

PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CRM (CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA EL CANAL CONSTRUCTOR DE  
CORONA

ADRIANA ROCIO ARIAS GONZALEZ  
C.C. N. 65.758.608

UNIVERSIDAD LIBRE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIAS DE  
VENTAS  
BOGOTÁ, DICIEMBRE 2014

PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CRM (CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA EL  
CANAL CONSTRUCTOR DE CORONA

ADRIANA ROCIO ARIAS GONZALEZ  
C.C. N. 65.758.608

Proyecto de grado para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE  
MERCADERO Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

Asesor

Oswaldo Ospina Martínez  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD LIBRE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO Y ESTRATEGIAS DE  
VENTAS  
BOGOTÁ, DICIEMBRE 2014

Nota de aceptación

El trabajo de grado titulado “PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA EL CANAL CONSTRUCTOR DE CORONA”, realizado por el estudiante Adriana Rocío Arias González, con código 069141001 cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Libre para optar el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas.

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., Noviembre de 2014

## DEDICATORIA

A mi hija María Alejandra, que es el motor de cada uno de mis días y que compartió mis alegrías y tristezas durante este año, brindándome siempre su amor y ternura.

A mi Madre y mi familia, que tanto extraño y que siempre están ahí para apoyarme, a pesar de la distancia.

A mis compañeros, profesores y amigos, que dejaron importantes experiencias que fortalecen mi vida cada día.

## AGRADECIMIENTOS

A Corona, al Doctor Pablo Basto y mis compañeros del Canal Constructor, por contribuir en mi formación académica y profesional, permitiendo destacarme de manera integral en la compañía.

A La Universidad Libre por darme la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa Institución.

Al Doctor Oswaldo Ospina por su apoyo durante el proyecto de investigación, por sus conocimientos y paciencia.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1.ANTECEDENTES DEL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	15
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	20
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO TEORICO	23
2.1.1 Marketing	23
2.1.2 Historia del CRM	25
2.1.3 ¿Qué es CRM?	27
2.1.4 Tipos de Tecnologías CRM	28
2.1.4.1 CRM Operativo	29
2.1.4.2 CRM Analítico	30
2.1.4.3 CRM Colaborativo	30
2.1.5 Beneficios del CRM	30
2.1.6 Elementos básicos de CRM	31
2.1.7 Derivaciones de CRM	33
2.1.8 Principales áreas del CRM	33
2.1.8.1 El servicio al cliente	33
2.1.8.2 Los procesos de marketing	34
2.1.8.3 La fuerza de ventas	34
2.1.9 Razones para la implementación de un sistema CRM	34
2.1.9.1 Éxito de la implementación de una estrategia CRM	35
2.1.9.2 Fracaso de la Implementación de una estrategia CRM	36
2.1.10 CRM social	37

2.2 MARCO CONCEPTUAL	38
2.3 MARCO LEGAL	41
3. CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESARIAL	43
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	43
3.2 MISIÓN	45
3.3 VISIÓN	46
3.4 PRINCIPIOS Y/O VALORES	46
3.4.1 Seamos pasión por el servicio a nuestros clientes	47
3.4.2 Seamos innovadores	47
3.4.3 Seamos cada vez mejores	47
3.4.4 Seamos personas íntegras	47
3.4.5 Seamos ejemplo de respeto por los demás y compromiso por su desarrollo	47
3.4.6 Seamos austeros y sencillos	48
3.4.7 Seamos responsables con nuestra sociedad	48
3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO	48
3.5.1 Rivalidad existente	48
3.5.2 Potenciales competidores	49
3.5.3 Poder de negociación de los proveedores de la empresa	50
3.5.4 Productos sustitutos	51
3.5.5 Poder de negociación de los clientes	51
4. DISEÑO METODOLOGICO	52
4.1 METODOLOGÍA	52
4.1.1 Tipo de investigación	52
4.1.2 Población	52
4.1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	53
4.1.3.1 Fuentes de Información	53
4.1.3.2 Técnica e Instrumento	54
4.1.3.3 Encuesta Cliente Interno	54
4.1.3.4 Fases de la Investigación	54
4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO	56
4.2.1 Inicio	56

4.2.2 Análisis	58
4.2.3 Desarrollo	59
4.2.4 Pruebas	60
4.2.5 Informe de Avances	60
4.3 ALCANCE	61
4.4 MATRICES	62
4.4.1 Matriz DOFA	62
4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	63
4.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	64
4.4.4. Matriz Interna – Externa – MIE	65
4.5 INDICADORES	66
4.5.1 Medición de la satisfacción de los clientes	66
4.5.2 Medición del Incremento de los Clientes	67
5. RESULTADOS	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87



## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Marketing tradicional vs marketing relacional	24
Tabla 2 Potenciales beneficios del crm	31
Tabla 3 Derivaciones de crm	33
Tabla 4 Causas y descripción del fracaso de CRM	36
Tabla 5 Impacto de la competencia frente al CRM	50
Tabla 6 Población interna	52
Tabla 7 Fuentes de información	53
Tabla 8 Ficha técnica de la encuesta	54
Tabla 9 Matriz DOFA	62
Tabla 10 Matriz MEFE	63
Tabla 11 Matriz MEFI	64
Tabla 12 Satisfacción de los clientes	66
Tabla 13 Medición incremento de los clientes	67
Tabla 14 Resultados pregunta 1 encuesta CRM	68
Tabla 15 Resultados pregunta 2 encuesta CRM	69
Tabla 16 Resultados pregunta 3 encuesta CRM	70
Tabla 17 Resultados pregunta 4 encuesta CRM	71
Tabla 18 Resultados pregunta 5 encuesta CRM	72
Tabla 19 Resultados pregunta 6 encuesta CRM	73
Tabla 20 Resultados pregunta 7 encuesta CRM	74
Tabla 21 Resultados pregunta 8 encuesta CRM	75
Tabla 22 Resultados pregunta 9 encuesta CRM	76
Tabla 23 Resultados pregunta 10 encuesta CRM	77

## LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1 Matriz MIE	65
Gráfica 2 Pregunta 1 encuesta CRM	68
Gráfica 3 Pregunta 2 encuesta CRM	69
Gráfica 4 Pregunta 3 encuesta CRM	70
Gráfica 5 Pregunta 4 encuesta CRM	71
Gráfica 6 Pregunta 5 encuesta CRM	72
Gráfica 7 Pregunta 6 encuesta CRM	73
Gráfica 8 Pregunta 7 encuesta CRM	74
Gráfica 9 Pregunta 8 encuesta CRM	75
Gráfica 10 Pregunta 9 encuesta CRM	76
Gráfica 11 Pregunta 10 encuesta CRM	77

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Diagrama causa - efecto	18
Figura 2 Tipos de tecnología CRM	29
Figura 3 Elementos básicos de CRM	31
Figura 4 Principios organización CORONA	46
Figura 5 Sedes en el mundo Corona	49
Figura 7 CRM Corona	79
Figura 8 CRM Corona - nuevo consumidor	79
Figura 9 CRM Corona - nuevo proyecto	80

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 Encuesta cliente interno

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el éxito de las organizaciones depende de las relaciones que se desean alcanzar con los clientes, ya que de esto depende lograr una ventaja competitiva y conseguir la rentabilidad y el crecimiento de las mismas. Es por ello que “CRM (Customer Relationship Management) es la herramienta que permite poner al cliente efectivamente en el centro de la empresa, integrando las funciones de ventas, marketing, provisión y servicio al cliente”.<sup>1</sup>

Se evidencia como hoy muchas empresas a nivel latinoamericano están haciendo uso de la herramienta de manera efectiva, y como en Colombia, cada vez más las organizaciones se preocupan por encontrar estrategias necesarias para conocer y administrar mejor a sus clientes, entender sus necesidades, controlar y hacer seguimiento de toda la gestión comercial.

En este trabajo, se dará a conocer la estrategia que la empresa Colcerámica Corona, a través del Canal Constructor, desea implementar mediante planes que le permitan acercarse más a sus clientes, conocerlos y así incrementar el valor de la empresa. Es por esto que viene trabajando desde el año 2012 bajo el esquema del CRM (Salesforce) el cual funcionó solo por un año, bajo las directrices que la compañía impartía para este desarrollo; encontrando dificultades en la adaptación a la herramienta por parte de los asesores, en el seguimiento a las tareas y a la implementación de las necesidades puntuales que maneja el canal.

En esta investigación, se pretende contemplar el diseño, implementación, y desarrollo de la plataforma CRM del Canal Constructor, a través de un desarrollo Web, para lograr, gestionar y administrar el adecuado registro de la información de los clientes y el seguimiento a sus proyectos asociados.

Para el desarrollo del sistema se utilizarán técnicas de desarrollo ágil utilizando tecnología web, lo que permitirá a cada uno de los usuarios de la aplicación no depender de un equipo específico al momento de realizar su trabajo, minimizando además los costos asociados al mantenimiento y actualización de la aplicación, ya que se tendrá acceso de manera inmediata, sin importar la ubicación geográfica, a la última versión de la misma.

---

<sup>1</sup> CROXATTO, Horacio L. Creando Valor en la Relación con sus clientes. 1° ed. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2005. p.37.

Durante esta etapa, se ajustaran los diseños de las ventanas de acceso a los módulos, las cuales serán revisadas en los comités mensuales que se realizan con el equipo de ventas, donde se evidenciaran limitaciones y correcciones que se requieran ajustar al proceso, así mismo se presentaran los alcances que se logren en el uso de la misma.

## 1. ANTECEDENTES DEL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

A través de los años, las empresas han estado evolucionando, tratando de diferenciarse de sus competidores mediante diversas formas: reducción de costos, diferenciación, mejora de procesos, esto con el objetivo de seguir siendo competitivos, ya sea a nivel estatal, nacional o mundial. En la medida que las empresas en América Latina quieran seguir siendo viables en un mercado cada vez más competitivo y globalizado aumentara el desafío de entender y administrar la relación con sus clientes.

“Algunas empresas latinoamericanas han implementado o están a punto de implementar estrategias de CRM, algunas de manera exitosa como es el caso del Grupo Financiero Bitá el cual se mantiene a la vanguardia en la implantación de estrategias de CRM con la obtención, durante el presente año, de dos importantes premios internacionales. “Latín American CRM Bank of the Year” y “Gartner CRM Excellence Award 2002” en la categoría “Large Enterprise, según el diario reforma 2003”<sup>2</sup>.

En Colombia son muchas las empresas que hacen uso del CRM, como apoyo tecnológico a sus iniciativas: como son, Cementos Argos, quienes han “definido con excelente visión, su estrategia de CRM, la cual ha venido implantando de manera acertada, poniendo especial atención a cada uno de los cuatro pilares (procesos, personas, datos y herramientas) claves de una iniciativa de Centralización en el cliente. Lograr un alto nivel de fidelidad y lealtad de los clientes es una de las metas de cualquier empresa. Luminex / Legrand siempre lo ha tenido claro y ha desarrollado estrategias claras y coherentes para lograr esto. En productos con alto contenido técnico, la asesoría y recomendación de alguien conocedor, es un paso fundamental en el proceso de decisión”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> VALDES, Marco Antonio. Las Expectativas de Éxito de CRM en Latinoamérica. [En línea]. [Recuperado 04/03/14]. Disponible en página web: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>>.

<sup>3</sup> CRM Agil. Testimonios de CRM . [En línea]. 2012 . [Recuperado 04/03/14] Disponible en página web: <<http://crmagil.com/testimonios-de-crm-saleslogix-crm/>>.

Colombia respecto a otros países, ha evolucionado; mantiene un fuerte crecimiento en cuanto a la implementación de nuevas acciones que permitan a las marcas ejecutar planes de control a sus servicios, de manera que ofrece a sus clientes mayor seguimiento. La implementación de las estrategias de CRM ha tenido grandes impactos en Colombia, en compañías como: Coca Cola, Nestlé, P&G, entre otras.

Además ha incursionado en nuevas categorías de mercado con participantes como Jumbo, y otras tiendas que han notado los beneficios que esto conlleva dirigido hacia la búsqueda de la fidelización de los clientes en momentos de expansión o aperturas, han sido las compañías como: Éxito, Falabella, Bershka, etc.; y gracias al aumento en la demanda del país, se les ha permitido incluir en el presupuesto de mercadeo estrategias de CRM para mantener puntos de equilibrio básicos, sumados a la adquisición y manejo de nuevas tecnologías.<sup>4</sup>

Durante el año 2012, la Organización Corona, implemento y desarrollo el CRM Salesforce en el canal constructor y postventa, esta herramienta cumple con las necesidades de la compañía, pero su alto costo de utilización hace que no sea competitiva, ya que equivale a 3 veces más el valor de otras licencias como ORACLE.

Por tal razón y después de un estructurado estudio en el cual se evaluaron los puntos funcionales, técnicos y estratégicos para la adquisición de herramientas corporativas, se decidió migrar la plataforma completa de Salesforce a su competidor directo CRM en DEMAND (Oracle), más todas las mejoras evaluadas con las necesidades expresadas por los usuarios, adicionalmente mejoras propias que existen entre uno y otro.

Para el año 2013, se realizó la integración en Oracle, con todos los canales de la compañía, pero debido a la demora de migración de la información y ajustes de todas las áreas, el Canal Constructor decide iniciar una investigación para desarrollar su propio CRM, ajustado a sus necesidades, para crear vínculos más cercanos con los diseñadores, especificadores, arquitectos y los asesores

---

<sup>4</sup>El Impacto del CRM en Colombia. En: Revista Dinero. [En línea]. No. 457 (Ene., 2014). [Recuperado 04/03/14]. Disponible en página web: <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/crm-como-estrategia-para-ganar-clientes/190729>>



de socios comerciales, a través del conocimiento del cliente, interacciones más efectivas en sus proyectos a nivel nacional; facilitando las especificaciones de productos en todas las UBNS (unidades de negocios), haciendo seguimiento a las cotizaciones, generando actas de visita de obras, creando compromisos, para así aumentar el nivel de captación y cierre de ventas.

Se evidencia durante el año 2013, que no tienen información a la mano de los clientes y sus proyectos, adicionalmente se venían llenando cuadros en Excel, que generaban reproceso al montar las cotizaciones y se perdía la información de contactos básicos. En el Showroom se manejaba la información de manera manual, sin poder reportar de manera efectiva la información de las especificaciones realizadas.

“La implantación de herramientas CRM en la compañía deben estar alineadas con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes. Este proceso encaja con el cambio de estrategia el cual se está fortaleciendo la compañía en este momento (20/20 visibilidad total del cliente) el cual es fruto la integración que estamos viviendo, que pretende presentar una oferta más ganadora frente al cliente”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>GOMEZ, Milton. Informe de Comunicaciones Corporativas. [diapósitivas]. Bogotá. 2012. 8 diapositivas.

## 1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

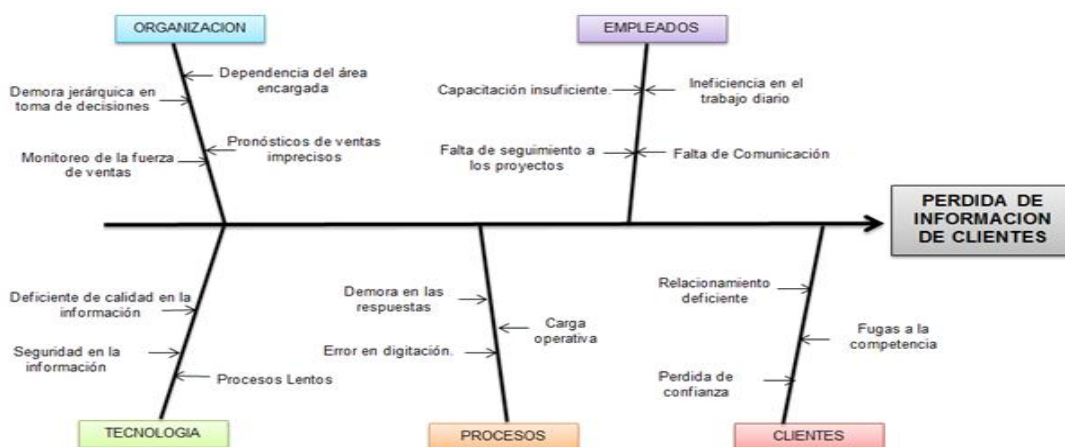
El Canal Constructor ha venido presentando inconvenientes en el manejo y acceso de la información de los clientes, debido a los cambios que durante el año 2013 la compañía realizó, al reemplazar la herramienta de CRM Salesforce por Oracle, la cual ha presentado problemas en su instalación y desarrollo para el total de los canales, creando retrasos en el uso de la misma y generando pérdida de información de los clientes y de sus proyectos, siendo esto un factor muy relevante para el cierre de negocios y seguimiento a los mismos.

Algunas de las causas de esta situación para Corona y específicamente para el Canal Constructor han sido la demora para implementar la herramienta desde el área de tecnología y la asignación de los recursos, por parte de la gerencia comercial; debido a los altos costos que represento la herramienta anterior, dando espacio a que se arriesguen a perder una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, a crecer como compañía, a incrementar sus ventas y a desarrollar nuevos negocios.

El problema más importante que se evidencia en el Canal Constructor, es la pérdida de información de los clientes, ya que esta quedaba relegada a una sola persona del equipo, creando conflictos en la comunicación y visualización de los proyectos y las negociaciones especiales dadas a los mismos para que fueran aprobadas por los jefes de ventas, que eran un cuello de botella para la gerencia, por la falta de credibilidad y seguimiento que no se le hacía a las mismas desde el comienzo de la especificación.

En la figura 1 podemos visualizar el diagrama de causa y efecto que refleja la situación actual de la problemática que tiene al interior el Canal Constructor.

FIGURA 1 Diagrama causa - efecto



Fuente: La Autora. 2014.

De acuerdo con lo anterior y según la problemática principal planteada, permite formular la siguiente pregunta de investigaciones:

¿Qué estrategias debe establecer la Organización Corona para generar valor al Canal Constructor, a través de su satisfacción y lealtad?

Para dar respuesta a la formulación del problema se plantean los siguientes interrogantes:

¿Qué oportunidades de mejora hallados en el Salesforce deben ser tenidos en cuenta para ser implementados en la nueva herramienta del Canal Constructor?

¿Cómo es la situación actual del Canal Constructor en cuanto al desarrollo de las funciones que lleva a cabo diariamente el Equipo Comercial y como pueden ser mejoradas para alcanzar el logro de los objetivos?

¿Cómo diseñar un plan estratégico que le permita asegurar y facilitar la información del Equipo Comercial del Canal Constructor?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo para Colcerámica es proveer al equipo comercial de la información y procesos necesarios para conocer y administrar mejor a sus clientes, entender sus necesidades, control y seguimientos de toda la gestión comercial. De acuerdo a esto, se evidencio la necesidad de desarrollar una estrategia de negocios a través de la herramienta CRM del Canal Constructor, para que contribuya de manera importante y favorable en el relacionamiento del equipo con los clientes, ya que permite conocerlos, interactuar, diferenciar y adaptar los productos y servicios a cada necesidad que se presente.

A través de comités de ventas y grupos naturales, se detectó la necesidad de implementar estas herramientas, que permitirán el crecimiento y cumplimiento de presupuesto de ventas, ya que mejoraran los tiempos de comunicación, la reducción de costos y reforzarán las estrategias de marketing que desea alcanzar la compañía, a partir de este año.

Por esta razón el Canal Constructor de manera independiente, decide crear, desarrollar e implementar el CRM, plataformas Web, para el uso y manejo de su información, con el fin de proveer al equipo comercial de una herramienta que facilite la gestión, el control y el seguimiento de los clientes y proyectos.

Para la creación de esta plataforma se cuenta con el apoyo del señor Félix Vargas, ingeniero de sistemas, quien desarrollará el proceso y ambientación en la Web del proyecto, de acuerdo a los lineamientos que asignarán el grupo de empleados del Canal Constructor, con el fin de plasmar las necesidades específicas que manejarán en relación a los clientes.

Se busca mantener con esto las características y detalle de la información necesaria, con una mayor agilidad al momento de crearlos y minimizarlos riesgos de error al manipular de manera manual las fuentes de información que alimentan dichos documentos. Además se contemplará en el diseño información relacionada los precios de la competencia para cada producto, lo que permitirá toma de decisiones más acertadas en cuanto a margen y rentabilidad sobre valores reales en el mercado.

Para el desarrollo del sistema se utilizarán técnicas de desarrollo ágil utilizando tecnología web, lo que permitirá a cada uno de los usuarios de la aplicación no depender de un equipo específico al momento de realizar su trabajo, minimizando además los costos asociados al mantenimiento y actualización de

la aplicación, ya que se tendrá acceso de manera inmediata, sin importar la ubicación geográfica, a la última versión de la misma.

Hay que anotar que aunque el funcionamiento del sistema es por medio de una plataforma web pueda suponer dependencia a una conexión a Internet al 100%, la aplicación será desarrollada de tal forma que permita el cargue de datos "offline" para su posterior sincronización al detectar que hay una red de Internet disponible. De igual manera, con el desarrollo web, se permitirá los clientes de la Organización acceder de manera inmediata a la información generada en los cuadros, con los debidos protocolos de seguridad y a las restricciones de acceso a información no autorizada, agilizando el proceso de intercambio de información entre el canal y sus socios comerciales.

Esta implementación, estará definida estrictamente por los lineamientos de software y seguridad del departamento de Tecnología (TI) de la organización. Se presentará dentro del alcance de esta propuesta una implementación basada en una infraestructura de servidores "en la nube", que involucran tanto base de datos como servicios web de acceso a datos. Esto estará abierto a validación y/o discusión para lograr sincronía con los criterios de la organización. Además se establecerán los mecanismos de intercambio de información entre este nuevo sistema y los actuales de salesforce y uno a uno.

La puesta en marcha de la aplicación se definirá en conjunto con la dirección del canal constructor para garantizar que cada uno de los miembros del equipo conozca y utilice la aplicación de manera óptima y se puedan alcanzar los objetivos planteados en desarrollo de este proyecto. Se establecerán los canales de comunicación para garantizar un apoyo constante durante la puesta en marcha y se dejarán las puertas abiertas al desarrollo de nuevos requerimientos que alimenten la solución.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de negocios para el Equipo Comercial del Canal Constructor Corona, que permita conocer y administrar mejor a sus clientes y hacer seguimiento a la gestión comercial, construyendo relaciones productivas y beneficiosas entre la compañía, sus clientes y sus asociados.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar las oportunidades alcanzadas en el Salesforce, de manera cualitativa y cuantitativa, para ser implementadas en el CRM.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de las funciones operativas que intervienen en el desarrollo comercial del cliente interno, para ser mejorados a través de la herramienta.

Establecer un plan de implementación que permita orientar las estrategias a través del CRM con el fin de asegurar y facilitar la información, base de consulta para el equipo comercial.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Marketing: “el marketing es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determina los mercados meta que mejor pueden servir a esos mercados”.<sup>6</sup>

El concepto de marketing relacional se desarrolla a partir de reflexiones dadas por varios autores, donde coinciden a través de las investigaciones realizadas que el marketing es un proceso de gestión más que una función, orientada al mercado de relación y no a la transacción.

“Berry (1983) es el primero en utilizar el término marketing relacional y en proponer una definición del mismo, que aún hoy es ampliamente aceptada. Considera que el marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”<sup>7</sup>.

“Jackson (1985) enuncia una definición que es muy similar a la anterior, ya que afirma que el “marketing relacional concierne a la atracción, desarrollo y la retención de relaciones con los clientes”<sup>8</sup>

El marketing tradicional está enfocado a las ventas que se dan en el momento, deja en un segundo plano la relación con el cliente, centrando su atención en el producto o el servicio que ofrece la empresa productora, buscando venderlo lo antes posible para rentabilizar el negocio y agilizar el movimiento de las existencias. Esta estrategia ha dejado de ser efectiva, ya que en el entorno actual de la competencia ha obligado a las empresas a incrementar la satisfacción del cliente para fidelizarlo, retenerlo y desarrollarlo.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Sexta Edición. p.10.

<sup>7</sup> BARROSO CASTRO, Carmen; MARTIN ARMARIO, Enrique. Marketing Relacional. Madrid. 1999. p. 34.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 35.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 35.

La tabla 1 indica las diferencias entre el marketing tradicional y el marketing relacional y el enfoque que maneja cada uno de ellos respecto al relacionamiento con el cliente.

TABLA 1 Marketing tradicional vs marketing relacional

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>Marketing tradicional:</b>	<b>Marketing relacional:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el aumento constante de las ventas</li> <li>• Busca tener contactos esporádicos con los clientes para vender sus existencias puntuales.</li> <li>• Está centrado en las características del producto o el servicio</li> <li>• Pretende la venta instantánea e inmediata</li> <li>• Trabaja sobre la base de rentabilizar sus existencias.</li> <li>• La calidad concierne solo al personal de producción.</li> <li>• Busca la ganancia inmediata de la empresa vendedora.</li> <li>• Está enfocado a un target amplio y a las masas.</li> <li>• Las posiciones del vendedor y el cliente son claras.</li> <li>• Busca la venta inmediata en función de la calidad y el precio.</li> <li>• Está orientado al intercambio económico</li> <li>• Está basado en la publicidad directa y masiva.</li> <li>• La comunicación es de una sola dirección: empresa -&gt;cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca que las ventas sean de calidad y continuas en tiempo.</li> <li>• Tiene por objeto que el contacto con el cliente sea interrumpido.</li> <li>• Se desarrolla con y sobre el cliente. El cliente es el rey.</li> <li>• La opinión del cliente es importante y constante, sobre todo una vez el cliente ha hecho uso del producto o servicio.</li> <li>• Está centrado en el valor del cliente, sobre el valor que percibe y sobre el que desea.</li> <li>• El producto o servicio se desarrolla según sus deseos.</li> <li>• Busca el win-win .yo gano tu ganas.</li> <li>• La calidad del producto y el servicio concierne a todo el personal de la empresa vendedora.</li> <li>• Esta más personalizado al cliente, busca encontrar las acciones con el cliente.</li> <li>• Los límites de la venta no son claros, ya que es fundamental la colaboración entre el vendedor y el cliente.</li> <li>• Es necesario desarrollar acciones de marketing interno para que todo el personal de la empresa colabore.</li> <li>• Está orientado al intercambio de valor.</li> </ul>

Fuente: La Autora. 2014., basado en: CARRIO, Jordi. Diferencias entre el Marketing Tradicional vs el marketing Relacional. [En línea]. 2013 . [Recuperado el 04/03/14] Disponible en página web: <<http://www.puromarketing.com/44/15566/diferencias-marketing-tradicional-marketing-relacional.html>>.



2.1.2 Historia del CRM: En el año 1980, se realizó el mercadeo a través de bases de datos, se logró hacer CRM, a través de las bases de datos ya que se hizo más común el uso del computador en el sector empresarial, se desarrolló el primer sistema para la administración de contactos, permitiendo recopilar los datos del cliente en un solo lugar, accediendo a ellos fácilmente, su funcionalidad radicaba en registrar y consultar contactos.<sup>10</sup>

Para el año de 1995, fueron creados los Call centers, “La automatización de las fuerzas de ventas (salesforce automation) fue desarrollada para optimizar tanto las actividades de preventa como para administrar información de los prospectos y clientes”. La funcionalidad para soporte y servicio al cliente (customer service), fue desarrollada para actividades de post venta, toda la información del cliente era almacenada en bases de datos y no era posible su integración con otros sistemas de información, esto se convirtió en un reto para la organización, ya que requería poder compartir dicha información.<sup>11</sup>

Durante los años 1996 al 1998, las compañías desarrolladoras de ERP (Enterprise resource planning) tuvieron en cuenta modelos de tareas y actividades para procesos de contacto con el cliente, la finalidad era poder hacer seguimiento al funcionamiento de toda la organización a través de un único sistema, sin embargo, los sistemas ERP carecen de funciones que permiten administrar la relación con los clientes de forma efectiva. Se esperaba que los sistemas CRM, manejaran todas las interacciones del cliente con la organización y permitieran una visión integrada del historial del cliente. Esto incluía los procesos de pre venta, venta y post venta, mediante el uso de teléfono, internet y correo electrónico.<sup>12</sup>

A Finales de los 90's, con el rápido crecimiento de internet, viene el crecimiento de CRM; las organizaciones empezaron a desarrollar sistemas que podían manejar los diferentes canales de interacción con el cliente, comenzando a ser aplicados de manera intensiva. Según estudios realizados existía un gran número de proyectos de CRM que estaban fracasando.

---

<sup>10</sup> NAVARRO, Carlos. Reseña Historica de la Administración de la Relación con el Cliente. [En línea]. Abril 2013. [Recuperado el: 16/02/14]. Disponible en página Web: <<http://cramagil.com/historia-de-crm/>>

<sup>11</sup> Ibid., 10.

<sup>12</sup> Ibid., 11.

Los usuarios, no entendían el propósito de ingresar los datos del cliente, así que la opción por parte del usuario era baja y la calidad de los datos era pobre. Las organizaciones deseaban que los sistemas de CRM hicieran mucho más, esto generó requerimientos altamente complejos, que requirió mucho esfuerzo para implementarlos.<sup>13</sup>

A Inicios del 200 y el hasta el 2002, se comenzó a entender que CRM, era más una estrategia de negocios que una implementación de software. Las empresas comenzaron a ver el potencial que podía tener como iniciativa de negocios, convirtiendo CRM en una forma de incrementar los ingresos a través de mejores estrategias de relacionamiento con los clientes.<sup>14</sup>

Para el 2008, CRM, hace uso de las redes sociales e integra nuevos canales de contacto, especialmente Facebook y Twitter comenzó a traer la atención de las organizaciones a través del mundo, ya que podían expresar sus pensamientos y opiniones acerca de las compañías. Y para el año 2010, CRM se transforma en Social, tiene una mayor integración con el relacionamiento con el cliente, comenzó a ser más flexible y rápido, las organizaciones ya tenían completamente claro que el concepto de CRM se debía manejar de manera estrategia para la implementación de soluciones. En este punto todos en la organización tenían que conocer los procesos que involucraban al cliente y que las interacciones efectivas no eran responsabilidad de un área, sino de toda la organización”, de la mano de la tecnología para lograr que los procesos fueran efectivos con el cliente.<sup>15</sup>

Durante los años 2011 y 2012, Creció el CRM Social, comenzó a ser integrado dentro de los sistemas de administración del cliente, se estimó que en el 2012, los sistemas CRM tenían una participación cercana al 8% en las ventas en el mundo. En el 2013, La movilidad y la capacidad de acceso a la información son los direccionadores clave para un proyecto exitoso en CRM, la meta será reducir los recursos y equipos necesarios dentro de las instalaciones de la empresa.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> NAVARRO, Carlos. Reseña Historica de la Administración de la Relación con el Cliente. [En línea]. Abril 2013. [Recuperado el: 16 /02/14]. Disponible en página Web: <<http://cramagil.com/historia-de-crm/>>.

<sup>14</sup> Ibid., 13.

<sup>15</sup> Ibid., 14.

<sup>16</sup> Ibid., 15.

La implementación masiva de CRM es una respuesta a que cada vez más organizaciones tienen la necesidad de trabajar en conjunto con sus clientes, conocerlos y ofrecerles lo que necesitan en condiciones más favorables posibles.<sup>17</sup>

Otras tendencias a futuro incluyen un incremento en el uso de las plataformas de CRM en la nube, lo que reducirá los costos de su implementación. Una estrategia de CRM, ya no será más una opción para las empresas, sino un imperativo para ser más competitivos y luchar por la lealtad y fidelidad de los clientes; las empresas más exitosas no será necesariamente las que mejores productos tengan, serán las que mejores clientes logren desarrollar y mantener.<sup>18</sup>

2.1.3 ¿Qué es CRM?: CRM, no es un producto, es una estrategia de negocios que comprende a toda la organización de la empresa, donde el cliente participa de forma directa teniendo en cuenta sus necesidades, lo que permite construir relaciones a largo plazo y generar un valor económico agregado a la empresa. También se puede decir que el CRM, es una estrategia que implica un cambio de modelo de negocio automatizado, cuyo objetivo es el análisis centralizado de los datos del cliente.<sup>19</sup>

Esta herramienta le permite a la empresa: fidelizar, identificar, conocer, retener, maximizar la información del cliente, Identificar nuevas oportunidades de negocio, mejora del servicio al cliente, obtener procesos optimizados y personalizados, identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa, centraliza la información necesaria de cara al cliente. Otras definiciones que hacen los autores del CRM, son:

“Scott Fletcher, Vicepresidente de i2, define al CRM, como un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes, incluye todos los

---

<sup>17</sup> NAVARRO, Carlos. Reseña Historica de la Administración de la Relación con el Cliente. [En línea]. Abril 2013. [Recuperado el: 16 /02/14]. Disponible en página Web: <<http://crmagil.com/historia-de-crm/>>.

<sup>18</sup> *Ibíd.*, 17.

<sup>19</sup> GARCIA VALCÁRCEL, Ignacio CRM, Gestión de la Relación con los Clientes. España, Fundación Confemetal, 2001. p.25.

procesos de negocio que afectan directamente al cliente, como marketing, ventas y servicio posventa”.<sup>20</sup>

Según, “Brent Frei, CRM es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con clientes actuales y potenciales a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio; su meta es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo relaciones fuertes”.<sup>21</sup>

Gartner Group, define al CRM, como una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del Cliente, las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del cliente, mayor acceso a su información, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de clientes y demás funciones empresariales de respaldo.<sup>22</sup>

2.1.4 Tipos de Tecnologías CRM: CRM, se compone de tres categorías o tipos de tecnologías funcionales interrelacionadas entre si los cuales se muestran en la figura 2.

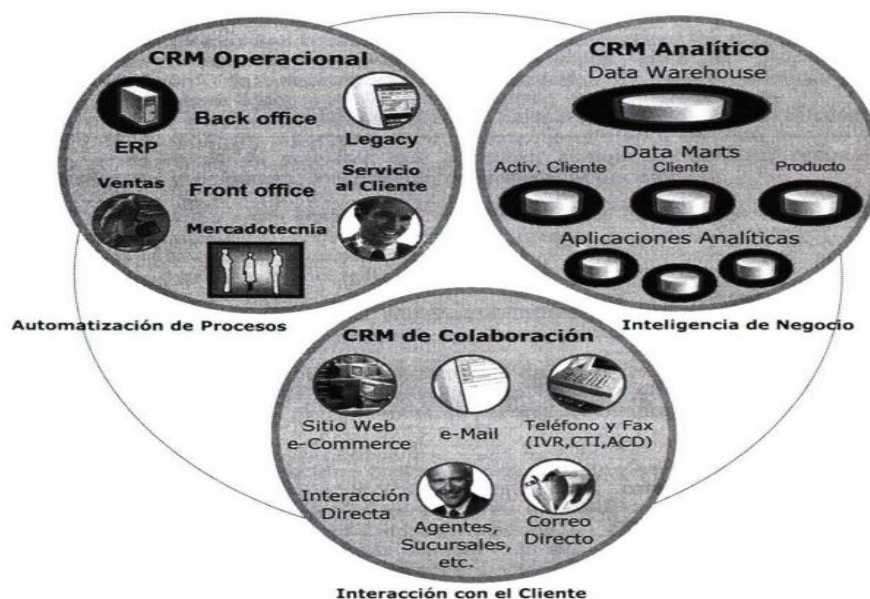
---

<sup>20</sup> GREENBERG, Paul. CRM, Gestión de Relaciones con los clientes. Madrid, Mc Graw Hill, 2003. p.13.

<sup>21</sup> GREENBERG, Paul. CRM, Gestión de Relaciones con los clientes. Madrid, Mc Graw Hill, 2003.p.15.

<sup>22</sup> VEGA SALDAÑA, Maria del Carmen. Customer Relationship Management (CRM). Administracion de las Relaciones con el Cliente. Monterrey, s.n., 2003. p. 16.

FIGURA 2 Tipos de tecnología CRM



Fuente: VEGA SALDAÑA, María del Carmen. Customer Relationship Management (CRM). Administración de las Relaciones con el Cliente. Monterrey, s.n., 2003. p. 38.

2.1.4.1 CRM Operativo: “Es el conjunto de aplicaciones CRM de interfaz con el cliente, el servicio al cliente, la gestión de pedidos, el sistema de facturación, la gestión y automatización del marketing y de las ventas. Un aspecto del CRM Operativo es la posibilidad de integrarlo con las funciones financieras y de recursos humanos”.<sup>23</sup>

El CRM operacional incluye entre otros componentes:

- Automatización de ventas: priorización y gestión de oportunidades y avisos, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- Automatización de servicios: centro de llamadas automatizado basado en la web.
- Automatización de marketing: basada en la web, aplicación de políticas de precios, promociones, etc.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> GREENBERG, Paul. CRM, Gestión de Relaciones con los clientes. Madrid, Mc Graw Hill, 2003

<sup>24</sup> Ibid., p. 41.

2.1.4.2 CRM Analítico: “El CRM analítico consiste en la captura, Almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos al cliente para un usuario. El valor de la aplicación no está solo en los algoritmos y en el almacenamiento de datos, sino también en la capacidad de personalizar individualmente las respuestas utilizando esos datos.”<sup>25</sup>

2.1.4.3 CRM Colaborativo: “Es el centro de comunicaciones, la red de coordinación que proporciona el hilo conductor entre el cliente y la empresa. Este abarca todos los puntos de contacto con el cliente, todos los diferentes medios de comunicación con los que se puede interactuar como cliente, tales como correo electrónico, llamadas telefónicas, fax, páginas web y demás”.<sup>26</sup>

2.1.5 Beneficios del CRM: El CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene además una amplia información sobre los clientes, sus datos personales, los servicios y productos contratados, su frecuencia y lugar de compra, canales de contacto, acciones comerciales, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos de adecuan a su perfil.<sup>27</sup>

La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados, hace accesible la información a todos los empleados autorizados, permitiéndoles disponer de ella en el momento adecuado, permite personalizar las ofertas y conocer más en detalle los aspectos que los satisfacen o los que les generan rechazo, es por ello que un consumidor fidelizado suele generar menores costes de atención al cliente.

Las tres áreas funcionales de la compañía que están involucradas en el desarrollo del CRM, son ventas, mercadeo y servicio al cliente y estas a su vez comparten información e intercambian datos, garantizando la comunicación y

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p. 41.

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 42.

<sup>27</sup> RENART CAVA, Luís. CRM: Tres Estrategias de Éxito. Paris, Francia, Gemma Tonijuan, 2004. p. 15

efectividad en los procesos, en la tabla 2 encontramos los beneficios que estas áreas deben tener en cuenta en el desarrollo del CRM.<sup>28</sup>

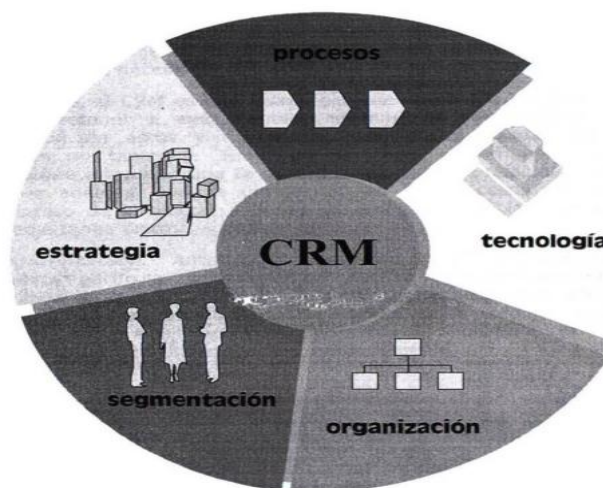
TABLA 2. Potenciales beneficios del CRM

<b>Mayor conocimiento del cliente</b>	<p>Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa.          Personalizar de forma más precisa.          Tener centralizada toda la información.          Accesibilidad a la información de todos los empleados.          Disponer de un perfil dinámico de clientes.          Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing.</p>
<b>Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes</b>	<p>Aumento del grado de satisfacción de los clientes.          Desarrollo de la relación.          Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes.          Aumento del marketing viral.          Comunidad de clientes.</p>
<b>Aumento de las Ventas</b>	<p>Up-selling          Cross-selling          Price premium</p>
<b>Reducción de costes de servicio</b>	<p>Menores costes de atención al cliente.          Menores costes de rotación de empleados.</p>

Fuente: RENART CAVA, Lluís.CRM: Tres Estrategias de Éxito. Paris, Francia, Gemma Tonijuan, 2004. p. 18.

2.1.6 Elementos básicos de CRM: CRM tiene como propósito principal, construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades de la empresa y del cliente, valiéndose de la tecnología para orientar la estrategia y los procesos de la organización, para así alcanzar el éxito en la implementación y desarrollo del mismo.

FIGURA 3 Elementos básicos de CRM



<sup>28</sup> Ibid., p. 15

**Estrategia:** Consiste en enfocar los recursos de la empresa basados en un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y la respuesta de este a cada estímulo. Las estrategias que afectan el desarrollo del CRM, son el canal, los precios, la marca, la publicidad, la segmentación y la mercadotecnia; las cuales deben ser revisadas y tenidas en cuenta en el desarrollo del proceso, ya que sin estas no es posible identificar las necesidades para poder atraer y retener a los clientes.<sup>29</sup>

**Segmentación:** Para la organización es importante clasificar a sus clientes de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias, para ubicarlos en las categorías específicas y así poder llegar de manera satisfactoria y efectiva a ellos.<sup>30</sup>

**Procesos:** Los procesos eficientes optimizaran el desarrollo de la herramienta al interior de la organización, haciendo que las actividades sean eficientes y eficaces en su ejecución.<sup>31</sup>

**Tecnología:** El desarrollo del CRM, depende de datos a través de la web, lo que facilita y asegura el proceso de la información en tiempo real y con datos confiables, orientados e integrados.<sup>32</sup>

**Organización:** Las personas son el factor más relevante en el uso y desarrollo de la herramienta, aquí la Organización debe difundir con elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna a sus colaboradores la importancia que tiene la estrategia para su enfoque encaminado a la fidelización de los clientes.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> VEGA SALDAÑA, Maria del Carmen. Customer Relationship Management (CRM). Administracion de las Relaciones con el Cliente. Monterrey, s.n., 2003. p. 25

<sup>30</sup> Ibid., p. 25.

<sup>31</sup> VEGA SALDAÑA, Maria del Carmen. Customer Relationship Management (CRM). Administracion de las Relaciones con el Cliente. Monterrey, s.n., 2003. p. 25.

<sup>32</sup> Ibid., p. 26.

<sup>33</sup> Ibid., p. 26.



2.1.7 Derivaciones de CRM: Existen diferentes sistemas o derivaciones informáticos, que permiten a las compañías enfocar la estrategia en distintas áreas, que facilitan diferenciarlas y ajustar las necesidades que éstas requieran, de acuerdo a sus objetivos y administrarlas de manera integral, al automatizar todos los procesos y facilitar el manejo de la información a través de la web.

TABLA 3 Derivaciones de CRM

PRM (Partner Relationship Management)	Se enfoca en el fortalecimiento de las relaciones con los canales de distribución. Ayuda a las compañías a evaluar y organizar por categorías a sus actuales proveedores, teniendo en mente que para el futuro se busca un desarrollo completo de la cadena de abastecimiento.
ERM (Enterprise Relationship Management)	El conocimiento adquirido de los clientes se realimenta al proceso para empezar nuevamente, tiene dos enfoques diferentes, desde la perspectiva del C-CRM, interacción con los clientes y la compañía, según la interacción entre departamentos internos de la organización.
eCRM (Electronic Customer Relationship Management)	Conjunto de aplicaciones de autoservicio soportadas en la web se utilizan para la personalización, para las mejoras de ventas y para las ventas cruzadas. Son las estrategias capaces de implantar el marketing one-to-one sobre medios digitales, como internet, comunicaciones móviles y tecnologías de voz.
SRM (Supplier Relationship Management)	Gestión de las relaciones con los proveedores, describe los métodos y procesos de una empresa que compra, primas pueden ser los suministros de uso interno, la compra de materias primas y la adquisición de bienes de inventario.

Fuente: La Autora. 2014. Basado en: MARIN, Marisol. Et al. CRM Customer Relationship Management. 2011.

2.1.8 Principales áreas del CRM: Las tres grandes áreas o canales de contacto susceptibles de automatización y que pueden extenderse y utilizar el canal de internet mediante el CRM, son:

2.1.8.1 El servicio al cliente: El mercado cada vez es más competitivo y se caracteriza por las presiones que ejercen la demanda y la oferta, la apertura de nuevos mercados y las tecnologías en la comunicación, lo que lleva a las empresa a que direccionen sus estrategias en el servicio al cliente, porque un cliente satisfecho ocasionara menos costes y traerá futuros compradores y contribuirá a la imagen de la marca. Este proceso puede dividirse en siete fases críticas como son: Despacho, envío, ejecución/reparación, gestión de

inventario, cierre del pedido, facturación, estas deben ser supervisadas y controladas para cumplirle a los clientes.<sup>34</sup>

2.1.8.2 Los procesos de marketing: Aquí encontramos como los call center han venido revolucionando, gestionando casi un 45% de las ventas efectivas, mejorando la atención al cliente, incrementando la competitividad y la productividad en los procesos de negocios. Estos call center se han vuelto indispensables para la supervivencia de algunas empresas, por lo que deben ser cuidadosamente planeados para asegurar la eficiencia y satisfacción del cliente cuando interactúa con la empresa, aquí se debe tener en cuenta, los puntos de contacto, el tiempo, el flujo de trabajo y la tecnología; lo que beneficia a la empresa en mejorar la retención de los clientes, incrementar los ingresos y la efectividad.<sup>35</sup>

2.1.8.3 La fuerza de ventas: Anteriormente los comerciales disponían de su propia base de datos y en forma manual se introducían los datos del cliente al momento de facturar su pedido, debido a esto no existía conexión alguna con la información en otros departamentos. Gracias al CRM, las bases de datos de la compañía, se encuentran en mismo lugar a disposición de todas las áreas, teniendo conexión remota, móvil y sincronización de datos en caso de estar fuera de la oficina. Esto les permite a la fuerza de ventas la posibilidad de vincular prospectos, crear y gestionar la información, asignar tareas, actualizar agendas, hacer seguimientos a las oportunidades, definir procesos, entre otros.<sup>36</sup>

2.1.9 Razones para la implementación de un sistema CRM: Estas son algunas de los motivos por los cuales se debe llevar a cabo una implementación de CRM:

- Con el tiempo se ha visto una disminución significativa en la Lealtad de los clientes, que puede ser visualizada dentro de cualquier organización.

---

<sup>34</sup> GARCIA VALCÁRCEL, Ignacio CRM, Gestión de la Relación con los Clientes. España, Fundación Confemetal, 2001 . p.130.

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p.130.

<sup>36</sup> GARCIA VALCÁRCEL, Ignacio CRM, Gestión de la Relación con los Clientes. España, Fundación Confemetal, 2001. p.156.

- La importancia de establecer una relación duradera o lo más larga posible con el cliente; y la única manera de lograr apreciar a un cliente, es ofrecerle mayor valor por el dinero que está invirtiendo en su compañía.
- La comunicación con el cliente; el desea estar plenamente informado de ofertas, nuevos productos y sus características, precios, además del estado en que se encuentran sus pedidos de compra; pudiendo realizar esto de la manera más sencilla posible.
- El cliente espera siempre el premio a su lealtad, este debe existir, ser claro y fácil de entender, por lo que es importante que sean recompensados por la misma.
- La empresa necesita de esta herramienta para la toma de decisiones, en base a la información de su clientela.<sup>37</sup>

#### 2.1.9.1 Éxito de la implementación de una estrategia CRM: Las reglas mínimas que conllevan al éxito de CRM en una compañía:

- Intervención de los altos mandos directivos, para comprar la idea.
- Análisis del porque y donde es necesario el CRM.
- Claridad en los objetivos, deben ser medidos y evaluados.
- Establecimiento de metas alcanzables a corto plazo.
- Realizar inicialmente el paso a paso en pequeñas áreas.
- Entrenamiento adecuado del personal.
- Administrar cambios internos.
- Monitoreo externo, para determinar problemas y oportunidades.
- Mecanismos de retroalimentación (Ventas, productos, sistemas, finanzas, etc.).

---

<sup>37</sup> MARTINEZ, Rafael. MARTINEZ, Vilanova. Gestión de la Clientela; La Manera de Conseguir y Retener Clientes Rentables. Madrid, ESIC Editorial, 2004. p.166.

- Investigar la conducta de los clientes.<sup>38</sup>

2.1.9.2 Fracaso de la Implementación de una estrategia CRM: Las empresas deben evaluar diversos factores que impliquen que la estrategia a implementar es la adecuada para la compañía, con el fin de no perder tiempo, ni recursos antes, durante y después del proyecto y no afectar los resultados financieros y las relaciones con los clientes.

En la implementación del CRM, es importante planificar las expectativas y designar un responsable en el proyecto para evitar el fracaso, ya que esta inversión puede retornar a largo plazo, la tabla 4 relaciona las causas y amplía la descripción que conlleva al fracaso en la implementación del CRM, para ser tenidas en cuenta en el desarrollo del mismo.

TABLA 4 Causas y descripción del fracaso de CRM

<i>Causas</i>	<i>Descripción</i>
Implementar CRM antes de conocer la estrategia	No entender a fondo la forma tradicional de conseguir y retener a los clientes.
Implementar CRM sin realizar transformaciones organizacionales necesarias	Implantar un sistema CRM no hará que la organización cambie. Se deben realizar todos los cambios necesarios antes de invertir un centavo en tecnología.
Más tecnología no implica mejor	Sistemas más caros no aseguran mayor éxito, cada empresa tiene su límite de absorción. Quizás el software más barato tenga lo que la empresa necesita.
Adivinar, no indagar	Algunas organizaciones adivinan o intuyen que el cliente requiere un producto u otro. Se debe indagar en los clientes.

Fuente: ARIAS, Lilian. LEON, Darío. Desarrollo de un Sistema CRM para el Sector de la Capacitación Utilizando MSF V 3.1. Quito, Marzo 2007. Tesis Escuela Politécnica Nacional. Escuela de Ingeniería)

<sup>38</sup> ARIAS, Lilian. LEON, Darío. Desarrollo de un Sistema CRM para el Sector de la Capacitación Utilizando MSF V 3.1. Quito, Marzo 2007. Tesis Escuela Politécnica Nacional. Escuela de Ingeniería. p.52

2.1.10 CRM social: El CRM social, integra las conversaciones de los clientes en los medios sociales, lo que le permite a la empresa estar atenta a las necesidades de sus clientes y que se enfoque en los puntos de contacto que tiene con estos. El cambio que existe hoy entre los clientes y la marca, se ha dado gracias a que hoy los clientes son más sociales y conocedores de la tecnología y de cómo obtener información al instante para poder tomar su decisión de compra.<sup>39</sup>

La meta del CRM social, es situar al cliente como el centro de atención de la empresa y a través de interacciones como el teléfono, la web, red móvil, la atención directa, la comunidad y las maquinas, se logre interactuar con ellos y se involucren de una u otra forma.

- Conocimiento del cliente: escuchar las conversaciones de los clientes en todos los medios sociales.
- Visión social del marketing: introducir esas conversaciones a las estrategias de la marca.
- Respuesta rápida: crear una estrategia de defensa de la marca, saber que se dice y conocer el nivel de influencia de los críticos.
- Seguimiento de las campañas: estar dispuesto al cambio, hacer revisión y seguimiento, para monitorear el sentimiento, la velocidad, las discusiones y las relaciones.
- Gestión social de eventos: los eventos de hoy son interactivos, logrando vincular ciudades, países, sitios al mismo tiempo y en línea; generando grandes contenidos a la red en tiempo real.
- Información social de ventas: medir los canales sociales identificando las expectativas y necesidades de los clientes.
- Respuesta rápida social de ventas: monitorear los canales para identificar las oportunidades de ventas.

---

<sup>39</sup> INMACULADA, Marina. BONNELLY, Rafael. [et al]. Innovación en la investigación de mercados. 1ª ed. Bogotá. Alfaomega Grupo Editor. 2011. p.39

- Generación social de oportunidades: utilizar los medios sociales para influenciar su fuerza de ventas, utilizando los testimonios de sus clientes en oportunidades.
- Conocimiento del servicio al cliente: identificar a través de la encuesta de satisfacción del cliente las debilidades y fortalezas de la compañía y determinar quiénes son esos clientes fieles a la marca.
- Innovación social: interactuar con los clientes a través de los medios sociales en la innovación de la organización.
- Innovación colaborativa: gestionar equipos competitivos permite potenciar la capacidad de innovación.
- Colaboración social interna: comunicación, integración y coordinación, son herramientas fundamentales para que el equipo trabaje bajo un mismo objetivo.
- Política de influenciadores: conocerlos y mantenerlos hace parte de la economía social de la empresa.<sup>40</sup>

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Para apoyar esta investigación, a continuación se relacionan los términos y conceptos que permiten entender y ampliar la información en cada uno de los procesos realizados.

**ALIANZA ESTRATEGICA:** Acuerdo de cooperación entre varias empresas o marcas, generalmente de actividades o productos complementarios entre sí, que uniendo parte de sus recursos y capacidades, sin fusionarse, realizan actividades que contribuyen a incrementar sus ventajas competitivas.

**AMENAZA:** Factores que aumentan la competencia y reducen la posibilidad de obtener rentas superiores.

**CALL CENTER:** Centro de atención de llamadas, en un área donde personas entrenadas reciben y realizan llamadas telefónicas a partir de la información

---

<sup>40</sup> INMACULADA, Marina. BONNELLY, Rafael. [et al]. Innovación en la investigación de mercados. 1ª ed. Bogotá. Alfaomega Grupo Editor. 2011. p.39

almacenada del cliente; estas llamadas pueden diversos fines, venta directa, promoción, gestión de cobros, etc.

**CLIENTE:** Persona física o jurídica que puede influir o ser influido por las acciones de una organización.

**COMPETENCIA:** Grado de rivalidad existente entre la concurrencia de una mercado que persigue vender sus productos al mejor precio posible; Cualquier empresa o marca que ofrece en nuestro mercado productos similares a los nuestros o sustitutivos de los mismos.

**COMPETIDOR:** Empresa que oferta un producto o servicio similar.<sup>41</sup>

**COMPETITIVIDAD:** Significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.

**COMPROMISO:** Identificación psicológica de la persona con la organización en la que trabaja.

**CRM:** Acrónimo de Customer Relationship Management (Administración de Relaciones con el Cliente).

**CROSS-SELLING:** O venta cruzada, a la estrategia de venta para vender productos accesorios o complementarios a los clientes.

**CUSTOMER SERVICE:** Servicio al cliente, con este nombre se engloba todas las herramientas que potencian el trato con el cliente.

**EFICACIA:** Logro de los objetivos propuestos y de los resultados deseados.

**EFICIENCIA:** Es la capacidad para alcanzar un objetivo utilizando la menor cantidad posible de recursos.

---

<sup>41</sup> GALINDO, Miguel. SASTRE, Miguel. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Ecobook – Editorial del Economista. España. 2009

**EMPRESA:** Unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos.

**ERM – ENTERPRISE RELATIONSHIP MANAGEMENT:** La gestión de la relación de la empresa con sus clientes; es el software que analiza los datos de los clientes y de cómo están utilizando los productos de la empresa.

**ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING:** Software que engloba todos los aspectos de gestión de una empresa.

**ESTRATEGIA COMPETITIVA:** O de negocio constituye el segundo nivel de la estrategia empresarial y mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.<sup>42</sup>

**IMAGEN:** Creencia o percepción que el consumidor tiene de una empresa, producto, servicio, marca.

**INNOVACION:** Se define como el proceso por el que una idea creativa se convierte en un producto.

**MARKETING:** Proceso en el cual un grupo de individuos intercambia bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

**POSTVENTA:** Acciones posteriores al cierre de una venta.

**PRICE PREMIUM:** Sobre precio.

**PRODUCTIVIDAD:** Indica la cantidad de productos obtenidos con los recursos utilizados.

**PRODUCTO:** Resultado de un proceso de manufactura identificado por medio de una marca.

---

<sup>42</sup>GALINDO, Miguel. SASTRE, Miguel. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Ecobook – Editorial del Economista. España. 2009.



**PROVEEDOR:** Son todas las empresas que suministran bienes o servicios.

**PUBLICIDAD:** Forma de comunicación comercial de carácter unidireccional donde el emisor es conocido (empresa anunciadora), el receptor mantiene el anonimato (comprador), que se difunde a través de medios de comunicación.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Se define como el compromiso y las actuaciones de la empresa para comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico de la comunidad.

**SALESFORCE AUTOMATION:** los SFA, son una parte del sistema de gestión de clientes CRM, de la empresa, este sistema archiva automáticamente todas las etapas de un proceso de venta con ayuda de la tecnología móvil.<sup>43</sup>

**TARGET:** Meta, objetivo.

**TELEMAGIC:** Es el nombre del producto más antiguo software conocido para ordenadores personales diseñados para los vendedores y empresarios con el fin de hacer el seguimiento de los clientes actuales y potenciales.

**UP-SELLING:** Es una técnica de venta a través de la cual proponemos al cliente que nos compre un producto o servicio más avanzado y sofisticado, una vez que sus necesidades han evolucionado.<sup>44</sup>

## 2.3 MARCO LEGAL

Debido a que el CRM, registra información personal y profesional de personas y empresas, toda organización que implemente esta estrategia debe acogerse y ajustar sus bases de datos y políticas de seguridad en el manejo de la información para cumplir con la normativa que existe para tal fin, por esta razón se debe asegurar que estos registros reposen de manera confiable en plataformas seguras y protegidas antes cualquier eventualidad.

---

<sup>43</sup> GALINDO, Miguel. SASTRE, Miguel. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Ecobook – Editorial del Economista. España. 2009.

<sup>44</sup> GALINDO, Miguel. SASTRE, Miguel. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Ecobook – Editorial del Economista. España. 2009.

Corona, dentro de sus políticas de manejo de la información, cuenta con manuales de código de ética, donde el uso de la información confidencial y privilegiada, relacionada con sus clientes y colaboradores, está protegida mediante acuerdos de confidencialidad a los cuales se deben someter las personas que tienen acceso a la misma. Dentro de sus políticas internas, Corona, se rige bajo los principios de responsabilidad, se promueve la cultura de integridad y de valores asociados a la estrategia que la compañía persigue para llevar a cabo su razón social. Corona se compromete con todos sus entes vinculados a salvaguardar la información que posee de manera responsable y leal.<sup>45</sup>

## LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012

De acuerdo a la Ley de Protección de Datos, Decreto 1377 de 2013, por lo cual se reglamenta parcialmente la ley 1581 de 2012, el cual tiene por objeto “desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las 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 las misma”.

“Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada”.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> CORONA. Código de Ética. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 15 de Junio 2014]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>>

<sup>46</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 1377 de 2013. [En línea]. Bogotá, s.n., 2013. [Recuperado el: 15/06/14]. Disponible en página web: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/>>.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESARIAL

#### 3.1 RESEÑA HISTÓRICA

La historia de Organización Corona comienza en 1881, cuando cerca al Valle de Aburra, en un pequeño pueblo llamado Caldas, Victoriano Restrepo y su hijo fundaron la Compañía Cerámica Antioqueña dedicada a la producción de cerámicas y vidrios. Entonces contaba con apenas doce obreros y hornos artesanales. Hoy por hoy Corona es una de las más grandes y pujantes empresas del país.<sup>47</sup>

Solo hasta 1935, cuando quedo bajo la dirección y la concepción empresarial de la familia Echavarría Olózaga, locera Colombiana empezó a crecer y a consolidarse como la empresa ejemplar que es hoy. En los años cuarenta mejoro sus técnicas de producción, contó con asesoría de expertos europeos y se consolido en ventas. Para el año de 1948, se inició una rápida expansión de los negocios con la creación de nuevas empresas, cuyo conjunto se convirtió en lo que hoy es Organización Corona.<sup>48</sup>

Hacia 1950, tenían 25 empleados y más de 400 obreros. Empezó a estandarizar su producción a capacitar a su personal y a mejorar la calidad de sus productos. Estaba lista para extender su mercado fuera de Antioquia y en 1952 instalo una plata de porcelana sanitaria en Madrid (Cundinamarca) cerca de Bogotá. En 1958, impulso en popular Bazar Americano, un modelo de almacenes para exhibición y venta de productos cerámicos que logro más cercanía con los consumidores finales y más entendimiento de sus necesidades.<sup>49</sup>

En 1959 se realizo la primera convencion de dirigentes Organización Corona en Santa Marta; los años sesenta fueron una epoca dorada, en 1960 se creo mancesa, dedicada a la produccion de sanitarios , en 1963 surgio Grifos y Valvulas Grival y en 1969 comenzo la aventura en busca de nuevos mercados.

---

<sup>47</sup> CORONA. Quienes somos. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 10 de Agosto 2014]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Nuestra-historia>>

<sup>48</sup> Ibid. 47.

<sup>49</sup> Ibid. 48.

La compañía comenzó a exportar sus productos a Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana, donde tuvieron una gran acogida, para 1963, los accionistas de Corona crearon la Fundación Corona, enfocada en la educación, la salud, la vivienda y el desarrollo local y comunitario de Colombia. Electroporcelana Gamma S.A. fue fundada en Sabaneta Antioquia para la producción de aislantes eléctricos y materiales cerámicos refractarios.<sup>50</sup>

Llegada la década del setenta, se habían adquirido hornos alemanes con más capacidad de producción. Corona ampliaba su portafolio con la elaboración de azulejos, en 1976, Gamma inicia exportaciones a Ecuador, Perú, Bolivia y Centro América. Entrados los ochenta, haciendo honor a sus 100 años de existencia, modernizó sus fábricas y construyó en Sopo Cundinamarca, la más moderna planta de América Latina para producción de revestimientos en cerámica de pisos y paredes que cumplía con los estándares requeridos para la exportación.<sup>51</sup>

Para el 1990, el exigente escenario económico globalizado de los años noventa y la apertura económica que el Gobierno nacional ponía en marcha para entonces, llevó al diseño de la “Alborada 2000”, un plan que traería cambios en la organización, incluidos la dirección y sus procesos operativos. El año 1994, marcó un momento clave en la historia de la compañía. En asociación con la empresa chilena Sodimac, se puso en marcha la cadena Homecenter, un modelo de almacén dedicado al mejoramiento del hogar y la construcción. Posteriormente se desarrollaron los formatos de hipercentro cerámico, tiendas cerámicas y salas corona. A finales de los años noventa, Corona, consolidada como líder en el mercado nacional, siguió mirando hacia el mercado exterior. Empezando el siglo XXI, la tercera generación de la familia Echavarría se lanzó a hacer de Corona, una compañía de talla mundial con estándares internacionales.<sup>52</sup>

En el 2001, se creó Lomesa para la distribución de vajillas en México, en 2002, nació en Estados Unidos Orchid Ceramics para la distribución de revestimientos cerámicos, en 2003, abrió Mancesa Inc. y en 2004 adquirió Mansfield, productora y comercializadora de sanitarios en Estados Unidos. En 2006, cuando la compañía cumplía 125 años, abrió una oficina de

---

<sup>50</sup> CORONA. Quiénes Somos. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 10 de Agosto 2014]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Nuestra-historia>>

<sup>51</sup> *Ibid.* 51.

<sup>52</sup> *Ibid.* 52.

representación en China, hoy Corona exporta a más de 40 países. En 2008, Fruto de este gran emprendimiento, Corona ha recibido a través de los años múltiples reconocimientos a su labor., recibió el premio Portafolio a la empresa con mejor gestión de recursos humanos y en 2010 el premio Portafolio a la empresa más innovadora del país. En 2005 recibió el Premio Nacional de Exportaciones de Analdex, también ha recibido para sus plantas de producción el Premio a la excelencia nivel 1 TPM del Instituto Japonés para el Mantenimiento de Plantas (JIPM). Asimismo se le ha otorgado el Premio Progresar por el excelente manejo ambiental en sus plantas.<sup>53</sup>

En el 2011. Continuando con su proceso de internacionalización, Corona selló dos alianzas estratégicas: la primera con Eternit Brasil, para producir y comercializar sanitarios y lavamanos en ese país y la segunda con la compañía norteamericana Lanco, para producir y comercializar pinturas y materiales de construcción inicialmente en Colombia y más adelante en otros países de América Latina.<sup>54</sup>

Durante todos estos años Corona ha dedicado sus esfuerzos a buscar el desarrollo, la innovación y el embellecimiento de los lugares cotidianos, haciéndoles la vida más grata a los colombianos, con productos de alta calidad. Si bien el éxito de Corona ha dependido en buena parte de la investigación, el desarrollo, el deseo de expansión y diversificación y la mejora tanto de sus procesos como de la calidad de sus productos y servicios, nada habría sido posible sin la orientación del trabajo, bajo ese sólido marco de valores en el que el ser humano, el respeto profundo por la gente, el mejoramiento de la calidad de vida, la responsabilidad social y la integridad son pilares fundamentales de la organización.

### 3.2 MISIÓN

Corona será una multinacional Diversificada, enfocada en soluciones y productos para el mejoramiento del hogar y la construcción nueva, especialmente en las Américas, generando valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> CORONA. Quiénes Somos. línea]. Bogotá, 2014. [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Nuestra-historia>>

<sup>54</sup> Ibid., 53.

<sup>55</sup> CORONA. Nuestros Valores. [En línea]. Bogotá, 2014. [Recuperado el: 12/08/2014]. Disponible en página web: <<http://corona.com.co/>>.

### 3.3 VISIÓN

- Ser una Organización ágil con enfoque comercial total.
- Consolidar operación en Colombia, transformando la Organización Corona como líder indiscutible y rentable en el mejoramiento del hogar y materiales de construcción.
- Expandir su presencia a otros Países.
- Posicionar la Marca Corona bajo el concepto de la Triple Cuenta.
- Fortalecer el desarrollo, liderazgo y bienestar de su gente.
- Definir e Implementar algún mecanismo de Financiación externa <sup>56</sup>

### 3.4 PRINCIPIOS Y/O VALORES

FIGURA 4 Principios organización CORONA



Fuente: CORONA.Nuestros Valores. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 12/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>>.

La organización Corona tiene un grupo estándar de valores que están alineados con los valores de la Familia y son promovidos a través de todas las compañías de la Organización. "Seamos Corona" es usada para promover valores corporativos. Es una invitación a los empleados de Corona a convertirse en mejores individuos mientras se promueve el sentido de unidad y lo identifican con el logo que se presenta en la figura 4.

---

<sup>56</sup> CORONA.Nuestros Valores. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 12/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>>.

3.4.1 Seamos pasión por el servicio a nuestros clientes: Creemos que la satisfacción de nuestros clientes es nuestra razón de ser. Indagamos y entendemos sus necesidades, nos apasiona agotar alternativas para satisfacerlas con respuestas oportunas, expertas y amables. Logramos con nuestra gestión anticiparnos a sus necesidades y satisfacer sus expectativas a través de nuestros productos y servicios.<sup>57</sup>

3.4.2 Seamos innovadores: Creemos que todo puede hacerse mejor y que la innovación es esencial para lograr el éxito. Por esto siempre buscamos identificar el resultado de nuestras acciones, para mejorarlas. Identificamos y llevamos a la práctica nuevas ideas. Nos interesa siempre, encontrar la mejor forma de hacer las cosas. Buscamos soluciones novedosas, creativas y personalizadas que agreguen valor a nuestros clientes.<sup>58</sup>

3.4.3 Seamos cada vez mejores: Creemos en el mejoramiento permanente y nos inspiran altos estándares de excelencia. Buscamos hacer nuestro trabajo teniendo como referente prácticas de categoría mundial. Trabajamos con altos niveles de compromiso y somos perseverantes; buscamos la excelencia en cada paso de nuestro trabajo.<sup>59</sup>

3.4.4 Seamos personas íntegras: Creemos en la coherencia entre el pensar, el sentir y el actuar. Nos caracteriza la honestidad, la ética y el cumplimiento estricto de la ley y los compromisos en todas las actuaciones. Obramos de acuerdo a lo que decimos y defendemos por encima de todo los valores en que creemos. Nuestro comportamiento genera confianza en todos nuestros públicos.<sup>60</sup>

3.4.5 Seamos ejemplo de respeto por los demás y compromiso por su desarrollo: Creemos en el talento humano en su diversidad y potencial de desarrollo. La calidez, la sencillez y el trato respetuoso son la manera de

---

<sup>57</sup> CORONA.Nuestros Valores. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 12/08/14]. Disponible en página web: <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>.

<sup>58</sup> Ibid., 57.

<sup>59</sup> Ibid., 58.

<sup>60</sup> Ibid., 59.

relacionarnos en CORONA. Valoramos el desarrollo de todos en el ámbito personal y profesional y orientamos el trabajo diario como fuente de aprendizaje, de crecimiento y de proyección de las personas. Reconocemos sus realizaciones y nos ocupamos por aportar a un ambiente de trabajo amable, informal, con equipos conformados por personas motivadas y con capacidad para lograr un excelente desempeño.<sup>61</sup>

3.4.6 Seamos austeros y sencillos: Creemos en la austeridad y la sencillez. Por esto actuamos sin ostentación, con sentido práctico y discreción en nuestra forma de trabajar, de relacionarnos y de mostrar lo que hacemos, Invertimos lo esencial para el desarrollo actual y futuro de nuestros negocios, empleando los recursos estrictamente necesarios.<sup>62</sup>

3.4.7 Seamos responsables con nuestra sociedad: Creemos que somos responsables frente a la sociedad en la que participamos y contribuimos a su transformación. Nos destacamos por participar activamente en su desarrollo, en la protección del medio ambiente y los recursos naturales, iniciando con nuestros colaboradores y sus familias, nuestros clientes y proveedores y las comunidades donde operamos. Somos solidarios y avanzamos en acciones concretas que evidencian nuestro compromiso con el mejoramiento, la sostenibilidad, el desarrollo y el cambio.<sup>63</sup>

### 3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO

3.5.1 Rivalidad existente: La organización Corona, por medio de Colcerámica adquiere la firma Incesa en Centroamérica, con el fin de convertirse en uno de los tres principales jugadores del continente en el negocio de la porcelana (sanitarios y lavamanos), fortaleciendo además su presencia en América Central, ampliando su capacidad de producción para cubrir esos mercados. Adicionalmente amplían su capacidad en la planta de Estados Unidos y construyen una planta en Brasil, con el fin de posicionarse frente a sus competidores internacionales, exportando a varios países en el mundo.

---

<sup>61</sup> CORONA.Nuestros Valores. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 12/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>>.

<sup>62</sup> Ibid., 61.

<sup>63</sup> Ibid., 62.



Viene encontrando más oportunidades de crecimiento en el mundo, haciendo presencia en más de 40 países, a través de todas sus líneas de negocio de manera rentable y sostenible, a pesar de la coyuntura del mercado y de la situación que afronta la industria.<sup>64</sup>

FIGURA 5 Sedes en el mundo Corona



Fuente: CORONA.Informe de Sostenibilidad2013. [En línea]. Bogotá. 2014 [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página [web: <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>](http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf)

3.5.2 Potenciales competidores: Corona trabaja desde todas las áreas, especialmente desde Mercadeo y en las UBNS (unidades de negocio), supervisando los movimientos de la competencia, a nivel latinoamericano y especialmente en Colombia, enfrentando los restos que estos le imponen y que le obligan a desafiar sus propias estrategias e implementar planes agresivos, detectando las oportunidades de mejora en temas de portafolio, nivelando los precios, ajustando la cadena de suministro y la disponibilidad para llegar con productos de excelente calidad.

<sup>64</sup> CORONA.Informe de Sostenibilidad2013. [En línea]. Bogotá. 2014. [Recuperado el: 18/08/14]. Disponible en página [web: <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>](http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf)

En la actualidad y debido a la cantidad de productos chinos que están entrando al país, Corona ha visto la necesidad de desarrollar productos más innovadores en tema de diseño para competir con estos importados, aunque su gran diferencial para el cliente al momento de definir la compra, es la garantía, el servicio postventa, la disponibilidad y el acompañamiento, que ofrece la compañía y que la competencia no tiene; es por esto que Corona sigue siendo líder en el mercado.

En Colombia, Corona es la única empresa que tiene plantas de producción de porcelanatos, sanitarios y lavamanos, griferías, materiales, minas de extracción de las materias primas; el cual la ubica como líder sólido frente a sus competidores, en todas las líneas de negocio; existen varias marcas y competidores que traen al país productos importados, los cuales no tienen garantía de por vida, ni el servicio de repuestos y post ventas que corona ofrece a sus clientes, consolidándolo como una gran compañía que ofrece a sus clientes respaldo y trayectoria.

Algunas marcas con las que corona compite en el mercado en Colombia son las que se relacionan a continuación en la tabla 5, así:

TABLA 5 Impacto de la competencia frente al CRM

COMPETIDOR	IMPACTO FRENTE A LA IMPLEMENTACION DEL CRM		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ALFA	X		
DECORCERAMICA		X	
ATMOSFERAS		X	
EUROCERAMICA		X	
SAN LORENZO		X	
STRETTO	X		
FV	X		
TIG	X		

Fuente: La Autora. 2014.

3.5.3 Poder de negociación de los proveedores de la empresa: Buscan que sus proveedores además de cumplir con los parámetros legales, brinden a sus colaboradores un trato justo, estén comprometidos con el medio ambiente y que nos proporcionen bienes y servicios de calidad con precios competitivos.

De esta manera buscamos alinear a nuestros proveedores con nuestros valores y filosofía, fomentando su crecimiento comercial y su comportamiento ético, algunas de las prácticas que se desarrollan con los proveedores son:

- Incorporar en los procesos de calificación inicial de proveedores de insumos claves, criterios de evaluación y calificación con un puntaje que otorga y reconoce una evaluación diferenciadores para aquel proveedor que se encuentre certificado bajo la norma ISO 14000.
- Trabajo conjunto con los usuarios de plantas y proveedores en la búsqueda de implementar el uso de tecnologías que tengan un alto impacto en el bajo consumo de fuentes energéticas.
- Propiciar al interior de las plantas el uso de materiales de empaque biodegradables con el cartón corrugado de fuentes reciclables y mayor aprovechamiento de la madera.<sup>65</sup>

3.5.4 Productos sustitutos: En el área de remodelación se encuentran diferentes tipos de productos sustitutos para diferentes áreas, en pisos el cliente tiene la opción de escoger entre varias alternativas como son: cerámica, porcelanato, madera, vinisol, tapetes, mármol, granitos, piedra, etc. De esta manera Corona, a través de sus productos elaborados en arcillas, ofrece una alternativa para el consumidor final con unas características importantes como son: durabilidad, fácil limpieza, precio asequible, no inflamable, fácil instalación, entre otras.

3.5.5 Poder de negociación de los clientes: Corona dirige sus productos al mercado en Colombia por canales especializados como son el Canal autoservicio que cubre el 16% del mercado, los Almacenes Corona con un 11%, el Canal Detallista cubre un 20%, el Canal Mayorista atiende el 19%, el Canal Constructor el 12%, el Canal Viste tu Casa el 2% y el Canal de Exportaciones el 20%, además cuenta con unidades estratégicas de negocio como son Corona, Colcerámica, Insumos, materiales y Pinturas, Aisladores Gamma, Vajillas Corona, Almacenes Corona, Homecenter, Unidad de servicios compartidos, logística y transporte; que le permiten posicionarse frente a sus competidores y permitirle a todo tipo de clientes, encontrar soluciones completas al alcance de todos.

---

<sup>65</sup>CORONA.Informe de Sostenibilidad2012. [En línea]. Bogotá, 2013. [Recuperado el: 20/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>>

## 4. DISEÑO METODOLOGICO

### 4.1 METODOLOGÍA

4.1.1 Tipo de investigación: Esta investigación es descriptiva, cuantitativa y cualitativa, ya que se pretende a partir de modelos teóricos y prácticos, conocer las actividades, procesos y personas que intervienen en la investigación; contemplando el desarrollo de una herramienta que le permita al Canal Constructor, implementar, ejecutar y evaluar el proceso de fidelización de clientes y de sus procesos internos para ser más eficaces en el manejo de la información y en el cierre de negocios.

4.1.2 Población: La población se definió teniendo en cuenta las políticas establecidas por el Canal Constructor, durante los comités de ventas y reuniones del equipo de prueba, los cuales iniciaron desde el mes de julio de 2014, donde se tomó la decisión de realizar las encuestas solamente a nivel interno, trayendo a estas, información de los socios comerciales en cuanto a lo que esperan encontrar las herramientas de gestión, el cual se relaciona en la tabla 6, a continuación así:

TABLA 6 Población interna

ELEMENTOS	EQUIPO CANAL CONSTRUCTOR
UNIDADES DE MUESTREO	DIRECTORES COMERCIALES DEL CANAL CONSTRUCTOR A NIVEL NACIONAL
EXTENSION	ZONA BOGOTA, EJE CAFETERO, ANTIOQUIA, VALLE SUR, SANTANDERES, COSTA.
TIEMPO	JULIO DE 2014

Fuente: La Autora. 2014.

En este caso como la población es pequeña, se realizará un censo, ya que la población seleccionada es finita y homogénea, poseen las mismas características en cuanto a que cada uno de ellos cumple la misma función comercial dentro de la organización, así:

- 20 Directores Comerciales que se encuentran ubicados a nivel nacional y que atienden directamente a los socios comerciales y constructoras.

### 4.1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

4.1.3.1 Fuentes de Información: Para el logro de los objetivos planteados en esta investigación, se establecen las siguientes fuentes de información, las cuales se relacionan en la tabla 7, junto con la información necesaria que se requiere para poder alcanzarlos.

TABLA 7 Fuentes de información

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	INFORMACION NECESARIA	FUENTES DE INFORMACION
Identificar las oportunidades alcanzadas en el Salesforce, de manera cualitativa y cuantitativa, para ser implementadas en el CRM.	Proceso de indagacion al equipo acerca del funcionamiento de la herramienta anterior para identificar oportunidades de mejora	1. Encuesta equipo comercial canal constructor 2. Libros de CRM 3. Investigación Con Milton Gomez, encargado de implementar CRM en la compañía
Realizar un diagnóstico de la situación actual de las funciones operativas que intervienen en el desarrollo comercial del cliente interno, para ser mejorados a través de la herramienta.	1. Revisión de procesos operativos internos de la compañía.	1. Entrevistas equipo comercial canal constructor y socios coimerciales 2. Reunion equipo piloto diseño CRM.
Establecer un plan de implementación que permita orientar las estrategias a través del CRM con el fin de asegurar y facilitar la información, base de consulta para el equipo comercial.	1. Información sobre CRM. 2. Revisión necesidades del canal 3. propuesta de Estrategias del implementación en el CRM.	1. libros de CRM 2. grupos naturales con equipo de gerencia. 3. reunion con Felix Vargas, revisión de propuesta de diseño de la herramienta.

Fuente: La Autora. 2014.

4.1.3.2 Técnica e Instrumento: La investigación se aborda desde una metodología cuantitativa, para lo cual se diseñó un instrumento de captación de información, que corresponde a un cuestionario con 10 Preguntas mixtas, dirigido a 20 directores comerciales del canal constructor, que será aplicará en el comité de ventas, a continuación se adjunta la ficha técnica en la tabla 8.

TABLA 8 Ficha técnica de la encuesta

<b>FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA</b>	
UNIVERSO	EQUIPO CANAL CONSTRUCTOR CORONA
FECHA	SEPTIEMBRE DE 2014
ÁREA DE COBERTURA	COLOMBIA
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ENCUESTAS
CENSO	20 DIRECTORES COMERCIALES
OBJETIVO DE LA ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO	IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA CRM DENTRO DEL CANAL CONSTRUCTOR
TEMA O TEMAS A LOS QUE SE REFIERE	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS “CRM” PARA EL CANAL CONSTRUCTOR DE CORONA.
NO. DE PREGUNTAS FORMULADAS	10

Fuente: La Autora. 2014.

#### 4.1.3.3 Encuesta Cliente Interno

Ver anexo 1.

4.1.3.4 Fases de la Investigación: Durante la investigación se llevaron a cabo las siguientes fases, para el logro de los objetivos propuestos:

Primera Fase: Diseño De Investigación.

- Revisión de antecedentes internacionales, nacionales y en la Organización Corona
- Definir el problema que va a resolver esta investigación.

- Definir la importancia de la implementación de las estrategias de CRM para el Canal Constructor.
- Establecer los objetivos y el alcance al que se presente llegar con este proyecto.

#### Segunda Fase: Diseño De Instrumento.

Reunión con equipo prueba piloto para recolección de información y elaboración de preguntas para encuestas, consenso con el equipo comercial en reuniones de ventas.

Se realizó una encuesta dirigidas al Equipo Comercial del Canal Constructor, las cuales fueron aplicadas de manera presencial y a través de mail para los que están ubicados fuera de Bogotá.

#### Tercera Fase: Recopilación Información.

- Análisis de la información recolectada en las entrevistas.
- Tabulación y análisis de las encuestas.

Según las encuestas realizadas se determinaran las variables con mayor proporción que inciden en la implementación de la herramienta CRM para el Canal Constructor.

#### Cuarta Fase: Elaboración Del Informe Final.

- Análisis de las variables encontradas para ser aplicadas en el desarrollo de la herramienta.
- Propuesta de módulos de gestión solicitados en la primera fase de diseño.
- Conclusiones y recomendaciones, para inferir en los lineamientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo la implementación de la estrategia con el fin de alcanzar la fidelización de los clientes y el adecuado manejo de la información.

## 4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO

Para el desarrollo inicial del proyecto y la puesta en marcha del mismo, se establecerán los módulos iniciales solicitados por el Equipo, los cuales se estima tener listos para el mes de octubre de 2014, según cronograma realizado, así:

4.2.1 Inicio: A través de reuniones mensuales durante los meses Julio, Agosto, Septiembre de 2014; con Félix Vargas y el Equipo de Gerencia del Canal y el Administrador de la Plataforma (Adriana Arias) se diseñaron las estrategias que se quieren alcanzar al final del ejercicio con esta propuesta así:

### Gestión de Clientes Potenciales

- Importación de clientes potenciales desde otras fuentes.
- Automatización del proceso de gestión de clientes potenciales.
- Asignación de clientes a directores comerciales correspondientes.
- Gestión de proyectos y oportunidades asociadas a clientes potenciales.

### Gestión de Clientes

- Supervisar todas las cuentas de los clientes, contactos relacionados, proyectos y oportunidades desde una base de datos compartida.
- Filtro y selección de clientes a través de criterios varios.
- Especificar relaciones padre-hijo entre las cuentas de los clientes y sus filiales.
- Gestionar cotizaciones, relacionadas a proyectos y oportunidades.
- Almacenar notas relativas a los clientes y realizar seguimiento de contactos, oportunidades y otros detalles más elaboradamente.
- Exportar cuentas a hojas de cálculo para analizar los patrones de compra de un cliente y establecer programas de fidelización.
- Seguimiento del historial de compras de los clientes.

### Gestión de Proyectos

- Supervisar los proyectos, contactos relacionados y oportunidades desde una base de datos compartida.
- Importar proyectos de otras fuentes.
- Filtro y selección de proyectos a través de criterios varios.
- Gestionar cotizaciones, relacionadas a oportunidades.



- Almacenar notas relativas a las cuentas y realizar seguimiento de contactos, oportunidades y otros detalles.
- Georeferenciación.

#### Gestión de Oportunidades

- Seguimiento de todas las oportunidades de ventas.
- Importar oportunidades de otras fuentes.
- Configuración del estado y probabilidad de ganar de una oferta de manera sencilla.
- Alertar al público objetivo dentro de la organización cuando un gran negocio cierra o está a punto de concluir.

#### Gestión de Directores Comerciales

- Asignación de clientes y socos a directores comerciales correspondientes.
- Administración de proyectos, oportunidades y cotizaciones asociadas a directores.
- Generación de comunicaciones automáticas.
- Registro de actividades y tareas.

#### Gestión de Socios Comerciales

- Asignación de clientes y proyectos a socos.
- Asignación de oportunidades a socos
- Administración de proyectos, oportunidades y cotizaciones.
- Registro de actividades y tareas.
- Generación de comunicaciones automáticas.
- Administración y seguimiento de sucursales asociadas.
- Asignación de asesores comerciales.
- Relación de proyectos y clientes con asesores comerciales.

#### Gestión de Asesores Comerciales

- Administración de asesores comerciales por Soco.
- Relación de proyectos y clientes con asesores comerciales.
- Registro de actividades y tareas
- Generación de comunicaciones automáticas.

## Gestión de Órdenes

- Generación y seguimiento de órdenes de pedido.
- Generación de órdenes de muestras.

## Gestión de Tipos de Cliente

- Administración de tipos de cliente
- Relación de listas de precio con tipos de cliente
- Seguimiento del comportamiento de los clientes según su tipo

## Gestión de Listas de Precio

- Creación de listas de precio diferenciadas.
- Relación de listas de precio con lista de productos.
- Importación de listas de precio.
- Exportación de listas de precio.
- Relación de precios con negociación asociada a constructora.

## Gestión de Cotizaciones

- Generación de cotizaciones en base a tipos de cliente, lista de precios y enlace a sistema de negociaciones.
- Seguimiento de cotizaciones.
- Enlace de cotizaciones a oportunidades, clientes.
- Control de cotizaciones por Socio Comercial, asesor, cliente, proyecto y oportunidad.

4.2.2 Análisis: Se realizará el levantamiento de la información, de las bases de datos de socios comerciales, constructores, diseñadores, contratistas y entidades vinculadas con el sector de la construcción; con el fin de alimentar la plataforma y así clasificarlos dependiendo del tipo de cliente: consumidor o comercializador.

Se revisarán las necesidades en cada uno de los módulos con los que inicia la prueba piloto, que serán recogidas por el administrador de la plataforma en los comités de ventas en sesiones de media hora mensualmente, para ser transmitidas al ingeniero de sistemas.

4.2.3 Desarrollo: Adaptación de los módulos iniciales en la plataforma, de acuerdo a las necesidades planteadas, tiempo estimado por Félix Vargas un (1) mes, para la ambientación y organización de la misma.

#### Clientes

- Nuevo consumidor: creación clientes nuevos, clasificarlos de acuerdo a su naturaleza. (nit, cedula, nombres, empresa, ciudad, dirección, teléfono, zona, fecha de cumpleaños, mail).
- Lista consumidor: opción rápida de búsqueda por constructoras, diseñadores, contratistas, entidades vinculadas.
- Lista comercializador: opción rápida de búsqueda socios comerciales, distribuidores.

#### Proyectos

- Nuevo proyecto: creación proyectos nuevos asociados a un consumidor (nombre, ubicación, zona, ciudad, vivienda o institucional, área, distribuidor, observaciones).
- Lista proyectos: búsqueda rápida para visualizar todos los proyectos.
- Nueva oportunidad: crear una oportunidad asociada a un consumidor o comercializador. (eventos, seguimientos, capacitaciones, atenciones)

#### Contactos

- Nuevo contacto: crear un nuevo contacto asociado a un consumidor.
- Lista de contactos: búsqueda rápida de consulta por nombre o identificación.
- Competencia: registrar información de la competencia. (marca, producto, precio, homologado con corona, subir cotizaciones y fotos)
- Nuevo competidor: crear competidores.
- Lista competidores: búsqueda rápida por lista competidores.

## Informes

- Tener informes que se puedan convertir a excell para medir efectividad en estos módulos.
- Proyectos (cierre de negocios, ventas efectuadas).
- Oportunidades (negocios, homologaciones).
- Eventos (capacitaciones, seguimientos, invitaciones, asesorías, cumpleaños).
- Especificaciones (cotizaciones generadas por equipo comercial y desde el showroom).

4.2.4 Pruebas: Una vez terminada la ambientación, se realizaran pruebas piloto en cada uno de los módulos, creando usuarios asociados al correo electrónico corporativo; inicialmente para las personas que conforman el equipo de prueba que son el equipo de gerencia y el administrador de la plataforma.

En esta etapa se capacitará al personal que conforma el equipo comercial por parte de Félix Vargas, dando instrucciones de como ingresar la información, cuales son los campos obligatorios que se deben alimentar; durante estas jornadas se recogerán las observaciones y dificultades que se presenten, con el fin de hacer seguimiento y corregirlas en el proceso.

4.2.5 Informe de Avances: Periódicamente el proveedor entregará al equipo de prueba del Canal Constructor los informes de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y las mejoras en el diseño y funcionalidad de la herramienta.

También a través de los comités de ventas se asignara un espacio en la agenda para revisar los avances y las observaciones que tengan los usuarios de la herramienta. El Administrador del equipo (Adriana Arias) tomará nota de los hallazgos encontrados para ser enviados a Félix Osorio, con el fin de ser mejorados y evaluados en el proceso.

### 4.3 ALCANCE

Al terminar este proyecto el Canal Constructor tendrá un sistema basado en tecnología de CRM que le permitirá:

- Registrar todas las actividades realizadas con los clientes en un solo sistema.
- Consultar información centralizada y visualmente mejor presentada para ser enviada a los clientes.
- Mejorar los procesos operativos internos, que ocasionaban demoras en los tiempos de respuesta.
- Conocer a sus clientes y contar con información actual de sus proyectos.
- Registrar las especificaciones en tiempo real.
- Consultar información de la competencia, facilitando el proceso de homologación.

Esto permite evidenciar que los objetivos planteados y el desarrollo de las estrategias establecidas en esta investigación, solucionan la pregunta de investigación planteada y que gracias al CRM, permite ganar en efectividad y competitividad, brindar respuestas más ágiles y confiables, cerrar negocios de oportunidad con grandes constructores, obtener resultados satisfactorios en el alcance de las metas y en los objetivos planteados encaminados a obtener el presupuesto de las ventas y en la contribución de los negocios.

## 4.4 MATRICES

4.4.1 Matriz DOFA: De acuerdo al análisis interno y externo se relaciona a través de la matriz DOFA, la cual nos permite encontrar factores determinantes, los cuales serán evaluados en las matrices que se relacionan a continuación.

TABLA 9 Matriz DOFA

<b>LISTA DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS</b>				
N°	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	SEGUIR SIENDO LIDERES EN REMODELACION Y CONSTRUCCION DE ESPACIOS	PERDIDA DE LA INFORMACION POR SITUACIONES EXTERNAS COMO DAÑOS EN EL SISTEMA	RECONOCIMIENTO A LA COMPAÑIA EN SUS AVANCES TECNOLOGICOS Y DE SERVICIO AL CLIENTE	PERDIDA DE CREDIBILIDAD DE LA COMPAÑIA FRENTE A SUS COMPETIDORES
2	RAPIDEZ EN LOS PROCESOS DE ATENCION EN TODOS SUS CANALES DE DISTRIBUCION	COSTOS ADICIONALES DE ADMINISTRACION A TERCEROS	ACERCAMIENTO DE LOS CLIENTES CON LA MARCA Y SU FIDELIZACION	RIESGO EN LA FUGA DE INFORMACION AL EXTERIOR DE LA COMPAÑIA
3	CANALES DE DISTRIBUCION UBICADOS EN PUNTOS ESTRATEGICOS CON GRAN CUBRIMIENTO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	DEMORAS EN PROCESOS DE PRODUCCION EN DISPONIBILIDADES DE PRODUCTO	MAYOR SEGUIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA	REPRODUCCION DE SUS DISEÑOS POR LA COMPETENCIA
4	PERSONAL COMPROMETIDO, CAPACITADO Y PROFESIONAL EN TODAS SUS AREAS	FALTA DE COMUNICACIÓN E INTEGRACION ENTRE AREAS, DEBIDO A LOS PROCESOS	FORTALECIMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE	RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS EN NUEVOS PROCESOS TECNOLOGICOS
5	PORTAFOLIO AMPLIO EN TODAS SUS LINEAS DE NEGOCIOS	FALTA DE MEDICION EN EFECTIVIDAD DE CIERRE DE NEGOCIOS POR AUSENCIA DE CRM	MAYOR CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DE SUS PROYECTOS	INNOVACION DE SUS COMPETIDORES EN EL DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS Y PRODUCTOS
6	CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE A TRAVES DE PROPUESTAS DIFERENCIADORAS	FALTA DE SEGURIDAD EN EL SISTEMA OPERATIVO	SER UN COMPETIDOR SOLIDO EN EL EXTERIOR EN TODAS SUS LINEAS DE PRODUCTOS	
7	EFFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS		INNOVACION DE PRODUCTOS ORIENTADA AL CLIENTE DENTRO DE UNA TOTAL SIMPLICIDAD	
8	COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y LA GESTION SOCIAL EN EL PAIS		ESPECIFICACIONES EN TIEMPO REAL	

Fuente: La Autora. 2014. Basado en CORONA. Informe de Sostenibilidad 2013. [En línea]. Bogotá. 2014 [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>>

4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE: Se analizaron las oportunidades y amenazas con las que se enfrenta la empresa; a continuación se presentan los parámetros de cada factor crítico de éxito:

OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MENOR	2
AMENAZA MAYOR	1

TABLA 10 Matriz MEFE

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	TIPO	PONDERACIÓN	RESULTADO
RECONOCIMIENTO A LA COMPAÑÍA EN SUS AVANCES TECNOLOGICOS Y DE SERVICIO AL CLIENTE	4	OPORTUNIDAD MAYOR	7,74%	0,31
ACERCAMIENTO DE LOS CLIENTES CON LA MARCA Y SU FIDELIZACION	4	OPORTUNIDAD MAYOR	8,39%	0,34
MAYOR SEGUIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA	4	OPORTUNIDAD MAYOR	6,45%	0,26
FORTALECIMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE	4	OPORTUNIDAD MAYOR	7,10%	0,28
MAYOR CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DE SUS PROYECTOS	4	OPORTUNIDAD MAYOR	9,03%	0,36
SER UN COMPETIDOR SOLIDO EN EL EXTERIOR EN TODAS SUS LINEAS DE PRODUCTOS	4	OPORTUNIDAD MAYOR	7,10%	0,28
INNOVACION DE PRODUCTOS ORIENTADA AL CLIENTE DENTRO DE UNA TOTAL SIMPLICIDAD	4	OPORTUNIDAD MAYOR	8,39%	0,34
ESPECIFICACIONES EN TIEMPO REAL	4	OPORTUNIDAD MAYOR	8,39%	0,34
PERDIDA DE CREDIBILIDAD DE LA COMPAÑÍA FRENTE A SUS COMPETIDORES	1	AMENAZA MAYOR	8,39%	0,08
RIESGO EN LA FUGA DE INFORMACION AL EXTERIOR DE LA COMPAÑÍA	1	AMENAZA MAYOR	7,10%	0,07
REPRODUCCION DE SUS DISEÑOS POR LA COMPETENCIA	2	AMENAZA MENOR	7,10%	0,14
RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS EN NUEVOS PROCESOS TECNOLOGICOS	2	AMENAZA MENOR	7,74%	0,15
INNOVACION DE SUS COMPETIDORES EN EL DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS Y PRODUCTOS	2	AMENAZA MENOR	7,10%	0,14
A			0,00%	0,00
A			0,00%	0,00
A			0,00%	0,00
				<b>3,10</b>

Fuente: La Autora. 2014. Basado en CORONA.Informe de Sostenibilidad2013. [En línea]. Bogotá. 2014 [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>>

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz MEFE de 3,10, nos indica que Corona a nivel externo, responde de manera eficiente a las oportunidades que se le presentan, pero debe trabajar en asegurar la información, generar credibilidad de marca y minimizando los riesgos en sus ciclos de producción.

4.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI: Se analizan las fortalezas y debilidades, calificándolas de acuerdo a los siguientes parámetros:

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

TABLA 11 Matriz MEFI

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	TIPO	PONDERACIÓN	RESULTADO
SEGUIR SIENDO LIDERES EN REMODELACION Y CONSTRUCCION DE ESPACIOS	4	FORTALEZA MAYOR	7,65%	0,31
RAPIDEZ EN LOS PROCESOS DE ATENCION EN TODOS SUS CANALES DE DISTRIBUCION	4	FORTALEZA MAYOR	8,24%	0,33
CANALES DE DISTRIBUCION UBICADOS EN PUNTOS ESTRATEGICOS CON GRAN CUBRIMIENTO A NIVEL NACIONAL E	3	FORTALEZA MENOR	6,47%	0,19
PERSONAL COMPROMETIDO, CAPACITADO Y PROFESIONAL EN TODAS SUS AREAS	4	FORTALEZA MAYOR	7,65%	0,31
PORTAFOLIO AMPLIO EN TODAS SUS LINEAS DE NEGOCIOS	4	FORTALEZA MAYOR	8,24%	0,33
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE A TRAVES DE PROPUESTAS DIFERENCIADORAS	3	FORTALEZA MENOR	7,65%	0,23
EFFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS	3	FORTALEZA MENOR	6,47%	0,19
COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y LA GESTION SOCIAL EN EL PAIS	4	FORTALEZA MAYOR	8,82%	0,35
PERDIDA DE LA INFORMACION POR SITUACIONES EXTERNAS COMO DAÑOS EN EL SISTEMA	2	DEBILIDAD MENOR	5,29%	0,11
COSTOS ADICIONALES DE ADMINISTRACION A TERCEROS	2	DEBILIDAD MENOR	5,29%	0,11
DEMORAS EN PROCESOS DE PRODUCCION EN DISPONIBILIDADES DE PRODUCTO	1	DEBILIDAD MAYOR	8,24%	0,08
FALTA DE COMUNICACIÓN E INTEGRACION ENTRE AREAS, DEBIDO A LOS PROCESOS	1	DEBILIDAD MAYOR	6,47%	0,06
FALTA DE MEDICION EN EFECTIVIDAD DE CIERRE DE NEGOCIOS POR AUSENCIA DE CRM	1	DEBILIDAD MAYOR	7,65%	0,08
FALTA DE SEGURIDAD EN EL SISTEMA OPERATIVO	2	DEBILIDAD MENOR	5,88%	0,12
0			0,00%	0,00
0			0,00%	0,00
				<b>2,79</b>

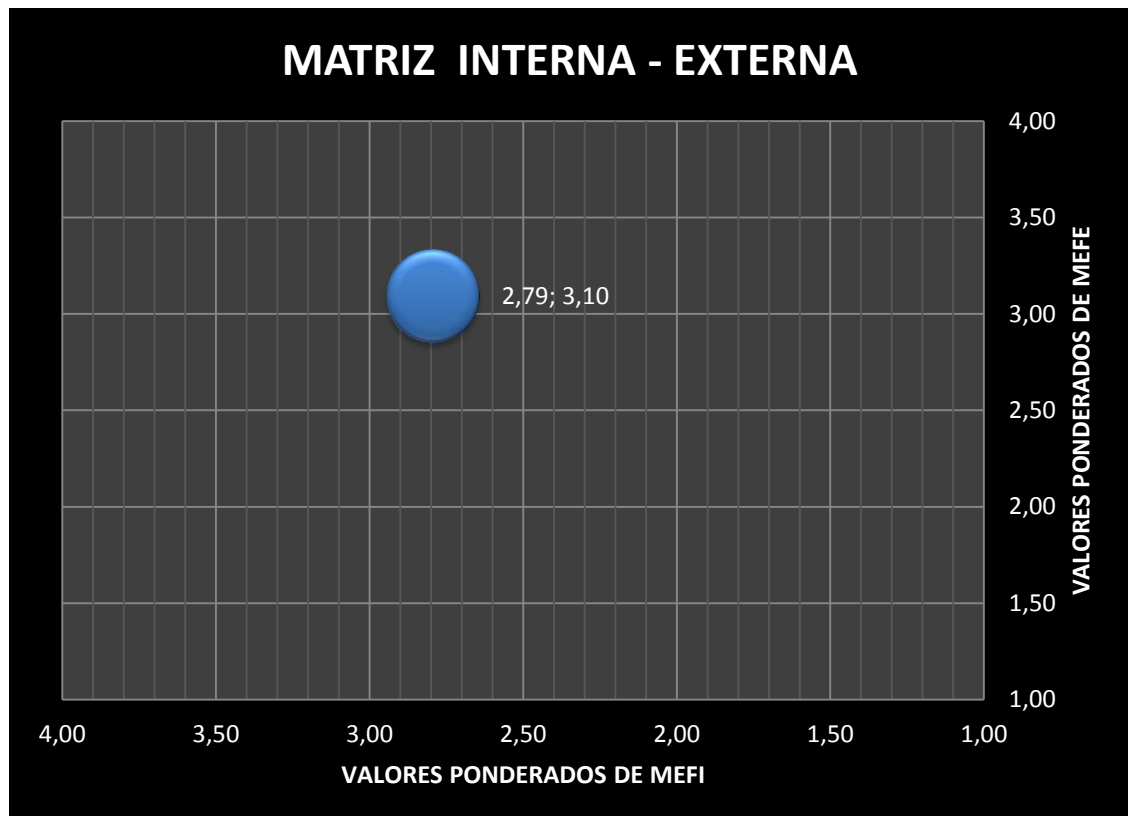
Fuente: La Autora. 2014. Basado en CORONA.Informe de Sostenibilidad2013. [En línea]. Bogotá. 2014 [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>>

De acuerdo a el resultado obtenido en la matriz MEFI de 2,79, este indicador nos indica que Corona, tiene una posición interna fuerte, donde su liderazgo en el sector con su amplio portafolio de productos y su compromiso con el medio ambiente son parte importante de su estrategia en todas las unidades estratégicas de negocio.



4.4.4. Matriz Interna – Externa – MIE: La matriz MIE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la matriz MEFI en el eje X y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y.

GRÁFICA 1 Matriz MIE



Fuente: La Autora. 2014. Basado en CORONA.Informe de Sostenibilidad2013. [En línea]. Bogotá. 2014 [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>>

Esta grafica nos permite evidenciar que la Organización Corona se encuentra en el cuadrante II “Crecer y Construir” en donde la matriz MEFI, se encuentra en una posición promedio y la matriz MEFE en una posición externa favorable. Las estrategias intensivas o integrativas son las más convenientes para esta división de forma tal que permiten fortalecer la marca y su posicionamiento en el mercado, para conservar y fidelizar sus clientes actuales y nuevos.

## 4.5 INDICADORES

Para llevar a cabo la supervisión, evaluación y control del cumplimiento del plan de mercadeo y los objetivos comerciales planteados se establecieron los siguientes indicadores:

4.5.1 Medición de la satisfacción de los clientes: Este indicador se muestra en la tabla 12 el cual le permite evaluar a través del CRM, la eficiencia que tiene la herramienta, dando a conocer la satisfacción que tiene el cliente con el servicio que se presta en cada uno de los módulos, que sirvan como apoyo a la gestión y seguimiento de los negocios; y la atención que reciben por parte del Canal Constructor.

TABLA 12 Satisfacción de los clientes

<b>CONCEPTO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
NOMBRE DEL INDICADOR	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
TIPO	INDICADOR DE EFICACIA
OBJETIVO	MEDIR SEMESTRALMENTE LA SATISFACCIÓN DEL 100% DE LOS CLIENTES ACTIVOS QUE POSEE LA COMPAÑÍA.
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE
DEFINICIÓN DE VARIABLES DE LA FORMULA	+ NO DE CLIENTES ENCUESTADOS + NO DE CLIENTES ACTIVOS DE LA COMPAÑÍA
FORMA DE CÁLCULO	(NO DE CLIENTES ENCUESTADOS/NO DE CLIENTES ACTIVOS)X 100
FUENTE DE LOS DATOS PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	+ ENCUESTAS DE MES + BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS DE LA COMPAÑÍA
PERIODICIDAD DEL CÁLCULO	SEMESTRAL
RESPONSABLE	DIRECTORES COMERCIALES

Fuente: La Autora. 2014.

4.5.2 Medición del Incremento de los Clientes: En la tabla 13, se evidencia el indicador que le permite medir mensualmente la cantidad de clientes nuevos que se registren en el CRM y sus proyectos asociados, con el fin de revisar las oportunidades de negocio que se generen y el seguimiento a los mismos.

TABLA 13 Medición incremento de los clientes

<b>CONCEPTO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
NOMBRE DEL INDICADOR	INCREMENTO DE CLIENTES
TIPO	INDICADOR DE EFICACIA
OBJETIVO	MEDIR MENSUALMENTE EL % DE INCREMENTO DE CLIENTES QUE SE VAYAN REGISTRANDO EN EL CRM.
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE
DEFINICIÓN DE VARIABLES DE LA FORMULA	+ NO DE CLIENTES NUEVOS + NO DE CLIENTES TOTALES
FORMA DE CÁLCULO	(NO DE CLIENTES NUEVOS/NO DE CLIENTES TOTALES)
FUENTE DE LOS DATOS PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	+ INFORMES CRM + BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTIVOS DE LA COMPAÑÍA
PERIODICIDAD DEL CÁLCULO	MENSUAL
RESPONSABLE	DIRECTORES COMERCIALES

Fuente La Autora. 2014.

## 5. RESULTADOS

De acuerdo a las encuestas realizadas se relacionan a continuación los resultados obtenidos así:

TABLA 14 Resultados pregunta 1 encuesta CRM

<b>1. ¿Está de acuerdo con la implementación de la estrategia de negociación CRM para el Canal Constructor de manera independiente al de la compañía?</b>	
<b>SI</b>	20
<b>NO</b>	0

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 2 Pregunta 1 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

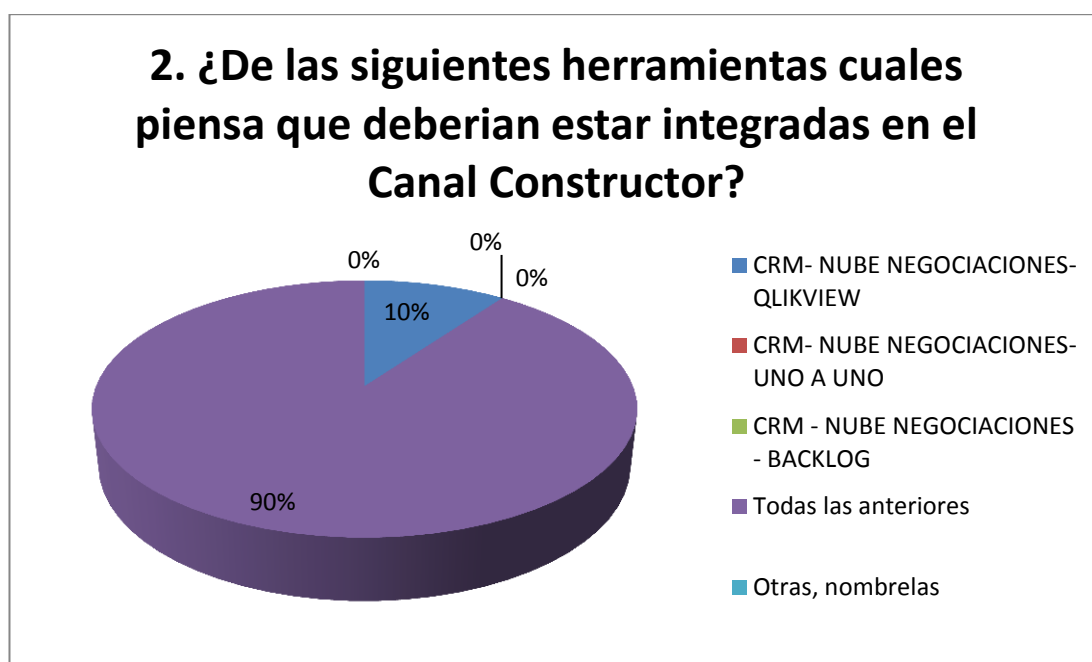
La gráfica 1, nos deja ver que el 100% de las personas encuestadas del Equipo Comercial, está de acuerdo con la implementación del CRM, para el Canal Constructor, se evidencia a través de las reuniones realizadas su compromiso para desarrollar la propuesta y aportar en la prueba piloto, las debilidades y fortalezas que se presenten, para ser mejoradas.

TABLA 15 Resultados pregunta 2 encuesta CRM

<b>2. ¿De las siguientes herramientas cuales piensa que deberían estar integradas en el Canal Constructor?</b>	
<b>CRM- NUBE NEGOCIACIONES-QLIKVIEW</b>	2
<b>CRM- NUBE NEGOCIACIONES-UNO A UNO</b>	0
<b>CRM - NUBE NEGOCIACIONES - BACKLOG</b>	0
<b>Todas las anteriores</b>	18
<b>Otras, nómbrelas</b>	0

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 3 Pregunta 2 encuesta CRM



Fuente La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

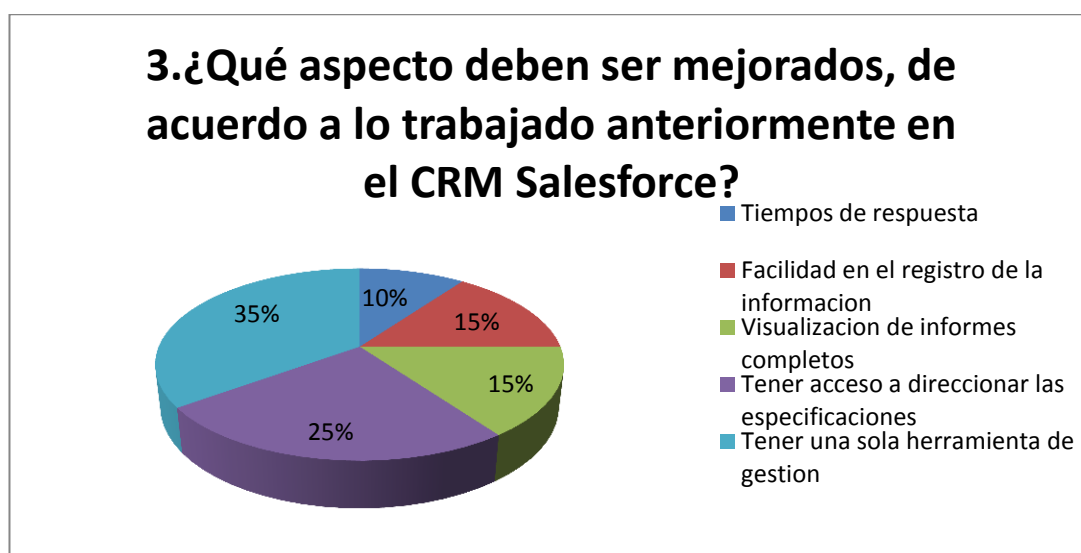
Los resultados de la gráfica 2, evidencia que el 90% de las personas encuestadas del Equipo Comercial, prefieren tener una sola herramienta, donde puedan acceder a todas las plataformas que la compañía tiene con el fin de visualizar allí, todos los módulos que se requieren para mantener información actualizada de sus clientes, verificar la efectividad de las ventas, la contribución, la trazabilidad de los pedidos y a los tiempos logísticos.

TABLA 16 Resultados pregunta 3 encuesta CRM

<b>3. ¿Qué aspecto deben ser mejorados, de acuerdo a lo trabajado anteriormente en el CRM Salesforce?</b>	
<b>Tiempos de respuesta</b>	2
<b>Facilidad en el registro de la información</b>	3
<b>Visualización de informes completos</b>	3
<b>Tener acceso a direccionar las especificaciones</b>	5
<b>Tener una sola herramienta de gestión</b>	7

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 4 Pregunta 3 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

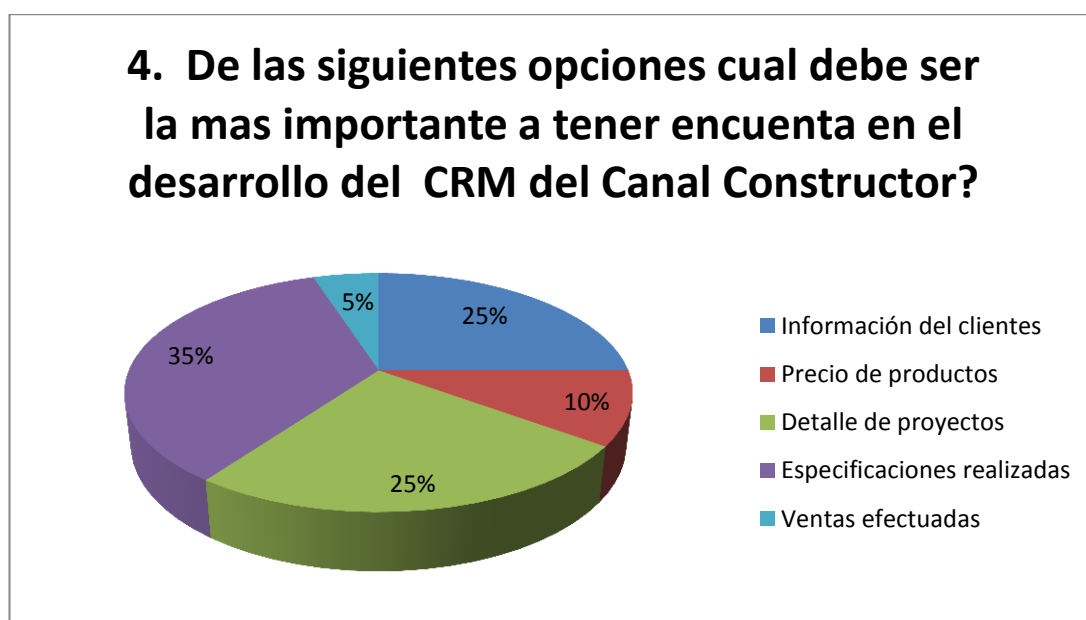
El resultado de la gráfica 3 nos permite ver que de acuerdo a lo trabajado en el CRM anterior (Salesforce), el 35% de los integrantes del Equipo Comercial, desean ver en la nueva propuesta, módulos integrados que les facilite la gestión en todas sus áreas, mientras que el 25% desea tener accesos a direccionar las especificaciones, para el seguimiento a la gestión de los negocios atendidos desde el showroom.

TABLA 17 Resultados pregunta 4 encuesta CRM

<b>4. ¿De las siguientes opciones cual debe ser la más importante a tener en cuenta en el desarrollo del CRM del Canal Constructor?</b>	
<b>Información del clientes</b>	5
<b>Precio de productos</b>	2
<b>Detalle de proyectos</b>	5
<b>Especificaciones realizadas</b>	7
<b>Ventas efectuadas</b>	1

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 5 Pregunta 4 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

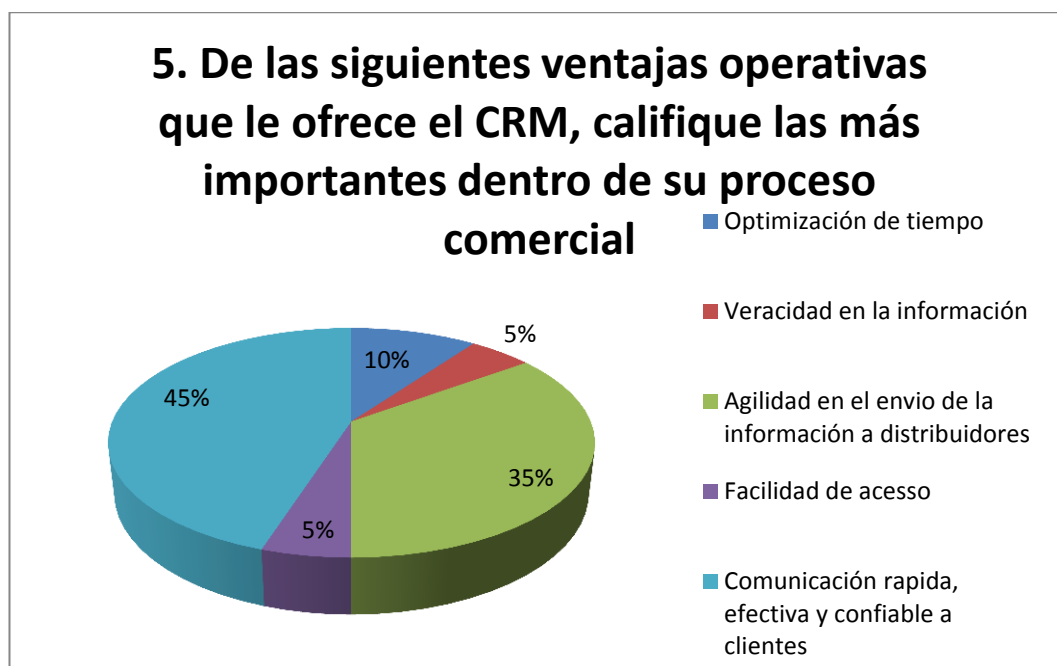
La gráfica 4, refleja que el 35% de los encuestados, da mayor importancia a poder visualizar las especificaciones realizadas con el fin de hacer seguimiento a los pedidos que realizan los clientes y así incrementar el nivel de ventas; además dan un 25% de importancia a que puedan encontrar información completa de los clientes y de los proyectos, para así complementar el cierre de negocios.

TABLA 18 Resultados pregunta 5 encuesta CRM

<b>5. De las siguientes ventajas operativas que le ofrece el CRM, califique las más importantes dentro de su proceso comercial</b>	
<b>Optimización de tiempo</b>	2
<b>Veracidad en la información</b>	1
<b>Agilidad en el envío de la información a distribuidores</b>	7
<b>Facilidad de acceso</b>	1
<b>Comunicación rápida, efectiva y confiable a clientes</b>	9

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 6 Pregunta 5 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

De acuerdo al resultado obtenido en la gráfica 5, el 45% de los encuestados afirma que la comunicación rápida, efectiva y confiable a los clientes es un factor importante para realizar su proceso comercial y el 35% afirman que la agilidad en el envío de la información a los distribuidores es también relevante para agilizar su gestión diaria, lo que se puede traducir para los directores comerciales en disminuir los procesos operativos y tiempos de respuesta más ágiles.

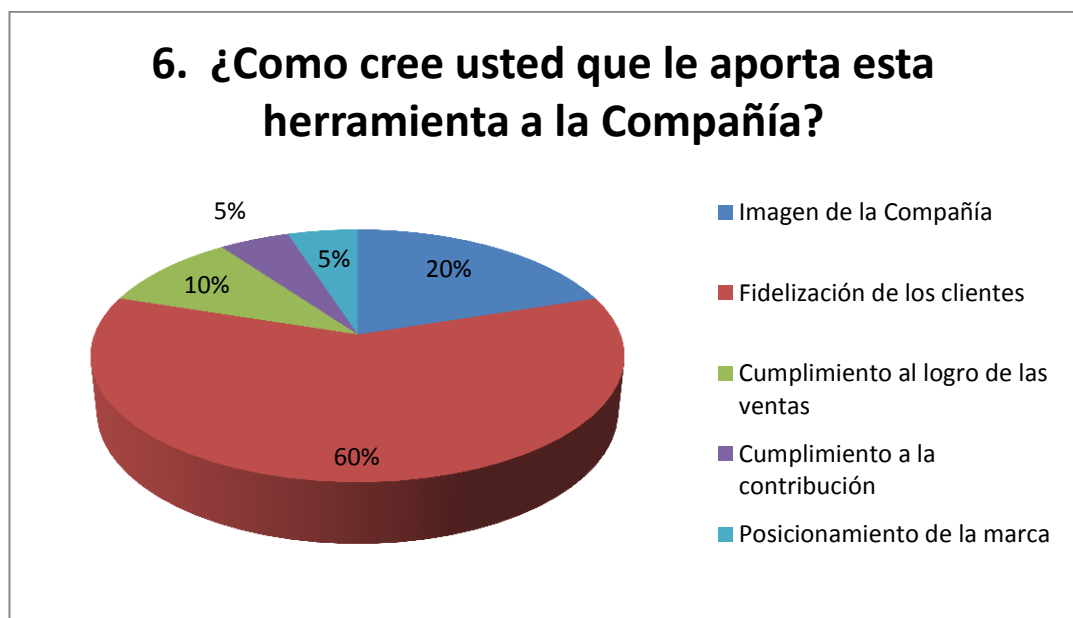


TABLA 19 Resultados pregunta 6 encuesta CRM

<b>6. ¿Cómo cree usted que le aporta esta herramienta a la Compañía?</b>	
<b>Imagen de la Compañía</b>	4
<b>Fidelización de los clientes</b>	12
<b>Cumplimiento al logro de las ventas</b>	2
<b>Cumplimiento a la contribución</b>	1
<b>Posicionamiento de la marca</b>	1

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 7 Pregunta 6 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

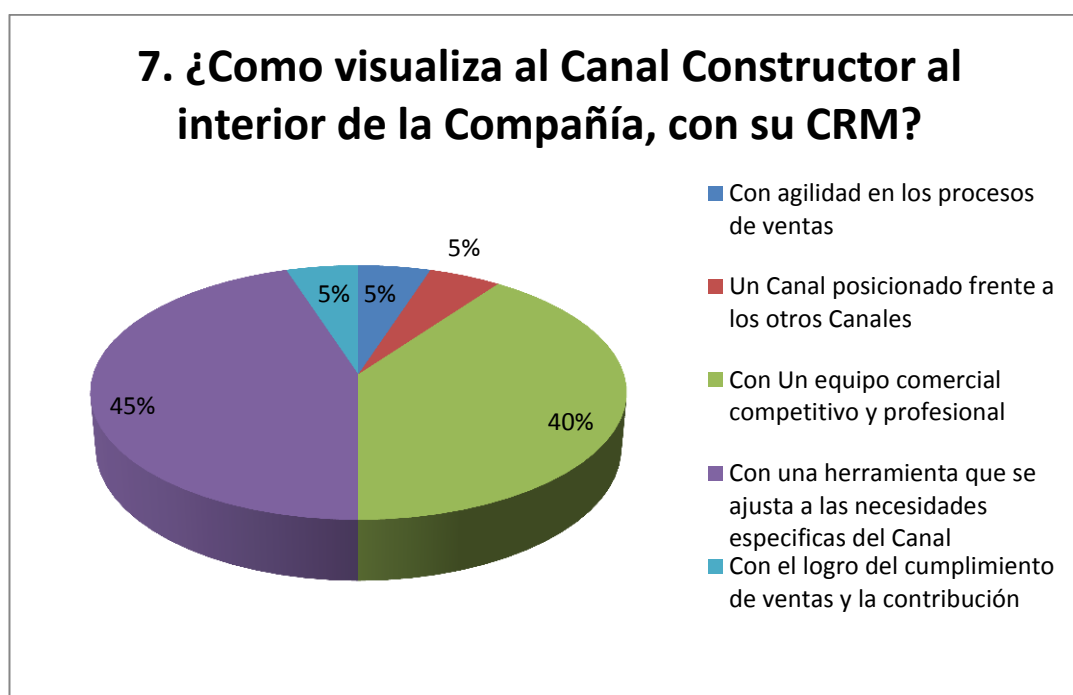
El resultado de la gráfica 6, deja ver que el 60% de los encuestados cree que la fidelización de los clientes es el mayor aporte que el CRM le puede brindar a la compañía y al Canal Constructor, ya que actualmente no se cuenta con información de ellos y esto dificulta el acercamiento que se pueda generar para contribuir al logro de las ventas planteadas y al posicionamiento de la marca.

TABLA 20 Resultados pregunta 7 encuesta CRM

<b>7. ¿Cómo visualiza al Canal Constructor al interior de la Compañía, con su CRM?</b>	
<b>Con agilidad en los procesos de ventas</b>	1
<b>Un Canal posicionado frente a los otros Canales</b>	1
<b>Con Un equipo comercial competitivo y profesional</b>	8
<b>Con una herramienta que se ajusta a las necesidades específicas del Canal</b>	9
<b>Con el logro del cumplimiento de ventas y la contribución</b>	1

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 8 Pregunta 7 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

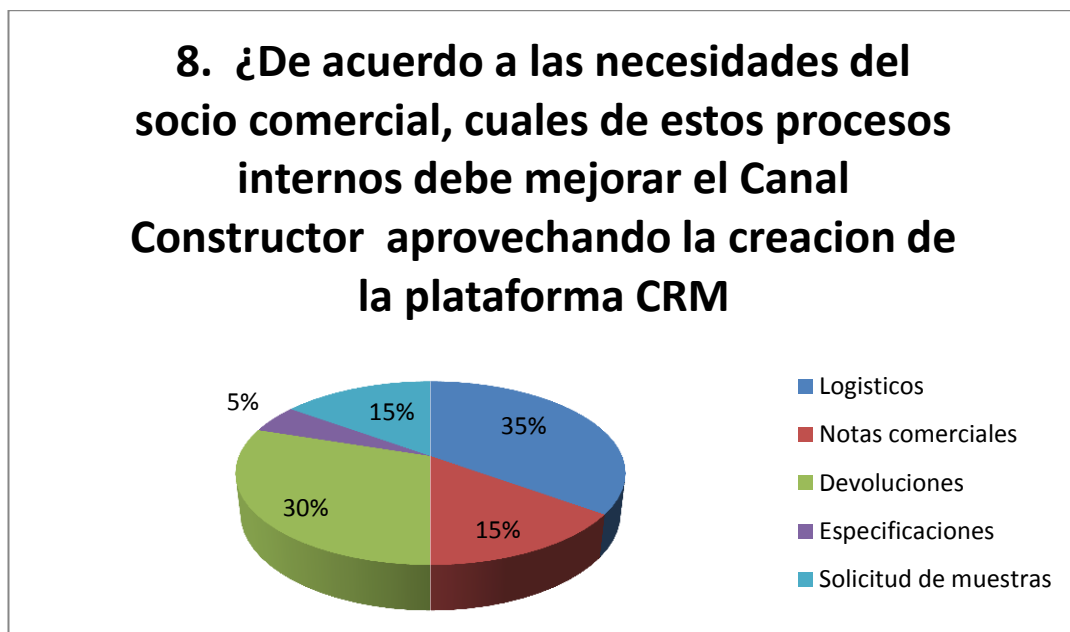
El resultado de la gráfica 7, nos muestra que el 45% de los encuestados ve al Canal Constructor posicionado al interior de la compañía con su CRM, ajustado a lo que se requiere, debido a que su modelo de atención es diferente a los demás canales de la compañía; aportando esa diferenciación a que se identifiquen como un equipo competitivo y profesional.

TABLA 21 Resultados pregunta 8 encuesta CRM

<b>8. ¿De acuerdo a las necesidades del socio comercial, cuáles de estos procesos internos debe mejorar el Canal Constructor aprovechando la creación de la plataforma CRM</b>	
<b>Logísticos</b>	7
<b>Notas comerciales</b>	3
<b>Devoluciones</b>	6
<b>Especificaciones</b>	1
<b>Solicitud de muestras</b>	3

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 9 Pregunta 8 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

La gráfica 8, indica que el 35% de los encuestados del Equipo Comercial, afirman que los socios comerciales desean visualizar en la plataforma, los procesos logísticos de sus pedidos con el fin de hacer seguimiento al avance de los mismos y dar respuestas ágiles al constructor; igualmente dan un 30% de importancia al hecho de poder encontrar en la herramienta las devoluciones que se realizan en los pedidos con el fin de tener un mayor control en la facturación y en el área contable.

TABLA 22 Resultados pregunta 9 encuesta CRM

<b>9. ¿Qué espera encontrar el socio comercial en las negociaciones que se pretenden realizar en la plataforma?</b>	
<b>Fotos de productos</b>	0
<b>Homologación con la competencia</b>	2
<b>Información detallada de precios y descuentos</b>	15
<b>información completa del cliente</b>	1
<b>detalle de espacios especificados</b>	2

Fuente :La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 10 Pregunta 9 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

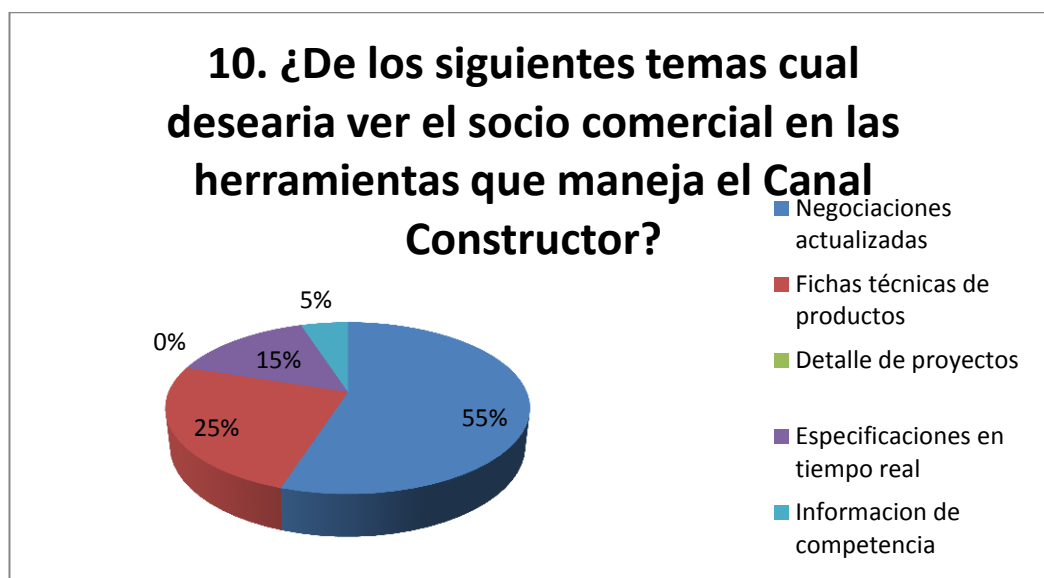
La gráfica 9, indica que el 75% de los encuestados del Equipo Comercial, dan gran importancia a que los socios comerciales esperen encontrar en la herramienta negociaciones con información detallada de precios y descuentos en tiempo real, con el fin de agilizar el proceso de cotización final de los productos para ser enviada a los clientes, este indicador va de la mano de los tiempos de respuesta, que en ocasiones presentan demoras por parte de los directores comerciales, lo que beneficia también la disminución de solicitudes vía mail o telefónicas.

TABLA 23 Resultados pregunta 10 encuesta CRM

<b>10. ¿De los siguientes temas cual desearía ver el socio comercial en las herramientas que maneja el Canal Constructor?</b>	
<b>Negociaciones actualizadas</b>	11
<b>Fichas técnicas de productos</b>	5
<b>Detalle de proyectos</b>	0
<b>Especificaciones en tiempo real</b>	3
<b>Información de competencia</b>	1

Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

GRÁFICA 11 Pregunta 10 encuesta CRM



Fuente: La Autora. 2014. Basado en la Encuesta Cliente Interno

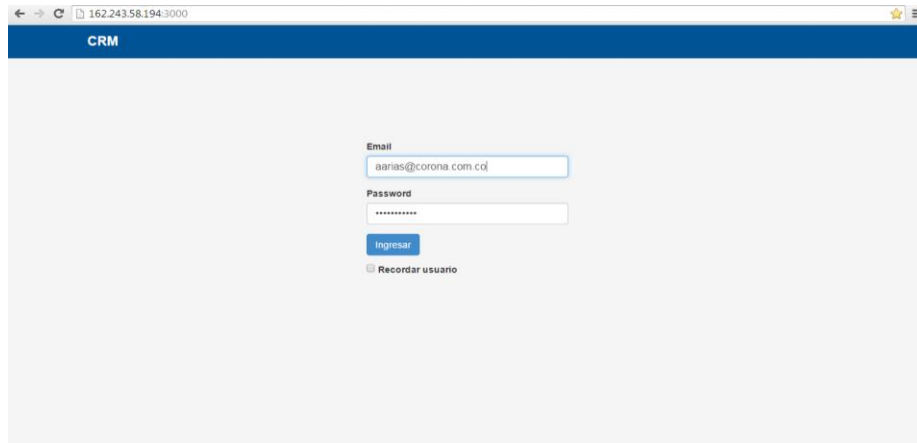
De acuerdo al resultado de muestra la gráfica 10, el 55% de los encuestados, afirma que los socios comerciales desean encontrar en la herramienta negociaciones actualizadas, con el fin de agilizar sus procesos directos con el cliente y ofertar el portafolio completo de productos en todas las líneas de negocio; dando oportunidad a cierres más rápidos frente a la competencia, lo que se traduce en efectividad en ventas y contribución.

De acuerdo a esta investigación los objetivos planteados se cumplieron así:

- Se diseñó e implemento con apoyo de todo el equipo comercial una herramienta Web, CRM, que hoy les permite fidelizar a sus clientes, agilizar los procesos operativos, en el registro de las especificaciones y negociaciones, ya que estas le permiten tener procesos más confiables, seguros, sin duplicidad de información y en tiempo real, llevando esto a cierres efectivos de ventas, mejorando la mezcla de productos y así mismo la contribución y el margen de las unidades estratégicas de negocio.
- Se evidenció cuáles fueron las falencias y debilidades que tuvo el salesforce en la operatividad del canal constructor y porque el personal no demostró interés en manejarla, generando un fracaso y costos operativos altos para la compañía.
- A través del diagnóstico efectuado en los grupos naturales, encuestas, entrevistas, se evidenció que el equipo comercial, requería mejorar sus procesos operativos y vieron en el CRM, la posibilidad de direccionar la información, canalizarla en una sola herramienta que sirviera de apoyo a todo el equipo en cualquier momento y lugar.
- Empieza la herramienta a funcionar para el mes de octubre, realizando las pruebas piloto que permiten encontrar oportunidades de mejora, al diseño inicialmente planteado en esta investigación, que sirvió como apoyo y base documental para darle a entender a la compañía, la necesidad diferencial que tienen el canal constructor de manejar una herramienta que se ajuste a las necesidades de este.
- Se genera compromiso y entusiasmo en el equipo comercial con el uso de la herramienta, esta ha generado cercanía y trabajo en equipo, al facilitar a todos el acceso y el uso de la información, que antes era privada o se quedaba en una sola persona, generando esto más confianza y comunicación asertiva.

La figura 7 que se muestran a continuación, hace parte del diseño de la herramienta CRM para el Canal Constructor, este deja ver la pantalla de inicio donde el usuario ingresa a través de su correo electrónico corporativo y la clave de acceso.

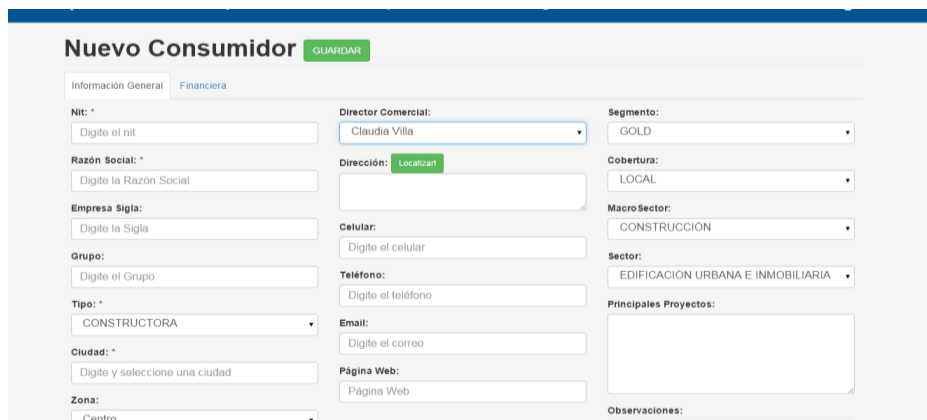
FIGURA 6 CRM Corona



Fuente: <http://162.243.58.194:3000/>

El pantallazo de la figura 8, muestra el ingreso al módulo para crear el nuevo consumidor, donde deja ver cuáles son los datos básicos que debe ingresar el usuario para la creación del cliente.

FIGURA 7 CRM Corona - nuevo consumidor



Fuente: <http://162.243.58.194:3000/consumidores/creacion>

El pantallazo de la figura 9, enseña el ingreso al módulo para crear el nuevo proyecto, donde deja ver cuáles son los datos básicos que debe ingresar el usuario para documentar la información complementaria del cliente.

FIGURA 8 CRM Corona - nuevo proyecto

The screenshot shows a web browser window with the URL [162.243.58.194:3000/proyectos/creacion](http://162.243.58.194:3000/proyectos/creacion). The page title is "Nuevo Proyecto" and there is a green "GUARDAR" button. The form is organized into several columns:

- Nombre:** \* Digite el nombre
- Descripción:** Digite una descripción
- Dirección:** Localizar Digite una dirección
- Tipo Proyecto:** Infraestructura
- Constructor:** Digite y seleccione un constructor
- Comercializador:** Digite y seleccione un comercializador
- Gerencia:** Digite y seleccione quien gerencia
- Especificador/Diseñador:** Digite y seleccione un especificador/diseñador
- Zona/Sector Ciudad:** Digite una zona de la ciudad
- Sub-Zona Ciudad:** Digite una subzona de la ciudad
- Teléfono:** Digite el Teléfono
- Estado Proyecto:** Proventa
- Contratista Eléctrico:** Digite y Seleccione Contr. Eléctrico
- Contratista Enchapes:** Digite y Seleccione Contr. Echapapes
- Contratista Hidráulico:** Digite y Seleccione Contr. Hidráulico
- Contratista Impermeabilizador:** Digite y Seleccione Contr. Impermeabilizador
- Fecha Entrega:** dd/mm/aaaa
- Tiene Sala de Ventas:**
- Tipo Estructura:** Bloque Long
- Tipo Fachada:** Cerámica
- Precio Promedio Unidad (Mill):**
- Precio Promedio M2 (Miles):**
- Área Promedio:**
- Fuente:** Canal
- Estado de Acercamiento:** Acercamiento

Fuente: <http://162.243.58.194:3000/proyectos/creacion>



## CONCLUSIONES

Durante esta investigación se planteó la propuesta de desarrollar una estrategia de negocios CRM ( Customer Relationship Management) para el Canal Constructor de Corona, debido a la falta de registro de información de los clientes y de sus proyectos asociados, donde además se evidencio la problemática que se presenta por la falta de una herramienta eficiente para desarrollar los procesos diarios, lo que incide de manera importante en la satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismos. Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se recurrió a una metodología documental y exploratoria, con el fin de ampliar la temática y conceptualización de las herramientas de gestión como es el CRM, lo que permitió profundizar y analizar las variables que inciden en la implementación de la estrategia para el Canal Constructor.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a los objetivos planteados, se identificó que la implementación anterior CRM Salesforce, aunque contaba con módulos integrados, no cumplía con las expectativas que los usuarios querían encontrar según sus necesidades, haciendo el proceso más lento y dispendioso; por lo que esperan desarrollar a través de una nueva herramienta, estrategias competitivas que se ajusten a los lineamientos establecidos por la compañía, integrando los diferentes perfiles, módulos y plataformas, que faciliten la gestión diaria de registro y consulta, que permita dar respuestas ágiles y eficientes a los socios comerciales y clientes finales.

Aunque la información de la competencia no obtuvo un valor significativo dentro de los porcentajes obtenidos, se considera que a través de las negociaciones, esta información es un factor relevante para el cierre de negocios, es necesario tener en cuenta a los competidores, ya que allí se puede registrar el proceso de homologación de productos, con el fin de llegar al mejor precio y ser más competitivos en el mercado.

Para el equipo comercial, esta además de ser una estrategia y un avance tecnológico en la gestión diaria, es un desarrollo de innovación que hace ver al Canal Constructor y a sus integrantes, como un grupo consolidado frente a los demás canales y áreas, ya que buscan soluciones que permitan trabajar de manera eficiente e innovadora, creando espacios que faciliten su relación con los clientes.

## RECOMENDACIONES

Debido a que CRM (Customer Relationship Management) es una estrategia de negocios, y que este debe ser entendido y aceptado por todo el Canal Constructor y por la compañía (Colcerámica S.A.S.); esta debe construirse bajo un profundo análisis de cuáles deben ser los factores más relevantes que apliquen a las estrategias particulares que tiene este canal y como puede ser más efectivo a la hora de identificar las necesidades de todos los clientes, para ofrecer un producto más personalizado.

De acuerdo a la investigación realizada es importante establecer los módulos de gestión, los cuales fueron planteados en el alcance ya que con estos se puede dar inicio al diseño de la plataforma, dejando visualizar al máximo las necesidades que se requieren y así minimizar los riesgos de pérdida de la información de los clientes y distribuidores, con el fin de asegurar al máximo el registro de esta, por parte de los involucrados en el proceso, para que esta herramienta sea dinámica y comprometa al equipo comercial y no se fracase en el intento.

Con los avances logrados a la fecha, realizados en las prueba piloto es importante seguir realizando foros de participación activa, para validar que el ingreso se esté haciendo de forma correcta y de la importancia que esta genera en los procesos diarios, con esto se logra la mentalización de los potenciales beneficios a obtener de la información recogida del cliente y de sus proyectos.

Durante el diseño e implementación, pruebas y desarrollo final, se deben encontrar oportunidades de mejoramiento, los cuales se deben recoger a través de un responsable, el cual debe encargarse de planificar el proyecto, impulsarlo y analizar los errores que se cometan en esta etapa, con el fin de ser evaluados, corregidos y divulgados a todo el Equipo Comercial, para avanzar en el desarrollo del mismo.

El éxito de la implantación de una solución CRM, depende del logro de los objetivos propuestos por el Canal Constructor para ello es importante que todo el equipo vaya hacia un mismo lado, solo así, el proyecto alcanzará los resultados esperados y se verá reflejado en logro de ventas esperadas, en mejorar la contribución y el margen; en tener clientes fidelizados y más cercanos a la marca y una compañía posicionada frente a su competencia.

Se plantea realizar la prueba piloto durante 6 meses, con los módulos básicos de gestión propuestos en el alcance, evaluando mensualmente los resultados a través de los informes, tanto en la línea de vivienda como en institucional, primer filtro importante a segmentar tanto en los clientes como los negocios; para ir dando paso a los avances en cada filtro del diseño de los módulos.

El Canal Constructor debe fortalecer en el CRM, la gestión social a través del relacionamiento con los clientes, aprovechando los eventos con constructores, diseñadores y especificadores a nivel nacional, para alimentar la base de datos con información completa y detallada de estos contactos, que le permitan acercarse a sus proyectos y tener acercamientos en fechas especiales como cumpleaños, aniversarios y lanzamientos, haciendo uso de las herramientas tecnológicas que posee y de las redes sociales que ya tiene posicionada la compañía.

Debe diseñar un espacio en el CRM, donde permita a los clientes, interactuar con la marca, conocer sus inquietudes, sentimientos y necesidades, para focalizar y reforzar las estrategias que deben implementar como oportunidad de mejoramiento. También a través de las campañas de lanzamientos, permitir su intervención en los procesos de innovación y cocreación de desarrollo de producto, lo que le permite a Corona diferenciarse frente a sus competidores y alcanzar el posicionamiento que ha venido manteniendo durante su trayectoria.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 1377 de 2013. [En línea]. Bogotá, s.n., 2013. [Recuperado el: 15/06/14]. Disponible en página web: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/>>.

ARIAS, Lilian. LEON, Darío. Desarrollo de un Sistema CRM para el Sector de la Capacitación Utilizando MSF V 3.1. Quito, Marzo 2007. Tesis Escuela Politecnica Nacional. Escuela de Ingeniería. p.52

BARROSO CASTRO, Carmen; MARTIN ARMARIO, Enrique. Marketing Relacional. Madrid. 1999. p. 34.

CARRIO, Jordi. Diferencias entre el Marketing Tradicional vs el marketing Relacional. [En línea]. 2013. [Recuperado el 04/03/14] Disponible en página web: <<http://www.puromarketing.com/44/15566/diferencias-marketing-tradicional-marketing-relacional.html>>

CORONA. Código de Ética. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 15/06/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>>.

-----Informe de Sostenibilidad 2013. [En línea]. Bogotá. 2014. [Recuperado el: 18/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>>

-----Nuestros Valores. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 12/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Etica-y-valores>>.

----- Quienes somos. [En línea]. Bogotá, s.n., 2014. [Recuperado el: 10/08/14]. Disponible en página web: <<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Nuestra-historia>>

CROXATTO, Horacio L. Creando Valor en la Relación con sus clientes. 1° ed. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2005. p.37.

CRM Agil. Testimonios de CRM. [En línea]. 2012. [Recuperado 04/03/14] Disponible en página web: <<http://crmagil.com/testimonios-de-crm-saleslogix-crm/>>.

El Impacto del CRM en Colombia. En: Revista Dinero. [En línea]. No. 457 (Ene., 2014). [Recuperado 04/03/14]. Disponible en página web: <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/crm-como-estrategia-para-ganar-clientes/190729>>

GARCIA VALCÁRCEL, Ignacio CRM, Gestión de la Relación con los Clientes. España, Fundación Confemetal, 2001. p.25, 130.

GOMEZ, Milton. Informe de Comunicaciones Corporativas. [diapositivas]. Bogotá. 2012. 8 diapositivas

GREENBERG, Paul. CRM, Gestión de Relaciones con los clientes. Madrid, Mc Graw Hill, 2003. p.13, 15.

INMACULADA, Marina. BONNELLY, Rafael. [et al]. Innovación en la investigación de mercados. 1ª ed. Bogotá. Alfaomega Grupo Editor. 2011. p.39

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Sexta Edición. p.10.

MARTINEZ, Rafael. MARTINEZ, Vilanova. Gestión de la Clientela; La Manera de Conseguir y Retener Clientes Rentables. Madrid, ESIC Editorial, 2004. p.166.

NAVARRO, Carlos. Reseña Historica de la Administración de la Relación con el Cliente. [En línea]. Abril 2013. [Recuperado el: 16/02/14]. Disponible en página Web: <<http://crmagil.com/historia-de-crm/>>


RENART CAVA, Lluís. CRM: Tres Estrategias de Éxito . Paris, Francia , Gemma Tonijuan, 2004. p. 15, 18.

VALDES, Marco Antonio. Las Expectativas de Éxito de CRM en Latinoamérica. [En línea]. [Recuperado 04/03/14]. Disponible en página web: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>>.

VEGA SALDAÑA, Maria del Carmen. Customer Relationship Management (CRM). Administracion de las Relaciones con el Cliente. Monterrey, s.n., 2003. p. 16.

# ANEXOS

## Anexo 1 encuesta cliente interno

<b>UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA</b>		
<b>ENCUESTA CLIENTE INTERNO - CRM CANAL CONSTRUCTOR</b>		
Objetivo: Identificar los Factores que inciden en la utilización de la herramienta CRM dentro del Canal Constructor		
CRM: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT Una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del Cliente, las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del Cliente, mayor acceso a su información, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de Clientes y demás funciones empresariales de respaldo		
NOMBRE: _____		
CARGO: _____ FECHA: _____		
<b>Marque con una X la respuesta que considere adecuada</b>		
¿Esta de acuerdo con la implementación de la estrategia de negociación CRM para el Canal Constructor, de manera independiente al de la Compañía?		
<input type="checkbox"/> SI		
<input type="checkbox"/> NO		
<b>2. ¿De las siguientes herramientas cuales piensa que deberían estar integradas en el Canal Constructor?</b>		
<input type="checkbox"/> CRM- NUBE NEGOCIACIONES-QLIKVIEW		
<input type="checkbox"/> CRM- NUBE NEGOCIACIONES-UNO A UNO		
<input type="checkbox"/> CRM - NUBE NEGOCIACIONES - BACKLOG		
<input type="checkbox"/> Todas las anteriores		
<input type="checkbox"/> Otras		
Nombre/s: _____		
<b>En las siguientes preguntas, seleccione la que considere mas importante.</b>		
<b>3. ¿Qué aspecto deben ser mejorado, de acuerdo a lo trabajado anteriormente en el CRM Salesforce?</b>		
<input type="checkbox"/> Tiempos de respuesta		
<input type="checkbox"/> Facilidad en el registro de la información		
<input type="checkbox"/> Visualización de informes completos		
<input type="checkbox"/> Tener acceso a direccionar las especificaciones		
<input type="checkbox"/> Tener una sola herramienta de gestión		
<b>4. De las siguientes opciones cual debe ser la mas importante a tener en cuenta en el desarrollo del CRM del Canal Constructor?</b>		
<input type="checkbox"/> Información del clientes		
<input type="checkbox"/> Precio de productos		
<input type="checkbox"/> Detalle de proyectos		
<input type="checkbox"/> Especificaciones realizadas		
<input type="checkbox"/> Ventas efectuadas		
<b>5. De las siguientes ventajas operativas que le ofrece el CRM, califique las más importantes dentro de su proceso comercial</b>		
<input type="checkbox"/> Optimización de tiempo		
<input type="checkbox"/> Veracidad en la información		
<input type="checkbox"/> Agilidad en el envío de la información a distribuidores		
<input type="checkbox"/> Facilidad de acceso		
<input type="checkbox"/> Comunicación rápida, efectiva y confiable a clientes		
<b>6. ¿Como cree usted que le aporta esta herramienta a la Compañía?</b>		
<input type="checkbox"/> Imagen de la Compañía		
<input type="checkbox"/> Fidelización de los clientes		
<input type="checkbox"/> Cumplimiento al logro de las ventas		
<input type="checkbox"/> Cumplimiento a la contribución		
<input type="checkbox"/> Posicionamiento de la marca		
<b>7. ¿Como visualiza al Canal Constructor al interior de la Compañía, con su CRM?</b>		
<input type="checkbox"/> Con agilidad en los procesos de ventas		
<input type="checkbox"/> Un Canal posicionado frente a los otros Canales		
<input type="checkbox"/> Con Un equipo comercial competitivo y profesional		
<input type="checkbox"/> Con una herramienta que se ajusta a las necesidades específicas del Canal		
<input type="checkbox"/> Con el logro del cumplimiento de ventas y la contribución		
<b>8. ¿De acuerdo a las necesidades del socio comercial, cual de estos procesos internos debe mejorar el Canal Constructor aprovechando la creación de la plataforma CRM?</b>		
<input type="checkbox"/> Logísticos		
<input type="checkbox"/> Notas comerciales		
<input type="checkbox"/> Devoluciones		
<input type="checkbox"/> Especificaciones		
<input type="checkbox"/> Solicitud de muestras		
<b>9. ¿Qué espera encontrar el socio comercial en las negociaciones que se pretenden realizar en la plataforma?</b>		
<input type="checkbox"/> Fotos de productos		
<input type="checkbox"/> Homologación con la competencia		
<input type="checkbox"/> Información detallada de precios y descuentos		
<input type="checkbox"/> Información completa del cliente		
<input type="checkbox"/> detalle de espacios especificados		
<b>10. ¿De los siguientes temas cual desearia ver el socio comercial en las herramientas que maneja el Canal Constructor?</b>		
<input type="checkbox"/> Negociaciones actualizadas		
<input type="checkbox"/> Fichas técnicas de productos		
<input type="checkbox"/> Detalle de proyectos		
<input type="checkbox"/> Especificaciones en tiempo real		
<input type="checkbox"/> Información de competencia		