

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA
CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.

GUSTAVO ADOLFO CORREA VALERO
CÓDIGO 538832

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2018

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA
CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.

Gustavo Adolfo Correa Valero

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Ing. Leidy Patricia Rodríguez Bernal
Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
BOGOTÁ
2018



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Nota de Aceptación

Ing. Leidy Patricia Rodríguez Bernal
Director

Jurado 1

Jurado 2

Revisor Metodológico

Bogotá, 23, mayo 2018

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a todas las cosas del destino que me han permitido estar aquí y ahora.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento primero que todo al semillero MITO de la Universidad Católica de Colombia y en especial a la profesora Leidy Patricia Rodríguez, directora de trabajo de grado, la cual con la paciencia de un sabio me ha orientado en el desarrollo del presente trabajo. Agradecer también a la Corporación de Abastos de Bogotá S.A. y las empresas que me abrieron sus puertas y depositaron su confianza para conocer más de ellos.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1 GENERALIDADES | 18 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 18 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.2.1 Descripción del Problema | 21 |
| 1.2.2 Formulación del Problema. | 23 |
| 1.3 OBJETIVOS | 23 |
| 1.3.1 Objetivo General. | 23 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos. | 23 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN | 23 |
| 1.5 DELIMITACIÓN | 24 |
| 1.5.1 Espacio | 24 |
| 1.5.2 Tiempo | 25 |
| 1.5.3 Contenido | 25 |
| 1.5.4 Alcance | 26 |
| 1.6 MARCO REFERENCIAL | 26 |
| 1.6.1 Marco Teórico. | 26 |
| 1.6.2 Marco Conceptual | 28 |
| 1.6.3 Marco Legal | 37 |
| 1.7 METODOLOGÍA | 38 |
| 1.7.1 Tipo de Investigativo | 38 |
| 1.8 DISEÑO METODOLÓGICO | 39 |
| 1.8.1 Población | 39 |
| 1.8.2 Muestra | 40 |
| 1.8.3 Métodos y técnicas de recolección de datos | 40 |
| 1.8.4 Diseño de la encuesta | 40 |
| 1.8.5 Recolección de datos | 41 |
| 2 DESARROLLO DEL PROYECTO | 44 |
| 2.1 CONTEXTO | 44 |
| 2.1.1 Historia de Corabastos S.A | 44 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2 Misión de Corabastos S.A. | 45 |
| 2.1.3 Planeación estratégica de Corabastos S.A | 45 |
| 2.1.4 Cadena de Valor | 47 |
| 2.2 DIAGNÓSTICO | 49 |
| 2.2.1 Resultados de la encuesta | 49 |
| 2.2.2 Análisis de la encuesta | 58 |
| 2.2.3 DOFA | 60 |
| 2.2.4 ESTRATEGIAS DOFA | 61 |
| 2.3 PRÁCTICAS RECONOCIDAS DE CRM DEL SECTOR ESTUDIADO | 62 |
| 2.3.1 Makro | 63 |
| 2.3.2 Surtimayorista | 66 |
| 2.3.3 Resumen de prácticas de CRM en las empresas reconocidas | 67 |
| 2.4 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PROPUESTAS | 68 |
| 2.4.1 Dimensión Cultural | 68 |
| 2.4.2 Dimensión Procesos | 72 |
| 2.4.3 Dimensión Tecnología | 73 |
| | |
| 3 CONCLUSIONES | 78 |
| | |
| 4 RECOMENDACIONES | 79 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 80 |
| | |
| ANEXOS | 84 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Clasificación de empresas Pymes | 36 |
| Cuadro 2. Marco legal | 37 |
| Cuadro 3. Distribución de locales por bodega | 39 |
| Cuadro 4. Ficha técnica del muestreo | 40 |
| Cuadro 5. DOFA. | 60 |
| Cuadro 6. Estrategias DOFA | 61 |
| Cuadro 7. Información de empresas reconocidas del sector. | 62 |
| Cuadro 8. Tabla resumen de prácticas de Gestión de Clientes | 68 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Localización de Corabastos S.A. | 25 |
| Figura 2. Transformación del Marketing a través del tiempo | 27 |
| Figura 3. Modelo de brechas en la calidad de la prestación del servicio | 30 |
| Figura 4. Modelo de Gestión CRM | 35 |
| Figura 5. Ecuación cálculo de la muestra. | 40 |
| Figura 6. Encuesta, primera parte | 40 |
| Figura 7. Encuesta, segunda parte | 41 |
| Figura 8. Plan estratégico de Corabastos, áreas de direccionamiento. | 46 |
| Figura 9. Genérica de cadena de valor. | 47 |
| Figura 10. Pregunta 1 | 50 |
| Figura 11. Pregunta 2 | 50 |
| Figura 12. Pregunta 3 | 51 |
| Figura 13. Pregunta 4 | 51 |
| Figura 14. Pregunta 5 | 52 |
| Figura 15. Pregunta 6 | 53 |
| Figura 16. Pregunta 7 | 53 |
| Figura 17. Pregunta 8 | 54 |
| Figura 18. Pregunta 9 | 54 |
| Figura 19. Pregunta 10 | 55 |
| Figura 20. Pregunta 12 | 56 |
| Figura 21. Pregunta 13 | 56 |
| Figura 22. Pregunta 14 | 57 |
| Figura 23. Pregunta 16 | 58 |
| Figura 24. Curso – Aula virtual | 70 |
| Figura 25. Contenido – Aula Virtual. | 70 |
| Figura 26. Estrategias – Aula Virtual | 71 |
| Figura 27.Registro fotográfico – Aula Virtual. | 71 |
| Figura 28. Descargar WhatsApp Business. | 73 |
| Figura 29. Aceptar Política y condiciones de WhatsApp Business. | 74 |
| Figura 30. Inicio de WhatsApp Business. | 74 |
| Figura 31. Configuración de perfil empresarial WhatsApp Business. | 75 |
| Figura 32. Perfil de WhatsApp Business vista por un cliente. | 75 |
| Figura 33. Clasificar contactos WhatsApp Business. | 76 |

| | |
|--|----|
| Figura 34. Servicios de mensajería en WhatsApp Business. | 76 |
| Figura 35. Estadísticas de WhatsApp Business. | 77 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|--|------|
| Anexo A. Carta de solicitud de información a Corabastos S.A. | 83 |
| Anexo B. Lista de población y muestra de empresas. | 85 |
| Anexo C. Formato de encuesta. | 88 |
| Anexo D Registro fotográfico de la ejecución de la encuesta. | 93 |
| Anexo E Encuestas diligenciadas de comerciantes. | 94 |
| Anexo F Índice de correlación de Pearson de las variables por preguntas. | 99 |

GLOSARIO

BUENA PRÁCTICA: Una buena práctica no es tan solo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.

ESTRATEGIA: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende.

ACRÓNIMOS

CORABASTOS: Sigla en español, Corporación de Abastos de Bogotá S.A.

CRM: Sigla en inglés, Customer Relationship Management

DOFA: Sigla en español, Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza

PDV: Sigla en español, Punto de venta

Pymes: Sigla en español, Pequeñas y medianas empresas

RESUMEN

Corabastos es la central de abastos de Bogotá que fue creada en los años 70' con el objetivo de facilitar el abastecimiento de víveres a casi tres millones de habitantes que vivían en ese tiempo en Bogotá. Esta central se creó con el objetivo de proveer de una manera organizada y metódica a dicha población, controlando los precios de los alimentos que en aquella época eran arbitrarios. Hoy en día esta central cuenta abastece aproximadamente a 12 millones de consumidores en toda Colombia y se articula con las otras centrales de abastos del país.

Dada la fuerte competencia que existe en la actualidad de las Pymes que hacen parte de la Corporación con los formatos de cash and carry, grandes superficies y de descuento duro, el presente trabajo se orienta a estudiar las prácticas de fidelización que se utilizan en las empresas Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos de Corabastos, con el objetivo de determinar su grado de madurez y proponer estrategias de fidelización de clientes que puedan aportarles para ser más competitivos.

Para el desarrollo del objetivo general se realizó un diagnóstico de las situación actual de las Pymes de granos y procesados de la central en torno a las prácticas de fidelización de clientes, como segunda medida se investigó sobre las estrategias en el mismo campo utilizadas por empresas reconocidas del sector y para finalizar se proponen estrategias que deben ejecutar las pymes de Cora bastos de granos y procesados para fidelizar a sus clientes desde el punto de vista cultural, de procesos y de tecnología. Se utilizaron fuentes primarias de carácter cualitativo como entrevistas y de carácter cuantitativo como la aplicación de una encuesta a una muestra representativa a los comerciantes de las Pymes de granos y procesados. Lo anterior dio un lugar a realizar un diagnóstico mediante un análisis DOFA insumo fundamental para la propuesta de estrategias de fidelización de clientes.

Como conclusión principal se evidencia que los comerciantes de granos y procesados, no realizan estudios de mercado, no aprovechan las ventajas que ofrecen las herramientas digitales para acercarse al cliente, y solo la Corporación desde su último plan estratégico se está orientando a cambiar esta situación que lograría modificar la perspectiva de estos comerciantes.

PALABRAS CLAVE: Suministro de alimentos, Marketing, Comercio, Administración de la comunicación

INTRODUCCIÓN

El dinamismo del mercado y los cambios tecnológicos en el mundo actual, han obligado a las empresas a generar nuevas maneras de abordar y retener al cliente; cual es cada vez más exigente, observador y con más acceso a la información gracias a la tecnología.

Es así, como cambia la percepción de los clientes hacia la búsqueda de satisfacer sus necesidades, el cliente ya no se conforma con lo que necesita, busca encontrar valor agregado, simple y práctico. Es por esta razón que las grandes empresas han generado estrategias para llegar a los clientes de un modo diferenciador, modificando sus procesos para conocer a fondo las necesidades, distinguir los clientes más valiosos y llegar de una manera personalizada. El concepto empresarial de CRM responde de manera adecuada a las necesidades expuestas anteriormente, ya que permite implementar estrategias para conocer las necesidades del cliente y así fidelizarlo.

Hoy día, son en su gran mayoría las grandes empresas las que han aplicado estrategias de fidelización de clientes, porque han logrado interpretar que el fin último no es una transacción, sino generar experiencias y relaciones a largo plazo.

Por su parte las pequeñas y medianas empresas -Pymes, pudiendo aplicar algunas estrategias de fidelización de clientes, no lo hacen, debido al desconocimiento en parte del concepto CRM o por el temor en adoptar herramientas técnicas y tecnológicas al considerarlas caras, para poder implementarlas de manera sistemática. Claro está que, en algunos casos, hay Pymes que tienen buenas relaciones con sus clientes debido a las buenas habilidades de los comerciales, pero dichas relaciones no perduran en el tiempo ya que son características personales, más no parte de una cultura organizacional.

En el sector comercial alimentario se logra observar, debido a los nuevos formatos, ese contraste diferenciador entre las grandes empresas y las Pymes, en cómo se dispone de recursos (no solo económicos) para que los clientes vivan mejores experiencias. Esto es un reto para las Pymes, en donde no necesariamente requieren de un alto presupuesto para crear estrategias a la medida que permitan estrechar relaciones duraderas con los clientes.

El presente proyecto propone establecer la definición de estrategias de fidelización de clientes en aquellas Pequeñas y Medianas empresas – Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos que se encuentran agremiadas en la central de Abastos de Bogotá S.A. –Corabastos, que es la “principal central de abastecimiento de productos en Colombia y la segunda en

América Latina”¹.

El presente documento está organizado de la siguiente manera: En la primera parte se exponen los antecedentes, justificación, planteamiento del problema y la formulación de los objetivos generales y específicos. Finalmente se indica la manera en que se pretende ejecutar estos objetivos, detallando cronograma, productos a entregar, instalaciones y equipo requerido, presupuesto y estrategias de comunicación.

¹ CORABASTOS. Nuestra historia. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 14 noviembre, 2017]. Disponible en Internet: http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=135 <URL:

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La fuerte competencia que se presenta en todos los mercados y la búsqueda incesante por el posicionamiento, “exige que las empresas sean capaces de generar y entregar valor a sus clientes mejor que la competencia”². Es por eso que se requiere de estrategias diferentes de hacer negocios, flexibles y que permitan a las empresas moldearse a las necesidades específicas y únicas que experimenta cada cliente.

Según Corabastos³, la central de abastos de Bogotá fue diseñada en los años 70' para poder facilitar el abastecimiento de víveres a casi tres millones de habitantes que vivían en Bogotá, de una forma organizada y metódica, controlando los precios de los alimentos que en aquella época eran arbitrarios. Los estudios de factibilidad fueron realizados por colombianos con ayuda de expertos en mercadeo de la Universidad de Michigan y del Fondo de Alimentos para las Naciones Unidas -FAO, que aconsejaron este tipo de obras para las ciudades colombianas con más de 150.000 habitantes.

El 20 de julio de 1972, se inauguró la Central, y desde entonces es pionera en el área comercial agrícola del país. [...]. Corabastos, es una Sociedad del orden nacional, de economía mixta vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, junto con la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Bogotá. [...]. Su papel determinante dentro de la economía del país al fijar los precios de los principales productos agroalimentarios que son difundidos en un boletín diario a través de los diferentes medios de prensa escritos, hablados, orienta de manera adecuada las operaciones comerciales⁴.

No fue sino hasta que en los años 90', después de la apertura económica, llegarán las primeras grandes superficies al país con formatos novedosos, empezaron a tener protagonismo como nuevos actores en el abastecimiento de Bogotá, aunque no competían con los precios que se tenían en las tiendas de barrio (abastecidas por Corabastos), sí “daban una mejor experiencia a la hora de comprar, mayores opciones de elegir productos importados y con presentaciones novedosas que se acomodan a las familias, implementando tecnología y técnicas no vistas en

² CAMBRA-FIERRO, Jesús. CENTENO, Edgar. OLAVARRÍA, Ana. VÁSQUEZ CARRASCO, Rosario. Factores de éxito CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. En: UNIVERSIA Business Review. Tercer trimestre 2014. p 145.

³ CORABASTOS. Nuestra historia, Op. cit [en línea]

⁴ CORABASTOS. Nuestra historia, Op. cit [en línea]

Colombia por aquel entonces”⁵.

“Se auguraba una extinción de las tiendas de barrio por versen amenazadas ante la imponente de las primeras grandes superficies, pero sucedió que no fue así y es que Colombia para aquella época era a un más fiel a los hábitos heredados de compra al menudeo y la tienda era un punto de encuentro y un referente cultural muy importante para la ciudad”⁶. Bogotá ha sido una ciudad de crecimiento exponencial y el mercado daba para todos, los tenderos y las grandes superficies crecían y esto era bueno también para Corabastos como el único que abastecía las tiendas.

Para cuando en 1995 llegó a Colombia Makro, “una tienda holandesa de formato Cash and Carry (mayorista) enfocada en institucional y profesional”⁷, Corabastos había sido la única hasta entonces en atender ese mercado. “Makro entró al mercado y empezó a registrar a sus clientes, les daba membresía por las que emitían bonos de fidelización, los tenían informados de ofertas y promociones, daban bonificaciones por compras en volumen, servicio de transporte por grandes compras, un call center denominado Telemakro en donde se hacía seguimiento, promociones puntuales y sondeos permanentes para conocer las necesidades de cada cliente”⁸. En palabras de Rafael España, director económico de Fenalco 2006, Makro le aportó a un nicho en el que todo estaba por hacer y en el cual se podía crecer exponencialmente.

Recientemente el Grupo Éxito, el grupo de almacenes más grande del país, entendió que el segmento de profesionales e institucional es un gran mercado, y con base en la experiencia de los almacenes mayoristas ASSAI de Brasil (perteneciente del Grupo Éxito), entró a competir en el formato Cash and Carry en Colombia, abriendo su primera tienda denominada Sutimayorista, ubicándola al frente de Corabastos en el año 2016, con 2600 metros cuadrados y un horario de servicio estratégico de 5 de la mañana a 7 de la noche, para captar clientes que están habituados en abastecerse a esa hora en Corabastos.

Actualmente, “Surtimayorista cuenta con 8 puntos de venta, cuatro de ellos en

⁵ DINERO. El comercio tarde, pero se internacionalizó [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/investigacion/articulo/el-comercio-tarde-pero-internacionalizo/95108>>

⁶ RAMIREZ, Diana; PEÑA, Jorge. La incidencia de la llegada de las grandes superficies en las ventas de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, entre los años 2002 y 2007. Bogotá: Universidad de San Buenaventura. Administración de Empresas, 2008, p.6

⁷ MAKRO. Nuestros inicios [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: < URL: <http://www.makrovirtual.com/cumara/acerca-de-makro/>>

⁸ DINERO. Makro, ¿encontró su rumbo? [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 17 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/makro-encontro-su-rumbo/26499>>

Bogotá, y esperan lograr para 2018 un total de 20”⁹. En Brasil ya cuentan con 114 almacenes con este formato, el cual ha sido un hit por lo novedoso, barato y cercano a los clientes. Cabe resaltar que son ya cuatro puntos de venta instalados en Bogotá en menos de 2 años y la acogida ha sido muy fuerte, por la misma infraestructura con la que dispone el Grupo Éxito en logística, estrategias de mercadeo, implementación permanente de tecnología y la utilización del comercio digital para atraer y fidelizar clientes. “Los almacenes Éxito fueron la primera cadena del país en ingresar al negocio digital hace más de una década, ha logrado profundizar los resultados a través de este canal. Al cierre del primer semestre del 2017, Éxito.com registro un crecimiento en ventas del 18% y en visitas de 23%, mientras que Carulla.com creció sus ventas en 40% y las visitas en 25%, y esperan este mismo comportamiento para Surtimayorista.com”¹⁰.

Con la entrada del siglo XXI el mundo empezó a experimentar más íntimamente las oportunidades que ofrecía el florecimiento de la tecnología y de paso a cambiar el estilo de vida de las personas, primero en las ciudades más grandes y poco a poco expandiéndose al resto de regiones. De aquí en adelante se hizo más evidente distinguir empresas con actividades modernas y actividades tradicionales, y se distinguían no en cuanto al surgimiento de nuevas actividades sino a la adopción de tecnología para crear valor en actividades convencionales, eso era lo que las volvía modernas.

Hoy en día desde Corabastos se “abastece aproximadamente a 12 millones de consumidores en toda Colombia¹¹” y se articula con las principales centrales de abastos del resto del país.

El presente proyecto busca encontrar prácticas de fidelización de clientes, en las Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos, que se encuentran en Corabastos. Se encontró en indagaciones realizadas preliminarmente en el planteamiento del presente proyecto, que no se han realizado estudios concretos de CRM o fidelización de clientes, en las diferentes empresas de este sector que allí se encuentran, pero se han adelantado algunos trabajos que nos permitirán tomar como base para nuestra investigación de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, Corabastos S.A., Universidad Nacional y otras entidades.

⁹ DINERO. ¿Qué planes tienen las marcas para defender su participación en el mercado? [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 17 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-sector-del-comercio-en-colombia-busca-nuevas-estrategias/252160>>

¹⁰ Ibid., [En línea].

¹¹ CORABASTOS. Informe de Gestión 2016. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 19 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.corabastos.com.co/images/documentosvarios2017/7InformeGestionGerencia2016.pdf>>. p.10.

Se podría estar incursionando en el desarrollo de un estudio, de un sector del que no se tienen antecedentes específicos previos en cuanto al tema de CRM, teniendo en cuenta que este es un espacio muy importante para la economía y el desarrollo de Bogotá y su periferia.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Según el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez Rivera¹², en un país en vía de desarrollo, como lo es Colombia, el dinamizador de la economía son las empresas Pymes, de ahí depende la mayor tasa de empleabilidad del país en un 67%, además de contar con el 99,5% del tejido empresarial y el 28% del producto interno bruto. Sin embargo, uno de los primeros retos que debe afrontar estas empresas en Colombia es lograr sobrevivir más que el promedio, que es de cinco años y que se pueda mantener en el tiempo.

En un estudio que realizó Confecámaras a 26.000 sociedades (de todos los tamaños) que registraron sus ventas ininterrumpidamente del año 2011 al 2015, se encontró que “612 de estas sociedades crecieron a dos dígitos sostenidamente y el gran hallazgo se dio en que el 73% de estas eran del sector Pyme, en donde uno de los factores que tenían en común para producir estos resultados, era el servicio posventa”¹³.

Se evidenció entonces que el servicio posventa es una de las herramientas que les genera valor a las empresas Pymes, es decir, el acompañar al cliente en su experiencia con el producto o servicio y establecer una relación, cambian el paradigma de que el fin último es vender. Según Gabriel Contreras, CEO de Sinnetric, solo el 12% de las microempresas tienen conciencia de quién es su cliente y esta falencia se debe a que las Pymes consideran que las relaciones asertivas solo se logran con tecnología de punta, y esta suele ser excesivamente costosa.

Por ende, se hace necesario conocer qué estrategias de fidelización utilizan las empresas Pymes para sobrevivir y competir, no solo contra las grandes empresas locales sino con el mercado global.

Hablando ya específicamente de las empresas Pymes comercializadoras de

¹² CONFECÁMARAS. Palabras del doctor Julián Domínguez Rivera, Presidente de Confecámaras, durante la clausura del Congreso Anual de Confecámaras 'Desafíos para impulsar el crecimiento [En línea] Cartagena: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/541-discurso-clausura-de-julian-dominguez-presidente-de-confecamaras>>

¹³ CONFECÁMARAS. Desafíos para impulsar el crecimiento Cartagena, 1 de septiembre de 2017 [En línea]. Cartagena: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/541-discurso-clausura-de-julian-dominguez-presidente-de-confecamaras>>

alimentos, encontramos que Corabastos S.A. las agremia de una manera organizada y por subsectores, facilitando las dinámicas comerciales con productores, mayoristas, minoristas, tenderos, profesionales, operadores logísticos y demás actores que intervienen. Los subsectores más representativos que allí se encuentran por ubicación física en Corabastos son los comerciantes de frescos (frutas, verduras, tubérculos, entre otras), procesados y granos, cárnicos, insumos agroindustriales, desechables y zona bancaria.

Dado el interés por la correlación de competencia que existe con los formatos de cash and carry, grandes superficies y de descuento duro, nos orientaremos a estudiar las prácticas de fidelización que se utilizan en las empresas Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos de Corabastos, las cuales pertenecen al subsector de alimentos y bebidas, uno de los subsectores de mayor participación en la economía colombiana. Este subsector es atractivo debido a que “abastecen a 12 millones de habitantes de Bogotá, ciudades cercanas y demás centrales de abastos del país, con altas ventas diarias”¹⁴.

“Corabastos representó desde 1972 ser la principal fuente de abastecimiento de Bogotá y sus ciudades aledañas, la más grande para entonces de América Latina, cubría a casi tres millones de habitantes y su objetivo inicial era abastecer de una manera organizada y metódica la capital del país con control de precios”¹⁵. A partir de los 90’, llegaron nuevos competidores tales como Makro, Sutimayorista y la expansión del grupo éxito en el formato Cash and Carry.

De esta manera Corabastos pasó de dominar el abastecimiento de Bogotá a ser un actor dentro de la gran torta que es el comercio alimentario, no solamente con Makro y Supermayorista como competencia directa, sino con los otros formatos que han logrado quitarles mercado a las tiendas de barrio (desde 2010 entraron los formatos de descuento duro –discounters y desde 2015 tiendas de alimentos 100% mercado en línea) y por ende baja la demanda de Corabastos. Por tanto, cobran especial importancia la definición de estrategias de Fidelización de las empresas PYMES para ampliar o al menos mantener la participación de estas empresas en el mercado.

Si bien estos nuevos competidores tienen claras las estrategias comerciales para fidelizar clientes, no se puede asegurar lo mismo en el sector de las PYMES, entre ellas las comercializadoras de alimentos procesados y granos de la Central de abastos, las cuales de no tomar acciones evidentemente están en riesgo de perder participación en el mercado.

¹⁴ CORABASTOS. Nuestra historia, Op. cit [en línea].

¹⁵ EL TIEMPO. Historia de la gran Plaza [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-56599>>

1.2.2 Formulación del Problema. De acuerdo con lo planteado anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias de CRM deben utilizar las Pymes comercializadoras de granos y procesados de la Central de Abastos de Bogotá – Corabastos, que les permitan ser más competitivas y fidelizar a sus clientes?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Definir estrategias de fidelización de clientes – CRM - en las empresas Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos de la Central de Abastos de Bogotá S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el estado actual de aplicación de estrategias de CRM, utilizadas por las empresas Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos de Corabastos.
- Identificar buenas prácticas de fidelización de clientes en empresas reconocidas del sector comercializadora de alimentos procesados y granos.
- Proponer a los comerciantes de procesados y granos en Corabastos estrategias de fidelización de clientes.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Corabastos fue una solución, y la única desde los años 70' hasta los años 90', para el abastecimiento de alimentos de Bogotá y sus alrededores, pero la entrada en escenario de los hipermercados (grandes superficies), como nuevos actores comerciales, incorporan valor a la cadena de distribución como lo son el autoservicio, el enfoque de marketing a la gestión empresarial y la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC), esto ha hecho que los consumidores prefieran estos formatos, además de que estos punto de venta (PDV) "tienen una unidad de negocio productora y vendedora que pone a disposición del consumidor los bienes y servicios que éste necesita en el momento, lugar y formas oportunas"¹⁶. Es de aclarar que estos almacenes de grandes superficies no se abastecen de Corabastos, sino que se abastecen directamente de los productores.

¹⁶ MOLINILLO JIMÉNEZ, Sebastian. Mercados de abastos y perfil del cliente: Principales variables influyentes en la frecuencia de compra. Málaga, Esp: Universidad de Málaga. CC .EE . y ee. Junio, 2011. nº 61. p. 71-87

Corabastos es un mercado de tradiciones comerciales en donde todavía es costumbre manejar grandes volúmenes de alimentos pagados en efectivo y con acuerdos verbales. Hasta no hace mucho esta “central de abastos se encontraba dominada por grupos comercializadores de papa¹⁷”, en donde el cambio o implementación de nuevas prácticas comerciales era casi nula y la informalidad era aún mayor. Esta situación se daba por la “básica educación con la que contaban los primeros comerciantes de Corabastos [...], pero al haber un cambio generacional de estos negocios, llegaron los hijos y nietos con nuevos horizontes dada por una mejor formación. Los nuevos comerciantes ya no esperan a que los busquen, sino que salen a buscar mercados¹⁸”.

Se pone de manifiesto que Corabastos ha evolucionado gracias a los cambios generacionales de los comerciantes y a las nuevas administraciones dentro de la corporación, enfocando un horizonte más prometedor y ante todo adaptándose a los retos que les imponen la globalización y sus dinámicas comerciales. El plan estratégico de Corabastos S.A.¹⁹ busca que crezca y se fortalezca la corporación en su conjunto, para ello ha diseñado objetivos que se encaminan a lograr la “modernización, eficiencia, competitividad, seguridad, crecimiento y rentabilidad”, involucrando a todos los actores.

Uno de los subsectores de Corabastos que mejor se ha venido acomodando a las nuevas maneras de relacionarse con los clientes es el de alimentos procesados y granos, ellos han incorporado técnicas que a nivel de abastos son nuevas, “como el call center para que sus clientes, por decir los tenderos, no tengan que ir hasta la central mayorista²⁰”. Pero ningún cambio es suficiente y la mejora debe ser continua si se busca hacerle peso mayor a la competencia de los nuevos formatos comerciales que tiene claras las maneras de ganarse a los clientes. En la medida de que este subsector crezca, posibilita a los demás sectores a incorporar prácticas semejantes y a su medida para también crecer.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. Este proyecto se desarrollará en la ciudad de Bogotá D.C., entre las bodegas 1 y 10, 16 y 17 (véase la Figura 1) de Corabastos S.A., de acuerdo al segmento de empresas Pymes comercializadoras de alimentos procesados y

¹⁷ DINERO. Gobierno contra paperos [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 enero, 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/confidencias/edicion-impres/ articulo/gobierno-contra-paperos/18949>>

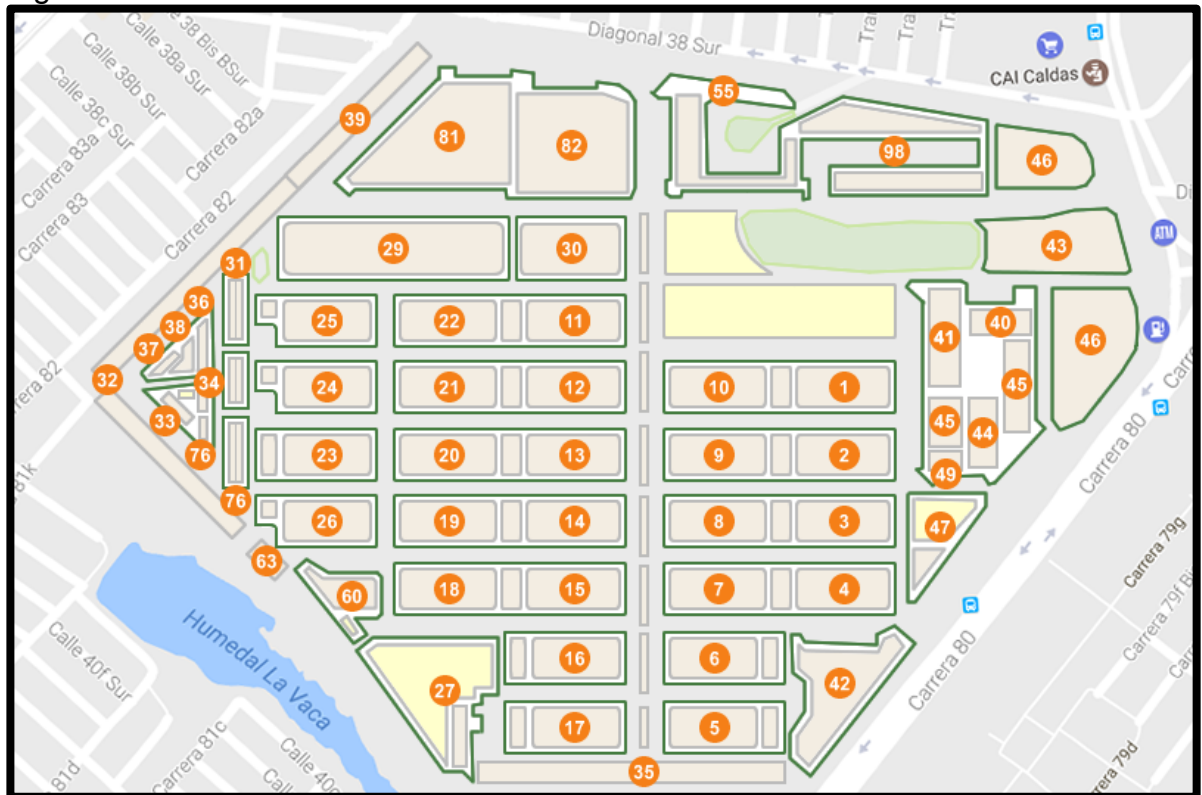
¹⁸ WISE COMM; CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Canales de Comercialización de Alimentos Frescos. Conceptos clave. Bogotá: El autor, 2016, p. 41.

¹⁹ CORABASTOS. Corabastos de la viabilidad a la eficiencia y competitividad. Estructura del plan para la modernización y el desarrollo integral de Corabastos 2016 – 2025. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 19 enero, 2018]. Disponible en internet: <URL: http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=172>

²⁰ WISE COMM, Op. Cit., p.42.

granos que allí se encuentran. Localización de Corabastos S.A.: Situada en Bogotá, Avenida Carrera 80 No. 2-51

Figura 1. Localización de Corabastos S.A.



Fuente: CORABASTOS. Mapa de bodegas [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 13 de marzo, 2018]. Disponible en internet: <URL: http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=369>

1.5.2 Tiempo. Este proyecto se desarrollará acorde a la planificación inicial realizada por la Universidad Católica de Colombia programa de Ingeniería Industrial, para el primer semestre del año 2018. Este trabajo se empezó desde la formulación propia de la idea el 14 de noviembre del 2017 y se proyecta finalizar con la socialización de los trabajos de grado entre el 21 y 25 de mayo del año 2018.

1.5.3 Contenido. El contenido del proyecto está orientado a reconocer las prácticas de CRM en las Pymes de alimentos procesados y granos de Corabastos y hacer recomendaciones de estrategias de aplicación.

1.5.4 Alcance. El alcance general del proyecto consiste en estudiar las prácticas de CRM que se desarrollan en las empresas Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos de Corabastos. Posteriormente se identificarán buenas prácticas utilizadas en empresas reconocidas del sector de alimentos. Una vez identificada la brecha, entre Corabastos y las empresas reconocidas del sector se definirán las estrategias de CRM a proponer para los comerciantes de Corabastos.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco Teórico.

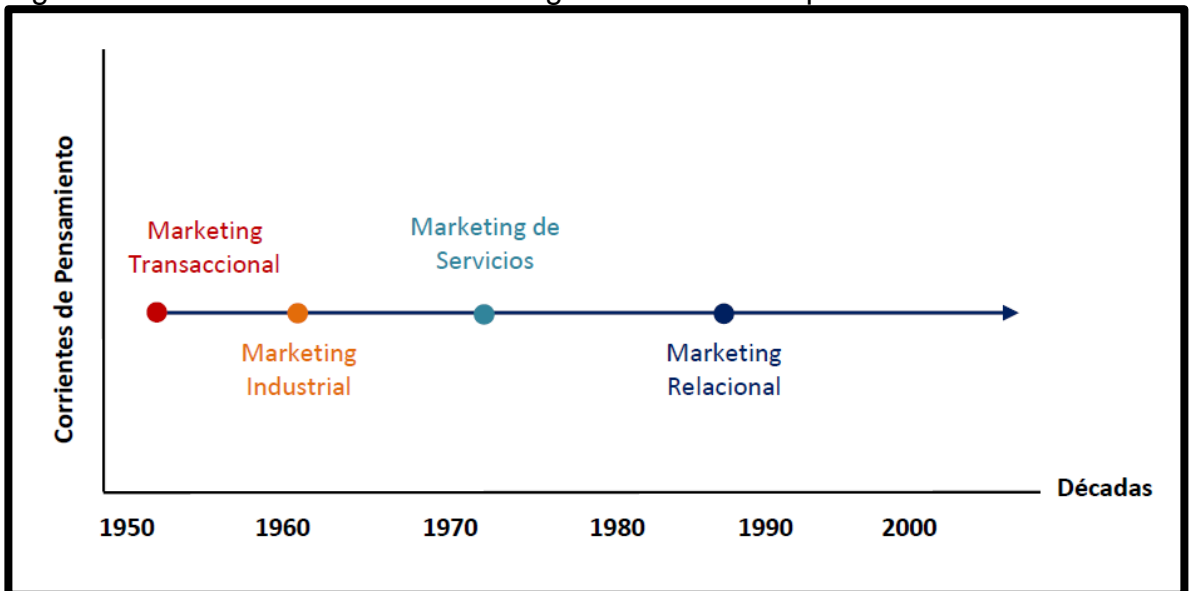
1.6.1.1 Marketing. Este proceso se define como la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de ésta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y la sociedad en general, según Kerin, Hartley, & Rudelius en 2009 ²¹.

El marketing es un proceso que según los estudios se ha presentado a lo largo de toda la historia de la humanidad y se ha ido adecuando en la medida que se modifican las maneras en que se trazan los intercambios de bienes y servicios (véase la figura 2). No fue sino hasta inicios del siglo XX en donde se empezaría a establecer estrategias para que estos intercambios de bienes y servicios fueran más efectivos.

El marketing como lo vemos hoy en día es fruto de la evolución de la globalización y como se ha orientado hacia lo que se percibe importante para así convencer al cliente. La siguiente estructura enseña las diferentes corrientes de pensamiento que se establecieron en el tiempo moderno y como han ido evolucionando.

²¹ MOLINA, Natalia. Definición de Marketing. Tesis APLICACIÓN DE CRM PARA MIPYMES EN COLOMBIA. CASO ESPECÍFICO PARA COMERCIALIZADORA L&M ALZATE". Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Trabajo de grado, 2011, p.12

Figura 2. Transformación del Marketing a través del tiempo



Fuente. adaptación "Aplicación de CRM para MIPYMES en Colombia. Caso específico para Comercializadora L&M Izate" Universidad Javeriana. Repositorio. 2011.

- **Marketing Transaccional.** La primera corriente fue la del marketing transaccional, esta nació por la sobreproducción que se estaba teniendo después de la segunda guerra mundial y se hacía necesario que se evacuaran las estanterías con promociones. Los objetivos se fijaban a corto plazo y las empresas se concentraban en los aspectos tácticos del marketing, sin prestar demasiada atención a las relaciones con sus clientes. Es aquí en donde nace el marketing mix o la 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Publicidad) en donde se tiene una visión hacia el producto.

- **Marketing Industrial.** La segunda corriente, el marketing industrial, iba dirigida a la relación que se establecía entre organizaciones y se explica según Webster, se explica que con los productos al consumidor, la interacción de éste con el vendedor es a corto plazo, tratando simplemente de satisfacer una necesidad inmediata sin implicar una dependencia a largo plazo, mientras que, las compras industriales generalmente hacen que el comprador sea dependiente de los proveedores para una provisión uniforme de submontaje, partes, servicio, apoyo o mejoras de producto. En consecuencia, muchos clientes industriales evalúan los proveedores como candidatos para relaciones duraderas a largo plazo. En este punto el marketing empezó a especializarse por actividades económicas y permitían ya el establecimiento de estrategias para lograr los fines.

● **Marketing de servicios.** Como respuesta a las carencias del enfoque del marketing transaccional, en los años 70 nació el marketing de servicios, una nueva corriente de pensamiento que trató de solucionar las debilidades de la transaccional. Así, empezó a surgir un debate acerca de la diferencia existente entre la naturaleza de los servicios y los productos físicos. Las diferencias establecidas que caracterizaron a los servicios fueron:

- Intangibilidad
- De carácter perecedero
- De consumo y valoración instantánea
- La satisfacción obtenida depende de la calidad del servicio prestado.

Por lo anterior, el marketing comenzó a abordar la gestión de la calidad en la prestación de servicios y en las interacciones llevadas a cabo entre el cliente y los prestadores de los intangibles, actitud que sería determinante en la evolución del marketing tradicional al relacional²².

● **Marketing Relacional.** Y así es como llegamos a como se originó el marketing relacional, la cual es el punto de partida para que estemos hablando de la gestión de la relación de cliente” - CRM. El “marketing relacional” y “orientación al mercado” surgen para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados.

1.6.2 Marco Conceptual. En esta sección se explican los principales conceptos de CRM, pero primero se buscará hacer un recuento desde el concepto del marketing de donde proviene el CRM.

1.6.2.1 CRM. CRM, por sus siglas en inglés, quiere decir Gestión de las Relaciones con los Clientes, es un concepto que está en la base del marketing relacional y en la que podemos definir como un proceso para captar, retener y fidelizar las relaciones con los clientes, según Gronroos²³. Pero CRM es un concepto que ha evolucionado y de las que se deben tener en cuenta las diferentes perspectivas (véase la tabla 1) para que se logre establecer estrategias dentro de la organización acordes a la misión, tamaño, entorno y estructura.

A pesar de que existen diferentes vertientes dentro del concepto de CRM, encontramos de igual modo que todas pegan al mismo objetivo de volcar los esfuerzos por orientarse al cliente y fidelizarlo.

²² Ibid., p.15

²³ CAMBRA-FIERRO, Jesús. CENTENO, Edgar. OLAVARRÍA, Ana. VÁSQUEZ CARRASCO, Rosario, Op. Cit., p.151.

Es frecuente ver que las personas asocian el CRM solo como un software que almacena grandes bases de datos y como procesadora de la misma. Este pensamiento es una de las razones por las que se presentan implementaciones fallidas, ya que las empresas esperan que este software aumente las ventas y la captación de clientes, esto no se logra sino se establecen estrategias que involucre a la organización en su conjunto y entender que es una gestión de largo plazo con el objetivo de mantener relaciones positivas con los clientes.

1.6.2.2 Qué es y qué no es CRM. Debido a la fama que se tiene de CRM en el mundo actual, al mencionarla se asocia con tecnología, call center o alguna tarjeta para acumular puntos, de tal manera que vamos a indicar qué es y qué no es CRM, según Guillermo Bilancio.

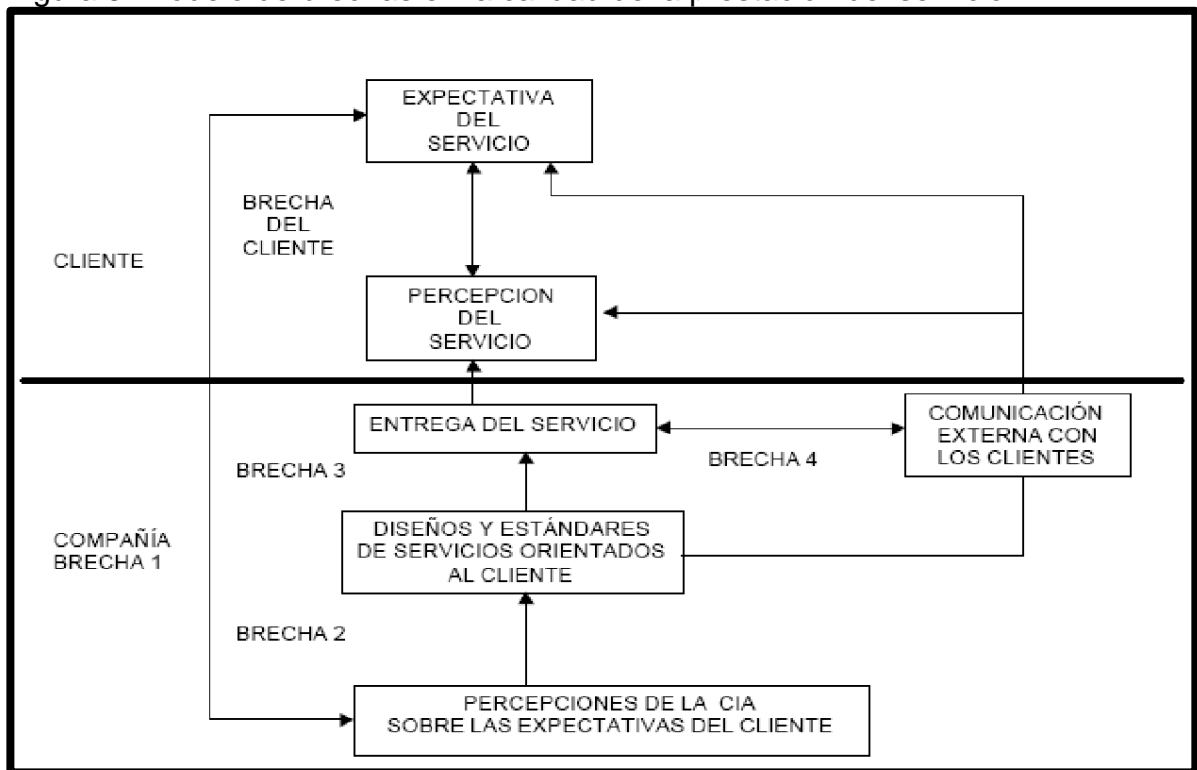
- CRM no es el tradicional marketing de base de datos.
- CRM se concentra en los valores del consumidor, no en lo que la empresa desea vender.
- Internet es una herramienta importante para CRM, pero no la única.
- El real propósito de CRM es evaluar, transformar o reforzar el comportamiento del consumidor.
- Los consumidores no desean ser tratados equitativamente, sino individualmente.
- CRM es mucho más que dar descuentos, puntajes, millas.
- No se puede comprar un consumidor.
- CRM es hacer que los consumidores vivan una vida más fácil.
- No hay que estar focalizado en la tecnología, sino en el valor.
- Poseer con tantos datos es tan inconveniente como contar con pocos datos.
- CRM no significa pensar en transacciones, sino en relaciones.
- CRM es un proceso de aprendizaje permanente, cuyo horizonte es el tiempo de vida de los consumidores.²⁴

²⁴ BILANCIO, Guillermo. Marketing, el valor de provocar. 1 ed. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001. P.17.

1.6.2.3 Modelos de las brechas. El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente²⁵.

Para un entendimiento más preciso, del modelo de brechas, es necesario adentrarse más en este e indagar cómo estas ayudan a crear el modelo de servicio que va a prestar a los clientes. Dicho modelo se basa en la relación que hay entre el cliente y el proveedor del servicio, como se muestra en la siguiente figura (Véase la Figura 3).

Figura 3. Modelo de brechas en la calidad de la prestación del servicio



Fuente: ZEITHAML, Valerie A. y BITNER, Mary Jo. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2 ed. México, D.F.: McGraw Hill, 2002, p. 32.

- **Brecha del cliente.** El cliente es el centro del modelo de las brechas.

²⁵ ZEITHAML, Valerie A. BITNER, Mary Jo. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2 ed. México, D.F: Mc Graw Hill, 2002, p. 587.

Dentro de la brecha del cliente se evalúan las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones que tiene el cliente. Las expectativas son las experiencias que tiene el cliente con un servicio y lo que espera de él, por otro lado, la percepción es lo que el cliente siente que recibe de un servicio. La compañía pretende disminuir cada vez más la brecha que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente con el fin de brindar cada vez un mejor servicio, para lograrlo se necesitan cerrar las cuatro brechas del proveedor.

- **Brecha del proveedor.** Basados en las necesidades que tienen los clientes sobre el servicio, las empresas deben analizar cada una de las expectativas del cliente acerca de dicho servicio. Debe reducir las causas que originan las brechas, las cuales son planteadas de la siguiente manera.

- **Brecha 1.** Tener claridad acerca de las expectativas del cliente. Para la empresa es de vital importancia cumplir las expectativas que el cliente tiene con respecto al servicio. Al sacar un servicio al mercado la empresa debe contar con una investigación, en la cual identifique cada una de las necesidades que tiene el cliente.

- **Brecha 2.** Seleccionar los modelos y estándares de servicio correctos. Al momento de diseñar un servicio las empresas no tienen en cuenta las necesidades del cliente para tener un sistema de calidad que respalde el servicio que se vaya a brindar. Cuando se establece una relación entre las dos partes, el proveedor debe contar con que el cliente siempre tendrá varias alternativas en el mercado y su manera de prestar el servicio, será a la larga el punto diferenciador que lo pondrá por encima de los demás competidores.

- **Brecha 3.** Entregar los estándares de servicio. Las compañías deben entregar un servicio de excelente calidad, para esto deben fortalecer los estándares de servicio teniendo en cuenta los sistemas, la tecnología y las personas que sirven como soporte del servicio al cliente.

- **Brecha 4.** Comprometerse con el cliente en asuntos imposibles de cumplir. La empresa debe ser clara a la hora de fijar sus promesas al cliente, un cliente al que se le incumple, será un cliente menos en futuro y seguramente un referente de mala publicidad en el mercado en el que desenvuelve la empresa.

1.6.2.4 Estructura de un CRM.

- **CRM analítico:** Lo primero que se hace es mirar cómo son los clientes, a quien se dirige, y que les gusta a ese tipo de clientes. Se identifica hacia dónde va la empresa, y cómo se va a hacer, para de esta manera empezar a analizar cómo crear el CRM.

El CRM Analítico es la porción del entorno de CRM que provee el análisis del cliente por datos de su comportamiento para tomar decisiones de negocio²⁶.

- **CRM operacional:** Después de que se hizo el perfil del cliente, se empiezan a generar las estrategias, para poner en marcha el CRM.

Corresponde a las aplicaciones que apoyan el trabajo diario en las diferentes áreas de aplicación del software (Ventas, Mercadotecnia, Servicios, Centros de Contacto). CRM Operacional permiten que el proceso de negocio y tecnología puedan ayudar a aumentar la eficiencia y medir día a día las operaciones del cliente²⁷. Un CRM Operacional es aquel que permite realizar las tareas cotidianas de una empresa.

- **CRM colaborativo:** En él se incorporan todos aquellos servicios de colaboración tales como correo electrónico, conferencias, centros de interacción del cliente habilitados por Web que facilitan las interacciones entre los clientes y empresas. El CRM de Colaboración es usado para establecer el valor del tiempo de vida de los clientes más allá de la transacción mediante la creación de una relación de sociedad²⁸.

Corresponde a las herramientas que permiten la integración de las aplicaciones con los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa con sus clientes. Los sistemas o Soluciones CRM deben ser muy eficientes en el manejo de comunicaciones utilizando múltiples canales. Se entienden como canales elementos como voz, fax, Internet, e-mail, correo directo, visita directa, etc.

Con el CRM de Colaboración los componentes y los procesos permiten a la empresa la interacción y colaboración con sus clientes. Es el primer canal de comunicación entre el cliente y la organización dotando esta comunicación de varias vías (Internet y telefonía móvil), como canales adicionales, debiendo proveer, en

²⁶ LANGFORD, Naomi. SALTER, Brian. Aprender las claves del CRM. 1 ed. Barcelona: Editor Gestión 2000, 2006. P.

²⁷ S. WINER, Russell. Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, University of California at Berkeley, 2001

²⁸ Corredor Pinzón, Alejandro. Peralta Mojica, Daniel Andrés. Adaptación De Tecnología CRM, Open Source, En La Microempresa Easysoft De Colombi. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2007. p,

conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM. Consiste en canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento, en cualquier lugar, como: Internet, intranet, portales auto-servicio y conexiones de socios, por nombrar algunos.

1.6.2.5 Modelos de gestión de CRM. La necesidad de las empresas por comprender mejor el comportamiento de los clientes se puede satisfacer mediante la aplicación de un sencillo pero efectivo modelo de gestión de relación con los clientes que consta de siete pasos:

- **Crear base de datos.** Es fundamental que la organización reúna en una sola base de datos, toda la información relevante de todos sus clientes, entre esa información relevante se encuentran las siguientes variables.
 - **Transacciones.** Trazabilidad detallada de compras y cifras de referencia como precios pagados, fechas de entrega, entre otros.
 - **Contacto de Clientes.** Se deben tener distintos canales de comunicación con los clientes como llamadas de ventas, requerimientos de servicio y cualquier otra iteración que sirva de canal de comunicación directa.
 - **Información Descriptiva.** Necesario para segmentar los clientes y poderlos analizar con diferentes fines.
 - **Estímulos de Mercadeo.** En la base de datos es de gran importancia tener el contacto del líder de mercadeo del cliente, independiente de que el cliente responda o no alguna iniciativa de marketing²⁹.
- **Análisis de datos.** Este paso consiste en segmentar los clientes de acuerdo con la información almacenada en la base de datos al igual que con base en las transacciones³⁰.

El Customer Lifetime Value o CLV, es una de las métricas comúnmente asociadas con el CRM, se trata de algo aparentemente tan simple como estimar el valor que representa para la empresa la relación con un cliente, a lo largo de la vida de dicha relación. Se trata de una idea que siempre ha estado presente en el marketing tradicional, pero que cobra un gran protagonismo con el cambio de visión producto - céntrica a cliente - céntrica que el CRM representa. En un momento en que las empresas empiezan a preocuparse menos por la cuota de mercado, y más por la

²⁹ WINER Rusell; A Framework for Customer Relationship Management. 2001 p91.

³⁰ Ibid., p. 94.

cuota de cliente, las métricas de este tipo se demuestran indispensables no solo para poder clasificar a los clientes, sino también para tareas tales como dimensionar las campañas, estudiar elementos de interacción o revisar la propuesta de valor de los productos de la compañía³¹.

- **Selección de clientes.** Una vez realizado un detallado análisis de los datos de los clientes con los que cuenta la organización, el próximo paso es validar cuales de estos clientes serán objetivos de programas de marketing. El resultado de este análisis puede resultar de dos tipos. Si la segmentación es basada en compras y comportamientos aplicará a programas de retención. La otra segmentación puede ser seleccionada dependiendo de varios tipos de factores como inducir a compra por diferentes promociones dependiendo del segmento y del tipo de industrias³².
- **Contactar Clientes.** Los diferentes canales de comunicación y contacto directo con el cliente, permiten a las compañías generar una mayor cobertura para tener comunicaciones objetivas.

Dentro de esta estrategia de clientes objetivo con un portafolio directo de marketing se encuentran métodos como telemarketing, email directo, ventas directas y ahora en particular una nuevo modelo 1 a 1 de marketing a través de internet facilitando la construcción individual de relaciones entre las compañías y los clientes³³.

- **Administración de relaciones.** A través de un programa de email directo, los clientes reciben ofertas dependiendo su comportamiento de CRM, corresponde más una técnica de implementación de CRM que un programa en sí. Las relaciones con los clientes se construyen mediante diferentes tipos de programas que para cada mensaje de email puede activar este mecanismo³⁴:
 - **Servicio al cliente.** Los clientes deben contar con varias opciones, el servicio al cliente recibe un peso importante en la relación de CRM de una compañía con sus clientes. Este relacionamiento puede ser “reactivo” o “proactivo” dependiendo el modelo de negocio en su fase de preventa, venta y postventa.
 - **Programas de Lealtad.** También llamados programas de frecuencia, pretenden brindar al cliente un reconocimiento por su compra repetitiva. El hecho de brindar este tipo de incentivos generan un aumento de fidelidad en el servicio o la marca de la compañía.

³¹Enrique Dans. Customer Lifetime Value [En línea] <URL: http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/clv.pdf> [Citado 20 noviembre, 2017].

³² Ibid., p. 94.

³³ Ibid., p. 95

³⁴ Ibid., p. 96.

- **Personalización.** En el proceso de CRM es fundamental generar en el cliente la perspectiva de que encontrara productos o servicios parametrizados a sus necesidades específicas y no para las necesidades de una comunidad en general³⁵.
- **Comunidad.** Una de las mayores utilidades que las empresas le dan a la red para mantener su negocio en línea, es construir una comunidad de clientes que le permita intercambiar información relacionada a sus productos creando relaciones entre los clientes y la compañía como marca³⁶.
- **Privacidad.** Para los clientes, una variable importante que les genera confianza, es la tranquilidad de saber que todos sus datos están debidamente protegidos de cualquier intruso, cualquier ataque o simplemente de su competencia.

Se refiere a las diferentes métricas utilizadas por las organizaciones para asegurar que sus productos y servicios se encuentren disponibles. Existen diversos indicadores que permiten tener medidas de cómo están funcionando sus estrategias, sus programas y políticas de CRM³⁷.

A continuación se presenta la estructura del Modelo de Gestión CRM (Véase la Figura 4).

Figura 4. Modelo de Gestión CRM



Fuente: Russel, Winer. A Framework for a Customer Relationship Management Customer Relationship Management. En: California Management Review. Summer 2001. Vol 43. No 4, p. 91

³⁵ Ibid., p. 100.

³⁶ Ibid., p. 101.

³⁷ Ibid., p. 102.

1.6.2.6 Pymes. Según la Ley 590 del 2000 dispuesta para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas - Pymes, define Pymes como:

- “Se entiende como micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”³⁸.

En Colombia, según la Ley para Promover la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican de la siguiente manera (Véase el cuadro 1).

Cuadro 1. Clasificación de empresas Pymes

| TAMAÑO | PERSONAL | ACTIVOS |
|-----------------|---|---|
| Microempresa | Planta de personal no superior a 10 trabajadores. | Activos totales inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. |
| Pequeña Empresa | Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores. | Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. |
| Mediana Empresa | Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores. | Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. ³⁹ |

Fuente. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (10, Julio 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá.

1.6.2.7 Comercialización de alimentos procesados y granos. Rigiéndose por las dinámicas comerciales de Corabastos, entendemos la comercialización de alimentos procesados y granos, como aquella actividad comercial en donde se trata con “cualquier alimento que haya sufrido un proceso industrial o de preparación”⁴⁰ y los alimentos de granos.

³⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. ley 590 (10, Julio 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá.

³⁹ Ibid., p.2.

⁴⁰ WISE COMM. Op.cit., p. 12

Esto debido a una estructura no solo comercial sino también de distribución de zonas físicas en Corabastos donde se segmentan los comerciantes en alimentos frescos, alimentos Granos y Procesados, productos cárnicos, elementos desechables, zonas bancarias y de oficinas, entre otras.

Según Corabastos⁴¹ dentro de los principales alimentos que se comercializan en este segmento de procesados y granos están:

- Granos
- Procesados
- Abarrotes
- Enlatados
- Lácteos
- Productos de aseo
- Galletería
- Dulces

Dichos alimentos son del orden nacional e importado.

1.6.3 Marco Legal. De acuerdo al presente trabajo de investigación, se indica la normatividad más relevante de acuerdo a la temática tratada (véase el Cuadro 2).

Cuadro 2. Marco legal

| Ley | Objeto de la Ley | Autor |
|---|--|-------------------------|
| Ley estatutaria 1581 de 2012, Habeas Data | La presente ley tiene como objeto desarrollar el derecho constitucional que tiene todas personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la constitución política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma ⁴² . | El congreso de Colombia |

⁴¹ CORABASTOS. Recorrido virtual. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 19 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.corabastos.com.co/wVersionAbastos/index.html>>

⁴² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1581. (17, octubre 2012). Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Bogotá, 2012.

Cuadro 2 (Continuación)

| | | |
|---|--|-------------------------|
| Ley 527 del 18 de agosto de 1999, de Comercio Electrónico | Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones ⁴³ . | El congreso de Colombia |
| Ley 590 del 2000, Mipymes | Regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos ⁴⁴ . | El congreso de Colombia |

Fuente. El autor

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de Investigativo. Para el desarrollo del presente proyecto, se adopta la investigación aplicada en la cual se emplearán los conocimientos adquiridos en el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Colombia. La investigación se orientará al estudio de oportunidades que brinda la herramienta CRM como estrategia de captación y fidelización de clientes en la Central de Abastos de Bogotá –Corabastos, específicamente en las Pymes comercializadoras de alimentos procesados y granos.

1.7.2 Fuentes de Información.

1.7.2.1. Fuentes Primarias. Como parte fundamental del enfoque metodológico se utilizarán fuentes primarias como encuestas y entrevistas. Estas serán aplicadas al Subgerente Comercial de Corabastos, a los propietarios o empleados de las Pymes comercializadoras de alimentos de granos y procesados de Corabastos.

⁴³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 527. (18, Agosto 1999). Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 1999

⁴⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 DE 2000, Julio 10. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Congreso de la República de Colombia.

1.7.2.2 Fuentes Secundarias. Como fuente secundaria se utilizarán informes de la agremiación, documentos de la empresa y del sector e investigaciones previas realizadas. Adicionalmente se tendrá en cuenta los indicadores que se emiten desde el DANE, ACOPI, CONFECAMARAS, PROCOLOMBIA, BID, entes gubernamentales e internacionales y estudios realizados por Universidades y empresas interesadas por la formación y desarrollo del sector Pyme.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1 Población. De 32 bodegas en general que se encuentran en Corabastos y en las que se distribuyen todos los comerciantes, tomamos como base de trabajo 11 bodegas pertenecientes al sector de granos y procesados, las cuales se hallan de la bodega 1 a la bodega 10 y sumamos la bodega 16 (véase la figura 1).

De las 11 bodegas seleccionadas de Corabastos, se encuentran distribuidas allí 174 locales en los que en su mayoría son de comerciantes dedicados a Granos y Procesados, pero en donde también se encuentran algunas bodegas de verduras, concentrados para animales, bebidas en general y algunos comerciantes que tienen más de un local.

De acuerdo con lo anterior se identificaron un total de 90 empresas comerciantes del segmento de granos y procesados (Véase el cuadro 3).

Cuadro 3. Distribución de locales por bodega

| No BODEGA | No LOCALES | No DE EMPRESAS DE GRANOS Y PROCESADOS POR BODEGA |
|--------------|------------|--|
| 1 | 16 | 6 |
| 2 | 11 | 3 |
| 3 | 12 | 9 |
| 4 | 11 | 8 |
| 5 | 23 | 12 |
| 6 | 15 | 5 |
| 7 | 23 | 16 |
| 8 | 12 | 7 |
| 9 | 13 | 7 |
| 10 | 13 | 6 |
| 16 | 25 | 11 |
| Total | 174 | 90 |

Fuente. El Autor

1.8.2 Muestra. Se determina una muestra de 73 empresas (véase anexo B), a encuestar de acuerdo a un muestreo (Véase cuadro 2) (Véase figura 5):

Cuadro 4. Ficha técnica del muestreo

| | |
|------------------------|-------|
| Población | 90 |
| Nivel de Confianza | 95% |
| Margen de Error | 5% |
| Tamaño de la muestra n | 72,92 |

Fuente. El Autor

Figura 5. Ecuación cálculo de la muestra.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 90}{90 * (0,05)^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$


Fuente. Autor

1.8.3 Métodos y técnicas de recolección de datos. Se utilizará para la recolección de datos una encuesta, aplicada a las 73 empresas de acuerdo a las variables mencionadas en el numeral anterior.

1.8.4 Diseño de la encuesta.

1.8.4.1 Primer parte: Título y texto de introducción y confidencialidad. Como parte de generar confianza con el encuestado, se hizo necesario en la introducción de presentación hacer mención de la confidencialidad de la información recolectada (Véase la figura 6).

Figura 6. Encuesta, primera parte

| | | |
|---|---|---------------------------------------|
|  UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL | TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL DEFINICION ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C. | CÓDIGO: VERSION 1 Página 1 de 5 |
| <p>ENCUESTA DE ANÁLISIS DE MECANISMOS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LAS EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ</p> <p>Estudiantes: Gustavo Correa Valero, gacorrea32@ucatolica.edu.co Director: Director: M.B.A. Leidy Patricia Rodríguez Bernal, lprodriguez@ucatolica.edu.co</p> <p>La encuesta que encuentra a continuación pretende identificar las herramientas, estrategias y actividades realizadas por las empresas Pymes de la Central de Abastos de Bogotá, para fidelizar y retener a sus clientes. Sus respuestas son confidenciales, no lo comprometen de manera personal y en cambio sí representan un insumo valioso para elaborar la Definir estrategias de fidelización de clientes – CRM, en las empresas Pymes de la Central de Abastos de Bogotá (Corabastos).</p> | | |

Fuente. El Autor

1.8.4.2 Segunda parte: Datos generales. Las primeras preguntas a realizar iban orientadas en conocer datos básicos del encuestado, con el fin de romper el hielo o la tensión de la encuesta (Véase figura 7).

Figura 7. Encuesta, segunda parte

| Datos generales | |
|--|-------|
| 1. Antigüedad dentro de la empresa: | _____ |
| 2. Cargo: | _____ |
| 3. Años tiene la organización de formalizada | _____ |
| 4. Cantidad de clientes promedio mensual | _____ |

Fuente. El Autor.

1.8.4.3 Tercera parte: Preguntas para obtener la información requerida. Para obtener la información relevante que nos lleve a identificar las estrategias de fidelización de clientes – CRM, que utilizan actualmente las empresas Pymes comercializadoras de granos y productos procesados. Se realizaron 16 preguntas de las cuales 14 eran cerradas y 2 abiertas (Véase anexo C).

Todas las preguntas cerradas que se realizaron tuvieron como opción de múltiple respuesta a). Totalmente de acuerdo, b). De Acuerdo, c). En Desacuerdo, d). Totalmente en Desacuerdo y e). No aplica. Las primeras cuatro opciones con el fin de medir cada pregunta realizada y sí el encuestado no tenía información o conocimiento al respecto de la pregunta respondía No Aplica.

1.8.5 Recolección de datos.

1.8.5.1 Agendamiento con el Subgerente de Gestión de negocios de Corabastos S.A. Apoyados por el Director del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Colombia, el Ing Javier Moreno, se logró una reunión con el Subgerente de Gestión de Negocios de Corabastos Ing. Andrés Ricardo Prieto (Véase anexo A), al cual se le dio a conocer la intención del presente trabajo y su alcance, el cual nos orientó y colaboró en suministrar información y en otorgar el permiso de seguridad para la elaboración de la encuesta en las empresas Pymes de nuestro segmento de interés agremiadas allí. Su aval no garantiza que las empresas estuvieran obligadas a contestar la encuesta, ya que estas son

autónomas de hacerlo, pero si daba un parte de seguridad y respaldo de la Corporación para movilizarse por la zona de Corabastos.

1.8.5.2 Perfil de los encuestadores. La encuesta la realizaron dos personas, una de las cuales es una comunicadora social, que por sus habilidades comunicativas hacía la encuesta como tal y la otra persona, estudiante de ingeniería industrial y desarrollador del presente proyecto, que intervenía para indagar y conocer más de los comerciantes de Corabastos mediante apuntes.

Estos encuestadores debían manejar un lenguaje cordial y respetuoso, no tutear, no masticar chicle, no interrumpir al encuestado, no tener pulseras que pudieran distraer, uñas pintadas con colores suaves, una adecuada postura no recostado en puertas o muros y una adecuada actitud para llegarle al encuestado (Véase anexo D).

1.8.5.3 Horario y días de ejecución de encuesta. Dada las dinámicas comerciales que se presentan en Corabastos, se optó por visitar a los comerciantes en sus locales en un horario de 9:00 am a 3:00 pm, ya que antes sería muy difícil abordarlos por la alta congestión comercial, y después de las 3 pm empezaban a cerrar la mayoría de los establecimientos. Se estableció una agenda para el desarrollo de la encuesta en cuatro días.

1.8.5.4 Estrategia para abordar a los comerciantes. También se logró saber, gracias al Ing. Andrés Pietro, que estos comerciantes a los que queríamos encuestar son celosos en dar información sobre sus actividades comerciales, debido a que, en algún momento no muy lejano, extorsionaban a estos comerciantes, y la otra razón es por la presión que les ha ejercido la Dian para que se formalicen y declaren impuestos. Dado lo anterior, los encuestadores se presentarían en nombre de la Universidad Católica de Colombia con apoyo de la Corporación de Abastos de Bogotá S.A. he indicarían que la información suministrada es de carácter confidencial y se cobijaría por la ley de tratamiento de datos – Habeas Data. Al finalizar la encuesta se les obsequiaba un detalle (Véase el Anexo E).

1.8.6 Análisis de Datos. Para el análisis de datos se utilizará el índice de correlación de Pearson. Esta herramienta es para medición de variables cuantitativas, por lo que se les asignará un valor numérico a las respuestas dadas de la siguiente manera:

- A. Totalmente de acuerdo = 4
- B. De acuerdo = 3
- C. En desacuerdo = 2

D. Totalmente en desacuerdo = 1

E. No aplica = 0

Esto nos permite medir la covariancia entre distintas variables relacionadas linealmente, estableciendo una razón probabilística lineal, pero no implica que no existan correlaciones entre otras variables porque su comportamiento no sea necesariamente lineal.⁴⁵

1.8.7 Obtención de Resultados y conclusiones. A través de la consolidación del marco referencial, la recolección de información a partir de fuentes primarias y secundarias y la identificación de buenas prácticas del sector, se presentará los resultados.

⁴⁵ UNIVERIDAD DE SEVILLA. Coeficiente de correlación lineal de pearson [En línea]. Sevilla: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:< <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>>

2 DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 CONTEXTO

La Corporación de Abastos de Bogotá S.A. es una entidad de economía mixta del sector agroalimentario que busca contribuir con la seguridad alimentaria de Bogotá, que agremia a los comerciantes y articula a los diferentes actores del sector.

2.1.1 Historia de Corabastos S.A. A partir de lo descrito en los antecedentes y de acuerdo a lo que se enseña en la página oficial de Corabastos, la Corporación de Abastos de Bogotá, fue planificada en los años 70, en parte por las recomendaciones de la FAO, la Universidad de Michigan y expertos en mercadeo de Colombia y el exterior, para lograr establecer una infraestructura de “central mayorista” que fuera acorde al tamaño de Bogotá, que por aquel entonces ascendía a los casi tres millones de habitantes⁴⁶.

Después de los esfuerzos del sector público y mediante alianzas con el sector privado, se logró consolidar el proyecto en 1970 y en 1972 se inauguró como la segunda más grande central mayorista de América Latina, se convertía entonces en un referente en el sistema de mercadeo de alimentos, centralizar y racionalizar su distribución.

En el año 2004, según el Dane⁴⁷, por Corabastos se negociaba el 80% de los productos perecederos de Bogotá, al mismo tiempo que la corporación realineaba sus “estrategias pensadas hacia el futuro haciéndole frente a los nuevos contextos de los mercados mayoristas en lo económico, cultural y tecnológico, y la necesidad de modernizar la comercialización, para estar a la vanguardia del cambio de los nuevos patrones de consumo”⁴⁸ y no verse en desventaja competitiva por las grandes superficies que se consolidaron o llegaban al país. Claro que de estas primeras intenciones desde la Corporación no se logró mucho.

Hoy por hoy, Corabastos es la tercera Central más grande de América Latina y ha enfrentado a lo largo de su existencia épocas difíciles por la inseguridad, las deficiencias en el servicio, traumatismos por escasez de alimentos causados por las condiciones adversas de la naturaleza y los paros de diferentes sectores y la insatisfacción por las administraciones del pasado. A pesar de todo ello se han establecido planes para que Corabastos sea una institución moderna, eficiente y

⁴⁶ CORABASTOS. Nuestra historia, Op. Cit.

⁴⁷ DINERO. Medición al comercio [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: <<http://www.dinero.com/confidencias/edicion-impresa/articulo/medicion-comercio/30857>>

⁴⁸ CORABASTOS. Nuestra historia, Op. Cit.

competitiva en su integridad, a lo que la nueva administración le ha apuntado con el establecimiento de un plan estratégico al 2025.

En los últimos años han salido propuestas que podrían impactar considerablemente a la actividad comercial que se vive en Corabastos hoy en día, como lo es la alternativa de trasladar a Corabastos fuera del casco urbano de Bogotá hacia alguna zona de la periferia, con el fin de mejorar la movilidad y seguridad del sector de Kennedy. Otras propuestas van orientadas a que el sector público venda su participación accionaria de Corabastos y se reinvierte en otros proyectos o que por el contrario se compre una mayor participación para que se abaraten los alimentos de Bogotá y las ciudades aledañas.

2.1.2 Misión de Corabastos S.A. La Misión pública en el portal web de Corabastos S.A. es:

“Como principal plataforma de abastecimiento del país, CORABASTOS ofrece servicios especializados a los participantes de la cadena agroalimentaria, con una infraestructura adecuada y cobertura nacional en la comercialización de alimentos en el canal tradicional. Respetando el Medio Ambiente y cumpliendo con su Responsabilidad Social, su operación es autosuficiente y se apoyará en talento humano, tecnología de punta y alianzas estratégicas.”⁴⁹

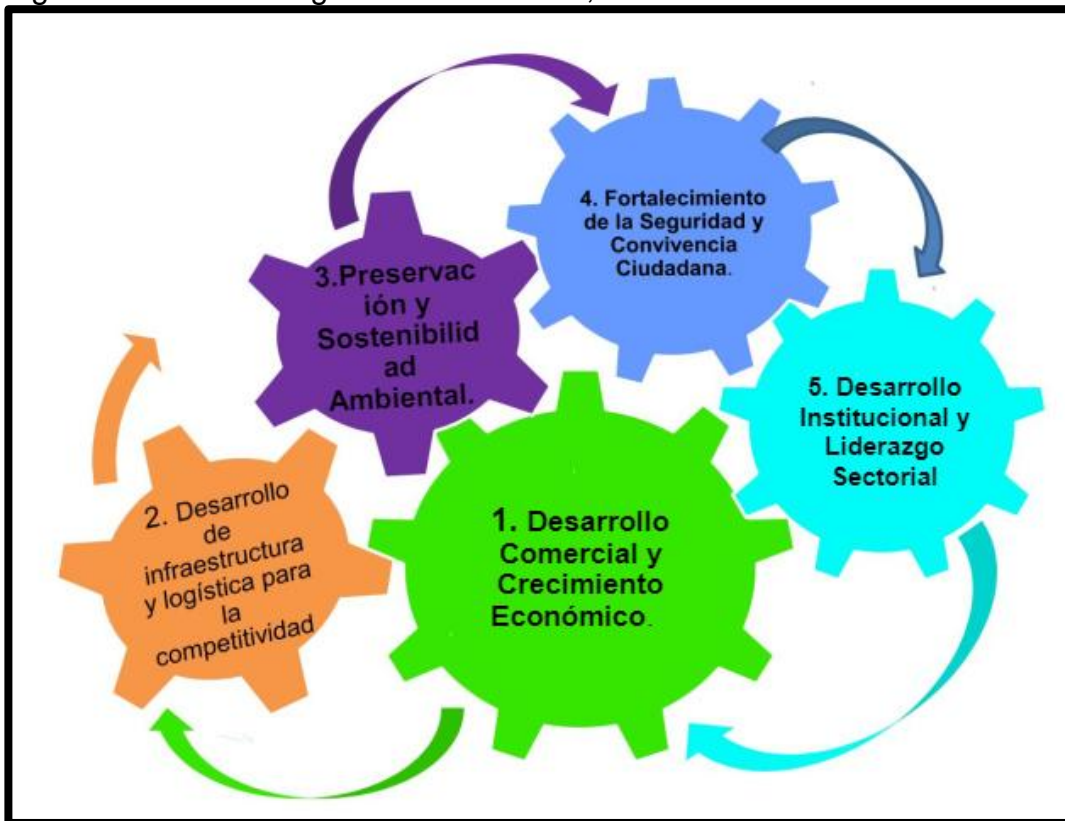
Desde la Misión de la Corporación se demuestra el interés y el compromiso por ofrecerles a los comerciantes que allí operan “servicios especializados [...] con una infraestructura adecuada” apoya por “talento humano, tecnología de punta y alianzas estratégicas”⁵⁰, esto con el fin de que se tengan las herramientas que hagan que Corabastos siga siendo competitiva.

2.1.3 Planeación estratégica de Corabastos S.A. El direccionamiento estratégico de la Corporación de Abastos de Bogotá S.A., de acuerdo a su último documento de “Plan para la modernización y el desarrollo integral de Corabastos 2016 – 2025”, está fundamentada por 5 áreas de direccionamiento estratégico u objetivos (véase la figura 8), en la que destacamos que estos se alinean con la necesidad de hacer crecer a Corabastos en su conjunto, pensado en hacerse más eficiente y competitivo para todos a los que agremia, entre ellos los comerciantes del segmento estudiado de Granos y procesado.

⁴⁹ CORABASTOS. Misión y Visión [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: < http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=138 >

⁵⁰ Ibid., En Línea

Figura 8. Plan estratégico de Corabastos, áreas de direccionamiento.



Fuente. CORABASTOS. Plan estratégico 2016-2025 [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=172>

Si bien los objetivos se articulan y se ordenan como parte de un conjunto que busca la modernización y el fortalecimiento institucional, identificamos que algunos de estos objetivos son claves para atraer, fidelizar y retener clientes, pensado desde los comerciantes en general de Corabastos.

Dentro de los objetivos estratégicos, se encuentra en lo comercial “desarrollar soluciones tecnológicas e implementar un plan de comunicaciones y prensa⁵¹” lo que permitiría volver más visible a Corabastos y lograr un acercamiento con los clientes que visitan la Central Mayorista, además de poder utilizar estas herramientas para mejorar la imagen que se tiene de Corabastos.

⁵¹CORABASTOS. Plan estratégico 2016-2025 [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=172>

Otro de los objetivos que permitirá mejorar la experiencia de comerciantes y sus clientes es el de “desarrollo de infraestructura y logística⁵²” ya que según el plan estratégico está pensado en modernizarse y ampliarse, y con el apoyo del gobierno Distrital implementar una red de abastecimiento a partir de Corabastos, esto supondría una ventana para mejorar las ventas de los comerciantes.

2.1.4 Cadena de Valor. A continuación, se describen las actividades principales (Véase la figura 9) que se dan en las PYMES comercializadoras de granos y procesados, y que en su gran mayoría son comunes a ellas. Esto facilitará plantear las acciones estratégicas a implementar.

Figura 9. Genérica de cadena de valor.



Fuente. POLO, David. Cadena de valor - ¿Qué es? [En línea] Madrid: La Empresa [citado 16 abril, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.emprender-facil.com/es/cadena-de-valor-que-es/>>

2.1.4.1 Logística de entrada. La cadena de comercialización de los productos del sector de granos y procesados se trazan en Corabastos, casi todos los días del año, en un horario de 4 pm a 3 am, (el incumplimiento en este horario genera sanciones por kilo) en donde se identifican los actores como proveedores e intermediadores (comerciantes) y en donde hay un pacto previo por medio del telefónico y de aplicaciones como WhatsApp, en la que predomina el acuerdo de la palabra en la mayoría de casos para cerrar negociaciones.

Los alimentos suelen ser recibidos en embalajes como canastillas, cajas, guacales o bultos directamente de los transformadores de alimentos o de productores agrícolas para el caso de los granos. Estos alimentos se almacenan en una infraestructura que fue diseñada para tal fin desde el inicio de sus operaciones.

2.1.4.2 Operaciones. En operaciones se identificaron las siguientes actividades.

- Refinamiento de los productos como granos, eliminando impurezas.

⁵² Ibid., En Línea

- Maquilado de productos, ofreciendo variedad y presentación.
- Rotación de productos en que los primeros en entrar son los primeros en salir.
- Se identificaron algunas sinergias entre los comerciantes más grandes que logran importar y lo comerciantes más pequeños.
- Limpieza de los espacios comunes por parte de la Corporación y el adecuado manejo de estos desperdicios.
- Mantenimiento de la infraestructura por parte de la Corporación, como lo son vías, andenes, locaciones de almacenamiento y zonas comunes con la comunidad.

2.1.4.3 Logística de Salida. Al igual que hay un horario para trazar con los proveedores, hay un horario que se ha dispuesto para vender a los diferentes tipos de clientes, y es en un horario promedio de 3 am a 4 pm, en donde se vende a la medida que van llegando los clientes a los diferentes negocios de Corabastos, estos son en su mayoría con pagos en efectivo, de negociaciones cortas por precios por volumen, se alistan los pedidos en la medida que van ordenando y con la asignación de un despachador por cliente o pedido.

Los clientes en su mayoría disponen de vehículos o alquilan uno para poder hacer el traslado de los productos que han comprado hacia su destino de comercialización final o de transformación, esto incrementa los costos del cliente ya que deben de pagar un peaje a la salida de Corabastos de acuerdo al tipo de vehículo, lo que produce la sensación de pérdida del descuento o precio preferencial al cual hubiera logrado al comprar.

Un actor importante en esta logística de salida, son los operadores logísticos del canal institucional, los cuales adquieren los productos necesarios para llevarlos a los negocios, que optan por tercerizar las compras, como restaurantes, hoteles, clubes, clínicas y casinos empresariales, ofreciendo comodidad a estos clientes y reduciendo costos por transporte ya que estos hacen recorrido de entrega⁵³.

2.1.4.4 Ventas. Para vender, los comerciantes en su mayoría, y como lo vimos en los resultados de las encuestas, apelan al factor precio como el elemento más importante. Las promociones son motivadas por los proveedores, al igual que las

⁵³CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, WISECOMM. Canales de comercialización de alimentos frescos [En línea]. Bogotá D.C.: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<file:///D:/Descargas/Canales%20de%20comercializaci%C3%B3n%20(1).pdf>

campañas experienciales, amarre de productos, publicidad convencional y no convencional.

Hay una distorsión del enfoque de competencia que va ligado al precio y no al de ofrecer diferenciadores que permitan establecer una venta en un momento y que ahí mismo se siembre la posibilidad de una siguiente venta y así genere frecuencia, esto es eficiencia comercial, ya que hay un mayor desgaste o pérdida de oportunidad esperando que el cliente por si solo busque la oferta, a que sea el comerciante el que gestione los clientes para que sigan volviendo.

2.1.4.5 Servicios. El servicio al cliente en Corabastos es dada por las dinámicas que allí se han venido dando hace 46 años cuando empezó la Central Mayorista, al principio eran relaciones estrechas y cálidas heredadas de una cultura campesina que se abría espacio en las bodegas de Corabastos como una oportunidad de comercializar sus productos o siendo intermediario de sus regiones. Esa cultura de servicio al cliente ha sido transmitida en la medida que han llegado nuevas generaciones, con nuevos retos comerciales y de mercado que han demorado en actualizarse a las nuevas formas de vender y atender a un cliente cada vez más exigente y comunicado.

2.2 DIAGNÓSTICO

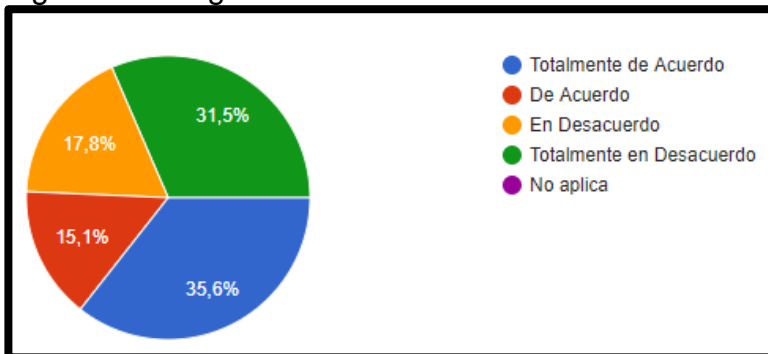
2.2.1 Resultados de la encuesta. Los resultados expuestos a continuación corresponden a la aplicación de la encuesta realizada a 73 establecimientos.

En cuanto a la caracterización de las empresas encuestadas se encontró que estas tienen una antigüedad promedio de 30 años de estar operando en Corabastos, cercano a los 46 años que lleva la Corporación de fundada, y quienes respondieron fueron funcionarios que en su mayoría ocupan cargos medio – altos dentro de sus organizaciones, tales como administradores de Puntos de Venta –PDV- , socios, jefes de bodega, entre otros.

A continuación, se presentan las preguntas y las respuestas dadas por los comerciantes de granos y procesados en Corabastos

2.2.1.1 Pregunta 1. ¿La empresa realiza estudios sistemáticos de investigación de mercados para determinar los productos o servicios que requieren sus clientes? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 10).

Figura 10. Pregunta 1



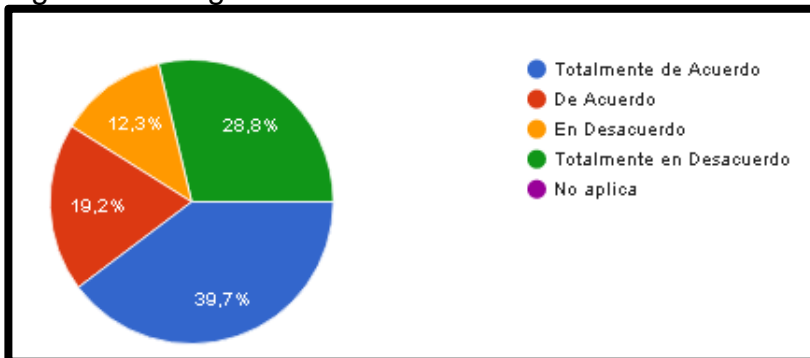
Fuente. Autor

El 35,6% de los encuestados indicaron que si realizan estudios de mercados permanentes que buscan conocer a sus clientes y un 15,1% aseguraron que realizan estudios similares periódicamente. Lo anterior en contraste al 31,5% que afirmaron nunca haber realizado esta clase de estudios y un 17,8% en donde indicaron que alguna vez lo hicieron.

Otro dato relevante obtenido, indica que la mayoría de los comerciantes que nunca han realizado estudios de mercado o que alguna vez lo hicieron, es porque nunca lo han contemplado, debido al hábito de que es el cliente el que siempre los busca, en vista de que Corabastos es por sí el lugar tradicional al que llegan los tenderos y profesionales.

2.2.1.2 Pregunta 2. ¿La empresa implementa programas de frecuencia o de lealtad? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 11).

Figura 11. Pregunta 2



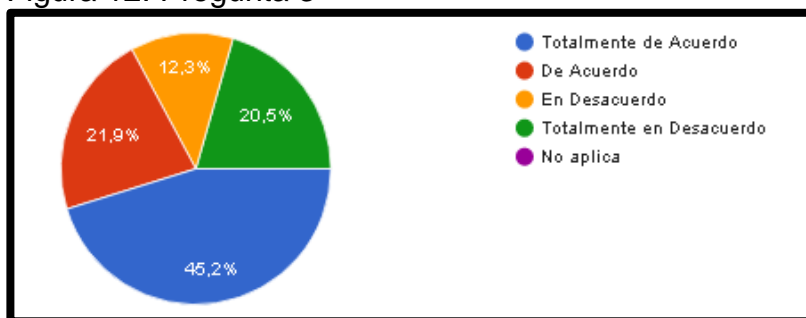
Fuente. El Autor

Un 39,7% de ellos aseguran que si tienen programas encaminados a recompensar la frecuencia de los clientes (totalmente de acuerdo) y un 19,2% que si lo hacen de

una manera más de relación con el cliente que ya conocen y no de una manera sistemática. La suma de los que contestaron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, fue de un 41,1%.

2.2.1.3 Pregunta 3. ¿La empresa implementa programas de recompensa, por ejemplo, compre 1, lleve 2? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 12).

Figura 12. Pregunta 3

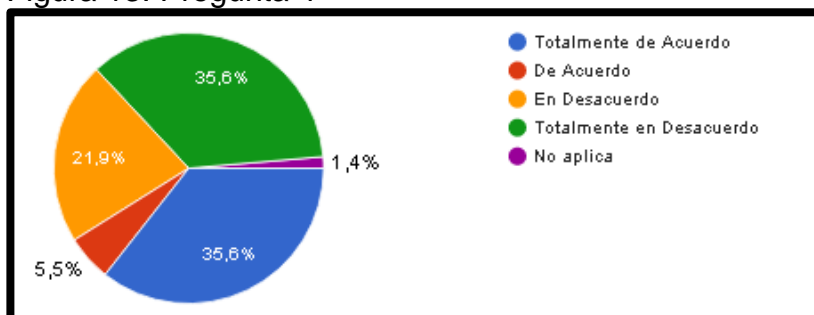


Fuente. El Autor.

La mayoría de comerciantes si hacen uso de este programa de recompensa del “compre 1 y lleve 2” en un 45,2% y del 12,3% para los que lo implementan parcialmente. Cabe aclarar que esta estrategia, según los comerciantes, es dada en su mayoría por ofertas que establecen los proveedores mediante campañas, más que por iniciativa de los comerciantes. Los comerciantes que no hacen uso de esta estrategia que son el 32,8% (“entre totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”), consideran que estas estrategias son irrelevantes ante un buen precio, debido a que se especializan en la comercialización de un producto.

2.2.1.4 Pregunta 4. ¿La empresa desarrolla productos personalizados? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 13).

Figura 13. Pregunta 4

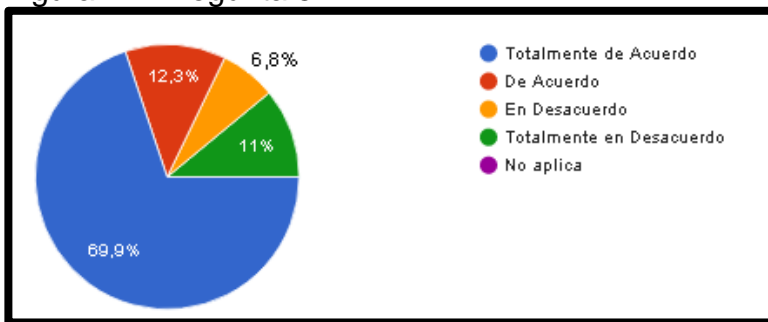


Fuente. El Autor.

El 41,1% de los comerciantes (entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”) desarrollan productos personalizado, es decir, ofrecen un producto a la medida y necesidad del cliente como por ejemplo variedad en el volumen, presentación o empaque, calidad, entre otras y esto debido a la flexibilidad que tienen en sus operaciones. El 58,9% (entre “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”) no desarrollan esta clase de valores agregados o no requieren de ella porque aseguran que los productos que comercializan vienen ya en formatos pre establecidos por el proveedor.

2.2.1.5 Pregunta 5. ¿La empresa ofrece sus productos a diferentes segmentos de clientes? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 14).

Figura 14. Pregunta 5

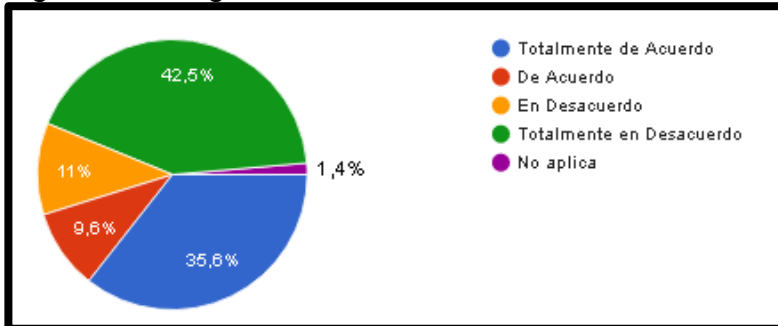


Fuente. El Autor.

La mayoría de comerciantes en un 82,2%, concuerdan en indicar que ofrecen producto o servicios a diferentes segmentos de clientes como los tenderos, profesionales y hasta para el consumidor de a pie. En contraparte del 17,2% que no lo hace porque se especializaron en un solo segmento y no ven beneficioso ofrecerle a otros segmentos que puedan afectar a sus clientes, este caso se ve en los grandes comercializadores de granos que prefieren solo venderles a otros mayoristas o tenderos.

2.2.1.6 Pregunta 6. ¿La empresa desarrolla productos para un solo segmento de cliente? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 15).

Figura 15. Pregunta 6

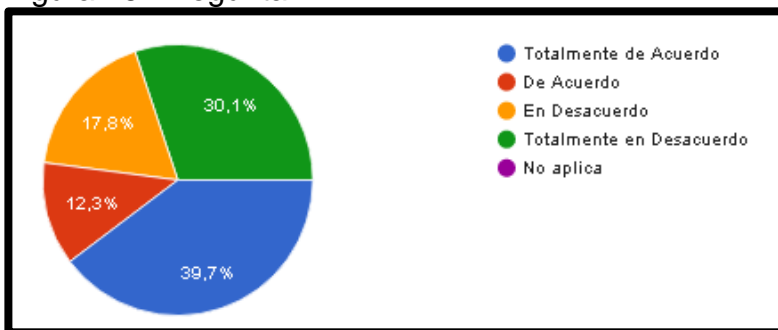


Fuente. El Autor.

Un 45,2% de los comerciantes (en los que pertenecen el 17,2% de los comerciantes que indicábamos en la anterior pregunta que se especializaron en un solo segmento para vender), diseñan sus productos pensados en un solo segmento específico de clientes, frente al 53,5% que diseñan sus productos para más segmentos y como dato no menos irrelevante el 1,4% no diseñan productos pensando en segmentación. Cabe aclarar que cuando se hace referencia a diseño de productos, se entiende como la flexibilidad que tiene el comerciante para ofrecer tamaño, variedad y agregarle valor a sus productos para que sean más atractivos para un cliente determinado, como por ejemplo ofrecer harina en bultos a los panaderos vs ofrecer libras del mismo producto a tenderos.

2.2.1.7 Pregunta 7. ¿La empresa mide la retención de clientes – fidelización? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 16).

Figura 16. Pregunta 7



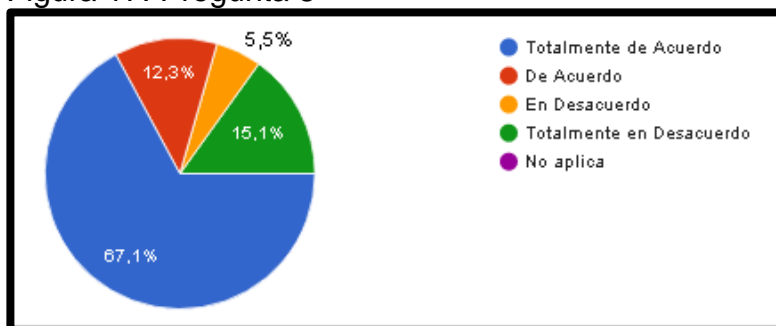
Fuente. El Autor.

En cuanto a si los comerciantes miden la retención o fidelización de clientes, el 39,7% (Totalmente de acuerdo) indican que lo hacen permanentemente, el 12,3% (De acuerdo) lo hacen periódicamente, el 17,8% (En desacuerdo) no tienen un mecanismo establecido para medir la retención o fidelización de sus clientes.

Aunque aseguran que cuando son clientes frecuentes se tienen en cuenta y se les extraña, caso contrario con el 30,1% (Totalmente en desacuerdo) que no miden la retención y fidelización ya que dan por hecho que los clientes van solo al que le ofrezca buena calidad al mejor precio.

2.2.1.8 Pregunta 8. ¿La empresa contacta a los clientes principalmente por medios de comunicación personalizados? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 17).

Figura 17. Pregunta 8

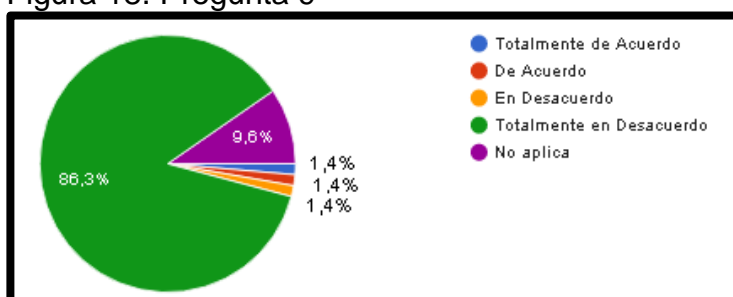


Fuente. El Autor.

El 79,4% (Entre “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”) de los comerciantes contestaron que contactan a sus clientes por medios personalizados, es de aclarar que cuando se les mencionó “contacta a los clientes” estos lo relacionaron a establecer una comunicación en cualquier momento ya sea antes, durante o después de efectuarse una compra y por “medios personalizados” como el celular o correo electrónico. Ya el 10,6% de los comerciantes afirmaron que no requerían de una comunicación personalizada porque sus transacciones son de compra y lleve y no más.

2.2.1.9 Pregunta 9. ¿La empresa contacta a los clientes principalmente por medios de comunicación masivos? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 18).

Figura 18. Pregunta 9

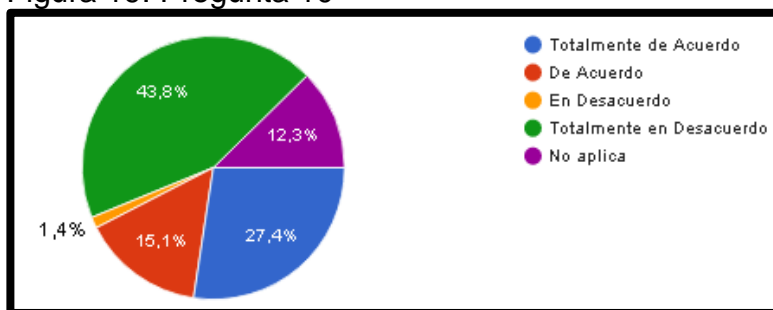


Fuente. El Autor.

La mayoría de comerciantes proporcionaron la respuesta de no utilizar medios de comunicación masivos para contactar a los clientes por parte de los comerciantes, en un 87,7% (Entre “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”), ante un 2,8% (Entre “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”) que si utilizan esta herramienta para contactar a sus clientes por medios como prensa escrita o radio. También cabe indicar que el 9,6% desconocían que era un medio de comunicación masivo.

2.2.1.10 Pregunta 10. ¿La empresa utiliza alguna herramienta tecnológica para gestión de relaciones con los clientes? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 19).

Figura 19. Pregunta 10



Fuente. El Autor

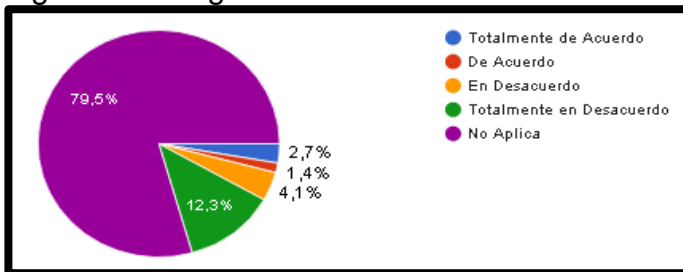
Se encontró que el 42,5% afirmaron utilizar alguna herramienta tecnológica, sin importar cuál fuera, para gestionar la relación con sus clientes, el 45,2% manifestaron no hacerlo y un 12,3% desconocían si tal gestión se realizaba con el apoyo de alguna herramienta tecnológica en su empresa.

2.2.1.11 Pregunta 11. Si contestó de manera positiva la pregunta anterior, ¿cuál fue la herramienta utilizada?

Del 42,5% de comerciantes que contestaron positivamente la pregunta anterior, se encontró que las herramientas tecnológicas más comunes utilizadas son el Whatsapp y el correo electrónico, y en un menor grado se encontró que hay comerciantes que gestionan sus clientes con bases de datos digitales, página web, call center y redes sociales, para tener una relación con sus clientes antes, durante y la post venta.

2.2.1.12 Pregunta 12. ¿La implantación de CRM en su empresa fue exitosa? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 20).

Figura 20. Pregunta 12



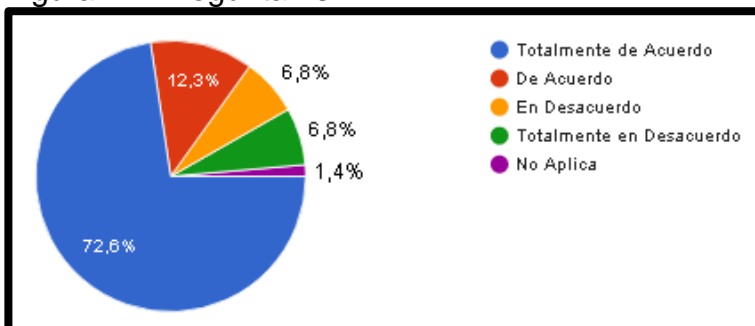
Fuente. El Autor.

El 79,5% de los encuestados no aplican a la pregunta porque en sus empresas nunca se ha implantado estrategias de CRM. Solo un 20,5% indicaron que en efecto se habían implementado total o parcialmente alguna estrategia de CRM, a lo que el 20% de ese grupo se sintieron satisfechos o conformes con los resultados que se lograron en sus empresas y el 80% restante concluyeron que en lo absoluto había sido beneficioso.

En esta pregunta e indagando más con los comerciantes que habían tenido resultados insatisfactorios con la implementación de CRM, algunos mencionaron que habían adquirido programas de software pero que eran muy complicados y otros que contrataron los servicios de personas que se aprovecharon del desconocimiento de los comerciantes.

2.2.1.13 Pregunta 13. ¿La cadena de valor de su organización comienza con la identificación de necesidades y expectativas del cliente? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 21).

Figura 21. Pregunta 13



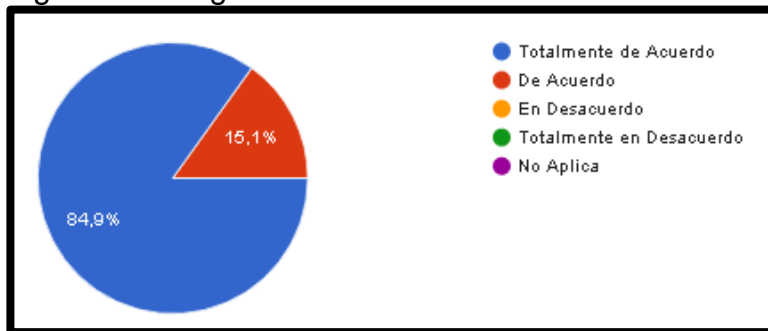
Fuente. El Autor.

El 84,9% (Entre “totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”) de los comerciantes reconocían que su cadena de valor comienza con la identificación de necesidades y expectativas del cliente, lo que es muy positivo porque induce a pensar que hay

un compromiso de toda la organización (personas y procesos) pensado en el cliente. Contrario a lo anterior el 13,6% indicaron que su cadena de valor no empezaba pensando en el cliente.

2.2.1.14 Pregunta 14. ¿La cadena de valor de su organización termina con la satisfacción de los interesados? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 22).

Figura 22. Pregunta 14



Fuente. El Autor.

Un 84,9% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la cadena de valor de sus organizaciones termina cuando se logra tener un cliente satisfecho y un 15,1% están de acuerdo con tal afirmación.

2.2.1.15 Pregunta 15. Describa las actividades principales que la empresa realiza para fidelizar a sus clientes.

La respuesta generalizada a esta pregunta dada por los comerciantes fue la de afirmar que la principal actividad para fidelizar clientes es tener precios bajos, seguido de calidad y atención.

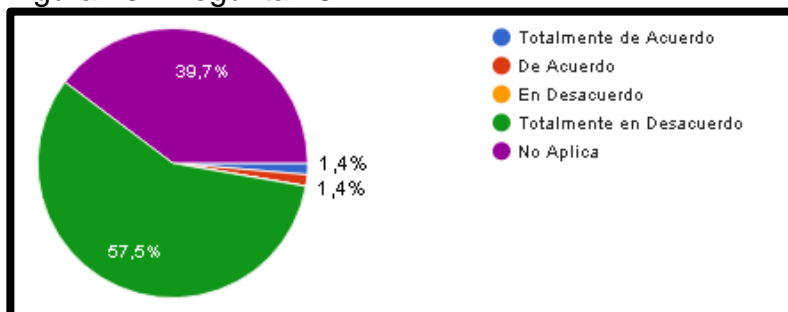
Como respuesta a la pregunta algunos comerciantes manifestaron que en las fechas de cumpleaños de Corabastos se realizan actividades en las que se dan descuentos considerables, obsequios y premios.

Por las respuestas y la observación durante el desarrollo de la encuesta se encontró que las empresas más grandes, por cantidad de clientes de este segmento de granos y procesados, tenían dinámicas un poco más estructuradas para fidelizar clientes, involucran tecnología medianamente como utilización de ventas en línea o por teléfono, variedad en la forma de pago, capacitan a su personal para asegurar atención personalizada, rapidez y simpatía con el cliente, buscan que la experiencia sea agradable con espacios limpios y que el cliente encuentre siempre lo que busca.

Otras respuestas que llamaron la atención por su particularidad fueron “invitar a los clientes a tomar un tinto mientras esperan sus despachos” y “hacer sonreír al cliente siempre con un chiste”.

2.2.1.16 Pregunta 16. ¿En la empresa es conocido el término CRM? Los comerciantes respondieron (Véase la figura 23).

Figura 23. Pregunta 16



Fuente. El Autor.

El 57,5% de los encuestados manifestaron que el término CRM no es conocido en la empresa, en tanto que el 39,7% prefirieron no aplicar a la pregunta por desconocimiento del término. Es decir que 97,2% desconocen el término de CRM por lo menos a nivel de los encuestados y solo el 2,8% (Entre “Totalmente de acuerdo y De acuerdo”) aseguraron que sí conocían el término.

2.2.2 Análisis de la encuesta. De acuerdo a cada uno de los resultados en la encuesta vista anteriormente encontramos unas tendencias que no pueden pasar desapercibidas, además de que mediante la técnica estadística de correlación de Pearson se pudo encontrar correlaciones positivas entre diferentes preguntas las cuales analizamos (Véase el anexo F).

La variable que más correlaciones positivas tiene en un nivel considerable es si la “empresa realiza estudios sistemáticos de investigación de mercados para determinar los productos o servicios que requieren sus clientes” con respecto a las variables de:

- Implementan programas de frecuencia o de lealtad.
- Medición de la retención o fidelización.
- La empresa contacta principalmente por medios personalizados.

Esto nos indica que los comerciantes que establecen estudios de mercado también realizan programas de frecuencia o de lealtad, contactan principalmente por medios personalizados y miden estas relaciones. Con tanta oferta en el mercado, estos comerciantes se esfuerzan por tener un diferenciador que busca fidelizar.

Según las entrevistas, cabe señalar que las empresas del segmento de Granos y Procesados que no estudian el mercado o por lo menos sus clientes, no lo hacen principalmente porque se encuentran en un estado de confort y esperan a que los clientes sigan llegando por si solos, ya que esta era la dinámica de hace un tiempo atrás. Pero el mercado ha cambiado y la razón por la que llegaba el cliente por si solo, era porque Corabastos figuraba como la única opción sin necesidad de buscar fidelizarlo, esto era solo aceptación del cliente.

En la pregunta de “¿cuáles eran las actividades que realizan para fidelizar clientes?” se encontró que las que más se utilizan son las basadas en el precio lo cual se constituye en un riesgo, ya que se está subestimando el valor que por si tiene el producto o servicio y esto se debe al no innovar en nuevas formas de atraer y retener clientes, en vista de que este es quien demanda diferenciación y los competidores ofrecen el mismo factor de precio con valores agregados, tales como lo hacen Makro y Surtimayorista, como lo veremos más adelante.

Otra razón, se debe a la búsqueda de ajustar precios por la presión que les han generado los discounters, un concepto que se ha popularizado en Bogotá y ha venido ganado terreno, pero esto no puede justificar que los comerciantes de Corabastos pierdan margen de rentabilidad buscando ser competitivos por ese medio.

En cuanto a las entrevistas realizadas en Corabastos, además de como se demuestra en la pregunta de “cuáles son las herramientas tecnológicas para contactar a sus clientes”, cabe anotar que la mayoría de comerciantes realizan sus transacciones por medio de caja computarizada y estos almacenan información de los clientes como su nombre, nit, teléfono, dirección y la lista de lo que compran todo con una alta frecuencia. Esta información en casi todos los casos no es utilizada más que para hacer cruce de facturación y no es utilizada para realizar actividades de fidelización de clientes.

En cuanto al uso de tecnología es precaria, la tecnología es vista como una amenaza y algunos comerciantes que llevan muchos años en Corabastos se resisten al cambio. El único medio digital más utilizado es el celular y esto como parte de una necesidad que le exige el mismo mercado como estrategia para mantenerse conectado.

2.2.3 DOFA. Se utilizará la herramienta DOFA para identificar algunos aspectos internos y externos que favorecen o afectan a Corabastos (Véase el cuadro 5).

Cuadro 5. DOFA.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <p>F1. Institucionalidad mixta, público – privada: Logra mediante la articulación de intereses privados y públicos de diferentes carteras de gobierno nacional y local.</p> | <p>D1. Ubicación geográfica – proximidad con el cliente: Por desarrollo urbano, Corabastos ha quedado en una ubicación poco favorable en el occidente de la ciudad (localidad de Kennedy), teniendo complicaciones de seguridad, movilidad y de cercanía a clientes profesionales y especializados.</p> |
| <p>F2. Reconocimiento de imagen corporativa: Fácil reconocimiento de Corabastos en la población en general de Bogotá, como un centro de abastecimiento de productos de consumo.</p> | <p>D2. Los comerciantes no implementan tecnología de gestión de clientes: La gran mayoría de empresas Pymes de Corabastos no disponen de recursos tecnológicos para gestionar a sus clientes.</p> |
| <p>F3. Flexibilidad de horario comercial: la operación de Corabastos es de 24 horas los 7 días a la semana, en donde por dinámicas logística y comerciales se establece un horario de atención comercial que en promedio empieza a las 3:00 am y finaliza a las 4:00 pm.</p> | <p>D3. Desconocimiento por parte de los comerciantes Pymes de Corabastos, de la importancia de innovar en las prácticas de fidelización de clientes.</p> |
| <p>F4. Direccionamiento de un plan estratégico: Tener dentro del plan estratégico de la Corporación iniciativas encaminadas a fortalecer el área comercial mediante alianzas e implementación tecnológica.</p> | <p>D4. Alta informalidad en comerciantes: La informalidad en Corabastos es alta, ante todo en el sector de alimentos frescos, lo que pone a estos comerciantes en una desventaja competitiva al imposibilitarse hacer negocios más fáciles con empresas formalmente constituidas.</p> |

Cuadro 5. (Continuación)

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <p>O1. Comercio electrónico y nuevos conceptos empresariales: Hay un crecimiento paulatino en ventas digitales fruto del aumento en la conectividad de la población.</p> | <p>A1. Posicionamiento del formato Cash and Carry o mayoristas de grandes superficies: Competidores directos en el segmento de profesionales y especialistas.</p> |
| <p>O2. Apertura a mercados globales – TLC’s: Nuevos y activos tratados de libre comercio que permiten proyectar los negocios hacia el exterior.</p> | |
| <p>O3. Disponibilidad de herramientas tecnológicas de bajo costo: Herramientas de bajo costo o gratuitas de grandes desarrolladores como google y de fácil aprendizaje.</p> | <p>A2. Nuevos formatos Discounters o de Descuento Duro: Competencia indirecta que ha venido ganando mercado de consumidor final por bajos precios y presencia en zonas residenciales.</p> |
| <p>O4. Interés por parte del Gobierno Nacional para transformación digital de las PyMES</p> | |

Fuente. El Autor

2.2.4 ESTRATEGIAS DOFA. A partir del DOFA identificado anteriormente, se establecen cruces para encontrar que estrategias aplicar (Véase el cuadro 6).

Cuadro 6. Estrategias DOFA

| ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
|--|---|
| <p>F1- O1: Establecer convenios con universidades para formación de los comerciantes en temas y conceptos empresariales que permiten un crecimiento sostenido de las Pymes agremiadas en Corabastos.</p> | <p>D3 – O3: Incorporar un proceso de formación y capacitación con herramientas de <i>e-learning</i> que permita sensibilizar a los comerciantes de Corabastos sobre las bondades que tienen las Tecnologías para mejorar el relacionamiento de los clientes en las Pymes.</p> |

Cuadro 6. (Continuación)

| | |
|--|---|
| F4 – O3: Incorporar herramientas de bajo costo o de Computing que permitan mejorar el relacionamiento de los comerciantes de Corabastos y sus clientes. | D3 – O2: Establecer un proceso de vigilancia tecnológica para Corabastos que permita conocer tendencias del entorno y programas de transformación digital para su adopción y adaptación en los procesos diarios de los comerciantes agremiados en Corabastos. |
| ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| F4 – A1: Incorporar dentro del plan estratégico de la Corporación estrategias encaminadas a adoptar y adaptar estrategias de posicionamiento y relacionamiento con los clientes que son utilizados por mayoristas de grandes superficies y que sean aplicables a Corabastos. | D4 – A2: Generar estrategias que permitan el posicionamiento de las Pymes de Corabastos en zonas residenciales. |

Fuente. El Autor

2.3 PRÁCTICAS RECONOCIDAS DE CRM DEL SECTOR ESTUDIADO

Dentro del sector mayorista de Granos y Procesados, según el ranking del diario Semana⁵⁴, se destacan dos empresas dentro de las 100 más grandes de Colombia por sus ventas registradas en el año 2016. Estas empresas son MAKRO y SURTIMAYORISTA (perteneciente al grupo Éxito), a las cuales vamos hacer una identificación de sus prácticas de CRM. Pero primero se hará una introducción de estas empresas a grandes rasgos (Véase el cuadro 7).

Cuadro 7. Información de empresas reconocidas del sector.

| NOMBRE MAYORISTA | MAKRO | Surtimayorista |
|--|--------------------|-----------------------|
| INICIO DE OPERACIONES EN COLOMBIA | 1995 | 2016 |
| DUEÑOS | Grupo SHV, Holanda | Grupo Éxito |
| PRESENCIA | 12 Ciudades | 5 Ciudades |
| TIENDAS NACIONAL | 18 | 8 |

⁵⁴ SEMANA. Las 100 empresas más grandes de Colombia. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: < <http://static.iris.net.co/semana/upload/documents/100-empresas.pdf>>

Cuadro 7. (Continuación)

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| TIENDAS BOGOTÁ D.C. | 4 | 4 |
| ÁREA DE VENTA PROMEDIA POR PDV | 4.000 - 9000 m. cuadrados | 2.500 - 10.000 m. cuadrados |
| SLOGAN | "TODO LO QUE NECESITAN EN UN SOLO LUGAR Y A LOS MAS BAJOS PRECIOS" | "la central de abastos de la esquina" |
| HORARIO | Lunes a sábado de 6 a.m. a 9 p.m., y domingos y festivos de 8 a.m. a 8 p.m. | Lunes a sábado de 5 a.m. a 7 p.m., y domingos y festivos de 6 a.m. a 7 p.m. |
| VENTAS REPORTADAS EN EL 2016 | \$1,1 Billones | \$35,000 millones, en 7 meses de operación con la primera tienda |

Fuente. El Autor

2.3.1 Makro

2.3.1.1 Historia. Después de la apertura económica de 1990, “en 1995 el grupo SHV de Holanda [...] se asocia con el Grupo Empresarial Antioqueño GEA [...] y con ello dan vida a Makro Supermayorista en Colombia”⁵⁵, dando así la primera tienda Supermayorista del país o de formato Cash and Carry.

Si bien MAKRO entró al mercado colombiano como una tienda mayorista, esta al principio abrió las puertas a todo consumidor, teniendo un comportamiento más de venta al detal que la de un mayorista. Esta situación hizo que MAKRO en el año 1999, se “reorganizara y se reenocara [...] hacia sus verdaderos clientes [...] investigando sus hábitos, preferencias y necesidades. A partir del conocimiento [...] que logró en toda la cadena, diseñó una estrategia de mercadeo relacional. Reivindicó la utilidad del Pasaporte Makro, pues gracias a ese registro armó una gran base de 500.000 clientes profesionales, de los cuales 250.000 en ese momento eran clientes frecuentes, con la información necesaria para hacer el mercadeo relacional requerido y optimizar sus inversiones”⁵⁶.

⁵⁵ MAKRO. Nuestros inicios [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: < URL: <http://www.makrovirtual.com/cumara/acerca-de-makro/>>

⁵⁶ DINERO, Makro, ¿encontró su rumbo?, Op. Cit.

Para el 2004 y gracias al volqué de estrategias para segmentar mejor el mercado objetivo, abrieron las puertas a comercializar alimentos procesados, “llegaron nuevos clientes especializados de negocios de catering (restaurantes y casinos)”⁵⁷ y así empezaron a ser reconocidos dentro de los segmentos que les habían sido esquivos al principio de sus operaciones.

Desde el año 2009 MAKRO es perteneciente en su gran mayoría al Grupo SHV de Holanda, dado que el Grupo Empresarial Antioqueño les vendiera su parte accionaria.

En 2013 volvió a tener una reestructuración en su negocio y decidieron diversificar el portafolio de productos, esto dado a las nuevas dinámicas y cambios de consumo que se estaban empezando a vivir en ciudades como Bogotá. Makro le dio más fuerza a tener “precios bajos y fortalecer sus programas de fidelización que permitieran estrechar el vínculo con el target deseado”⁵⁸.

Ahora último, desde el años 2017 Makro se propuso expandirse en Colombia estimando “inversiones por \$143.000 millones, en el marco de un ambicioso plan con el que buscan duplicar el tamaño de su negocio en Colombia al 2020”⁵⁹.

2.3.1.2 Estrategias de CRM Makro. En lo que lleva Makro en Colombia, ha tenido que reponerse a los retos del mercado en diferentes momentos y lo ha hecho a través de conocer más al cliente y definiendo estrategias adecuadas y a la medida de cada uno. A continuación, mencionare algunas de las estrategias de CRM que se lograron identificar a través de una empresa afiliada a Makro, por observaciones y recolección de información secundaria.

- **Personal de Makro:** El personal funciona como una unidad de servicio, todos van orientados al cliente, sin importar su cargo o ubicación dentro de la organización, esto hace parte su filosofía organizacional. Gracias a esta cultura pensada en el cliente, es que Makro logra tener una buena relación con sus clientes ya que se puede vivir durante la experiencia de la compra que todo y todos están dispuestos a atender las necesidades y requerimientos del cliente.

- **Proveedores:** Realizan seguimientos a los niveles de servicio y calidad de los proveedores, para asegurarse de que los productos que van posteriormente a cualquier PDV, satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, pensados en presentación, variedad, calidad, entre otros. Hay un traslado de la cultura

⁵⁷ Ibid.,

⁵⁸ PORTAFOLIO. Makro invertirá US\$ 900 millones en plan de expansión [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:< <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/makro-invertira-us-900-millones-plan-expansion-72888>>

⁵⁹ DINERO, ¿Qué planes tienen las marcas para defender su participación en el mercado?, Op. Cit.

organizacional pensada en el cliente hacia los proveedores y así empiezan a crear mayor valor en el servicio.

- **Productos:** Makro cuenta con proveedores pequeños que producen productos según los requerimientos del cliente, en cuanto a cantidad y presentación, buscando garantizar al cliente precios bajos.

Manejan “marca propia Aro para alimentos de Granos y Procesados y tienen además marcas de distribución exclusiva como M&M de productos básicos, Baldaracci de confitería y galletería y Clean Line que son productos de aseo”.

- **Infraestructura:** Cuentan con 18 PDV en Colombia de los cuales 4 se encuentran en Bogotá, estos son de entre 4.000 y 9.000 metros cuadrados, con entregas de pedidos en su mayoría directamente a los PDV por parte de los proveedores, lo que reduce costos y evita la sobre manipulación de los productos.

Los PDV como tal en la zona de compra se dividen en secciones (pasillos), de acuerdo a una clasificación de productos que no es azarosa, en estanterías altas en donde a la altura del cliente se le encuentran los productos de presentación pequeñas y en los puntos altos donde van las estibas superiores se colocan altos volúmenes para los clientes que lo requieran. Esta distribución facilita la posibilidad de que el cliente pueda escoger entre una alta variedad de productos teniendo en cuenta el tamaño o escogiendo por precio, de aquí el lema de Makro “Todo lo que necesitan en un solo lugar y los más bajos precios”⁶⁰.

- **Tecnología:** A nivel de tecnología si bien es una empresa que tiene muchos elementos tecnológicos que le dan valor a toda la cadena, nos referiremos a los que son del ámbito de gestión de clientes.

Manejan una gran base de datos de clientes del segmento institucional (restaurantes, hoteles, casinos, clubes, comercializadoras, entre otras) que después de un tratamiento de datos continuos, han podido conocer más a sus clientes pudiendo clasificarlos e identificando sus hábitos de compra, lo que les ha permitido definir estrategias a la medida.

La base de datos que maneja Makro es fruto de condicionar a sus clientes para que puedan comprar, manejando una tarjeta de fidelización la cual denominan Pasaporte Makro. Como parte de una herramienta tecnológica, los datos de compra, frecuencia, volumen, artículos y demás llegan a una base que se encuentra automatizada para que emita informes e indicadores de consumo y estos son utilizados como por ejemplo hacer ventas cruzadas o sencillamente identificar que

⁶⁰ MAKRO, Nuestros Inicios, Op. Cit.

productos consumen más de acuerdo a días o fechas en particular y así planear el abastecimiento de los PDV.

Disponen de una tienda virtual interactiva y flexible que permite que el cliente compre cuando requiera y en los volúmenes que lo necesite.

El Newsletter es un boletín de publicación digital que se distribuye a través del correo electrónico mensualmente, los que reciben esta información son clientes que han aceptado recibirla. En esta herramienta, Makro puede difundir información que para sus clientes puede ser relevante, aunque no se les venda nada directamente, en donde se demuestra el interés de la mayorista por buscar que sus socios o clientes se ilustren de nuevas tendencias o innovaciones en su sector en específico.

- **Tele-Makro:** Es un Call Center y es una herramienta por lo general de post venta, que lleva en Makro Colombia desde que se colocó la primera tienda, en ella se hace seguimiento, sondeos, se reciben quejas y reclamos, y si se quiere el cliente puede hacer pedidos, consultas de productos y conocer el estado de su cuenta y más.

- **Experiencial:** En la búsqueda de una experiencia de compra única, Makro ha diseñado espacios dentro de los mismo PDV en donde pueden interactuar los clientes con asesores y tener activaciones de marca que hagan que sus negocios no solo sean más rentables sino eficientes ante propuestas generadas desde un aliado estratégico como lo es Makro.

2.3.2 Surtimayorista.

2.3.2.1 Historia. Surtimayorista nace en mayo del año 2016, ubicando la primera tienda en donde quedaba anteriormente Surtimax, al lado de Corabastos, como parte de un nuevo formato del grupo Éxito en Colombia, ya que en Brasil como perteneciente al grupo Pão de Açúcar, habían experimentado con el mismo formato en PDV marca Assai (Atacadista) los cuales tuvieron una gran acogida. Cabe indicar que hoy por hoy el grupo Éxito es el mayor grupo comercial de Suramérica⁶¹.

Este formato como lo indica su página web, busca acoger a clientes profesionales y mayoristas como tiendas, restaurantes y hoteles, un segmento que anteriormente no atendía el grupo. El diferenciador es ofrecer precios distintivos buscando generar volumen en ventas, variedad en surtido y presentación a la medida del segmento a satisfacer en ubicaciones estratégicas de las tiendas⁶². No tienen centro de

⁶¹ DINERO. Gigante brasilero del comercio busca proveedores en Colombia. [En línea]. Bogotá D.C.: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:< <https://www.dinero.com/empresas/articulo/gigante-brasilero-del-comercio-busca-proveedores-en-colombia/221437>>

⁶² SURTIMAYORISTA. ¿Quiénes somos? [En línea]. Bogotá D.C.: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:< <http://www.surtimayorista.com/es/conocenos/quienes-somos>>

distribución puesto que en la parte superior del almacén tienen todo el stock para abastecer el PDV, el servicio es poco y con esto buscan no aumentar los costos de los productos⁶³.

Luego de casi dos años de funcionamiento, Surtimayorista cuenta ya con presencia en 5 ciudades, con 8 PDV de las cuales 4 están ubicadas en Bogotá y con almacenes que varían de 2.500 metros cuadrados a 10.000 metros cuadrados, con horarios estratégicos y flexibles que permite acomodarse a las dinámicas comerciales de los clientes.

El cambio ha sido tan efectivo para el Grupo Éxito, que las ventas mensuales en el primer año se elevaron por tres con el nuevo formato y la puesta es mayor para el año 2018 esperando tener 20 PDV en todo el país al cerrar el año⁶⁴.

2.3.2.2 Estrategias de CRM Surtimayorista.

- **Clientes:** Si bien Surtimayorista tiene como objetivo manejar clientes profesionales y especializados, estos no cierran la posibilidad de ofrecer sus productos y servicios a personas de a pie al por menor. No hay una restricción de compra por afiliarse como cliente o no.
- **Precio:** Manejan un sistema de “doble etiqueta” en donde dependiendo del volumen de compra se tiene un precio diferente. Esta estrategia busca tener un precio para compras al por menor como para familias y un precio para venta al por mayor para profesionales y especialistas.
- **Infraestructura:** No tiene Centro de Distribución, ni dependen de la infraestructura que ya tienen el grupo Éxito para su operación. Los PDV son altos en promedio de 12 metros, en donde en la parte superior manejan el STOCK para abastecer.
- **Producto:** Manejan marca propia Ekono para productos de abarrotes y frescos.

2.3.3 Resumen de prácticas de CRM en las empresas reconocidas. A continuación (Véase el cuadro7) y de acuerdo al levantamiento de información realizada en los numerales anteriores, se resumen las prácticas de gestión de relacionamiento con los clientes implementadas en las empresas reconocidas del sector.

⁶³ Dinero. Gigante brasilero del comercio bus proveedores en Colombia, Op. Cit., [En línea]

⁶⁴SURTIMAYORISTA. ¿Quiénes somos?, Op. Cit., [En línea]

Cuadro 8. Tabla resumen de prácticas de Gestión de Clientes

| NOMBRE | MAKRO | Surtimayorista |
|------------------------------------|--|--|
| BIG DATA | SI | SI |
| CLIENTE | Especializados de catering (restaurantes, casino, etc) | Profesionales y especialistas (tiendas, restaurantes, etc) - También venden al por menor |
| PRODUCTOS | Marca Propia | Marca Propia |
| | Personalizados | Personalizados |
| | Marcas de distribución exclusiva | Sistema de doble etiqueta |
| TARJETA FIDELIZACIÓN | Pasaporte Makro | No |
| COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE | Newsletter | Página Web |
| | Makro Mail | Correo Electrónico |
| | TeleMakro | Volantes |
| | Volantes | |
| | Publicidad en medios especializados | |
| TIENDA VIRTUAL | SI | No |
| PROGRAMA DE FRECUENCIA | SI | SI |
| FORMAS DE PAGO | Efectivo | Efectivo |
| | Tarjeta débito o crédito | Tarjeta débito o crédito |
| | Sódexho Pass - Big Pass | Sódexho Pass - Big Pass |
| | Cheque | Cheque |
| PROCESOS | Departamento de CRM | Área de Marketing |
| INDICADORES | SI | SI |

Fuente. El Autor.

2.4 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PROPUESTAS

2.4.1 Dimensión Cultural. Dentro del diagnóstico realizado, se encuentra que hoy en día no hay conciencia por parte de los comerciantes sobre la importancia de innovar en las prácticas de fidelización con sus clientes, para contrarrestar este aspecto se propone:

- Concientizar a la gerencia comercial de Corabastos y a los comerciantes sobre la importancia de implementar estrategias de fidelización de clientes adaptadas a su tamaño y recursos.
- Establecer un proceso de vigilancia tecnológica para Corabastos que permita conocer tendencias del entorno y programas de transformación digital para su adopción y adaptación en los procesos diarios de los comerciantes agremiados en Corabastos. Esto se puede articular desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y comunicaciones (TIC) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Establecer y ejecutar un programa de capacitación constante dirigido a los comerciantes de Corabastos en conceptos de fidelización y servicio al cliente, herramientas tecnológicas para su gestión, tomando como base la presente investigación.
- Establecer convenios con universidades para formación de los comerciantes en temas y conceptos empresariales que permiten un crecimiento sostenido de las Pymes agremiadas en Corabastos.
- Caracterizar las funciones del personal de las empresas comercializadoras y estipular responsabilidades pensadas en el cliente final.

2.4.1.1 Desarrollo de estrategia propuesta – Aula virtual. Se desarrolla un aula virtual por moodle cloud, en donde se buscará capacitar y ofrecer herramientas a los comerciantes de las empresas pymes de Corabastos, en especial las del sector de granos y procesados. El Aula Virtual se encuentra conformada de la siguiente manera.

- Curso: Estrategias de CRM para Pymes de Corabastos. En este espacio el comerciante encontrarán la introducción del módulo de la clase virtual, basado en el presente estudio de investigación (Véase la figura 24).

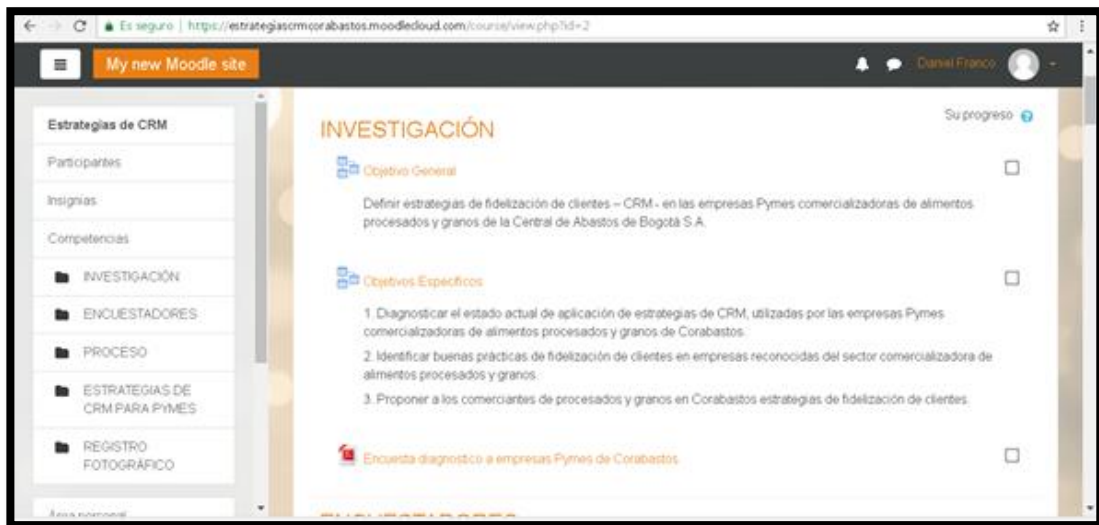
Figura 24. Curso – Aula virtual



Fuente. El Autor

- **Contenido:** Los usuarios encontrarán los objetivos, procedimiento y la encuesta con sus resultados y análisis, que se obtuvieron de la actual investigación. Aquí se busca hacer conciencia de las prácticas de fidelización que implementan actualmente (Véase la figura 25).

Figura 25. Contenido – Aula Virtual.



Fuente. El Autor

- **Estrategias:** Se encontrará un capítulo en donde se les mostrará herramientas tecnológicas, de procesos, sencillas y de bajo costo o gratuitas, para que las puedan implementar en sus empresas (Véase la figura 26).

Figura 26. Estrategias – Aula Virtual



Fuente. El Autor.

- **Registro fotográfico:** Al final, se les enseña por medio de fotos el trabajo de campo que se realizó en Corabastos, para el levantamiento de la información primaria (Véase la figura 27).

Figura 27.Registro fotográfico – Aula Virtual.



Fuente. El Autor

- **Usuario de visita:** Para que los comerciantes puedan ingresar al siguiente link. <https://estrategiascrmcorabastos.moodlecloud.com/course/view.php?id=2#section-4>.

Con el siguiente usuario y contraseña.

Usuario: comercial

Contraseña: comercial1

2.4.2 Dimensión Procesos. De acuerdo con la cadena de valor de las Pymes de Corabastos y el plan estratégico de la Corporación, se hace un contraste con las actividades de las empresas mayoristas de grandes superficies y se plantean las siguientes estrategias encaminadas a la fidelización de clientes.

- Organizar y analizar las bases de datos de los clientes bajo los lineamientos de protección de datos.
- Establecer programas de lealtad y de productos o servicios personalizados.
- Mejorar la experiencia de compra de cliente mediante uso de tecnologías de autoservicio.
- Implementar un sistema de PQRFS para fortalecer los canales de comunicación con el cliente y el servicio postventa.
- Crear valor diferenciador desde los proveedores y que estos funcionen como aliados estratégicos.
- Medir mediante indicadores sencillos el estado de las estrategias que se implementen de CRM.
- Ampliar las formas de pago que sean atractivas para los clientes.
- Generar estrategias que permitan el posicionamiento de las Pymes de Corabastos en zonas residenciales.
 - Adecuar las plazas de mercado de las localidades en satélites de las pymes de Corabastos, para que estas sean una extensión comercial que facilite aumentar la cobertura en Bogotá.

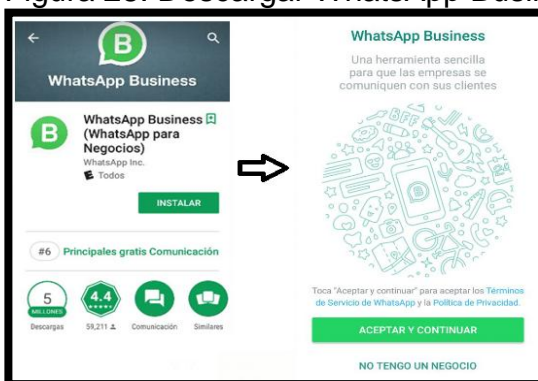
- La Corporación y la secretaria de movilidad deben facilitar una red de distribución para que las Pymes logren llegar a las plazas de mercado de las diferentes localidades.
- Establecer una imagen de referencia en donde se aumente el reconocimiento de los productos que se comercializan desde Corabastos y se genere valor a las tiendas de barrio que desde allí se abastecen.
- Aumentar la presencia de marca “Producto Corabastos” en ferias, eventos deportivos, de salud y hogar para que se evidencie a nivel de agremiación el compromiso para con la sociedad, en apelar a productos frescos y saludables.

2.4.3 Dimensión Tecnología. Se evidencio en la encuesta realizada, que el WhatsApp es la herramienta con la que más se apoyan los comerciantes de Corabastos para gestionar sus relaciones con los clientes, y dado que WhatsApp es una herramienta que desde sus desarrolladores han buscado ser un aliado hacia las pequeñas empresas, se propone implementar esta App a nivel empresarial con el WhatsApp Business, como una forma de lograr automatizar, organizar y responder de manera más eficiente los mensajes de sus clientes.

2.4.3.1 Desarrollo de estrategia propuesta – WhatsApp Business. Es una herramienta que se encuentra disponible por ahora en Android, gratuita y que es ideal para pequeñas y medianas empresas⁶⁵. Los pasos para Implementar WhatsApp Business y sus ventajas son las siguientes.

- **Paso uno: descargar aplicación.** Descargar la aplicación es muy sencillo desde la Play Store o cualquier otra tienda de aplicaciones (Véase la figura 28).

Figura 28. Descargar WhatsApp Business.

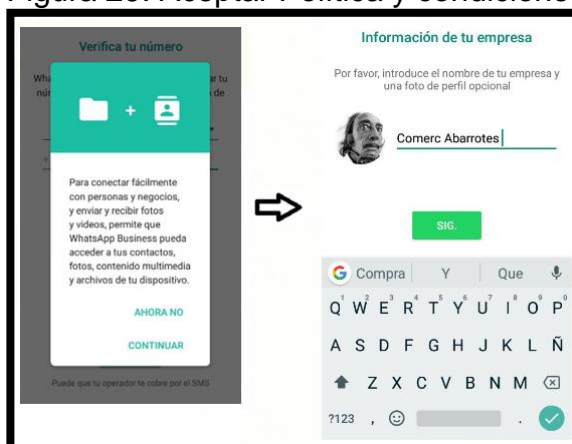


Fuente. El Autor

⁶⁵ WHATSAPP. Aplicación WhatsApp Business [En línea] Bogotá: La Empresa [citado 16 abril, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.whatsapp.com/business/>>

- **Paso dos: Aceptación de políticas y condiciones.** Ya descargado, se procede a aceptar los términos y política de privacidad de WhatsApp, posteriormente se le permite a la aplicación acceder a los contactos, fotos, contenido multimedia y archivos del celular. Todos estos primeros pasos son los mismos que el del WhatsApp tradicional⁶⁶ (Véase la figura 29).

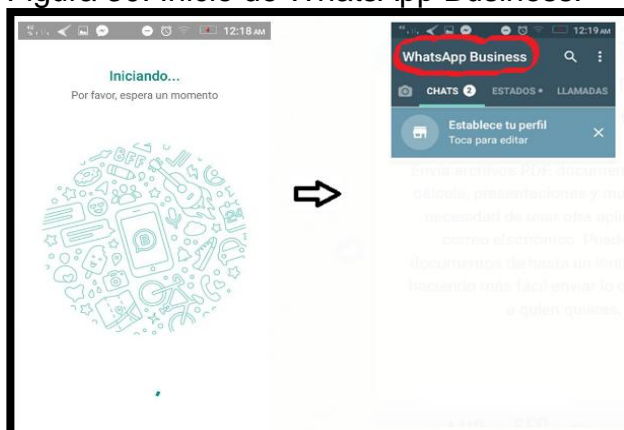
Figura 29. Aceptar Política y condiciones de WhatsApp Business.



Fuente. El Autor

- **Paso tres: Registro.** Cuando se va a registrar la información del perfil a crear, ésta ya no es la personal sino la correspondiente a la empresa, empezando con el nombre de la misma, seguido de la foto. Hasta ahí ya se puede empezar a utilizar WhatsApp Business (Véase la figura 30).

Figura 30. Inicio de WhatsApp Business.

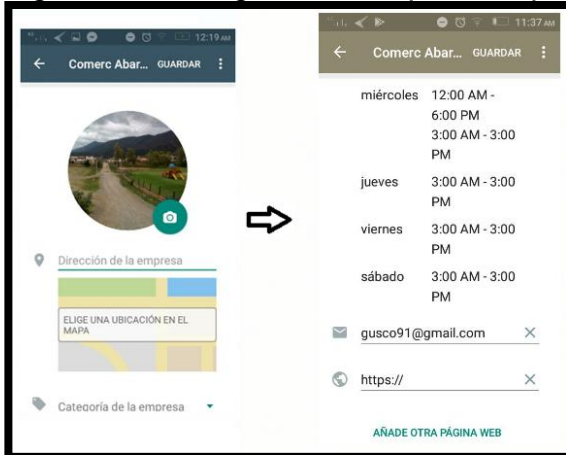


Fuente. El Autor

⁶⁶ Ibid.

- **Paso cuatro: Configuración.** Se procede a configurar el perfil de la empresa desde el menú de “ajustes de empresa”, como lo es la dirección, ubicación, determinar el sector económico de la empresa, indicar el horario de servicio, correo electrónico y la dirección de la página web si se tiene (Véase la figura 31).

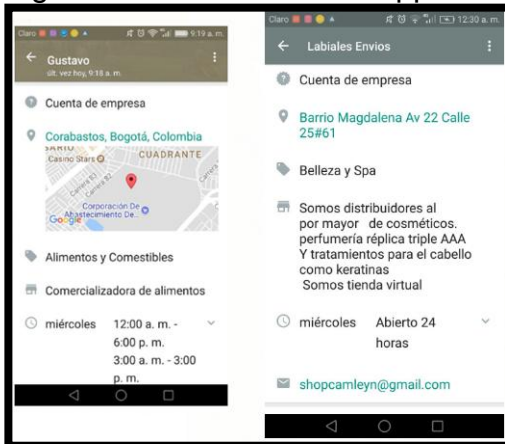
Figura 31. Configuración de perfil empresarial WhatsApp Business.



Fuente. El Autor

Ya configurado el perfil de WhatsApp Business, este logra mostrar toda la información empresarial que se quiera que los contactos vean (Véase la figura 32).

Figura 32. Perfil de WhatsApp Business vista por un cliente.



Fuente. El Autor

- **Paso cinco: Clasificar contactos.** La aplicación permite clasificar a los clientes mediante etiquetas para poder encontrarlos más fácil o enviarles información específica (Véase la figura 33).

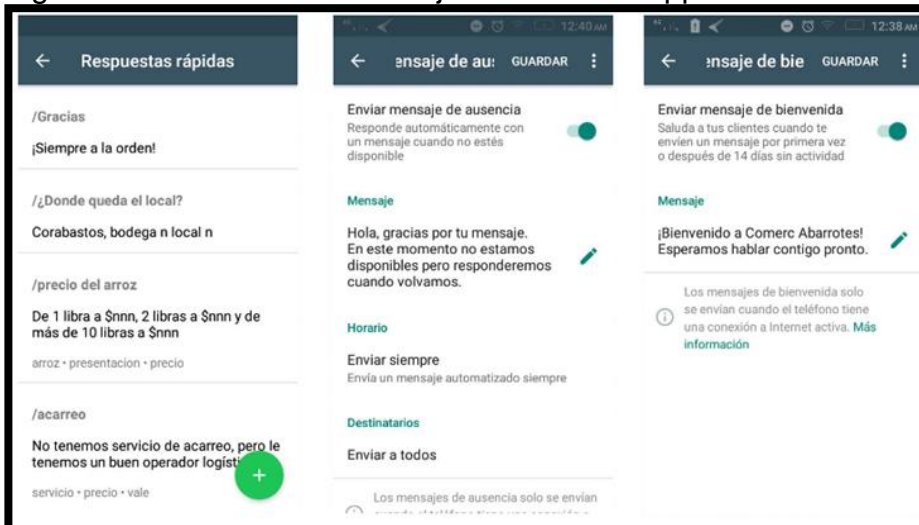
- **Figura 33. Clasificar contactos WhatsApp Business.**



Fuente. El Autor

- **Paso seis: Servicio de mensajería.** Tiene dos servicios parecidos a un chatbots, el primero se denomina “Respuestas rápidas” que permite filtrar palabras claves del contacto y que sea la aplicación la que responda de acuerdo a una configuración. El segundo servicio es el de mensaje de ausencia y de bienvenida, son flexibles al poderse configurar el mensaje, el horario y los destinatarios (Véase la figura 34).

Figura 34. Servicios de mensajería en WhatsApp Business.



Fuente. El Autor

- **Paso siete: Estadísticas.** WhatsApp Business ofrece información sobre la cantidad de mensajes que fueron entregados, enviados y leídos exitosamente. Esto facilita medir el impacto que han tenido los mensajes que se envían, por ejemplo, masivamente (Véase la figura 35).

Figura 35. Estadísticas de WhatsApp Business.



Fuente. El Autor

3 CONCLUSIONES

- Se evidencio que estos comerciantes de granos y procesados, en su mayoría apelan a tener clientes bajo el factor del precio y son conservadores al mantener las mismas dinámicas comerciales que han caracterizado a Corabastos desde sus inicios, no realizan estudios de mercado, no aprovechan las ventajas que ofrecen las herramientas digitales para acercarse al cliente, y solo la Corporación desde su último plan estratégico se está orientando a cambiar esta situación que lograría modificar la perspectiva de estos comerciantes.
- Las empresas pymes de Corabastos se encuentran es una situación de riesgo ante la llegada y rápido crecimiento de formatos Low-Cost, no por lo que implica la nueva competencia, sino porque se encuentran rezagados en estrategias de fidelización, tal y como se evidencio en las encuestas.
- Se encontró que las empresas líderes en el sector, modificaron sus estrategias en los últimos 6 años buscando adaptarse y hacerle frente a los cambios que han venido teniendo los consumidores finales, Makro desde la reestructuración de su negocio, y el grupo Éxito con la creación de su nuevo formato Cash and Carry (Surtimayorista) en el año 2016.
- Las empresas líderes del sector como lo son Makro y Surtimayoristas, tienen en sus estrategias de fidelización, un componente en común de vínculo empresa – cliente, que se ve reflejado la disposición de sus procesos y la utilización de tecnología encaminada a lograr la mayor experiencia positiva del cliente.
- Al ser ya un mercado maduro el sector de granos y procesados, se debe apuntar a la innovación en los procesos para lograr retener clientes, en hacer las cosas más sencillas mediante el uso de herramientas tecnológicas disponibles de bajo costo, en definitiva gestionar la Corporación y las Pymes orientada hacia el cliente.
- Implementar estrategias de CRM para fidelizar clientes y que funcionen es un objetivo de mediano a largo plazo, y es un compromiso de toda la organización hasta volverse en una cultura. Para el caso de Corabastos, debe ser integral, todos los comerciantes y liderados por la Corporación deben ser uno solo para captar, fidelizar y retener clientes.

4 RECOMENDACIONES

- Que las instituciones de educación superior y los organismos públicos, concienticen a las empresas Pymes sobre la importancia de innovar en la gestión y fidelización de clientes, desarrollando e implementando herramientas sencillas y económicas, que puedan aportarles a ser más competitivas.
- El presente trabajo debe servir como guía a futuros trabajos, orientados a implementar estrategias de fidelización de clientes o CRM en las empresas del sector de granos y procesados.
- Buscar una mayor cobertura del presente estudio investigativo, teniendo en cuenta cómo se comportan los clientes de las Pymes agremiadas en Corabastos, de esta manera fundamentar las estrategias de CRM pensadas en un análisis interno de las Pymes, de las mejores prácticas del sector y los hábitos y tendencias de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

BILANCIO, Guillermo. Marketing, el valor de provocar. 1 ed. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001. P.17.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, WISECOMM. Canales de comercialización de alimentos frescos [En línea]. Bogotá D.C.: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<file:///D:/Descargas/Canales%20de%20comercializaci%C3%B3n%20(1).pdf>

CAMBRA-FIERRO, Jesús. CENTENO, Edgar. OLAVARRÍA, Ana. VÁZQUEZ CARRASCO, Rosario. Factores de éxito CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. En: UNIVERSIA Business Review. Tercer trimestre 2014. p 145.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1581. (17, octubre 2012). Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Bogotá, 2012.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 527. (18, Agosto 1999). Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 1999

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. ley 590 (10, Julio 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá,

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 DE 2000, Julio 10. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Congreso de la República de Colombia.

CONFECÁMARAS. Palabras del doctor Julián Domínguez Rivera, Presidente de Confecámaras, durante la clausura del Congreso Anual de Confecámaras 'Desafíos para impulsar el crecimiento [En línea] Cartagena: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/541-discurso-clausura-de-julian-dominguez-presidente-de-confecamaras>>

CORABASTOS. Informe de Gestión 2016. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 19 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.corabastos.com.co/images/documentosvarios2017/7InformedeGestionGerencia2016.pdf>>

CORABASTOS. Misión y Visión [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: <http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=138>

CORABASTOS. Misión y Visión [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/makro-invertira-us-900-millones-plan-expansion-72888>>

CORABASTOS. Nuestra historia. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=135>

CORABASTOS. Nuestras cifras. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=135>

CORABASTOS. Plan estratégico 2016-2025 [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: <http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=172>

CORABASTOS. Recorrido virtual. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 19 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.corabastos.com.co/wVersionAbastos/index.html>>

CORREDOR PINZÓN, Alejandro. Peralta Mojica, Daniel Andrés. Adaptación De Tecnología CRM, Open Source, En La Microempresa Easysoft De Colombi. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2007. p,

DINERO. ¿Qué planes tienen las marcas para defender su participación en el mercado? [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 17 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-sector-del-comercio-en-colombia-busca-nuevas-estrategias/252160>>

DINERO. El comercio tarde, pero se internacionalizó [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/edicion-impres/investigacion/articulo/el-comercio-tarde-pero-internacionalizo/95108>>

DINERO. Gigante brasileño del comercio busca proveedores en Colombia. [En línea]. Bogotá D.C.: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<<https://www.dinero.com/empresas/articulo/gigante-brasileño-del-comercio-busca-proveedores-en-colombia/221437>>

DINERO. Gobierno contra paperos [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 enero, 2018]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/confidencias/edicion-imprensa/articulo/gobierno-contra-paperos/18949>>

DINERO. Makro, ¿encontró su rumbo? [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 17 noviembre, 2017]. Disponible en internet: <URL: <http://www.dinero.com/edicion-imprensa/negocios/articulo/makro-encontro-su-rumbo/26499>>

DINERO. Medición al comercio [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<<http://www.dinero.com/confidencias/edicion-imprensa/articulo/medicion-comercio/30857>>

EL TIEMPO. Historia de la gran Plaza [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 27 febrero, 1993]. Disponible en internet: <URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-56599>>

Enrique Dans. Customer Lifetime Value [En línea] <http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/clv.pdf> [Citado el 05 de febrero de 2017].

LANGFORD, Noami. SALTER, Brian. Aprender las claves del CRM. 1 ed. Barcelona: Editor Gestión 2000, 2006. P.

MAKRO. Nuestros inicios [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 noviembre, 2017]. Disponible en internet: < URL: <http://www.makrovirtual.com/cumara/acerca-de-makro/>>

MOLINA, Natalia. Definición de Marketing. Tesis APLICACIÓN DE CRM PARA MIPYMES EN COLOMBIA. CASO ESPECÍFICO PARA COMERCIALIZADORA L&M ALZATE". Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Trabajo de grado, 2011, p.12

MOLINILLO JIMÉNEZ, Sebastian. Mercados de abastos y perfil del cliente:Principalesvariables influyentes en la frecuencia de compra. Málaga, Esp: Universidad de Málaga. CC .EE . y ee. Junio, 2011. nº 61. p. 71-87

POLO, David. Cadena de valor - ¿Qué es? [En línea] Madrid: La Empresa [citado 16 abril, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.emprender-facil.com/es/cadena-de-valor-que-es/>>

RAMIREZ, Diana; PEÑA, Jorge. La incidencia de la llegada de las grandes superficies en las ventas de las tiendas de barrio en la localidad de Engativá, entre los años 2002 y 2007. Bogotá: Universidad de San Buenaventura. Administración de Empresas, 2008, p.6

S. WINER, Russell. Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, University of California at Berkeley, 2001

SEMANA. Las 100 empresas más grandes de Colombia. [En línea]. Bogotá: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet: <<http://static.iris.net.co/semana/upload/documents/100-empresas.pdf>>

SURTIMAYORISTA. ¿Quiénes somos? [En línea]. Bogotá D.C.: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<<http://www.surtimayorista.com/es/conocenos/quienes-somos>>

UNIVERSIDAD DE SEVILLA. Coeficiente de correlación lineal de pearson [En línea]. Sevilla: La Empresa [citado 29 marzo, 2018]. Disponible en internet:<<https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>>

ZEITHAML, Valerie A. BITNER, Mary Jo. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2 ed. México, D.F: Mc Graw Hill, 2002, p. 587.

ANEXOS

Anexo A. Carta de solicitud de información a Corabastos S.A.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

Vigilada Mineducación

CI 052 001-18

Bogotá, 21 de febrero de 2018

Ingeniero

Andrés Ricardo Prieto Beltrán

Subgerente de Gestión Negocios

CORABASTOS S.A.

L. C.

22-feb-18
09:24:23 AM
CORABASTOS



Asunto: SOLICITUD INFORMACION
Destino: SUBGERENCIA DE GESTION COMERCIAL Y DE NEGOCIOS - ANDRES R
Remite: UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
Folios: 2 **RECIBIDA** CRe este numero: 1135

El programa de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Colombia, dentro de sus alternativas de grado para los estudiantes, tiene contemplado el trabajo de investigación. Dentro de este contexto el estudiante de Ingeniería Industrial, Gustavo Adolfo Correa Valero, orientado por la Profesora Leidy Patricia Rodriguez, del programa de Ingeniería Industrial e integrante del Semillero de Investigación Managamenet, Information, Technology and Organizations – MITO-, realizará una investigación sobre las estrategias de gestión de relaciones con los clientes – CRM- utilizadas en empresas PYMES de la Central de Abastos de Bogotá D.C.

Los objetivos de esta investigación son diagnosticar el estado actual de las estrategias de CRM y fidelización, identificar las buenas prácticas de fidelización de clientes y caracterizar las buenas prácticas que puedan ser adoptadas por las empresas PYMES de la Central de Abastos de Bogotá. El resultado esperado es reconocer prácticas CRM que se utilizan en las empresas Pymes de Corabastos y hacer recomendaciones al finalizar el estudio.

Las empresas Pymes son de gran importancia para el desarrollo económico del país y en especial las que se encuentran dedicadas al sector alimentario. Los comerciantes agremiados por Corabastos podrían estar vulnerables a los retos que impone la globalización, al no establecer estrategias apoyadas en la tecnología, que ofrezcan mejor experiencia y fidelización a los clientes. Por tal razón comedidamente solicitamos de su colaboración, en el suministro de la información concerniente a los temas antes mencionados, cabe anotar que dicha información será utilizada para fines de la investigación y se utilizará bajo las condiciones que bien determine la Central.

Como parte fundamental del enfoque metodológico se utilizaran fuentes primarias como encuestas y entrevistas. Estas serán aplicadas a los propietarios y empleados de las Pymes de Corabastos, de una muestra representativa de empresas Pymes que se encuentren en la Central Mayorista de Bogotá.

GUSTAVO ADOLFO CORREA VALERO

Estudiante Ingeniería Industrial

correo: gcorrea@ucacatolica.edu.co

Av. Caracas No. 46 - 72 PBX: 3277300 A.A
www.ucatolica.edu.co Bogotá D.C. - C



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

Vigilada Mineducación

Los resultados de este trabajo serán entregados a su organización para que los usen en la forma y oportunidad en que estimen conveniente sin que esto dé lugar, ni a estudiantes ni a profesores, a percibir ningún tipo de retribución económica.

Los participantes en el proyecto de investigación se comprometen a no usar, ni difundir, ni discutir, ni comentar, ni publicar información que obtenga de las empresas y de sus clientes para fines diferentes a los académicos y del trabajo de investigación.

Cordialmente,

Ing. JAVIER ARTURO MORENO CARVAJAL

DIRECTOR

Programa de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

e-mail: jamorenoc@ucatolica.edu.co

Teléfono: + 57 1 3277300 Extensión 3201

Ing. YASSER DE JESUS MURIEL PEREA

Coordinador de Gestión de Información

Director Semillero MITO

e-mail: yjmuriel@ucatolica.edu.co

Teléfono: + 57 1 3277300 Ext. 1354

Ing. LEIDY PATRICIA RODRIGUEZ BERNAL

Coordinadora de Diseño Organizacional

Director de Trabajo e Investigación

e-mail: lprodriguez@ucatolica.edu.co

Teléfono: + 57 1 3277300 Ext. 1235

GUSTAVO ADOLFO CORREA VALERO

Estudiante de Ingeniería Industrial

e-mail: gacorrea32@ucatolica.edu.co


Anexo B. Lista de población y muestra de empresas.

| E N C | BOD | COMERCIANTE |
|----------------------|------------|--------------------------------------|
| SI | 1 | EDGAR JESUS CELIS MARTINEZ |
| SI | 1 | FERNANDO GIRALDO OTALORA |
| SI | 1 | HERNANDO ORTIZ NOVOA |
| | 1 | LAUREANO MEDINA RIVEROS |
| SI | 1 | MEGAOFERTAS C.N. S.A.S. |
| SI | 1 | PROVEBOLSAS LTDA |
| SI | 2 | HECTOR JOSE SANABRIA |
| SI | 2 | NILSA RUTH MARTINEZ MARTINEZ |
| SI | 2 | SU DESPENSA DE GRANOS BARRAGAN S.A. |
| | 3 | MIGUEL ANTONIO BERNAL GARCIA |
| SI | 3 | C.I. ALLIANCE S.A. |
| SI | 3 | CARMEN ROSA ROJAS |
| SI | 3 | COMERCIALIZADORA GRAN COLMADO S.A.S. |
| SI | 3 | JESUS ARTURO PATIÑO PATIÑO |
| SI | 3 | JUAN AGUSTIN PABON CAGUEÑAS |
| | 3 | JUAN SEBASTIAN PABON CHAVES |
| | 3 | RUTH MARLEN HERRERA PARDO |
| SI | 4 | ADOLFO GUERRERO MONTENEGRO |
| SI | 4 | COMERCIAL DE VIVERES SAN ANDRES LTDA |
| SI | 4 | DEPOSITO LA LIBERTAD S.A.S |
| | 4 | MARIO ORLANDO RAMIREZ CUESTA |
| si | 4 | MARTIN OLMOS SIERRA |
| SI | 4 | MERCEDES MATEUS DE GOMEZ |
| SI | 5 | ALFONSO VIGOYA HERRERA |
| SI | 5 | BENJAMIN GUTIERREZ CUBILLOS |
| SI | 5 | BLANCA MARILU BUSTOS AVILA |
| | 5 | EDER ALEIXON VARELA ROJAS |
| SI | 5 | GUILLERMO OLAYA |
| SI | 5 | HERNANDO ROJAS PABON |
| SI | 5 | LADY YAZMIN GUITERREZ NARANJO |
| SI | 5 | LIGIA VIGOYA DE VELASQUEZ |
| SI | 5 | LUIS ENRIQUE GUTIERREZ HERNANDEZ |
| SI | 5 | MARCO ANTONIO VELASQUEZ GUTIERREZ |

| | | |
|----|---|--|
| SI | 5 | MARTHA LILIANA VELASQUEZ VIGOYA |
| SI | 5 | WILLIAM OLAYA ROMERO |
| SI | 6 | ALVARO CELY CALDERON |
| SI | 6 | CARREÑO HERMANOS LTDA |
| SI | 6 | ELMER OLIVO CAGUEÑAS VIGOYA |
| SI | 6 | PEDRO JOAQUIN REYES ARIAS |
| SI | 6 | RAMON GUSTAVO PINZON |
| | 6 | ROSALBA CELEITA VANEGAS |
| si | 7 | ARCENIO PRIETO ROJAS |
| SI | 7 | CARLOS ALBERTO TRIANA ORTIZ |
| SI | 7 | DENNIS LEONARDO ORTIZ VASQUEZ |
| | 7 | GRUPO PESA S.A.S. |
| SI | 7 | GUSTAVO SANABRIA |
| SI | 7 | JOSE PASION PEÑA CASTRO |
| SI | 7 | JUAN ELISEO HERNANDEZ GUTIERREZ |
| | 7 | LUIS ALFREDO RICO NOVOA |
| | 7 | MANUEL SALVADOR ARISTIZABAL GOMEZ |
| SI | 7 | MARIA GLORIA TORRES DE V. |
| SI | 7 | MARIA ISABEL DUEÑAS BERNAL |
| | 7 | MIGUEL A. VIVAS CORTES |
| si | 7 | MYRIAM ADELIA VIVAS RAMIREZ |
| si | 7 | ORLANDO RAMIREZ GOMEZ |
| SI | 7 | PARMENIO ORTIZ DELGADO |
| | 7 | SERVICIOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES S.A.S. |
| si | 8 | JOSEFINA ORTIZ DELGADO |
| SI | 8 | JUAN EUCLIDES SANABRIA |
| SI | 8 | LUIS RAMIRO VISCAINO MORA |
| SI | 8 | MANUEL ROJAS GUTIERREZ |
| SI | 8 | MISAEEL VIZCAINO GUTIERREZ |
| | 8 | URIEL BARRAGAN Y CIA |
| SI | 9 | COMERCIALIZADORA AL GRANO S.A.S. |
| | 9 | CRISTIAN CAMILO DELGADO VELANDIA |
| SI | 9 | LUIS GABRIEL DELGADO |
| SI | 9 | LUIS FELIPE TRIANA TORO |
| | 9 | LUIS FRANCISCO RODRIGUEZ RODRIGUEZ |
| SI | 9 | MANUEL ANTONIO BERNAL GARCIA |
| SI | 9 | NUEVO ALMACEN EL DIAMANTE |

| | | |
|----|--------------|------------------------------------|
| | 9 | PEDRO VICENTE DELGADO |
| SI | 10 | DEMETRIO TORRES PABON |
| SI | 10 | HECTOR SILVIO GUTIERREZ NOVOA |
| SI | 10 | JUAN CARLOS CELIS MARTINEZ |
| SI | 10 | MARIA INES RACHE ACOSTA |
| SI | 10 | MARTHA LILIANA ROMERO ZAMORA |
| SI | 10 | SAUL ALEXANDER TORRES RUBIANO |
| si | 16 | CAYETANO BUITRAGO CACERES |
| si | 16 | FERNANDO ROJAS COLLAZOS |
| si | 16 | HECTOR ALBERTO HERNANDEZ HERNANDEZ |
| si | 16 | HORMISDAS MORENO SOSA |
| si | 16 | MIGUEL AUGUSTO HERRERA BAQUERO |
| si | 16 | NESTOR JAIR MOLINA CRUZ |
| si | 16 | OMERO GUTIERREZ E HIJOS |
| SI | 16 | PEDRO JOSE GARCIA SILVA |
| SI | 16 | PROVEMARKS LTDA. |
| Si | 16 | YANETH CRISTINA CLAVIJO DIAZ |
| | 16 | YENNY CAROLINA GARCIA VIGOYA |
| SI | INT 3 - 8 | DEPOSITO CUNDINAMARCA |
| SI | INT 4 - 7 | ALMACEN SAN FRANCISCO |

Anexo C. Formato de encuesta.

| | | |
|---|---|--|
|  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p> | <p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p> <p>DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.</p> | <p>CÓDIGO: VERSIÓN 1 Página 1 de 5</p> |
|---|---|--|

ENCUESTA DE ANÁLISIS DE MECANISMOS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LAS EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ

Estudiantes:

Gustavo Correa Valero gacorrea32@ucatolica.edu.co

Director:

Director: M.B.A. Leidy Patricia Rodríguez Bernal, lprodriguez@ucatolica.edu.co

La encuesta que encuentra a continuación pretende identificar las herramientas, estrategias y actividades realizadas por las empresas Pymes de la Central de Abastos de Bogotá, para fidelizar y retener a sus clientes. Sus respuestas son confidenciales, no lo comprometen de manera personal y en cambio sí representan un insumo valioso para elaborar la Definir estrategias de fidelización de clientes – CRM, en las empresas Pymes de la Central de Abastos de Bogotá (Corabastos).

Datos generales

1. Antigüedad dentro de la empresa: _____
2. Cargo: _____
3. Años tiene la organización de formalizada _____
4. Cantidad de clientes promedio mensual _____

A continuación encontrará una serie de ítems los cuales debe evaluar de acuerdo a su criterio y conocimiento. Si usted no tiene información o conocimiento por favor marque No Aplica.


5. La empresa realiza estudios sistemáticos de investigación de mercados para determinar los productos o servicios que requieren sus clientes.

Totalmente de Acuerdo

b) De Acuerdo

c) En Desacuerdo

d) Totalmente en Desacuerdo

| | | |
|---|---|--|
|  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p> | <p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p> <p>DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.</p> | <p>CÓDIGO:</p> <p>VERSIÓN 1</p> <p>Página 2 de 5</p> |
|---|---|--|

e) No Aplica

6. La empresa implementa programas de frecuencia o de lealtad.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

7. La empresa implementa programas de recompensa, por ejemplo compre 1, lleve 2.


- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

8. La empresa desarrolla productos personalizados.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

9. La empresa desarrolla productos para diferentes segmentos de clientes.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

| | | |
|---|---|--|
|  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p> | <p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p> <p>DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.</p> | <p>CÓDIGO:</p> <p>VERSIÓN 1</p> <p>Página 3 de 5</p> |
|---|---|--|

10. La empresa desarrolla productos para un solo segmento de clientes.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

11. La empresa mide la retención de clientes – fidelización.


- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

12. La empresa contacta a los clientes principalmente por medios de comunicación personalizados.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

13. La empresa contacta a los clientes principalmente por medios de comunicación masivos.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

| | | |
|--|---|--|
|  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p> | <p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p> <p>DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.</p> | <p>CÓDIGO:</p> <p>VERSIÓN 1</p> <p>Página 4 de 5</p> |
|--|---|--|

14. La empresa alguna herramienta tecnológica para gestión de relaciones con los clientes.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica


15. Si contesto de manera positiva la pregunta anterior, cual fue la herramienta utilizada?

16. La implantación de CRM en su empresa fue exitosa

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

17. La cadena de valor de su organización comienza con la identificación de necesidades y expectativas del cliente.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

| | | |
|--|---|---|
|  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p> | <p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p> <p>DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ D.C.</p> | <p>CÓDIGO:</p> <p>VERSIÓN 1</p> <p>Página 5 de 5</p> |
|--|---|---|

18. La cadena de valor de su organización termina con la satisfacción de los interesados.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

19. Describa las actividades principales que la empresa realiza para fidelizar a sus clientes

20. En la empresa es conocido el termino CRM.


- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

Anexo D Registro fotográfico de la ejecución de la encuesta.



Anexo E Encuestas diligenciadas de comerciantes.

Bogotá
Local 33

| | | |
|--|---|---------------|
|  UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia | TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL | CÓDIGO |
| FACULTAD DE INGENIERÍA PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL | DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE CRM EN EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ S.A. | VERSIÓN 1 |
| | | Página 1 de 2 |

**ENCUESTA DE ANÁLISIS DE MECANISMOS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
EN LAS EMPRESAS PYMES DE LA CENTRAL DE ABASTOS DE BOGOTÁ**

Estudiantes:
Gustavo Correa Valero, gacorrea32@ucatolica.edu.co
Director:
Director: M.B.A. Leidy Patricia Rodríguez Bernal, lprodriguez@ucatolica.edu.co

Desarrollado
por el profesor

La encuesta que encuentra a continuación pretende identificar las herramientas, estrategias y actividades realizadas por las empresas Pymes de la Central de Abastos de Bogotá, para fidelizar y retener a sus clientes. Sus respuestas son confidenciales, no lo comprometen de manera personal y en cambio si representan un insumo valioso para elaborar la Definir estrategias de fidelización de clientes - CRM, en las empresas Pymes de la Central de Abastos de Bogotá (Corabastos).

Datos generales

1. Antigüedad dentro de la empresa 8 años
2. Cargo administrador
3. Años tiene la organización de formalizada 8 años
4. Cantidad de clientes promedio mensual 1000 clientes

A continuación encontrará una serie de ítems los cuales debe evaluar de acuerdo a su criterio y conocimiento. Si usted no tiene información o conocimiento por favor marque No Aplica.

5. La empresa realiza estudios sistemáticos de investigación de mercados para determinar los productos o servicios que requieren sus clientes.

Totalmente de Acuerdo
b) De Acuerdo
 En Desacuerdo
d) Totalmente en Desacuerdo

e) No Aplica

6. La empresa implementa programas de frecuencia o de lealtad.

- Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

7. La empresa implementa programas de recompensa, por ejemplo compre 1, lleve 2.

- Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

8. La empresa desarrolla productos personalizados.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- No Aplica

9. La empresa desarrolla productos para diferentes segmentos de clientes.

- Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

10. La empresa desarrolla productos para un solo segmento de clientes.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

11. La empresa mide la retención de clientes – fidelización.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

12. La empresa contacta a los clientes principalmente por medios de comunicación personalizados.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

13. La empresa contacta a los clientes principalmente por medios de comunicación masivos.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

14. La empresa alguna herramienta tecnológica para gestión de relaciones con los clientes.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

15. Si contesto de manera positiva la pregunta anterior, cual fue la herramienta utilizada?

WHATSAPP

16. La implantación de CRM en su empresa fue exitosa

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

17. La cadena de valor de su organización comienza con la identificación de necesidades y expectativas del cliente.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

18. La cadena de valor de su organización termina con la satisfacción de los interesados.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

19. Describa las actividades principales que la empresa realiza para fidelizar a sus clientes

· calidad
· buena atención
· servicio
· rapidez

20. En la empresa es conocido el termino CRM.

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De Acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) Totalmente en Desacuerdo
- e) No Aplica

Anexo F Índice de correlación de Pearson de las variables por preguntas.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|----|----|----|----|---|
| 1. Antigüedad dentro de la empresa | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Años que tiene la organización de | 0,67027381 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Cantidad de clientes promedio día | -0,17122348 | -0,02963958 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. La empresa realiza estudios sistematizados | 0,02237641 | 0,10061215 | 0,04173645 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. La empresa implementa programas de capacitación | -0,15566339 | -0,1071963 | 0,10632797 | 0,493018433 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. La empresa implementa programas de desarrollo de personal | -0,0667153 | -0,14037889 | 0,14636719 | 0,30665704 | 0,51001218 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. La empresa desarrolla productos nuevos | -0,10014601 | 0,1762159 | -0,06438232 | 0,260691646 | 0,1026527 | 0,18741392 | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. La empresa ofrece sus productos a través de Internet | -0,05771196 | -0,04163647 | 0,07820198 | 0,262065122 | 0,03254757 | 0,03984436 | 0,09673832 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 10. La empresa desarrolla productos nuevos | -0,04068521 | 0,10052247 | -0,24297549 | 0,140913301 | 0,09423177 | 0,13697061 | 0,24278836 | 0,04242042 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 11. La empresa mide la retención de clientes | -0,14747067 | -0,11052677 | 0,10604102 | 0,419363036 | 0,65270533 | 0,38807741 | 0,11152796 | 0,21586669 | 0,08592398 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 12. La empresa contacta a los clientes | -0,0488375 | -0,02062839 | 0,00371735 | 0,434958535 | 0,0877714 | 0,07218315 | 0,17008896 | 0,12799027 | -0,02881112 | 0,14326199 | 1 | | | | | | | | | | |
| 13. La empresa contacta a los clientes | -0,00097739 | -0,13043234 | 0,403993989 | -0,211763412 | -0,04677053 | -0,15344476 | -0,32153153 | 0,1668754 | -0,18002569 | -0,02765857 | -0,08490553 | 1 | | | | | | | | | |
| 14. La empresa utiliza alguna herramienta de gestión de clientes | 0,0159245 | 0,09925566 | 0,37660069 | 0,14310075 | 0,1351318 | 0,22105659 | 0,03940529 | 0,13300914 | -0,21944709 | 0,14403008 | 0,10618979 | 0,13873473 | 1 | | | | | | | | |
| 16. La implantación de CRM en su empresa | -0,03995028 | -0,00910273 | 0,11572466 | 0,175775814 | 0,07481206 | 0,16588009 | -0,03628458 | 0,13162291 | -0,02661612 | 0,11313862 | 0,11348999 | 0,01070566 | 0,23636624 | 1 | | | | | | | |
| 17. La cadena de valor de su organización | -0,08360889 | -0,19082558 | 0,14628919 | 0,241703114 | 0,26162483 | 0,28281275 | -0,05738495 | 0,15936015 | -0,13742174 | 0,17948186 | 0,07523332 | -0,01356016 | 0,07117734 | 0,12380638 | 1 | | | | | | |
| 18. La cadena de valor de su organización | -0,08842302 | -0,16024785 | -0,02493827 | 0,031197863 | 0,08178172 | 0,00311384 | -0,08064844 | -0,01803221 | -0,17016961 | -0,00656627 | 0,01608421 | -0,15359536 | -0,09987869 | -0,27400622 | 0,20591085 | 1 | | | | | |
| 20. En la empresa es conocido el término de cadena de valor | -0,04565422 | 0,20390425 | 0,31033618 | -0,092957401 | -0,27470929 | -0,22046579 | 0,03347488 | 0,03667013 | 0,05195069 | -0,23840424 | 0,04629723 | 0,21198848 | 0,33037107 | 0,29584582 | -0,17354125 | -0,31462411 | 1 | | | | |
| D | 0,44926698 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E | 0,02931748 | 0,0008785 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F | 0,0005007 | 0,0101228 | 0,00174193 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| G | 0,02423109 | 0,01149105 | 0,01130564 | 0,243067176 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| H | 0,00445093 | 0,01970623 | 0,02142335 | 0,09403854 | 0,26011242 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I | 0,01072938 | 0,03105204 | 0,00414508 | 0,072195201 | 0,01053758 | 0,00512695 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| J | 0,00333067 | 0,0017336 | 0,00611555 | 0,00687128 | 0,00105394 | 0,00156376 | 0,00995883 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| K | 0,00165529 | 0,01010477 | 0,00300709 | 0,01985658 | 0,00887963 | 0,01876095 | 0,05894619 | 0,00179949 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| L | 0,0217476 | 0,01221617 | 0,0112447 | 0,175865356 | 0,42602425 | 0,15060408 | 0,01243849 | 0,04659843 | 0,00738293 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M | 0,0023851 | 0,00042553 | 1,3819E-05 | 0,189188927 | 0,00770382 | 0,00521127 | 0,02893025 | 0,01638151 | 0,00083008 | 0,020524 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| N | 9,565E-07 | 0,0170126 | 0,16316743 | 0,044843743 | 0,00218748 | 0,02354529 | 0,10338252 | 0,02588089 | 0,02240925 | 0,00076483 | 0,00720895 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O | 0,00034531 | 0,03603378 | 0,14203861 | 0,020302445 | 0,0182406 | 0,04886602 | 0,00159908 | 0,01769143 | 0,04015703 | 0,02191314 | 0,01127627 | 0,01824733 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| P | 0,00159602 | 0,280E-05 | 0,0133921 | 0,030897137 | 0,00359484 | 0,0175162 | 0,00131657 | 0,01724599 | 0,00070842 | 0,0127998 | 0,01187998 | 0,00011461 | 0,058869 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q | 0,0069045 | 0,0364144 | 0,02140053 | 0,058420395 | 0,04644755 | 0,0798305 | 0,00329303 | 0,02559566 | 0,01888473 | 0,03221374 | 0,00566005 | 0,00018388 | 0,00506621 | 0,01532802 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R | 0,00781863 | 0,02567937 | 0,00062192 | 0,000973307 | 0,00666825 | 9,696E-06 | 0,00650417 | 0,00032516 | 0,0289577 | 4,3116E-05 | 0,0002587 | 0,02359153 | 0,00997575 | 0,07507941 | 0,04239928 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| S | 0,00208431 | 0,04157694 | 0,09630855 | 0,008641078 | 0,07546519 | 0,04860516 | 0,00112056 | 0,0013447 | 0,00269887 | 0,05683858 | 0,00214343 | 0,04493064 | 0,10914504 | 0,08752475 | 0,03011656 | 0,09898833 | 1 | | | | |