intercambio	Transferencia de bienes que realizan dos personas de forma recíproca y simultánea.
Transacciones	Es un intercambio de valores entre dos partes, donde se utiliza una unidad de medida.
Proceso	Son fases sucesivas de una operación que realizan los individuos para obtener un bien.
Creación	Acto de realizar un bien tangible o intangible y agregarle valor.
Valor	Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
Clientes	Los clientes actuales son aquellos que consumen el producto de la empresa y los clientes potenciales son posibles consumidores del producto.
Compradores meta	Es el mercado al cual va dirigido el producto

Fuente: Elaboración propia, con base en (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 613)

Según Kotler & Armstrong, todo microambiente está formado por factores inmediatos a la empresa:

a) **Ambiente interno de la empresa:** lo constituyen todos los departamentos, que están bajo el control de la organización, en virtud que afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia, incluyen las instalaciones de producción, recursos financieros y humanos, ubicación de la empresa y la imagen de la empresa que se proyecta al público.

b) **Proveedores:** comprende los recursos necesarios para que una empresa opere, se obtienen de los proveedores a través de la investigación de mercado, distribución,

comunicación, negociación y transferencia de título. Es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo costo y con rapidez.

c) **Clientes o intermediarios:** grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, se obtiene por ello una utilidad y proporciona al comprador diversos servicios. Ver Cuadro 2.

Cuadro 2

Tipos de clientes

Intermediarios comerciantes	• Reciben el título de propiedad del producto y lo revenden
Minoristas o detallistas	• Comerciantes cuyas actividades se readicionan con la venta de productos a los consumidores finales.
Mayoristas	• Clientes intermediarios que adquieren los productos en grandes cantidades para suministrar a detallistas, ofreciéndoles al propio tiempo otros servicios.
Agentes	• Personas que se encargan de acelerar las transacciones manejando el producto dentro del canal de distribución, sin recibir el título de propiedad del producto.

Fuente: Elaboración propia, con base en (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 613)

Los intermediarios son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios entre la empresa y los mercados finales. Entre ellos se encuentran: mayoristas, minoristas, compañías de transporte, almacenes, agentes y comisionistas. Su importancia dentro de los canales de distribución es indiscutible, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles aportan a la distribución del producto su experiencia, especialidad y relaciones comerciales.

2.1.2.2. Macroentorno

“Consiste en fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno. La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.70).

Las principales fuerzas del macroentorno de la empresa son:

a) **Entorno demográfico:** “Los cambios en los aspectos demográficos implican cambios en los mercados, que a su vez exigen modificaciones en las estrategias de mercadotecnia.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.71). El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, debido a que tiene que ver con las personas y éstas son quienes conforman los mercados.

b) **Entorno económico:** “Factores económicos que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.77). El poder de compra en una economía depende de los ingresos actuales, precios, ahorros, deuda y disponibilidad de crédito.

c) **Entorno natural:** “Abarca los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.78). El mercadólogo debe tener en cuenta las diversas tendencias detectadas en el entorno natural, estas son la escasez de las materias primas, aumento de la contaminación y creciente intervención del gobierno.

d) **Entorno tecnológico:** “Fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías, por lo que crean nuevos productos y oportunidades.” (Kotler & Armstrong. 2012, p.80). El entorno tecnológico cambia rápidamente, las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una antigua, por ello el mercadólogo debe vigilar de cerca este entorno. Las empresas que no se

mantengan al día con los cambios tecnológicos pronto encontrarán que sus artículos son anticuados, se perderán nuevos productos y oportunidades de mercado.

e) **Entorno político:** "Consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen y ponen límites a diversas organizaciones e individuos en una determinada sociedad." (Kotler & Armstrong. 2012, p.81). Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan de manera directa las decisiones de la mercadotecnia.

f) **Entorno cultural:** "Está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales en una sociedad." (Kotler & Armstrong. 2012, p.86). La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás. Las características culturales como la presencia de valores culturales y los desplazamientos en los valores culturales secundarios afectan la toma de decisiones de mercadotecnia.

2.2. Mercado

Es un "Conjunto de consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto o servicio." (Kotler & Armstrong. 2012, p.79). En una concepción común "mercado" se refiere a un lugar en donde compradores y vendedores se congregan para intercambiar sus mercancías. Desde el punto de vista económico "mercado" es un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones de un producto específico o una clase de producto.

"Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra." (Kotler & Armstrong. 2012, p.165).

2.2.1. Segmentación de mercado

"Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares." (Lamb, Hair, & McDaniel. 2013, p.261). Ninguna organización es capaz de operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades, tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso, es por esto que funcionan mejor cuando seleccionan cuidadosamente la porción de mercado que atenderán o su mercado meta y preparan una mezcla de mercadotecnia a la medida.

"Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes a sus necesidades únicas." (Kotler & Armstrong. 2012, p.165). La segmentación permite a las empresas identificar grupos de clientes con necesidades similares, analizar sus características y comportamiento de compra, también proporciona información que ayuda a la organización a diseñar las mezclas de mercadotecnia.

Con la segmentación de mercados se logra una definición precisa de las necesidades y deseos de los clientes.

2.2.2. Tipos de segmentación

No existe forma única para la segmentación de mercado, se deben analizar diferentes variables hasta determinar la mejor estructura del mercado. Ver Cuadro 3.

2.3. La competencia

"Es un conjunto de empresas que ofrecen productos o clases de productos que son sustituibles unos por otros." (Kotler & Armstrong. 2008, P.344). La competencia está conformada por aquellas personas naturales o jurídicas que realizan la misma actividad económica o proporcionan los mismos servicios o productos, es decir todas aquellas empresas comercializadoras que ofrecen productos similares o iguales y que tienen una participación del mercado real.

Cuadro 3

Tipos de segmentación

Geográfica	Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o vecindarios.
Demográfica	Dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familia, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
Psicográfica	Divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad.
Conductual	Divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas de los consumidores a un producto.

Fuente: elaboración propia con base en KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing, 14ª. Edición. México, Pearson, 2012. 613p.

2.4. CRM

Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM: Customer Relationship Management) trata, como su nombre lo indica, de las relaciones que una empresa mantiene con su cliente, de acuerdo a los productos y servicios que proporcione. Para Herrera C. (2005):

> El CRM es una conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos del ciclo de venta y de relación con el cliente que debe contar con la integración y seguridad necesarias para constituirse en una parte del Sistema Nervioso Digital; desde donde se puedan transformar los tres elementos fundamentales de una empresa:
>
> 1. Relaciones con clientes y socios de negocio.
> 2. Flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento.
> 3. Procesos internos de negocios. Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y toma

de decisiones de la empresa; así como con herramientas de flujo de trabajo, trabajo colaborativo y de gestión operativa.

El CRM debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información. En el contexto actual las tecnologías permiten a una empresa competir de manera eficaz, tener la información disponible en el momento que se necesite actualmente es una variable estratégica para la competitividad, la que incide en los recursos, satisfacción del cliente, el tiempo y la capacidad de una empresa de adaptarse al cambio.

2.4.1. Objetivos del CRM

El objetivo primordial de un CRM es identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y lugar oportuno, y aunque cada cliente puede poseer un punto de vista diferente con respecto al valor, siempre existirán conceptos y apreciaciones comunes. En este contexto, las empresas deben satisfacer los conceptos de valor comunes para cada grupo de clientes y brindarles los servicios que verdaderamente requieran.

2.4.2. Beneficios del CRM

El uso de CRM facilita la inserción de registros de una forma organizada a toda la empresa, lo que permite poder obtener una visión completa y global de la base de datos, ya sea clientes actuales, pasados o potenciales. Dentro de los principales beneficios se encuentra:

2.4.2.1. La retención y captación de clientes

A través de un mejor conocimiento del cliente, personalizar de forma precisa, poseer información centralizada de los clientes se logra una mayor retención. CRM implica el uso continuo de información refinada acerca de clientes actuales y potenciales para anticiparse, responder a sus necesidades y ajustar los procesos de ventas acorde a sus requerimientos, para brindar una mejor experiencia de compra.

2.4.2.2. La optimización de las acciones de marketing

A través del Marketing Relacional se obtienen relaciones rentables con los clientes, ya que se crean inteligentes oportunidades de venta cruzada, abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

Existen muchos otros beneficios directamente relacionados como: Captación de nuevos clientes, incremento de la facturación por una mayor rotación, estabilización de la demanda, mayor probabilidad de compras futuras, mejora de la imagen en el mercado, optimización del inventario, mejora en el proceso productivo, no competir en precios, referencia de terceros, diferenciación del producto, entre otros.

2.4.3. Metodología para la implementación de un CRM

El proceso para la implementación de un CRM, debe seguir una estrategia de mejora continua, algunos autores llaman a este proceso, estrategia y planificación.

"Diversos factores influyen en el éxito o fracaso de las estrategias de CRM y la tecnología es sólo uno de ellos" (Puente y Cevilla, 2007, p.5). Sin embargo, existen mejores prácticas que pueden ayudar a las empresas en sus esfuerzos para hacer del CRM una filosofía. El éxito de su aplicación aumentará considerablemente si se siguen las mejores prácticas de los programas de CRM, que deben abordarse como un programa de amplio alcance que envuelva cambios organizativos y de procesos.

Se ha logrado determinar que para llevar a cabo una correcta implementación de un CRM no solo se deben tomar en cuenta las herramientas de software, sino es más bien, ver a la empresa como un todo, promoviendo la iniciativa, desde todas las áreas de la empresa, es por eso que el apoyo de la gerencia y la estrategia general de la empresa se convierten en factores determinantes del éxito o fracaso del proyecto.

2.4.4. Tipos de CRM

“El CRM se puede plantear teniendo en cuenta tres tipos, el estratégico, el analítico y el operativo; el primero es sobre el que trabajan las consultorías especializadas en

planeación estratégica y diseño de estrategias de mercadeo, y los dos siguientes, que unen los puntos de vista táctico y operativo, son trabajados por las compañías de tecnología.” (Reinares, 2006).

Los sistemas de información son la base común de los tres tipos debido a que en la actualidad es difícil procesar grandes volúmenes de datos sin el apoyo de ellos.

2.4.4.1. CRM estratégico

“El CRM estratégico es un aliado del marketing para ayudar a orientar la estrategia empresarial hacia el cliente como la base de su actividad y su razón de ser, procurando con personal capacitado y comprometido crear una cultura organizacional que lo permita” (Reinares, 2006). Este tipo de CRM se apoya en la actualización permanente de información proveniente de los niveles analítico y operativo, para monitorear y realimentar indicadores de desempeño de las estrategias implementadas en función de los clientes, con el fin de permitir al negocio anticiparse a los cambios del mercado.

2.4.4.2. CRM Analítico

A través del CRM analítico las empresas pueden identificar eventos, encontrar la razón que los produce, prever sucesos futuros, establecer alertas y proponer alternativas de mejoramiento de los productos y servicios acorde a las exigencias de los clientes. El CRM analítico se basa en aplicaciones que facilitan el análisis de la información de los clientes, con el fin de lograr que el negocio esté en continuo mejoramiento.

“El CRM analítico se refiere al almacenamiento estructurado de los datos de los clientes de tal manera que pueda modelarse y explotarse información valiosa entre las diferentes áreas de una empresa, con el fin de decidir cuál es el siguiente paso para mejorar la experiencia de los clientes con los productos y servicios del negocio.” (Reinares, 2006)

2.4.4.3. CRM Operacional

El CRM operativo permite capturar y almacenar los datos que se producen en las interacciones con los clientes. Su misión es orientar las acciones de la compañía hacia el cliente, optimizando los recursos.3

2.5. Fidelización de clientes

“Fidelizar es establecer un vínculo duradero entre la marca y el consumidor, y asegurarse de la permanencia y validez de dicho vínculo. Es la característica de una estrategia de marketing concebida y llevada a la práctica, con el fin de hacer que los consumidores sean leales al producto, al servicio, a la marca y al punto de ventas, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la organización” (Cruz, 2011)

La satisfacción y la fidelización no son lo mismo y la diferencia fundamental radica en que la satisfacción es el aspecto funcional de un producto o servicio y no implica la permanencia del cliente en la organización. Por otro lado fidelizar a los clientes constituye en la permanencia de los clientes en la empresa, a pesar del mercado de productos sustitutos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

La empresa objeto de estudio cuenta con una cartera de clientes establecida, debido a la alta personalización de sus productos maneja mucha información de cada cliente, principalmente sus medidas. La información es administrada de manera ordenada a través de libros físicos y acceder a la misma de manera inmediata es un proceso lento y engorroso, tanto para el cliente como para los asesores de ventas. El gerente general de la empresa de confección de prendas de vestir considera que poseer la información de manera inmediata en una base de datos, ayudará a la mejora del proceso de venta. Por lo que considera necesario contar con un soporte que le permita mejorar las relaciones con el cliente, brindar un seguimiento postventa y medir la fidelización.

Por lo tanto para solventar esta situación/problema, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál será la propuesta de CRM para la optimización de procesos de venta en una empresa de confección de prendas de vestir ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.2. Delimitación del problema

- **Ámbito temporal:** junio 2020.
- **Ámbito geográfico:** Departamento de Guatemala
- **Ámbito institucional:** Gerencia general de la empresa en estudio
- **Ámbito personal:** Gerente general de la empresa en estudio.

3.3. Objetivo general

Entregar la propuesta de un sistema de CRM para la optimización de procesos de venta en una empresa de confección de prendas de vestir, ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.4. Objetivos específicos

- Analizar las herramientas actuales de CRM y base de datos en una empresa de confección de prendas de vestir, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

- Diseñar un CRM y una base de datos para la optimización de procesos de venta en una empresa de confección de prendas de vestir, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

- Desarrollar un plan de seguimiento y control para garantizar el funcionamiento del CRM en una empresa de confección de prendas de vestir, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.5. Diseño utilizado

Para alcanzar el objetivo específico número uno y dos, se utilizó la entrevista a profundidad correspondiente a la metodología cualitativa.

3.6. Unidad de análisis

Colaboradores de la empresa objeto de estudio.

3.7. Universo

Para el objetivo específico número uno y dos el universo utilizado fue el gerente general de la empresa objeto de estudio y el encargado de la segunda sala de venta.

3.8. Muestra

Por las características del presente trabajo de investigación para ninguno de los objetivos específicos se trabajó con muestras. Tanto para el objetivo específico número uno como el objetivo específico número dos los instrumentos se aplicaron al universo previamente definido.

3.9. Instrumentos de medición

Para los objetivos específicos uno y dos, se utilizó una entrevista a profundidad cuya guía se adjunta en el anexo.

3.10. Resumen del procedimiento usado

Para la realización de la investigación se abordó el diagnóstico a través de una entrevista al gerente general de la empresa y del encargado de la sala de ventas, a manera de entender la situación de la empresa objeto de estudio. Durante la indagación se analizó la información recolectada basada en una guía de entrevista, que contiene aspectos esenciales, que se consideraron necesarios para entender el proceso de venta actual y la forma de manejar la información actual de los clientes.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados de la investigación cuantitativa, obtenidos a partir de dos entrevistas realizadas al gerente de la empresa y al encargado de sala de ventas dos. La información está relacionada con el análisis de la situación, herramientas actuales de CRM y bases de datos de la empresa de confección de prendas de vestir, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala que permita la optimización en los procesos de ventas.

4.1. Datos de los entrevistados

Los entrevistados son el gerente de la empresa, que a su vez funge como encargado de sala de ventas uno; es el dueño y fundador de la empresa, posee más de sesenta años de experiencia en la confección y venta de prendas de vestir tipo sastre. El segundo entrevistado es el encargado de sala de ventas dos, tiene a su cargo a un vendedor en sala de ventas y actualmente posee 15 años de trabajar en la empresa.

4.2. Análisis

Se abordaron cuatro áreas para generar información, estas son: el manejo de información, bases de datos, atención al cliente y el producto.

En lo referente al proceso actual de ventas, se hace de forma personalizada debido a la naturaleza del producto. La venta se inicia de diferentes maneras, en ocasiones es el cliente quien contacta a la empresa para requerir sus servicios, una segunda opción es que la empresa contacta al cliente basados en patrones de compra por temporalidad según los registros, es importante mencionar que para realizar éste método de venta se requiere de amplio conocimiento acerca de las preferencias y comportamiento del cliente. Sin embargo, al depender del factor humano da lugar a equivocaciones, olvidar o desconocer los hábitos de compra de clientes nuevos. Una última modalidad es a través de la recomendación.

> “Nosotros contactamos al cliente o ellos nos contactan a nosotros, también los recomiendan terceras personas. Básicamente lo contactamos según nuestros

> registros que tenemos en los libros, que es en los tiempos que ellos han requerido prendas de vestir y ofrecerle nuestros productos…" (Informante 1)

> "Nuestros clientes más leales colaboran mucho recomendando a nuevos clientes, de igual manera los nuevos clientes que pasan por el sector…" (Informante 2)

El proceso de ventas posterior al contacto con el cliente, inicia con preguntar acerca de las necesidad actual o el motivo para el cual será utilizada la prenda, el presupuesto con el que cuenta para el producto y la edad también son factores clave. Con esta información se procede a brindar diferentes opciones en telas y diseños de la prenda que el cliente requiere. Después de que se elige la tela para la prenda, se procede a la toma de medidas, para cerrar la venta se establece una fecha de entrega, cabe aclarar que se manejan tiempos de entrega variados, tiempos normales de 10 días hábiles y en pedidos de emergencia pueden llegar a ser 3 días, esto va a depender de la demanda con que cuente la empresa al momento de cerrar la venta, no siempre se puede ofrecer entrega de prendas con tiempos menores a los 10 días hábiles. Para informar al cliente acerca cuando su pedido está listo para la entrega se hace a través de llamada telefónica. La entrega de las prendas puede ser a domicilio, si el cliente así lo requiere, dentro del perímetro de la capital no tiene recargo, para envíos departamentales el costo es asumido por el cliente.

> "Se ofrecen los muestrarios más recientes de telas para que el elija lo que más le conviene de acuerdo a su edad, su gusto y capacidad económica para que el elija lo que pueda comprar o pagar, ya con esto se puede proceder a la toma de medidas..." (Informante 1)

> "Preguntar la ocasión para la cual necesita la prenda es clave, posterior a esto se ofrecen diversas opciones para que el elija, se le sugieren estilos o si el trae uno en mente se confecciona según él lo pida, se da el precio y por último se toman medidas." (Informante 2)

La empresa cuenta con dos salas de venta, en ambas se implementa el mismo proceso de venta y la distancia entre ambos puntos es de aproximadamente un kilómetro. No manejan el mismo horario de atención, la sala de venta con mayor afluencia de personas posee un horario más corto debido a que, por su ubicación, el tránsito de personas es en horarios de oficina. La sala de ventas que se ubica en el mismo lugar que el centro de producción posee un horario más extenso, debido a que es un área en la cual muchos clientes visitan al salir de sus labores y como posee parqueo propio le facilita la atención de los clientes en un horario más extenso que el de oficina.

El manejo de la información actualmente se lleva a cabo mediante libros físicos, los cuales están organizados por años, se hace todo de manera manual. Los problemas actuales en el manejo de información son la falta de acceso la tecnología, no se realizan controles en el manejo de la información y no se posee una base de datos que interrelacione la información de los dos puntos de venta de manera inmediata.

> "…actualmente el contacto es por vía telefónica, la falta de estar actualizado con las tecnologías de las comunicaciones, falta de acceso a internet uso de teléfonos inteligentes, ese el mayor obstáculo…" (Informante 1)

> "A pesar de tener los libros debidamente organizados, ubicar la información de un cliente a veces es tedioso, más cuando vienen con prisa o llaman para pedir lo mismo que han comprado, podría decir que ese es un problema…" (Informante 2)

Los puntos de venta funcionan con la misma modalidad de venta. Sin embargo, por la naturaleza del manejo de información y de los clientes, no tienen relación más allá del producto. Si un cliente de la sucursal A decide visitar la sucursal B, sin aviso previo, se debe realizar de nuevo la toma de datos y medidas, aún si el cliente solicita la referencia de sus medidas tomadas con anterioridad. Se implementan modalidades que permiten intercambio de información entre tiendas, es por vía telefónica, pero tiene la limitante de que si el personal de ventas de la sucursal a la cual se solicita información está ocupado, no se puede acceder a la información. En ocasiones los clientes deciden visitar otra tienda

distinta a la cual recurre normalmente, pero lo hacen saber con anterioridad, en este caso se hace llegar la información del cliente a la otra sucursal, pero ésta modalidad cumple solo en la situación mencionada antes.

> “Cuando un cliente del otro local decide venir acá, nos informan por vía telefónica desde el otro local lo necesario para atenderlo… Si la persona viene con poco tiempo se le registra como cliente nuevo, si la persona llama con antelación se pide la información al otro local…” (Informante 1)

> “Es más común que un cliente de acá visite el otro local, a que un cliente de sala de ventas uno decida visitarnos. Sin embargo, cuando esto pasa se llama por teléfono para pedir la información o bien rectificarla en dado caso el cliente venga con prisa…” (Informante 2)

La empresa actualmente si cuenta con un presupuesto que le permita la implementación de un CRM y diseñar una base de datos, adquirir el equipo necesario para acceder al mismo y realizar las capacitaciones necesarias que permitan el manejo adecuado de dichas herramientas.

> “Si, actualmente se cuenta con presupuesto para implementar alguna herramienta o equipo tecnológico que ayude a simplificar las ventas.” (Informante 1)

La actualización de datos, en este caso de medidas, se revisa o retoman las medidas. Sin embargo, no se realiza una actualización de datos periódica. Los aspectos o apartados que se considera oportunos, debería poseer una base de datos son: nombre y apellido del cliente, una dirección, teléfono de contacto, el correo electrónico es considerado como secundario. Se hizo énfasis en la utilización de portales como WhatsApp para mantener una comunicación con el cliente. Para gestionar las preferencias del cliente en compras anteriores, se hace a través de los libros, para la búsqueda se toma como parámetro de referencia la fecha en que el cliente hizo la compra, es un método que actualmente funciona para la empresa, pero presenta algunas

limitantes como el tiempo necesario para ubicar la información requerida, en caso de que no se tenga en mente la fecha en que se realizó la compra, ubicar la información se vuelve aún más tardado, por lo que en muchos casos el cliente opta por una nueva toma de medidas o de los datos necesarios para elaborar la prenda.

En la actualidad si implementa promoción de ventas, pero se hace basado en temporalidad o meses específicos del año y no se hace de conocimiento a todos los clientes actuales, únicamente se llama a un grupo seleccionado. La comunicación de las promociones se realiza principalmente en la sala de ventas con mayor afluencia, con el fin de atraer a nuevos prospectos. La empresa cuenta con redes sociales como Instagram y Facebook. Sin embargo, no se encuentran activas y la comunicación de la promoción de ventas en redes sociales es de manera esporádica o informal.

> “Si hay meses o temporadas en las que hay combos o de acuerdo a telas, principalmente en meses de medio año…generalmente se hacen de conocimiento por vía telefónica…” (Informante 1)

> “…de acuerdo a meses o temporada, en esta tienda se colocan pancartas o mantas para que las personas que transitan por el lugar las vean, a los clientes habituales se les llama…” (Informante 2)

No se lleva a cabo una gestión del nivel de satisfacción del cliente, debido a las limitantes que presenta el manejo de la información actualmente. No se le da un seguimiento post venta al cliente, solamente si es el cliente quien decide comunicarse con la empresa por algún ajuste al producto. Sin embargo, el seguimiento post venta y nivel de satisfacción se considera como un elemento muy importante a tomar en cuenta para su implementación a mediano plazo. Se indica que la empresa se basa en los comentarios o la fidelidad del cliente actual para medir el nivel de satisfacción.

> “…por los comentarios de nuestros clientes, la mayoría queda satisfecho… Seguimiento post venta no lo hemos hecho, generalmente hasta que el cliente se

> presente de nuevo. Sin embargo, si es importante saber el nivel de satisfacción o la imagen que ellos se llevaron del servicio.” (Informante 1)

> “Se intenta hacer un seguimiento pero no es un proceso como tal, a los clientes que no se tallan la prenda porque traen prisa se les llama para confirmar si está todo bien, sin embargo no se hace en el 100% de los casos…” (Informante 2)

Los productos con mayor demanda son trajes, blazer, pantalones en lo que se refiere al cliente masculino. El segmento de las damas demanda, en su mayoría blazers, pantalones y faldas. Las medidas que se deben obtener del cliente para confeccionar una prenda a media varían de acuerdo a la prenda que solicite, en el caso del saco las medidas necesarias son: el largo total del saco, largo de manga, contorno de pecho, contorno de cintura, contorno de cadera, ancho de hombros; en el caso del largo de manga, se hace medición de ambas extremidades, debido a que en muchas ocasiones las personas tienen una ligera variación en las mismas. Para pantalón se necesita el largo del total, contorno de cintura, contorno de cadera, ancho de rodilla y ruedo, cabe aclarar que la medida de cintura y cadera requerida para el pantalón no es la misma que se toma para saco. Para el segmento femenino se requieren las mismas medidas, sin embargo, debido a la anatomía de su cuerpo en el caso del saco se requiere la medida de altura de busto y para pantalón la altura del tiro. Para las faldas se toma largo de la prenda, cintura y cadera. Esta información es exclusivamente para prendas confeccionadas sobre medida, en el caso de trajes ya elaborados para la venta se hace con base a tallas estandarizadas.

> “…traje completo, saco, blazer, pantalones en el caso de los caballeros… Para damas los productos que más se venden son blazer, falda y pantalones, éstos son a media o previamente confeccionados por talla… Generalmente se puede decir que por cada tres clientes hombres, tenemos una dama como cliente…” (Informante 1)

> “Acá vienen casi igual número de mujeres y hombres, aunque ligeramente son más hombres… Lo que necesitan, en su mayoría son blazer, pantalones, trajes completos, tanto hombre como mujeres, esporádicamente chalecos. Aunque en el caso de las damas también solicitan faldas…” (Informante 2)

Para los trajes por talla, existen clientes actuales que compran específicamente este tipo de prendas y no requieren prendas a medida. La talla más requerida es la 42, seguido de la 44. Se maneja desde la talla 36 hasta la 50, con las variantes, dentro de una misma talla, denominada como talla corta, estándar y larga. Sin embargo es el cliente masculino quien requiere esta modalidad de productos, el femenino opta por confeccionar las prendas a medida, con diseños y colores particulares. Se confeccionan camisas y blusas, sin embargo la demanda de estas prendas es menor y las medidas que se requieren son largo, ancho de hombros, contorno de pecho, contorno de cintura, largo de manga corta o larga, contorno de cuello; para las blusas se requiere como medida extra la altura de busto.

> “La talla o medida de más demanda en traje es la talla 42 para caballeros… Las mujeres prefieren prendas personalizadas a medida.” (Informante 1)

> “Las mujeres por sus gustos y nivel de detalle solicitan siempre prendas a medida…Los caballeros es en su mayoría sobre medida, sin embargo también hay un fuerte número de clientes que vienen por los trajes por talla, generalmente son quienes realizan compras rápidas…” (Informante 2)

El tallaje previo a la confección se realiza solamente en sacos, y no es a todos los clientes, solamente si el cliente lo solicita o si se identifica en el cliente particularidades en su anatomía. Para el ajuste de prendas no tiene costo extra, siempre que sea dentro de un periodo no mayor a 30 días a partir de la entrega, el tiempo de entrega va a depender de la demanda actual de la empresa, puede ser desde un día hasta una semana. Así como se tienen clientes que solicitan prendas nuevas, también se ofrece el servicio de ajuste de prendas, existen clientes habituales que requieren únicamente de éste servicio. Este

segmento también se considera importante a tomar en cuenta para ser ingresado a la base de datos, y la información solicitada es la misma que para un cliente que solicita prendas nuevas, con la aclaración de que el servicio requerido es de remodelación.

> "Si la entrega es dentro del perímetro de la capital no tiene costo extra, si es departamental el cliente absorbe el costo de envío…" (Informante 1)

> "…acá vienen muchos clientes de departamentos, a veces solo se toman medidas y la entrega ya es por medio de paquetería, son ellos quienes solicitan el medio o empresa para enviarlo y se encargan del pago del servicio…" (Informante 2)

Los medios de pago con que cuenta actualmente la empresa son efectivo, cheque o transferencia/depósito bancario, no cuenta con pago con tarjeta, sin embargo, esto último es un punto importante que se considera para poder proporcionar al cliente dicha modalidad de pago. Las telas que se ofrecen cuentan con un código de acuerdo al tipo de tejido, fecha y proveedor, por lo tanto, si es posible la identificación inmediata de las telas que el cliente selecciona, la actualización de los catálogos se realiza de forma manual, representantes de los distintos proveedores son quiénes se encargan de revisarlos, pero la empresa debe hacerlos llegar, no se realizan visitas de parte del proveedor a la empresa para revisión de catálogos.

> "Actualmente se acepta efectivo, cheque, depósito o transferencia…No se aceptan tarjetas, pero se ha presentado que recientemente muchos clientes han solicitado la opción, al no poseerla optan por transferencias…" (Informante 1)

> "Se aceptan cheques, efectivo, últimamente lo hacen mucho por transferencias al no tener la opción de cobro con tarjetas de crédito o débito, esto último ha sido solicitado mucho por la facilidad de no tener que cargar el dinero…" (Informante 2)

La empresa atiende clientes particulares y clientes institucionales que solicitan uniformes ejecutivos para sus colaboradores, la forma de manejar la información es la misma

mencionada al inicio, mediante libros, sin embargo, es un libro diferente el que se utiliza para visita. El gerente de la empresa indicó que si se cuenta con presupuesto para la compra de equipo que permita el acceso remoto a la base de datos, cuando se realizan visitas a clientes, tanto particulares como institucionales.

> "Se atienden iglesias, empresas…este tipo de clientes son atendidos por medio de visitas y poseen un libro específico para empresas o clientes individuales que solicitan una visita…" (Informante 1)

> "…si tengo conocimiento de clientes corporativos, en esta sala de ventas no se realizan visitas, es el encargado de la sala de ventas uno el encargado de organizar las vistas…Si un cliente corporativo viene acá a solicitar información se le da el contacto de la persona encargada…" (Informante 2)

Ortiz (2013) en su trabajo titulado "Propuesta para la implementación de un sistema CRM en PYMES del sector óptico de la ciudad de Bogotá" para obtener el grado de maestro en Administración por la Universidad de La Salle, detalla que la aplicación del concepto CRM en una empresa implica obtener un conocimiento suficientemente detallado de los clientes, que permita segmentarlos e implementar actividades diferenciadas para cada grupo o individuo, con miras a lograr su lealtad. Contrastado con la información obtenida en la investigación cualitativa se obtuvo la información necesaria para brindar un producto y servicio, que permita segmentar e implementar actividades.

Moreno (2008) en su tesis doctoral "La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español" obtuvo muy buenos resultados, recomienda a las empresas implementar sistemas para la administración de relaciones con el cliente, el enfoque que le dio la autora únicamente comercial. Define CRM como estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento, en la unidad de estudio del presente trabajo se identificó que la información del cliente es importante para brindar un servicio personalizado, sin embargo

al contar con dos salas de venta con distintas bases de datos, unificar la misma permitirá romper barreras que limiten actividades comerciales de la empresa. Al utilizar las bases de datos como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la información obtenida en el trabajo de campo en función del objetivo número uno, objetivo dos y de acuerdo a cada capítulo:

1. Los antecedentes de estudios realizados, demuestran que implementar un CRM no solamente consiste en el uso de un software, también requiere de un conjunto de estrategias que acompañen a la herramienta durante el proceso de venta y post venta. En las empresas de confección de prendas de vestir, principalmente las que concentran sus actividades en el mercado nacional, existen limitantes en acceso a herramientas para el manejo de la información.

2. La mercadotecnia es una parte fundamental en el desarrollo de las actividades de las empresas. Segmentar a los clientes es primordial para lograr enfocar los esfuerzos y generar mejores resultados en las actividades de mercadotecnia, tener acceso a la información de la cartera de clientes permitirá realizar una segmentación adecuada basada en historial de compras, ubicación y preferencias. Una herramienta que permite administrar la información es el CRM y va más allá de una herramienta tecnológica, comprende la capacidad de analizar la información para generar estrategias acordes a cada segmento de clientes, con el fin de construir relaciones a largo plazo con el consumidor, es decir, buscar la fidelización de los clientes de la empresa.

3. La metodología implementada con la finalidad de abordar el problema de investigación comprende aspectos esenciales como los objetivos, ámbitos de acción, definición y delimitación del problema. Derivado de la crisis sanitaria acontecida en el año en que se llevó a cabo la investigación, la metodología se adaptó a las medidas impuestas por las autoridades. A través de la metodología de investigación cualitativa, se logró

4. En lo referente a la discusión de resultados obtenidos, se concluyó lo siguiente:

- En la actualidad la empresa posee dos salas de venta, maneja la información a través de libros físicos, esto le dificulta acceder la información de manera simultánea. No cuenta con herramientas tecnológicas para gestionar la relación con los clientes y no existe una estrategia formal de CRM. Se llevan a cabo actividades enfocadas a reforzar la lealtad del cliente pero no de manera sistemática. Esto tiene como resultado que la empresa no tiene la capacidad de identificar la oportunidad de obtener el máximo beneficio a partir de los datos aportados por los consumidores.

- El personal de ventas de la empresa tiene claro el proceso actual de venta, saben de las tareas a realizar y las cumplen de manera ordenada. Sin embargo, al respaldar los procesos en herramientas obsoletas, como libros de clientes o boletas que hacen la función de una orden de compra, tiene como resultado que el proceso no sea fluido. Es importante mencionar que el proceso de ventas no se puede estandarizar en lo referente a tiempo, debido a que es un producto personalizado y el tiempo va a depender del nivel de detalle que cada cliente le dedique a la elección del producto final que cubra sus necesidades.

- La empresa desconoce la existencia de herramientas tecnológicas capaces de apalancar la gestión de los clientes con las bases de datos, se desconocen costos y funcionalidades. Sin embargo, el gerente de la empresa destacó que si se cuenta con presupuesto para implementar una herramienta que optimice los procesos de ventas y ayude a la gestión de las relaciones con el cliente.

- Se identificaron tres tipos de clientes, de acuerdo al motivo de compra: clientes corporativos, clientes individuales que utilizan las prendas ofrecidas por la empresa en su rutina laboral y clientes individuales que requieren de los productos de la empresa para eventos especiales. No se lleva a cabo un seguimiento post venta sistematizado, se realiza únicamente cuando el cliente se pone en contacto

con la empresa, pero se hizo énfasis por parte del gerente en que es punto de mucha importancia que se debe considerar para mejorar la relación con el cliente.

- Los principales productos solicitados por los clientes actuales de la empresa son trajes, blazer, pantalones para los hombres. En el segmento femenino las prendas con mayor demanda son blazer, pantalones y faldas. Se identificaron las medidas necesarias para poder entregar un producto a medida, las cuáles deben estar detalladas en el CRM a implementar.

- En la actualidad se utiliza cada vez más las formas de pago a través de tarjeta de crédito o débito, los consumidores buscan facilidades de pago en productos que poseen un precio elevado. En la empresa objeto de estudio no se aceptan tarjetas como medio de pago, y de acuerdo a la información obtenida por los encargados de tienda, se han presentado clientes que solicitan ese medio de pago. No brindar opciones de pago a través de medios electrónicos como tarjetas de crédito o débito, limita el acceso a financiamiento para el consumidor, además al implementar sistemas de manejo de información y no respaldar las estrategias con medios de pago acordes, generará limitaciones en los procesos de venta, los cuales se buscan mejorar con la propuesta planteada.

RECOMENDACIONES

Se establecen las siguientes recomendaciones para mejorar los procesos de venta de la empresa, a fin de mejorar la relación actual que se posee con el cliente.

1. Se recomienda a la empresa implementar una herramienta de manejo de información, para mejorar sus procesos de ventas. Además le permitirá acceder a métricas detalladas acerca del comportamiento de compra del consumidor. Para su implementación se recomiendan una serie de pasos detallados en los anexos.

2. El personal de la empresa, debe ser capacitado en el manejo del CRM para lograr sacar el máximo provecho a los beneficios que ofrece el sistema. Por lo que se recomienda una capacitación en manejo de información, específicamente Data Mining, de esta manera tendrán capacidad de analizar y extraer la información necesaria de la base de datos.

3. Se debe implementar estrategias que acompañen al funcionamiento del CRM, las mismas se deben basar en las herramientas que proporciona el software. Las estrategias a implementar se detallan en los anexos.

4. Se recomienda implementar medios de pago electrónicos, para brindar al consumidor una manera más rápida de pagar por los productos. Los pagos con tarjeta de crédito permite acceder a financiamiento. La propuesta está detallada en la sección de anexos.

5. Implementar un plan de seguimiento y control para verificar el funcionamiento adecuado del sistema y el impacto de las estrategias planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

Belch, G., & Belch, M. (2005). *Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Cruz, M. (2011). *Manual de marketing directo e interactivo.* Buenos Aires: AMDIA.

Curry, J., & Curry, A. (2002). *CRM – Customer Relationship Management: "Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes".* Madrid: Ediciones Gestión 2000.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Mareting.* Buenos Aires: Granica.

Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa.* Madrid: ESIC Editorial.

Hernández, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.

Herrera, C. (05 de junio de 2005). *https://www.adictosaltrabajo.com/*. Obtenido de CRM: GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES: https://www.adictosaltrabajo.com/2005/06/20/crm-1/

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a. ed.). México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Dirección de Marketing.* México: Pearson.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2013). *Marketing.* México: Cengage Learning.

Newell, F. (2001). *Cómo manejar las relaciones con los clientes en la nueva era del comercio electrónico.* México: McGraw-Hill.

Puente, R., & Cevilla, M. (2007). Práctica de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM). *Latinoamérica de Administración*.

Reinares, L. (2006). *Marketing Relacional.* Madrid: Prentince Hall.

Talaya, A., & Mondéjar, J. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Madrid: ESIC Editorial.

ANEXOS

I Diseño de CRM y base de datos para la optimización de procesos de venta en una empresa de confección de prendas de vestir

A partir de los resultados obtenidos en la indagación de la situación actual de la empresa y en función del objetivo número dos, se propone un CRM para optimizar los procesos de ventas y estrategias desarrolladas a partir del sistema de información, la propuesta se detalla a continuación:

1. CRM

A través de un CRM se pueden crear organizaciones centradas en el cliente, debido a que se enfoca en la transformación de la relación entre cliente y empresa en todas las actividades que identifican, atraen y retienen clientes.

El CRM pretende alinear a toda la organización para construir relaciones rentables y duraderas con los clientes, dejando por un lado la premisa de centrarse en el producto para ofrecer una atención personalizada de acuerdo a los hábitos de compra de cada cliente.

A través de esta herramienta se busca conocer al cliente de tal manera que el personal logre identificarlos para futuras compras o interacciones que realice con la empresa, diferenciar a los clientes en términos de sus necesidades e interactuar con el consumidor con base en la información que se tiene acerca de ellos, con el fin de minimizar desgaste en los procesos de venta y maximizar la interacción.

Es indispensable implementar aplicaciones apegadas a las necesidades de cada organización, basados en la información obtenida se deberá llevar a cabo el desarrollo de la interfaz del CRM, se analizaron diversas opciones como construir una base de datos en Access, software en la nube como Zoho CRM y SalesForce. Sin embargo, la propuesta que más se adecúa a las necesidades de la empresa y que ofrece una mejor personalización es ForceManager.

Es importante aclarar que la personalización del software es llevada a cabo por la empresa que brinda las licencias del CRM, sin embargo, para llevar a cabo una adecuación certera se deben realizar las siguientes actividades de aplicación general:

a) Diseño de tablas y relaciones:

Para el diseño general del CRM se deben establecer los datos y campos que va a poseer la herramienta, para que sea funcional acorde a los requerimientos de la empresa.

Se identificaron los siguientes campos, a partir de los cuales se debe iniciar la personalización del software:

- Datos del cliente: nombre y apellido, número de teléfono, dirección, correo electrónico, fecha de nacimiento, motivo de compra.

- Producto: se debe especificar el tipo de prenda antes de realizar la toma de medidas, la empresa actualmente ofrece productos para damas y caballeros, en algunos casos existen diferencias en las medidas requeridas dependiendo si es para hombre o mujer. Los productos enlistados son: saco para dama, saco para caballero, pantalones, faldas, chaleco para dama, chaleco para caballero, blusas y camisas. En el caso de los pantalones las medidas requeridas para ambos públicos son las mismas, debido a esto no se hace diferencia. Es importante establecer un campo para recolectar la información acerca del estilo o detalles requeridos por el cliente, este no puede limitarse a parámetros establecidos debido al alto grado de personalización requerido por el cliente.

- Diseño de formularios: ForceManager envía los formularios para solicitar la información requerida y las actividades a desarrollar a través del CRM.

Cuadro 4

Detalle de prendas y medidas

Producto	Medidas requeridas	
Saco para dama	◦ Largo total ◦ Largo de manga ◦ Pecho ◦ Cintura	◦ Cadera ◦ Ancho de hombros ◦ Altura de busto
Saco para caballero	◦ Largo total ◦ Largo de manga ◦ Contorno de pecho	◦ Contorno de cintura ◦ Contorno de cadera ◦ Ancho de hombros
Pantalón	◦ Largo ◦ Cintura ◦ Cadera	◦ Rodilla ◦ Ruedo ◦ Altura de tiro
Falda	◦ Largo ◦ Cintura	◦ Cadera
Chaleco para dama	◦ Escote ◦ Largo delantera ◦ Largo trasera ◦ Pecho	◦ Cintura ◦ Base ◦ Altura de busto
Chaleco para caballero	◦ Escote ◦ Largo delantera ◦ Largo trasera	◦ Pecho ◦ Cintura ◦ Base
Blusa	◦ Largo ◦ Pecho ◦ Cintura ◦ Cadera	◦ Largo de manga ◦ Altura de busto ◦ Cuello ◦ Antebrazo
Camisa	◦ Largo ◦ Pecho ◦ Cintura	◦ Cadera ◦ Largo de manga ◦ Cuello

Fuente: elaboración propia.

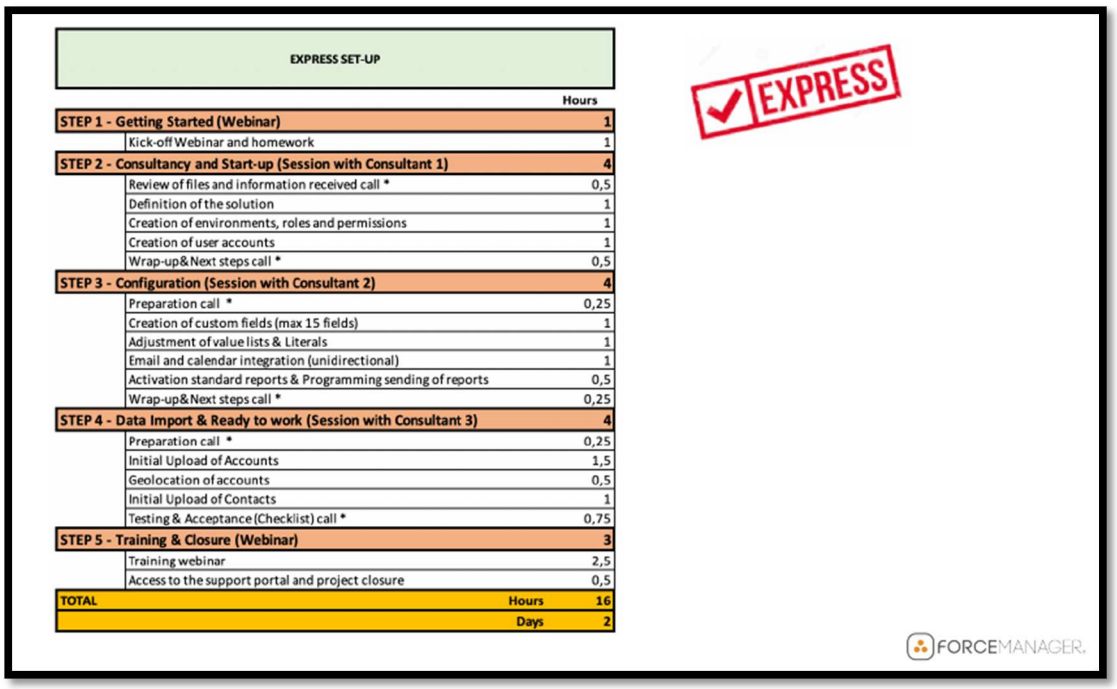
b) Diseño del CRM

Las herramientas que brinda ForceManager facilitará a la empresa tener dominio sobre la información de sus clientes de forma permanente, a través de esta herramienta se pretende generar un valor al cliente al mantener una relación personalizada y constante con los clientes, además de automatizar el marketing.

Con el paquete a contratar se incluyen 16 horas dedicadas al diseño y personalización del software, durante las cuales se puede llevar a cabo una prueba piloto, para determinar si se requieren adecuaciones antes de la implementación final de la herramienta.

La distribución de las 16 horas se realiza de la siguiente manera:

Figura 1
Distribución de implementación express



EXPRESS SET-UP		
		Hours
STEP 1 - Getting Started (Webinar)		**1**
	Kick-off Webinar and homework	1
STEP 2 - Consultancy and Start-up (Session with Consultant 1)		**4**
	Review of files and information received call *	0,5
	Definition of the solution	1
	Creation of environments, roles and permissions	1
	Creation of user accounts	1
	Wrap-up&Next steps call *	0,5
STEP 3 - Configuration (Session with Consultant 2)		**4**
	Preparation call *	0,25
	Creation of custom fields (max 15 fields)	1
	Adjustment of value lists & Literals	1
	Email and calendar integration (unidirectional)	1
	Activation standard reports & Programming sending of reports	0,5
	Wrap-up&Next steps call *	0,25
STEP 4 - Data Import & Ready to work (Session with Consultant 3)		**4**
	Preparation call *	0,25
	Initial Upload of Accounts	1,5
	Geolocation of accounts	0,5
	Initial Upload of Contacts	1
	Testing & Acceptance (Checklist) call *	0,75
STEP 5 - Training & Closure (Webinar)		**3**
	Training webinar	2,5
	Access to the support portal and project closure	0,5
TOTAL	**Hours**	**16**
	Days	**2**

Fuente: Propuesta ForceManager

El alcance de la implementación express incluye aspectos importantes como la introducción al sistema, consultoría y preparación, configuración, carga inicial de la base de datos. Estas actividades se llevan a cabo de la mano con una persona de la empresa que contrata los servicios de ForceManager, se realizan test iniciales para corroborar el funcionamiento adecuado y la aceptación de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Un aspecto esencial en la implementación de un CRM es la capacitación del personal, ForceManager incluye la capacitación online para cada usuario contratado, esta se lleva a cabo por un especialista y tiene una duración de 2.5 horas.

Es importante hacer mención que ForceManager es una opción para usuarios que requieren un software como servicio, es licenciada y de pago con renovación anual y está conformada por los siguientes elementos:

- **Licencia de ForceManager**

La licencia incluye acceso a la suite de conectividad completa desde Tablet, Smartphone o web. Alojamiento, soporte técnico, back-up & recovery, mantenimiento y actualizaciones ilimitadas.

- **Servicio de Set-up**

Este tiene como finalidad adaptar la herramienta al contexto del cliente y realizar una carga de datos inicial.

- **Servicio ForceSoucces**

Acompañamiento y orientación profesional

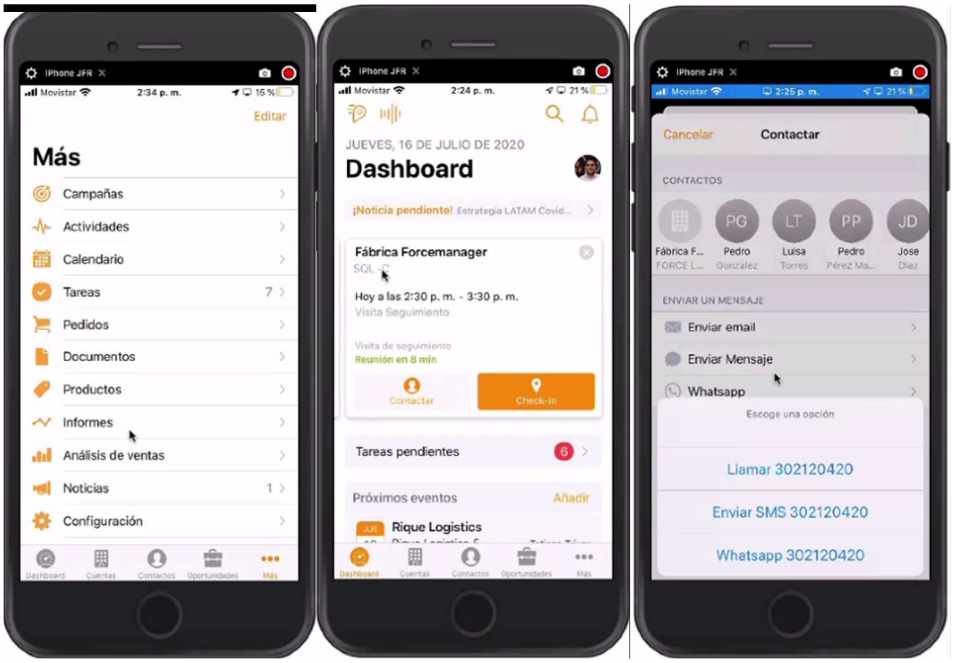
Cuadro 5
Detalle de costos licencia e implementación ForceManager

Concepto	Costo mensual US$	Costo anual US$
Implementación express	-	1,300.00
Licencias por usuario (3) US$35.00 c/u	105.00	1260.00
Total de inversión primer año	-	2560.00

Fuente: elaboración propia con base en propuesta ForceManager.

Uno de los motivos para elegir ForceManager es la posibilidad de utilizar dispositivos móviles mediante la aplicación de la compañía. Para las salas de ventas se establece el uso de Tablet en cada sucursal, debido a la versatilidad y facilidad de utilizar otras aplicaciones móviles requeridas en el proceso de ventas.

Figura 2
Interfaz de aplicación móvil



Fuente: propuesta ForceManager

En lo referente a la privacidad de la información se gestiona por medio de permisos de usuario, en donde se establece el acceso a la información dentro de la herramienta, de acuerdo a la jerarquía de del usuario en la empresa.

2. Estrategia de CRM

Un CRM no solamente constituye la implementación de un software, la aplicación del sistema de información designa un conjunto de herramientas que tienen como fin enriquecer las relaciones con los clientes a largo plazo, por lo tanto se proponen una serie de estrategias a seguir para optimizar los procesos de venta y mejorar el servicio al cliente.

La eficacia de la herramienta radica en mejorar la experiencia del consumidor, personalizar las ofertas, identificar oportunidades e implementar una comunicación multicanal.

a.1) Estrategia

Implementación y ejecución de un CRM en la empresa de confección de prendas de vestir.

a.1.1) Objetivo

Incrementar la fidelización del cliente actual en 15% para diciembre de 2021.

a.2) Tácticas

- Segmentar a los clientes actuales de la empresa a través de la información centralizada por el software contratado.

- Medir el nivel de fidelización actual de los clientes de la empresa.

- Implementar un seguimiento postventa para medir el grado de satisfacción del cliente.

a.3) Actividades

Se establece un proceso que consta de cuatro etapas. El objetivo es diferenciar a los consumidores, brindarles un servicio personalizado para garantizar un mejor conocimiento de los clientes y mejorar la fidelización.

a.3.1) Identificación

Posterior de la puesta en funcionamiento de la herramienta de base de datos, la fuerza de ventas debe buscar conocer a cada cliente y su historia de forma individual. Para ello se puede hacer uso de características como su comportamiento de compra, preferencias, ubicación geográfica.

a.3.2) Diferenciación

Al integrar la información de cada cliente, mediante el uso de métricas definidas, se clasifica a los clientes en función del valor que tienen para la empresa, con el fin de estimar el valor que tienen para la organización.

Identificar comportamientos de compra de acuerdo a cantidad, frecuencia y ubicación, con el fin de establecer una segmentación. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes para separar a los que interesa fidelizar y así mismo personalizar la publicidad que se le otorga a cada segmento.

Las estrategias de CRM enfocadas en fidelizar deben partir del grupo selecto que constituyen a los mejores clientes de la empresa, debido a que serán más sensibles a las actividades por implementar. Sin embargo esto no quiere decir que no se pueda hacer migrar a un cliente hacia el grupo de clientes más leales.

a.3.3) Interacción

La empresa busca relacionarse con los clientes identificados y clasificados previamente, se plantean ámbitos de acción para relacionarse con ellos. Se analizan las relaciones que el cliente permite que se mantengan con él, analizar cuáles de ellas percibe como valor añadido, en contraste de las que considera como molestas.

La interacción debe darse con medida, más no siempre es mejor, en este caso el cliente puede llegar a sentirse agobiado, derivado de esto puede perder interés que poseía por la empresa y finalmente se alejarán. De igual manera existen cosas que se deberán preguntar. En esta fase se implementa data mining, que consta de un conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, con el objetivo de encontrar patrones que justifiquen el comportamiento de los integrantes de las mismas y recordar características de cada segmento de clientes.

a.3.4) Personalización

En esta fase se requiere de mayor concentración y dedicación, se concentran en el desarrollo de actividades que buscan la interacción con los clientes identificados y clasificados previamente. Se comprueba si las capacidades operativas corresponden a lo ofrecido a los clientes con anterioridad. Se debe tener la capacidad de adaptarse a lo que los clientes solicitan.

Se recomienda la implementación de las siguientes estrategias:

- Contactar al cliente el día de su cumpleaños para felicitarlo. El saludo debe ser personalizado y se recomienda realizarlo vía correo electrónico debido a que es un medio poco intrusivo. El correo debe incluir una imagen con la felicitación personalizada con el nombre y apellido del cliente, la fecha del cumpleaños, nombre y logo de la empresa, además de una invitación a visitar las tiendas durante el mes de cumpleaños para que disfrute de regalo / descuentos especiales.

- Efectuar un seguimiento postventa para conocer el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto y servicio percibidos. Realizar una retroalimentación para la mejora basado en su experiencia.

- Implementar la herramienta Net Promoter Score para medir el nivel de fidelización del cliente, de preferencia realizarlo durante el seguimiento postventa y no al momento de compra, para que la medición tome en valor percibido del producto y servicio.

3. Implementación de medio de pago electrónico

En la actualidad el cliente de la empresa solo posee a su disposición medios de pago tradicionales, pero en el análisis de la situación se determinó que demanda formas de pago a través de tarjetas de crédito o debido. Esto a su vez le permite acceder a formas de financiamiento, por medio de visa cuotas o master cuotas.

Para solventar la situación se propone la implementación de VisaenLink. Es una plataforma digital que permite cobrar a través de un link, el cual es enviado a los clientes por mensaje, correo electrónico o WhatsApp, para que puedan realizar su pago por medio de tarjeta de crédito o débito.

Para su implementación no es necesaria una página web, brinda conveniencia a través de una plataforma amigable para el comercio y permite el acceso a pago en cuotas, desde 2 hasta 18.

Acceder a la plataforma tiene un cobro único de Q300.00, la afiliación no tiene costo, la comisión es de 4.5% sobre cada transacción generada. Aparte genera un cobro mensual de Q 25.00 por gastos administrativos.

a.1) Plan de acción

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Diseño de un CRM	Cotización y evaluación de propuestas	Gerente general	Agosto 2020	-
	Elección de propuesta y diseño de software de CRM	Gerente general	Octubre 2020	Q 19,916.80
Implementación de CRM	Adquisición de tablets para uso de software	Gerente general	Octubre 2020	Q 3,398.00
	Capacitación de colaboradores para el uso del software.	ForceManager	Noviembre 2020	-
	Implementación de CRM en la empresa	Encargados de salas de venta	Noviembre 2020	-
Ejecución de CRM	Capacitación en data mining a encargados de salas de venta.	Asesoría externa	Noviembre 2020	Q 5,000.00
	Diseño de material para actividad "Mes de cumpleaños"	Diseñador gráfico	Noviembre 2020	Q 1,500.00
Medio de pago electrónico	Implementación de plataforma VisaenLink	Gerente General	Noviembre 2020	Q 325.00
			TOTAL	**Q 30,139.80**

II Plan de seguimiento y control para garantizar el funcionamiento del CRM

El plan de seguimiento del CRM se basa principalmente en examinar los resultados obtenidos luego de implementar el software, verificación del funcionamiento y aplicación de mejoras en los procesos. Si bien la aplicación ya cuenta con la posibilidad de acceder a informes o data de acuerdo a lo requerido por el cliente en la fase de diseño, se hace necesario implementar otras actividades que acompañen a la herramienta.

1. Seguimiento y control

Para el seguimiento y control del CRM se establecen recomendaciones con el objetivo de garantizar un funcionamiento adecuado del software y las actividades a implementar.

- Realizar un seguimiento al material enviado, para corroborar que corresponda a la información obtenida en la base de datos y que pueda ser visualizado por el cliente.
- Determinar el impacto de saludar al cliente por su cumpleaños, a través del análisis de la información acerca del comportamiento de compra del cliente durante el mes de su cumpleaños.
- Realizar una medición constante acerca del nivel de fidelización, principalmente en los clientes menos habituales.

2. Actualización base de datos

La captura de información y el funcionamiento de las bases de datos deberán permanecer actualizadas, para esto se recomienda implementar contacto con el cliente para corroborar sus datos por lo menos una vez al año.

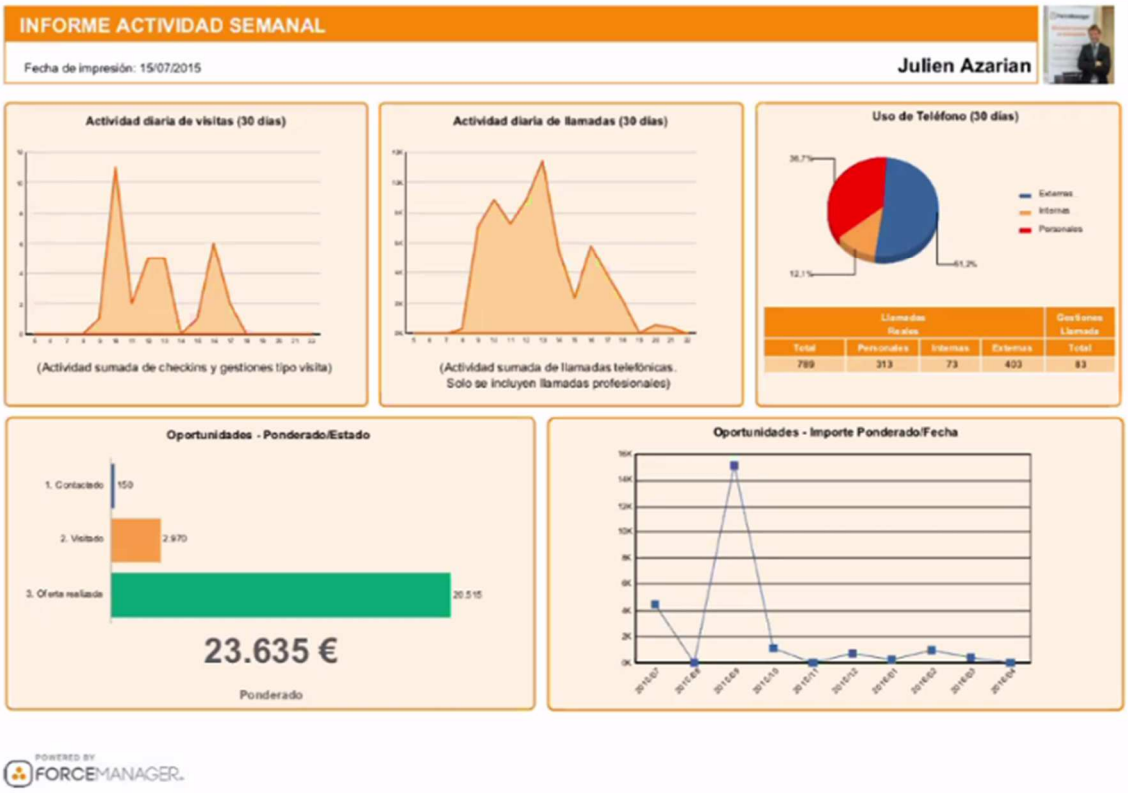
La frecuencia sugerida para actualización de datos, se basa en la naturaleza de los productos más consumidos por el cliente, son prendas de baja recompra. Para no generar molestias en el cliente actual, se propone una periodicidad acorde. En el caso de los clientes corporativos el contacto con la empresa es anual debido a que la actualización de uniformes es una vez al año.

Búsqueda de clientes potenciales a través de la prospección, para convertirlos en consumidores o clientes nuevos.

3. Gestión del rendimiento y medición del nivel de fidelización.

El software cuenta con indicadores que miden el alcance y muestra cuadros de mando para la gestión de indicadores de rendimiento, capaces de medir los resultados de las actividades implementadas. Aunado a esto se debe establecer un tracking mensual acerca de la información generada a través del CRM.

Figura 3
Interfaz de data generada

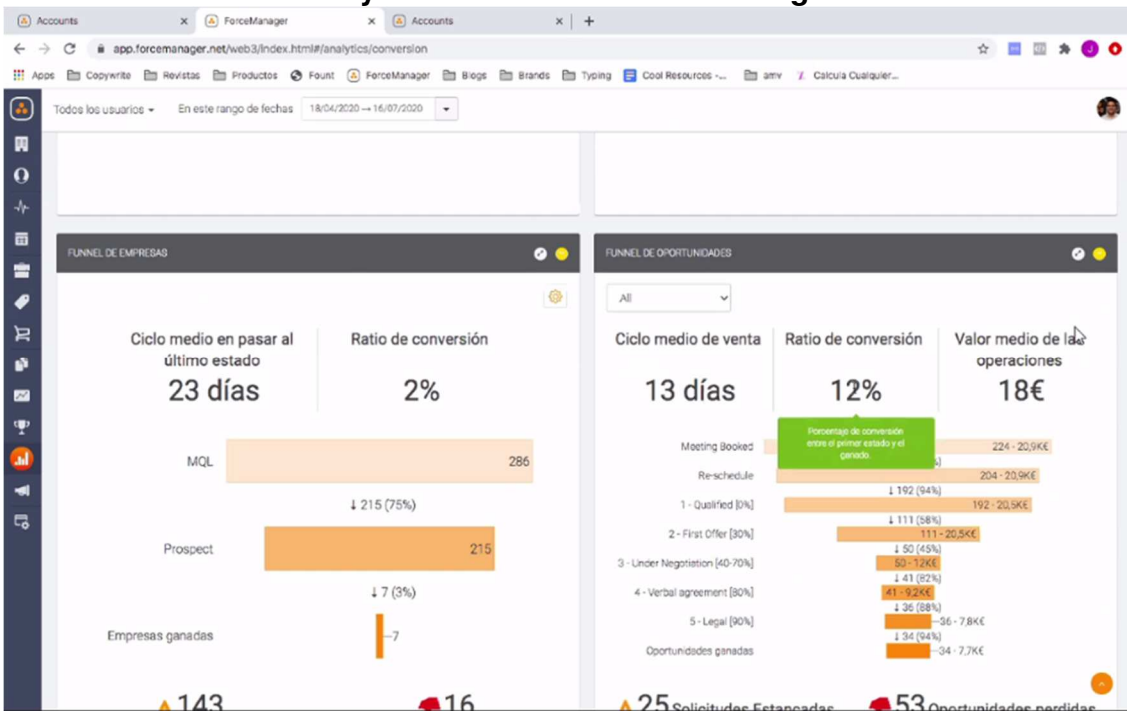


Fuente: demo ForceManager

Para medir y conocer el nivel de fidelización de la clientela se propone realizarlo a través de Net Promoter Score. Los reportes deben basarse en la tasa de respuesta, tasa de conversión, tasa de retención, tasa de satisfacción, tasa de queja de los clientes, costo de adquisición de un nuevo cliente, valor actual neto del cliente. Los parámetros

mencionados anteriormente son generados por el software de ForceManager, sin embargo el encargado de marketing debe poseer la capacidad de interpretar la información para la toma de decisiones o implementación de medidas correctivas de ser necesarias.

Figura 4
Analytics conversión ForceManager



Fuente: demo ForceManager

a) Net Promoter Score

A través de la implementación de NPS, se conocerá la tasa de fidelización de los clientes. Se propone implementar la herramienta vía correo electrónico, se sugiere que deba contener la siguiente estructura:

- Saludo: debe ser conciso y poseer el nombre del cliente, además del nombre del asesor de ventas que lo atendió.
- Cuerpo del mensaje: hacer de conocimiento al cliente la finalidad de la encuesta y el tiempo aproximado que le tomará realizarla. Como la herramienta posee una pregunta, el tiempo máximo para contestar no supera los cinco minutos.

- Pregunta: la herramienta NPS, se basa en una pregunta y se recomienda ser redacta de la siguiente manera.

> "*Según su experiencia de compra, ¿qué tan probable es que recomiende a la empresa con un amigo o familiar?"*

- Escala de medición: para la recopilación de la información se establece una escala de medición, la Figura 5 contiene la escala sugerida.

Figura 5

Escala de medición propuesta NPS

- Mensaje de despedida: al finalizar se debe redactar un mensaje agradeciendo el tiempo, comentarios y la preferencia. Además se debe incluir la aclaración de que la información proporcionada es de carácter confidencial y es estrictamente para entender su opinión respecto de los productos de la empresa.

Para determinar en qué medida se están logrando los objetivos, se recomienda la evaluación de KPI's, utilizando las herramientas que ofrece la herramienta de CRM. En el Cuadro 6 se detalla cada indicador, el responsable y la frecuencia de revisión de los mismos.

Cuadro 6
Indicadores de medición

KPI	Responsable	Frecuencia de revisión
Tasa de respuesta	Gerente General	Trimestral
Tasa de conversión	Gerente General	Semestral
Tasa de retención	Gerente General	Semestral
Tasa de satisfacción	Encargados de salas de ventas	Trimestral
Tasa de queja de los clientes	Encargados de salas de ventas	Trimestral
Costo de adquisición de un nuevo cliente	Gerente General	Semestral
NPS	Encargados de salas de ventas	Semestral

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Mercadeo

Guía de preguntas
Entrevista

Buenos días / Buenas tardes, mi nombre es _____, agradezco el tiempo que me ha brindado para poder realizar esta entrevista. También quiero mencionar que los comentarios e información que proporcione serán muy valiosos para el proyecto a realizar.

Intrucciones: a continuación se realizarán una serie de preguntas, sientase libre de responderlas, no existe respuesta específica y si tiene información oportuna que pueda agregar sirvase hacerla con total libertad,

Perfil del entrevistado
¿Cuál es su nombre? ¿En qué departamento u oficina trabaja? ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Cuáles son sus funciones?

Área a evaluar	Preguntas
Manejo de la informació	**1.1** ¿Cuál es el proceso actual de ventas? **1.2** ¿Cómo manejan la información de los clientes? **1.3** ¿Cuáles son los prinicpales problemas en el manejo de la información? **1.4** ¿Cuáles son los diferentes procesos que se llevan a cabo actualmente par el control de la información? **1.5** ¿Cuenta con un presupuesto destinado al manejo de la información? **1.6** ¿Acutalmete con que periocidad actualiza su información?

Base de datos	**2.1** ¿Actualmente cuentan con una base de datos de los clientes? **2.2** Si cuenta con base de datos, de que tipo es: **2.3** ¿Cuenta actualmente con un sistema de CRM? **2.4** Con base a su experiencia ¿Cúales considera como aspectos indispensables del cliente / producto, que debe poseer una base de datos ?

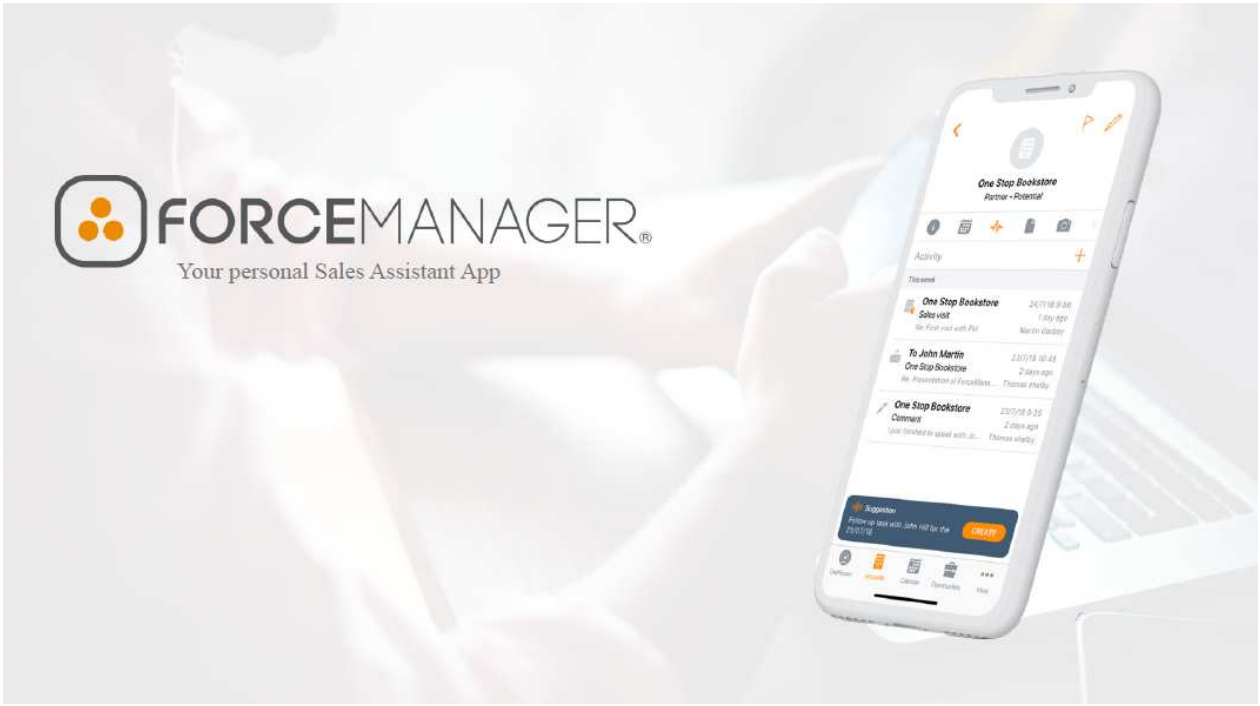
Atención al cliente	**3.1** ¿De qué manera se gestionan las preferencias del cliente en la actualidad? **3.2** ¿Cuáles son los datos que se deben obtener del cliente para realizar una entrega del producto óptima? (Número de teléfono, celular, correo electrónico, dirección, etc) **3.3** ¿Realiza promoción de ventas en la actualidad? ¿Cuáles? **3.4** ¿La empresa cuenta con sitio en redes sociales? **3.5** ¿Cómo se gestiona el nivel de satisfacción del cliente? **3.6** ¿Existen datos históricos de los gustos y preferencias de los consumidores?

Producto	**4.1** ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa? **4.2** ¿Cuáles son las medidas necesarias que se deben obtener del cliente para confeccionar una prenda de vestir a medida? **4.3** ¿Reliza tallaje previo a la confección de las prendas? **4.4** Si realiza tallaje ¿En qué tipo de prendas se lleva a cabo el tallaje? **4.5** Mencione las características básicas, según cada tipo de producto **4.6** Cual es tiempo estimado para entrega del producto ? **4.7** ¿Cuál es la disposición de ajustes al producto por tiempo?

Gracias por su cooperación

PROPUESTA DE CRM

FORCE MANAGER



Algunos de nuestros clientes

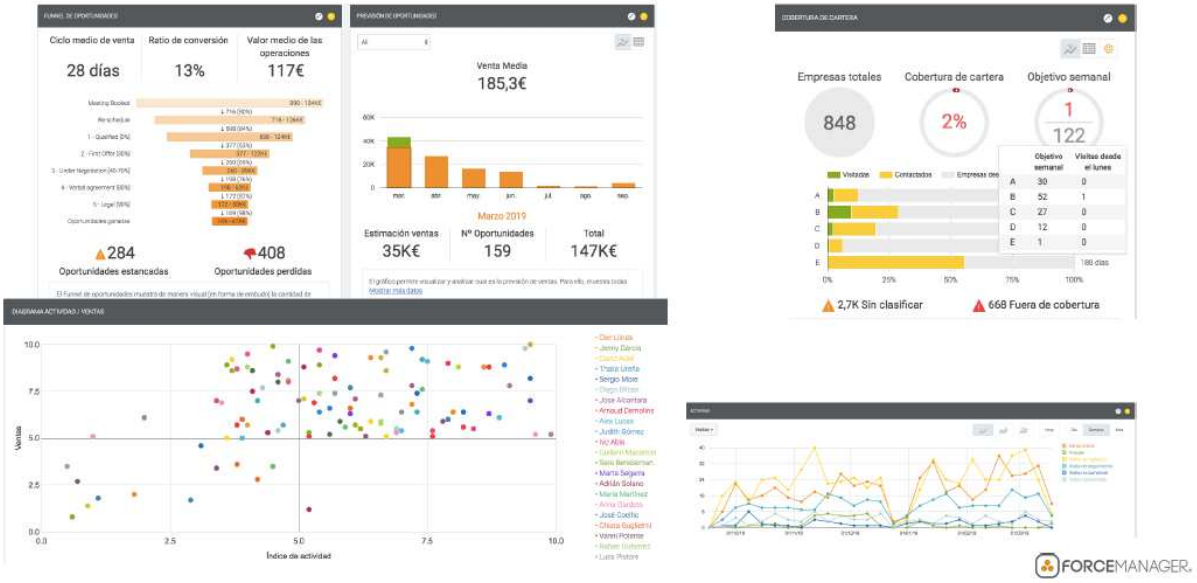
Por qué las empresas escogen FORCEMANAGER?

✓ Diseñado para la movilidad

Detalles de próximas visitas | Mejor ruta a la próxima visita | Check-in geolocalizado | Empresas cerca de ti | Reporte de voz | Habla con tu asistente | Recibe noticias | Consecución de Objetivos

FORCEMANAGER

Toma decisiones basadas en datos



FORCEMANAGER

Alianzas

Apple

Miembro del Mobility partner program des de 2016.

https://apps.apple.com/us/story/id1279063415

Telefónica

Acuerdo para comercializar ForceManager a través del canal Pyme de Telefónica.

Integración out-of-the-box con la centralita de VoIP Movistar Fusión.

IBM - Watson

Acuerdo para utilizar la tecnología Watson de IBM en nuestro asistente personal de ventas Dana (Cognitive)

Office 365

Integración de correo y calendario con Office 365.

Add-on disponible en el market de extensiones para Outlook 365.

Google

Integración de correo y calendario con G Suite.

Geolocalización de cuentas a través de la API de Google Maps (opcional).

FORCEMANAGER.

Scope of the Express Onboarding (5 steps)

STEP 1
GETTING STARTED
(Webinar)

- Sign up the program
- Follow instructions from Welcome mail
- Sign up to the next Kick-off Webinar
- Learn more about the process and prepare the homework

STEP 2
CONSULTANCY & SET-UP
(Session with Consultant)

- Review of files and information received
- Definition of the solution.
- Creation of environments, roles and permissions
- Creation of user accounts
- Wrap-Up and next steps

STEP 3
CONFIGURATION
(Session with Consultant)

- Creation of custom fields
- Adjustment of value lists
- Email and calendar integration (unidirectional).
- Activation of standard reports & send via email

STEP 4
INITIAL DATA IMPORT
(Session with Consultant)

- Initial upload of accounts
- Geolocation of accounts
- Initial upload of contacts
- Review of data loaded
- System Testing and acceptance

STEP 5
TRAINING & CLOSURE
(Webinar)

- Online training for trainers carried out by a specialized consultant - 2.5 hours via webinar.
- Access to the support portal
- Project Closure

Important: Any other requirement is not included in the standard Express package.

FORCEMANAGER.

Service Package

EXPRESS SET-UP		
		Hours
STEP 1 - Getting Started (Webinar)		**1**
	Kick-off Webinar and homework	1
STEP 2 - Consultancy and Start-up (Session with Consultant 1)		**4**
	Review of files and information received call *	0,5
	Definition of the solution	1
	Creation of environments, roles and permissions	1
	Creation of user accounts	1
	Wrap-up&Next steps call *	0,5
STEP 3 - Configuration (Session with Consultant 2)		**4**
	Preparation call *	0,25
	Creation of custom fields (max 15 fields)	1
	Adjustment of value lists & Literals	1
	Email and calendar integration (unidirectional)	1
	Activation standard reports & Programming sending of reports	0,5
	Wrap-up&Next steps call *	0,25
STEP 4 - Data Import & Ready to work (Session with Consultant 3)		**4**
	Preparation call *	0,25
	Initial Upload of Accounts	1,5
	Geolocation of accounts	0,5
	Initial Upload of Contacts	1
	Testing & Acceptance (Checklist) call *	0,75
STEP 5 - Training & Closure (Webinar)		**3**
	Training webinar	2,5
	Access to the support portal and project closure	0,5
TOTAL	**Hours**	**16**
	Days	**2**

FORCEMANAGER.

Modelo de Negocio de ForceManager

- ForceManager es una solución **SaaS** (Software as a Service) licenciada por usuarios y de pago y renovación anual. Esta propuesta está formada por los siguientes elementos:

✓ La **Licencia Business de ForceManager**, que incluye:

- ✓ Suite de conectividad completa. Accesos desde Tablet, Smartphone o Web
- ✓ Alojamiento
- ✓ Soporte técnico
- ✓ Back-up & Recovery
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Actualizaciones ilimitadas

✓ **Servicio de Set-up** para adaptar la herramienta al contexto del cliente y realizar una carga de datos inicial

✓ (Opcional) **Add-ons** bajo demanda: GoalManager, NewsManager, SignatureManager

✓ (Opcional) Servicio **ForceSuccess**: Acompañamiento y orientación profesional

✓ (Opcional) **Servicios Profesionales Ad-hoc**: Integraciones, Reportes, Automatizaciones, Desarrollo a Medida, Configuración de Add-ons, Formación adicional

FORCEMANAGER.

Condiciones generales

A. DURACIÓN Y VIGENCIA DEL CONTRATO

El contrato entrará en vigor en la fecha de la firma y tendrá una duración de doce (12) meses. Se prorrogará tácitamente por períodos sucesivos de doce (12) meses si el Cliente o ForceManager no manifiestan de forma expresa y por escrito su voluntad de no renovarlo con una antelación de **treinta (30)** días a la fecha de terminación del período inicial o cualquiera de sus prórrogas.

B. ACCESO A DATOS Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Todos los datos del cliente almacenados y administrados en servidores de ForceManager y en **Amazon Web Services (AWS)** son de propiedad exclusiva del cliente y serán tratados con la máxima confidencialidad y diligencia, de acuerdo con la normativa vigente en materia de protección de datos personales. ForceManager realiza copias de seguridad y backups respectivos en AWS cada hora. ForceManager ha certificado su Sistema de Gestión de la Seguridad de la información conforme a la norma **ISO 27001** con la empresa certificadora **Bureau Veritas**.

C. CONFORMIDAD

Con mi firma y sello en esta Propuesta, declaro que estoy autorizado a aceptar en representación de la compañía la compra de los productos y servicios que aquí se especifican, de acuerdo a los **Términos y Condiciones** detallados en https://www.forcemanager.com/es/info/terminos-y-condiciones y a los específicos términos de esta propuesta.

En relación a posibles discrepancias entre lo recogido en la presente propuesta y lo que está indicado en los **Términos y Condiciones**, los acordados términos de esta Propuesta prevalecerán.

Juan Felipe Ramírez H.
Territory Sales Manager
+57 321 4900285
Juan.ramirez@forcemanager.net

FORCEMANAGER®

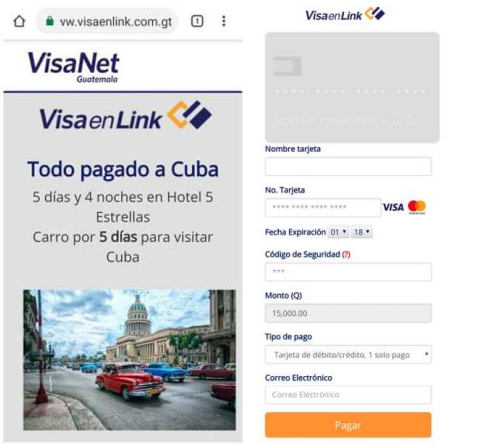
PROPUESTA DE COBRO POR MEDIOS ELECTRÓNICOS
VISANET

VisaenLink

VisaNet Guatemala

Este link es personalizado según el giro de tu negocio generando una experiencia de compra integral para tu comercio.

El link puede ser enviado por redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea y correo electrónico.



VisaNet Guatemala

Beneficios para tu cliente

- Simple y **fácil** de usar
- Optimización de **Tiempo**
- **Seguridad** en las transacciones
- **Acumula puntos** o millas
- Pago en **VisaenCuotas** o MasterCuotas

Beneficios para tu comercio

Aumenta tus ventas
*No es necesario una página web.

Seguridad
*Brinda un formulario de pago seguro.

Conveniencia
*Plataforma amigable
*Cobros en Quetzales o Dolares
* Acepta 2 hasta 18 VisaEnCuotas.

VisaNet
Guatemala
Experiencia
SIMPLE
Multimoneda
(Quetzales / Dólares)
Bilingüe
Adapta a los
dispositivos
Notificaciones en
plataforma