

FACTORES PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE INTEGREN LA
GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE -CRM- Y LA
ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO -SCM- EN LAS
GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO Y DE SERVICIOS DE
LA CIUDAD DE MANIZALES

MARTHA LIGIA SERNA LÓPEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SEPTIEMBRE DE 2006

FACTORES PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE INTEGREN LA
GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE -CRM- Y LA
ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO -SCM- EN LAS
GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO Y DE SERVICIOS DE
LA CIUDAD DE MANIZALES

MARTHA LIGIA SERNA LÓPEZ

Trabajo de grado para optar por el título de:
Magíster en Administración

Director
Juan Manuel Castaño Molano

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SEPTIEMBRE DE 2006

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	3
JUSTIFICACIÓN	8
ÁREA PROBLEMÁTICA	12
OBJETIVOS	14
MARCO TEÓRICO	15
1 MARKETING RELACIONAL	16
2 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE -CRM-	19
2.1 <i>Antecedentes del CRM</i>	19
2.2 <i>¿Qué es en realidad CRM?</i>	22
2.3 <i>Principales objetivos del CRM</i>	29
2.4 <i>Barreras en la implementación del CRM</i>	31
2.5 <i>El papel de la tecnología en una implementación CRM</i>	33
3 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO -SCM-	36
3.1 <i>Antecedentes de la metodología SCM</i>	36
3.2 <i>Principales objetivos de la SCM</i>	46
3.3 <i>SCM Como Estrategia Empresarial</i>	47
3.4 <i>Obstáculos y elementos clave al implementar una estrategia SCM</i>	49
4 DIMENSIÓN DEL ESTUDIO: LA INTEGRACIÓN CRM – SCM	53
5 FACTORES DE INTEGRACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL CRM Y LA SCM	58
6 ESTADO DEL ARTE	65
6.1 <i>Estado del arte de CRM</i>	65
6.2 <i>Estado del arte de la SCM</i>	71
6.3 <i>Estado del arte integración CRM – SCM</i>	87
7 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	89
7.1 <i>Análisis Univariado</i>	89
7.2 <i>Análisis Bivariado</i>	126

7.3	<i>Análisis Multivariado</i>	152
7.3.1	Análisis Cluster	153
	CONCLUSIONES	157
	RECOMENDACIONES	160
	BIBLIOGRAFÍA	162
	ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología de la investigación	5
Figura 2. Continuidad del CRM.....	23
Figura 3. El diamante del CRM.....	25
Figura 4. Componentes básicos del valor del cliente.	26
Figura 5. Antecedentes y resultados de la administración de la cadena de suministro.....	37
Figura 6. Evolución de la logística hacia cadena de abastecimiento	40
Figura 7. Competencia y cooperación en una red de abastecimiento.	43
Figura 8. Modelo de la cadena de suministro	45
Figura 9. Orientación de las estrategias SCM y CRM	56
Figura 10. Factores que permiten la integración de CRM y SCM	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores del CRM y la SCM.....	58
Tabla 2. Existencia oficial de un área de mercadeo	91
Tabla 3. Utilización de bases de datos	92
Tabla 4. Comprensión del concepto de la SCM	94
Tabla 5. Utilización del CRM según el concepto teórico	96
Tabla 6. Responsables de CRM por empresa.....	96
Tabla 7. Implementación real de CRM.....	97
Tabla 8. Principales motivos para no implementar un CRM.....	99
Tabla 9. Perspectivas futuras de utilización del CRM	99
Tabla 10. Necesidad de ayuda externa para implementar un CRM.....	100
Tabla 11. Áreas que deben estar involucradas en la implementación del CRM.	101
Tabla 12. Factores relevantes para implementar el CRM	102
Tabla 13. Principales beneficios al implementar un CRM	103
Tabla 14. Principales objetivos al implementar un CRM	105
Tabla 15. Principales criterios para retener el cliente actual	106
Tabla 16. Principales canales de comunicación con los clientes	107
Tabla 17. Clasificación del portafolio de clientes.....	108
Tabla 18. Sinergia entre las áreas de mercadeo y logística.....	109
Tabla 19. Comprensión del concepto de la SCM	110
Tabla 20. Utilización de la SCM según el concepto teórico.....	112
Tabla 21. Implementación real de la SCM.....	112
Tabla 22. Necesidad de ayuda externa para implementar una SCM.....	115
Tabla 23. Existencia oficial de un área de logística.....	117
Tabla 24. Confianza para trabajar con actores externos a la organización	117
Tabla 25. Factores asociados a la implementación de una SCM	120
Tabla 26. Socios más importantes para implementar la SCM.....	122
Tabla 27. Posibilidad de compartir información con socios de la cadena.	123
Tabla 28. Aspectos relevantes para los clientes.....	125
Tabla 29. Existencia de políticas claras para el servicio al cliente.	125
Tabla 30. Relación entre tipo de empresa y factores claves para lograr ventaja competitiva.	127
Tabla 31. Relación entre tipo de empresa y existencia de base de datos	129
Tabla 32. Relación entre tipo de empresa y entendimiento del concepto teórico de CRM	129
Tabla 33. Relación entre tipo de empresa y principal inversión para implementar el CRM.....	130
Tabla 34. Relación entre tipo de empresa y conceptualización de la implementación del CRM.....	131
Tabla 35. Relación entre tipo de empresa y motivo para no implementar un CRM	132
Tabla 36. Relación entre tipo empresa y principales beneficios al implementar un CRM	135
Tabla 37. Relación entre tipo de empresa y existencia de un CRM.....	137
Tabla 38. Relación entre tipo de empresa y principios para retener el cliente actual.....	138
Tabla 39. Relación entre tipo de empresa y enfoque hacia los clientes	139

Tabla 40. Relación entre tipo de empresa e implementación según el concepto teórico de la SCM	140
Tabla 41. Relación entre tipo de empresa y tipos de tecnología de apoyo administrativo.....	141
Tabla 42. Relación entre tipo de empresa y visión de la función logística.....	143
Tabla 43. Relación entre tipo de empresa y confianza para trabajar con agentes externos a la organización.....	144
Tabla 44. Relación entre tipo de empresa y principales objetivos al implementar la SCM	145
Tabla 45. Relación entre tipo de empresa y principales obstáculos para implementar una SCM	147
Tabla 46. Relación entre tipo de empresa y socio más importante para implementar la SCM	149
Tabla 47. Relación entre tipo de empresa y posibilidad de compartir información con otros socios de la cadena.	150
Tabla 48. Relación entre tipo de empresa y etapa de integración	151

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Investigación

Anexo 2. Investigación Artículo ¿What is SCM and where is it?

Anexo 3. Estudio artículo "Supply Chain Management: Practices, Concerns and Performance Issues".

Anexo 4. Investigación CSC y SCM Review.

Anexo 5. Histograma de Clasificación Jerárquica

Anexo 6. Dendograma

Anexo 7. Descripción de Clases

Anexo 8. Gráfico de Clusters

INTRODUCCIÓN

El actual entorno de cambio y globalización en el que vivimos demanda de las empresas la capacidad de adaptarse con el fin de ir a la par con su dinámica, así se da la creciente necesidad de desarrollar productos, servicios y estrategias con base en lo que desean los consumidores. Para ello, las organizaciones de hoy deben trabajar bajo un esquema de colaboración, donde todos los actores que influyen en la satisfacción del cliente, confluyan sus esfuerzos a la hora de brindar un producto y/o servicio que llene las expectativas de los consumidores que cada día son más exigentes. Aspectos como la calidad y el precio, dejaron de ser el centro de atención de los consumidores para convertirse en un prerrequisito a la hora de seleccionar un producto y/o servicio; la rapidez, la flexibilidad y la individualización son factores que cobran relevancia en este sentido y para lograr altos niveles de desempeño las empresas deben pensar en el establecimiento de fuertes vínculos tanto con sus clientes, como con sus proveedores, distribuidores y demás actores de la cadena productiva. Así los enfoques CRM (Customer Relationship Management o en español Gestión de las Relaciones con el cliente) y SCM (Supply Chain Management o en español Administración de la Cadena de Suministro), adquieren una nueva dimensión a la hora de establecer estrategias que permitan alcanzar altos niveles de competitividad, a través de la definición de los clientes más valiosos para la organización y el acceso a nuevos mercados.

Las empresas que son concientes de la importancia de la integración de estas dos estrategias, son más competitivas y por ende rentables, ya que al coordinar todos los flujos de materia prima, dinero e información, a través de toda la cadena de socios del negocio, con el fin de contar con los recursos necesarios y a tiempo para ofrecer al cliente el producto y/o servicio que demanda, impactan de manera directa en la satisfacción de éste al ofrecerle una experiencia única de compra, reflejada en un servicio personalizado, entregas a tiempo y en la cantidad y lugar especificados por el cliente.

Por tanto, esta investigación tiene como fin establecer los factores para el diseño de estrategias que integren la gestión CRM y SCM en las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales, en donde, se conciben como estrategias de gestión empresarial que se deben materializar en la definición de la misión de la empresa, llevando a un replanteamiento total de la misma y situando al cliente como la razón de ser del negocio; aportando así a la esfera empresarial, una visión más amplia del valor de sus clientes y un punto de partida para el diseño de estrategias realmente efectivas a la hora de gestionar la empresa en torno a éstos, ofreciendo un escenario de aprendizaje real para la formación académica y empresarial de toda la comunidad universitaria interesada en dicha temática.

La estructura del trabajo, está definida en primera instancia por un acercamiento teórico a los conceptos del CRM y la SCM, después se proponen unos factores que servirán como referente para las empresas que deseen diseñar estrategias de integración entre el CRM y la SCM. En un segundo acápite, se realiza un análisis estadístico que permite contrastar el referente teórico con la información obtenida en las empresas encuestadas.

METODOLOGÍA

Considerando los requerimientos del problema, el estudio se desarrolló sobre el modelo de investigación de mercados, donde a partir de la identificación de una necesidad de investigación “Factores para el diseño de estrategias que integren el CRM Y la SCM”, se determinaron las actividades necesarias para obtener la información pertinente para el estudio, diseñando métodos para su recolección y procesamiento, con el fin de analizar los resultados en busca de explorar nuevas oportunidades en el mercado y servir de base para procesos de toma de decisiones empresariales. (McDaniel & Gates, 1999)

Así, en una fase inicial de la investigación se profundizó en las temáticas de CRM y SCM, con el fin de consolidar los conocimientos al respecto, para luego pasar a una fase de contrastación con la realidad de las empresas seleccionadas en la investigación, para a partir de ésta, identificar los elementos que permiten explicar, comparar, analizar y por último sintetizar los resultados obtenidos en función de vislumbrar los factores que logren integrar efectivamente los enfoques CRM y SCM y que sirven de apoyo a la administración de las empresas.

Para establecer dichos factores el presente estudio se sustenta en la aplicación de la Estadística Descriptiva, que pretende como su nombre lo indica, describir el comportamiento de una población objeto de estudio, identificando aspectos relevantes a la hora de definir tendencias.

De otro lado, para la definición de la población a intervenir, se evocó el Muestreo No Probabilístico por Conveniencia, es decir, se seleccionaron aquellas empresas que por su propia voluntad accedieron a realizar un aporte a esta investigación; ya que se tenía como principal restricción, la dificultad de acceder a las respuestas de algunos ejecutivos que en la mayoría de los casos, tuvieron inconvenientes para participar en este tipo de actividades investigativas; así las cosas, lo que en un principio se había definido como censo, se replanteó por lo anteriormente

expuesto, y se aplicó como Muestreo No Probabilístico por Conveniencia, acercándose bajo esta óptica, a lo que podría ser un estudio de casos.

En un principio, para la definición de la población a censar, se tomó como criterio la caracterización que hace la Cámara de Comercio de Manizales, para clasificar por tamaño a las empresas de la región; lo anterior arrojó como respuesta que en Manizales se encontraban emplazadas para ese entonces 97 empresas que cumplían con los criterios de selección, de las cuales solo 78 fueron susceptibles de ser encuestadas, pues las demás empresas se encontraban en liquidación; de estas 78 sólo se pudieron encuestar a 55, por los inconvenientes anteriormente descritos.

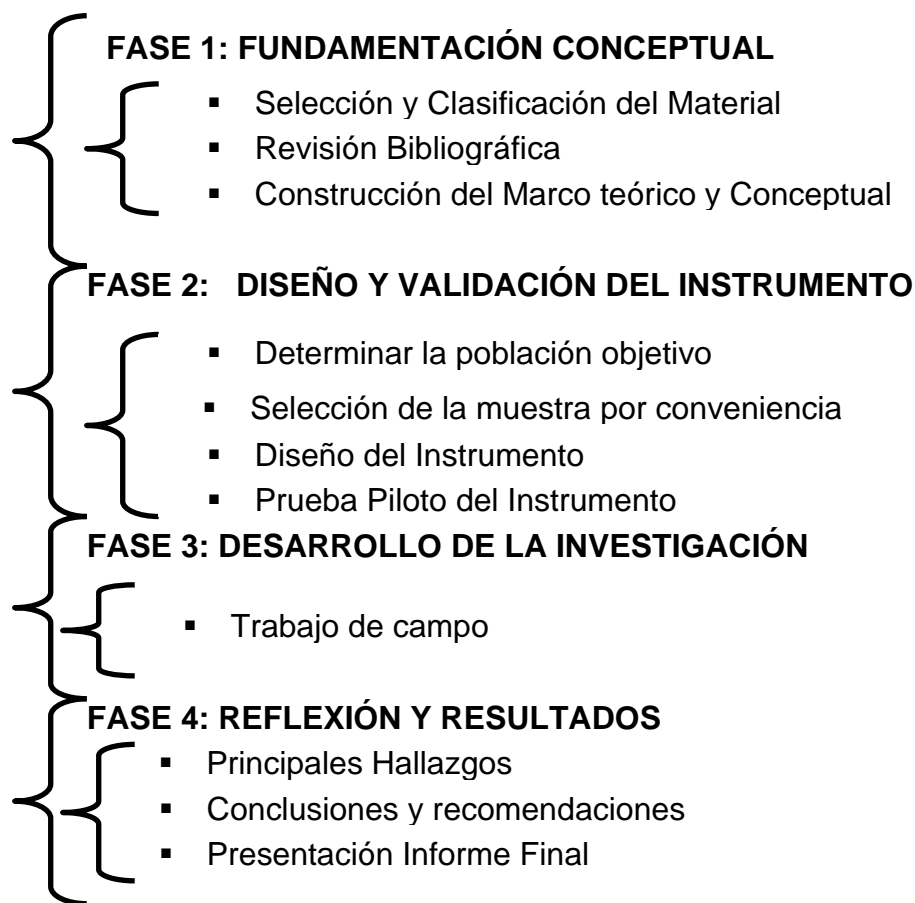
El instrumento empleado en estas grandes empresas de Manizales, fue el cuestionario, herramienta propia de los métodos cuantitativos, buscando especificar consideraciones particulares frente al CRM y a la SCM, para definir desde la óptica de cada una de las empresa, cuáles son los factores que se deben tener en cuenta al momento de integrar estas dos herramientas empresariales.

Así las cosas, dichos factores se establecen desde dos perspectivas, una teórica y otra empírica, sin embargo, se debe tener en cuenta que a partir de un muestreo por conveniencia, no se puede inferir acerca de los resultados obtenidos, por lo que sólo se podrá concluir de la situación presentada para las empresas encuestadas de la ciudad de Manizales, por lo tanto, el trabajo de campo permite conocer lo que cada empresa encuestada percibe en relación con el objeto de estudio de esta investigación, sin embargo, no se puede decir que todas las grandes empresas de Manizales consideran lo mismo que las empresas encuestadas.

Otro factor a destacar, es que el instrumento fue puesto a discusión por parte de especialistas académicos y gerentes de empresas y una vez finalizada la prueba piloto, se concluyó que era el indicado para capturar la información necesaria.

En la siguiente figura se presenta el esquema básico de la metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación, que gravita en cuatro fases principales, a saber: Fundamentación conceptual, Diseño y validación del instrumento, Desarrollo de la investigación y Reflexión y resultados; cada una de estas fases cuenta con actividades específicas que aportan al logro de los objetivos.

Figura 1. Metodología de la investigación



En la fase 1, de Fundamentación conceptual, se evidencian tres actividades. La selección y clasificación del material a consultar, para después realizar la revisión bibliográfica de los temas centrales de la investigación, que se ejecutó a través de consultas a fuentes primarias y secundarias; en temas relacionados con CRM y SCM, identificando su sustento teórico, componentes que integran estos enfoques, sus alcances y limitaciones, entre otros aspectos. Con la información adquirida de la consulta se construyó el marco teórico y conceptual.

En la fase 2, de Diseño y validación del instrumento, se tomó como referente el marco teórico construido en la fase 1, para diseñar el instrumento de Investigación (Ver Anexo 1) que se deseaba aplicar en las grandes empresas de la ciudad de Manizales. Como se dijo anteriormente, se realizó una prueba piloto para identificar, que con el instrumento desarrollado, se estaba solicitando la información relevante para la investigación; esta prueba piloto se llevó a cabo con académicos de la Universidad Nacional; además, se consultó a dos gerentes de empresas consideradas grandes según el criterio de la Cámara de Comercio de Manizales acerca del diseño de dicho instrumento. Así, cada uno de los colaboradores en la prueba piloto realizó, desde su especialidad, aportes para mejorar el instrumento.

La fase 3, de Desarrollo de la Investigación, se fundamenta en un enfoque cuantitativo, que por su diseño permite conjugar el contexto situacional con la información suministrada, logrando así profundizar en los temas que son de interés para la investigación, a través de la comprensión y pertinencia de la información solicitada. Las técnicas cuantitativas incluyen preguntas en su mayoría cerradas o de selección múltiple que conjugadas con el Marco Teórico, arrojan datos a menudo muy reveladores. Por lo tanto, aunque el instrumento puede ser entendido como un mecanismo de observación de 'primer orden', para el desarrollo de esta investigación se entiende como un mecanismo de 'orden superior', una vez que esta herramienta de observación, permite al investigador encontrar nuevos elementos importantes para el desarrollo de la investigación.

En la fase 4, de Reflexión y entrega de resultados, la investigadora reúne los resultados de las tres fases anteriores con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y aportar así nuevos conocimientos a través de la comprensión y análisis de la interrelación de factores involucrados en los procesos de estudio.

JUSTIFICACIÓN

Cuando se analiza la empresa como parte integrante de un sistema más complejo, se observa que el estudio de la gestión de las relaciones, no sólo se debe hacer con los consumidores sino también con los proveedores y distribuidores; de allí la importancia de proponer diferentes factores para el diseño de estrategias de integración entre la Gestión de la Relación con los Clientes y la Administración de la Cadena de Suministro, En este sentido, (Lovelock citado por Alet, 1994:105) observa que “los esfuerzos de mejorar la gestión del cliente han de estar equilibrados con el funcionamiento operativo de la empresa, como la normalización de la producción de servicio, la gestión de la capacidad y el control de calidad”.

Para llegar a obtener el mayor valor para el cliente, es necesario analizar el negocio involucrando al consumidor en todo el proceso, desde la solicitud de compra, hasta el diseño del producto y/o servicio, su fabricación, entrega y uso, ya que en ultima instancia es el cliente el que garantiza el normal flujo de materia prima, dinero e información a través de toda la cadena de valor, hasta lograr el objetivo final, fundamentado en la rentabilidad con satisfacción total de los consumidores.

De igual manera que el consumidor es el centro y la base de la estrategia de mercadeo, también es el punto focal para la construcción de una cadena de suministro con una nueva estructura relacional, conocida como cadena de Demanda. Así las cosas, en términos de Blackwell, Miniard y Engel, (2002:17) “En vez de construir y operar su cadena de suministro desde el fabricante hasta el mercado, las mejores empresas están creando cadenas con base en las necesidades, deseos, problemas y estilos de vida de los consumidores”. Este trabajo por tanto, se sustenta en el estudio del comportamiento del consumidor bajo un esquema de orientación total hacia su retención y satisfacción, en donde todas las organizaciones, en una cadena de demanda, se adaptan a su estilo de

vida y comportamiento. Lo anterior exige que las empresas desarrollen habilidades en áreas como la tecnología de la información, programas de retención de clientes, investigaciones de consumo, toma de decisiones, procesos de producción flexibles, gestión logística, entre muchas otras actividades transversales en el proceso de retención y satisfacción de clientes.

En sentido, esta investigación permite el desarrollo de estrategias corporativas basadas en la premisa de que las empresas necesitan comprender que el consumidor requiere la completa interpretación de sus tendencias, además de analizar mercados globales, modelos para predecir patrones de compra y consumo, métodos de comunicación para alcanzar los mercados objetivo con mayor efectividad, todo esto se puede reunir bajo el desarrollo de una estrategia CRM, en donde la tecnología de la información juega un papel importante pero deja de ser el centro de atención para convertirse, en términos de esta investigación, en sólo uno de los aspectos que facilita su implementación, ya que CRM es un enfoque que abarca desde el contacto directo con el cliente (procesos front-office¹) hasta el análisis y coordinación de todos los procedimientos necesarios para cumplir con sus exigencias (procesos back-office²), es aquí precisamente donde entra en juego la integración con la SCM como enfoque, también empresarial, que permite identificar las relaciones clave, tanto al interior de la empresa, como con los socios de la cadena, para así garantizar no solamente la calidad, sino la entrega oportuna en el tiempo y lugar que el cliente lo requiera, como lo expone Kattan (2004) cuando afirma que con la inteligencia lograda sobre los clientes, la empresa analiza los procesos productivos y comerciales para mejorar los productos y su presentación y ofrecer a los clientes un valor agregado que mantenga su fidelidad hacia la organización.

¹ Front-Office: Aplicaciones que soportan la atención al cliente.

² Back-Office: Conjunto de funciones administrativas que soportan pero no están directamente involucradas en las operaciones de un negocio.

Asimismo, la integración entre CRM y SCM, facilitaría a las organizaciones pensar de manera global, identificando fuentes de demanda, suministro y métodos de administración y mercadotecnia aplicados en otras empresas alrededor del mundo, aprendiendo así nuevas formas de administrar y posicionar productos y servicios en mercados globales.

Por todo lo anterior, se puede decir que la relación 'uno a muchos' que existe normalmente entre empleados y clientes, hace imposible que una única persona pueda gestionar y dar soporte al creciente número de formas en las que un cliente puede interactuar con una empresa. Lo que resulta aun más problemático, (Craig Conway citado por Greenberg, 2002), es asegurar un comportamiento coherente entre todo el personal de la empresa, ya que a menudo los empleados desconocen las otras interacciones que el cliente ha tenido y lo peor es que pueden también ignorar o desconocer el nivel de servicio deseado para tratar a un cliente en especial.

Así, la presente investigación aborda temas de actualidad, poco estudiados por las organizaciones en el país, que permiten integrar diferentes campos del conocimiento, objetos de estudio de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional sede Manizales, como lo son: Teoría del consumidor propia de la línea en Mercadeo, Teoría de sistemas, Sistemas de Información Gerencial, Producción y Logística.

Además se pretende dar al trabajo un enfoque administrativo, en donde se enfatice la importancia de implementar estos conceptos no como simples estrategias tecnológicas, sino como estrategia empresarial, identificando en este aspecto sus impactos a nivel organizacional y cultural.

En el campo académico y empresarial, se pretende brindar un aporte disciplinar identificando los factores estratégicos, tanto para el sector productivo como de

servicios, que permitan integrar el enfoque CRM a la administración de la cadena de suministro de estas empresas.

Por tanto, esta investigación brindará a las empresas objeto de la misma, una visión más amplia del valor de sus clientes al entender el impacto de integrar los enfoques CRM y SCM. Servirá como punto de partida para que la Universidad en sus programas de pregrado y postgrado, incentive a los jóvenes a investigar temas de actualidad que muchas veces se quedan en sólo 'modas administrativas', por el desconocimiento de sus alcances.

ÁREA PROBLEMÁTICA

Aunque la mayoría de las empresas han entendido el significado del valor del cliente, están aún muy lejos de diseñar verdaderas estrategias que permitan establecer relaciones beneficiosas tanto para la empresa como para sus clientes, en la mayoría de los casos la satisfacción del cliente se mira bajo una perspectiva reduccionista, en la cual la empresa dedica sus esfuerzos en áreas de servicio al cliente, en la atención a quejas y reclamos o en capacitar a sus vendedores para que sean amigables, dejando olvidados todos los procesos que hay detrás de la interacción directa y que unidos a ésta, representan la verdadera herramienta para lograr ventaja competitiva a través de la fidelización de los clientes, lo cual sólo se logra conociendo sus gustos, necesidades, estilo de vida y preparando a toda la organización y a sus socios para ser capaces de responder a dichas expectativas, en este sentido, Whiteley y Hessian (1996) advierte que muchas compañías han aprendido los puntos básicos para crear satisfacción del cliente y sin embargo la mayoría no está creciendo ¿Qué distingue a esas compañías que sí crean valor con las que no lo logran?

Por lo tanto, las empresas deben conocer muy bien a sus clientes, esto sólo se logra analizando la información que suministran cada vez que realizan una transacción. Así, los procesos internos de la empresa deberán estar completamente orientados a captar y retener clientes, venderles productos y/o servicios y mantener con ellos una relación de largo plazo, por lo que la empresa deberá adaptar su respuesta a los cambios en el comportamiento del cliente en tiempo real. (Gartner Group citado por Greenberg, 2002)

Consecuentemente, la falta de una visión global que permita integrar todos los procesos necesarios para satisfacer al cliente, iniciando por el contacto directo, la atención de su solicitud, la disponibilidad de materias primas y recursos para fabricar el producto y/o servicio demandado y el servicio post-venta, han llevado a

muchas empresas no sólo en el ámbito regional, sino también nacional e internacional a enfocar sus esfuerzos en soluciones aisladas, poco ambiciosas y pobremente implementadas, que han dejado sin sabores a la hora de evaluar los impactos y resultados a nivel de competitividad.

De otro lado, la constante rivalidad entre áreas al interior de la empresa, específicamente entre ventas y producción, es sólo un ejemplo más de la falta de una visión estratégica que logre coordinar los esfuerzos de todos los actores del negocio. En este sentido Greenberg (2002) observa que cada vez es más difusa la línea que separa las aplicaciones de gestión interna de las de interfaz externa de la empresa, cada vez es más delgada la frontera entre la cadena de demanda y la de aprovisionamiento y cada vez es menos clara la definición cliente, ya que este concepto ha evolucionado drásticamente a medida que las interdependencias entre proveedores, clientes, socios y empleados, se han hecho manifiestas.

Otro aspecto importante por considerar es el desconocimiento, falta de entendimiento o confusión que tienen la mayoría de los empresarios frente a temas de actualidad como lo son CRM y SCM, lo que plantea la necesidad de clarificar estos conceptos y entender su verdadero valor, más cuando se habla de su integración en aras de mejorar la competitividad de las empresas.

Por lo tanto para que la empresa pueda ser competitiva, es necesario perfeccionar las interacciones con sus clientes, ya sean estos consumidores directos, proveedores de materias primas y/o servicios, distribuidores o cualquier agente que interactúe con ésta; pero es el cliente final quien proporciona la información vital para coordinar las actividades de la organización y sus colaboradores, por lo que dicha información se convierte en un indicador tan importante de desempeño como las utilidades; es en este sentido, donde surge la pregunta de investigación que direccionará el desarrollo de la misma: ¿Cuáles son los principales factores que deben tener en cuenta las empresas, tanto manufactureras como de servicios, para diseñar estrategias de integración entre la SCM y el CRM?.

OBJETIVOS

General

Establecer los factores para el diseño de estrategias que integren la gestión CRM y SCM en las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales, mediante la aplicación de técnicas de investigación cuantitativa, con el propósito de conectar estos dos enfoques modernos de manera que su integración aporte al establecimiento de un pensamiento global y de relaciones beneficiosas entre clientes y organizaciones, en busca de lograr ventajas competitivas sostenibles.

Específicos

- Identificar el grado de conocimiento que tienen las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales frente a la temática por investigar.
- Analizar las metodologías de acción aplicadas al desarrollo de estrategias CRM y SCM, tanto en las grandes empresas del sector productivo como de servicios de la ciudad de Manizales.
- Establecer las relaciones que se dan entre las dependencias de mercadeo y logística en las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales.
- Analizar las principales similitudes y diferencias frente a la implementación de estrategias CRM y SCM en las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales
- Determinar las estrategias de integración de la gestión CRM y SCM en las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales.

MARCO TEÓRICO

Las necesidades funcionales de la empresa del siglo veintiuno han evolucionado radicalmente, y con esto la percepción que tienen del mercado actual y de las nuevas estrategias que deben utilizar para aprovecharlo mejor. Así las cosas, los partícipes de las actividades comerciales dejaron atrás el modelo clásico transaccional de la época de incremento de la demanda, donde el precio contenía toda la información del producto o servicio, no se tomaba en cuenta la marca, no existía la diferenciación, no se reconocía al comprador, y no había ni preferencias ni lealtad, y en general las transacciones eran independientes en el tiempo; todo esto, para avanzar hacia el nuevo paradigma de la administración de redes, donde las partes comparten intereses y beneficios mutuos y se crean alianzas estratégicas para fortalecer la relación con el consumidor final.

En los últimos años se vienen produciendo importantes cambios en el entorno competitivo que han evidenciado la necesidad de un enfoque más profundo del marketing, que va desde el mercadeo genérico hacia la relación con el cliente individual; a este respecto se observa que las empresas que le están apostando a los mercados competitivos deben “establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos”. (Morgan y Hunt, 1994: 22, citado por Hernández y Rodríguez 2001:16), esto aunado al desarrollo tecnológico y a los procesos de transformación económica y cultural, ha conseguido que el cliente sea más exigente y simplemente no se conforme con comprar productos estandarizados, lo que da pie a ahondar en el tema del marketing relacional, que en palabras de Alet (1994:35) es “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, proveedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.

Si se presta atención a la definición de marketing relacional de Joseph Alet, se observa que hace un énfasis especial en los vínculos relacionales que se dan desde proveedores hasta consumidor final. Lo anterior, da pie para pensar que Customer Relation Management (CRM) y Supply Chain Management (SCM), son estrategias empresariales que buscan, como fin último, cultivar relaciones con los clientes. De acuerdo a esto, los dos conceptos se fundamentan en el Mercadeo Relacional.

Posteriormente, se hace un acercamiento teórico al mercadeo relacional como fundamento para, más adelante, analizar cada uno de los conceptos, CRM y SCM, y en última instancia, identificar algunos factores que tienen en común estas dos metodologías.

1 MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional, según Renart (2005), es una evolución en si misma del marketing transaccional, en cuanto el primero se compone de ocho etapas, donde las cuatro iniciales -identificar, informar y atraer, vender y servir- son comunes al segundo; las cuatro etapas posteriores generan un valor agregado a la teoría del mercadeo de lo que representa dar un enfoque relacional a una estrategia de negocio. Satisfacer, fidelizar (hacer que el cliente repita), desarrollar (conseguir que compre otros productos) o crear una comunidad de usuarios, son etapas a las que una empresa no suele llegar si lo único que busca es mantener con sus clientes una relación puramente contractual y materialista³.

³ En una relación contractual y materialista, cualquiera de las partes la puede romper si percibe que mantener una relación con un tercer interlocutor le puede generar mayor cantidad de ventajas o beneficios tangibles.

Según lo anterior, el marketing pasa de una visión fragmentada a una integral o sistémica, en donde la información sobre las necesidades del cliente se convierte en la red que integra cada una de las áreas funcionales de la empresa. Según Blackwell, Miniard y Engel (2002:10) “las firmas con orientación a la mercadotecnia del siglo XXI estarán centradas en permitir que sean los clientes quienes los influyen, en vez de buscar la forma de influir a los consumidores”. Sin embargo, este tipo de propuestas ambiciosas, no son realizables con los recursos normales de una organización; para poder hacerlo, las empresas están llamadas a hacer uso de diferentes herramientas gerenciales y es acá donde se encuentra la importancia de utilizar el CRM y la SCM, y aún más, de integrarlas para que la información fluya desde el proveedor de la materia prima hasta el consumidor final.

Así las cosas, la empresa moderna debe enfocar sus esfuerzos hacia el conocimiento del cliente, lo que lleva a considerar el estudio del comportamiento del consumidor como una de las prioridades del negocio; entender su idioma, sus gustos, su mundo, es esencial y para ello se deberá involucrar a todas las personas de la organización, ya que el producto y/o servicio en sí, no es sólo el elemento tangible sino que también involucra el servicio, las referencias de la compañía, su tecnología y las personas que están detrás de su elaboración. Es por esto que la empresa que desee competir en mercados globales de alto impacto, debe aprender a atender todos los frentes de la organización, ya que en la actualidad el consumidor tiene muchas opciones para elegir y preferirá la que llene todas sus expectativas. (Gilmore y Pine, 2000)

La compañía centrada en el cliente debe, por tanto, ser capaz de ubicarlo como eje de actividad, como el centro de su actuación, cuando esto sucede, se identifica y se conoce a los clientes, sus necesidades se comunican en toda la organización y cada uno de los empleados evalúa cada proceso, tarea y decisión proponiendo una pregunta vital ¿Cómo añadirá esto valor al cliente?. Esta pregunta es la que busca responder, tanto un CRM, como una SCM. Las dos, como se verá más

adelante, inquietan acerca de las necesidades del cliente y cómo la organización puede satisfacerlas mejor que la competencia, a través de la mejora de sus capacidades competitivas.

En las últimas décadas, las empresas han descubierto que para lograr ventajas competitivas sostenibles no basta con ofrecer productos y servicios de calidad a precios razonables, su compromiso debe ir más allá y abarcar la manera como se vende ese producto, como se proporciona servicio y la atención que se le brinda al cliente. Esto lo plantea Peter Drucker en su libro *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*:

“Hay un solo modo de definir el propósito de la empresa: crear un cliente. El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa, sólo el cliente, con su disposición a pagar un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza y a las cosas en artículos. Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito [...]. Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto [...]”. (Citado por Alet, 1994:41)

Sin embargo, muchos ejecutivos prefieren seguir empleando estrategias de reducción de costos, recortando presupuestos. Esto conlleva al despido de personal o dejar en segundo plano la investigación y desarrollo y/o el servicio al cliente. Lo anterior supone la necesidad de plantear nuevas estrategias que permitan lograr un entendimiento entre todas las áreas funcionales, apoyadas en una visión sistémica que logre coordinarlas y eliminar la oposición que generalmente existe entre áreas claves de la compañía como producción y mercadeo, “para lograr un verdadero enfoque hacia los clientes, las barreras típicas entre los departamentos de una compañía deben ceder su lugar a sociedades de trabajo entre las áreas”. (Wesley, 1994:236)

Una vez entendida la importancia del cliente y las relaciones que se establezcan con éste, se pasa a describir unos breves antecedentes de la metodología, además de lo qué es en realidad un CRM, los principales objetivos que se buscan en su implementación, el papel del cliente, los factores de riesgo y el papel de la tecnología.

2 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE -CRM-

2.1 Antecedentes del CRM

La utilización de herramientas CRM, tiene sus orígenes en conceptos tales como orientación al mercado, orientación al cliente, y orientación al consumidor que enfatizaron y establecieron el uso de buenos procesos de información y las capacidades dentro de la empresa para entender las necesidades y deseos de sus clientes, el resultado: empresas más eficientes y eficaces en el manejo de sus clientes. Estos conceptos, para Fernández del Hoyo (2006) tomados en el orden descrito, se contienen progresivamente; por lo anterior, la orientación al mercado, que es la más amplia, contiene la orientación al cliente, que a su vez contiene la orientación al consumidor.. De alguna manera, para Boulding y otros (2005) lo anterior es una formalización del concepto y de los procesos abarcados por el análisis de las “Tres Cs” (Cliente, Compañía, y Competidor).

Básicamente, la orientación hacia las relaciones con los clientes establece una *memoria colectiva*, o un sistema de creencias para la organización que considera las relaciones con los clientes un activo y permite la opción de elegir los medios (procesos) para que este activo provea resultados satisfactorios para la organización. Por lo tanto, dicha orientación hacia las relaciones con los clientes, debe estar apoyada en la cultura organizacional, ya que ésta afecta los procesos informativos, y fundamenta los valores y las creencias que disponen el

comportamiento apropiado de cada uno de los integrantes de la organización. Jayachandran y otros (2005)

Lo anterior lo complementan Mack, Mayo y Khare (2005) al afirmar que en las últimas décadas han ocurrido cambios importantes que señalan la necesidad de utilizar estrategias dirigidas hacia los clientes, como el CRM. De estos cambios se pueden resaltar dos: el primero, se sitúa en *la naturaleza cambiante del ambiente de los negocios* y el segundo, en términos de *la necesidad de una reorientación estratégica*. En cuanto al nuevo ambiente de los negocios se observan tres fenómenos sobresalientes: primero el comportamiento ingrato de los clientes, debido a la gran variedad de proveedores; segundo, el aumento en la complejidad de los mercados, debido a la globalización de los mismos y tercero, la amplia aceptación del concepto de gerencia del valor, que, integralmente, busca satisfacer las necesidades de cada uno de los individuos que hacen parte de una organización, incluyendo tanto a shareholders como stakeholders⁴.

La reorientación estratégica básicamente advierte que los altibajos en resultados organizacionales se deben a decisiones estratégicas como: nulo o escaso diseño de objetivos estratégicos, un enfoque parcializado o demasiado técnico del proyecto y falta de implementación y compromiso de la alta gerencia, y no a las tácticas, como se creía antes. Estos tres puntos se analizarán más adelante cuando se indague en los errores comunes a la hora de implementar una estrategia de tipo CRM.

Con la evolución de los mercados, muchas empresas se vieron abrumadas por la información potencialmente útil. Sin embargo, antes de hallar soluciones de hardware y software a los problemas de datos se introdujeron los conceptos de

⁴ En este documento, se entiende por shareholders a los accionistas; mientras que los stakeholders, son los interesados, directa o indirectamente por el desempeño de una empresa, pueden ser entonces stakeholders los clientes, los empleados, la comunidad, los proveedores, el gobierno, entre otros.

comercialización *uno a uno* o *individualización masificada*. Así las cosas, los vendedores capitalizaron estos conceptos a través de la implementación de herramientas como el CRM para gerenciar las actividades de la interfaz entre cliente y empresa. Al usar herramientas de este tipo, las empresas se centraron en adquirir nuevos clientes, pero aun más en retener los clientes rentables. (Boulding y otros 2005)

Después de esto, Customer Relationship Management (CRM) ganó importancia como subdisciplina del mercadeo a finales de los años 80's y comienzos de los 90's, gracias a publicaciones como "One to one future" y "The Loyalty Effect". Estas publicaciones, destacaron la importancia de la brecha existente entre el costo de adquirir nuevos clientes y conservar los existentes. Mary Lou, Raymond y Karyl (2005)

Con esto, el CRM se sale de la función tradicional de las ventas, por ejemplo al realizar el contacto con los clientes a través de Internet. En resumen, las tres principales diferencias que se encuentran entre el CRM y el mercadeo tradicional, radican en: primero, los sistemas de atención al cliente; segundo, en la importancia del análisis de los clientes y por último, en el nivel sugerido de cambio organizacional necesario para que la implementación de la metodología sea exitosa. Landry, Arnold, y Arndt (2005)

En resumen, los antecedentes de la metodología CRM están principalmente en las subdisciplinas del marketing que hacen énfasis en la necesidad de establecer relaciones de largo plazo con los clientes, y se basa en la premisa 'es más costoso encontrar nuevos clientes que satisfacer y retener los actuales'. Adelante se describe conceptualmente la metodología del CRM, donde se realiza un acercamiento a las definiciones más completas encontradas en la literatura para responder a la pregunta ¿qué es en realidad CRM?.

2.2 ¿Qué es en realidad CRM?

Payne y Frow (2005), hacen un recorrido valioso a través de las definiciones que tienen diferentes autores de CRM, desde las sencillas hasta las complejas así: CRM es una aplicación del e-commerce Khanna (2001); CRM es una iniciativa global de la empresa que pertenece a todas las áreas de la organización Singh y Agrawal (2003); CRM es un término para las metodologías, las tecnologías, y las capacidades del e-commerce, usadas por las compañías para manejar relaciones con el cliente. (Stone y Woodcock 2001)

Estas primeras definiciones reducen el CRM a una simple herramienta del e-commerce o lo han descrito como una herramienta global de la empresa, lo que no es del todo cierto, como se muestra en el desarrollo de este acápite. Otros autores que consideran Payne y Frow (2005) en su escrito van más allá: CRM es una estrategia y unos procesos comprensivos para adquirir, retener y asociarse con los clientes seleccionados para crear un valor superior tanto para la compañía como para el cliente Parvitiyar y Sheth (2001); CRM trata acerca del desarrollo y el mantenimiento de las relaciones mutuamente rentables a largo plazo, Buttle (2001) con los clientes estratégicamente seleccionados; CRM incluye numerosos aspectos, pero el tema básico se enfoca en que la empresa llegue a centrarse más en el cliente. Los métodos para esto son todas las herramientas fundamentadas en la Web y la presencia en Internet. (Gosney y Boehm 2000)

Las últimas definiciones, consideran aspectos mucho más importantes, tales como los procesos necesarios para generar valor compartido entre cliente y empresa, a través de relaciones a largo plazo, basadas en el uso de herramientas tecnológicas, sin embargo estas definiciones son aun débiles, al hacer a un lado otros aspectos que son, sino los más importantes, por lo menos básicos para la implementación de esta herramienta.

Para Payne y Frow (2005), CRM se puede definir gráficamente como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Continuidad del CRM



Fuente. Payne y Frow (2005)

Como se observa en la figura anterior, CRM puede ser definido táctica o estratégicamente, o como una integración de las dos perspectivas. Desde la definición táctica, CRM se entiende como un software instalado en la empresa, al que tienen acceso los vendedores para agilizar los programas de atención a través del desarrollo de bases de datos; desde una perspectiva intermedia, el manejo del software pasa a ser enfocado al cliente, éste ejerce un papel activo en el desarrollo de la relación y por último; estratégicamente visto, el CRM es una estrategia global de la empresa para generar valor al cliente desde la satisfacción basada en todas las áreas de la empresa.

Otra definición demuestra que el concepto es complejo y no se puede definir como una mera herramienta del e-commerce:

“CRM se puede mirar como un sistema de mecanismos tecnológicos y organizativos, previstos para proteger la inestabilidad del mercado con un mejor conocimiento de las variables ambientales, particularmente variables del

mercado, para anticipar las necesidades de clientes, haciendo las actividades de producción más estables y programables” (Rajola 2003:17 citado por Landry, Arnold, y Arndt 2005).

Esta definición, establece una participación importante de la tecnología como las anteriores, pero integra los procesos organizativos y permite dar importancia a las decisiones estratégicas, este hecho implica que para la implementación de un CRM se debe transformar la cultura organizacional.

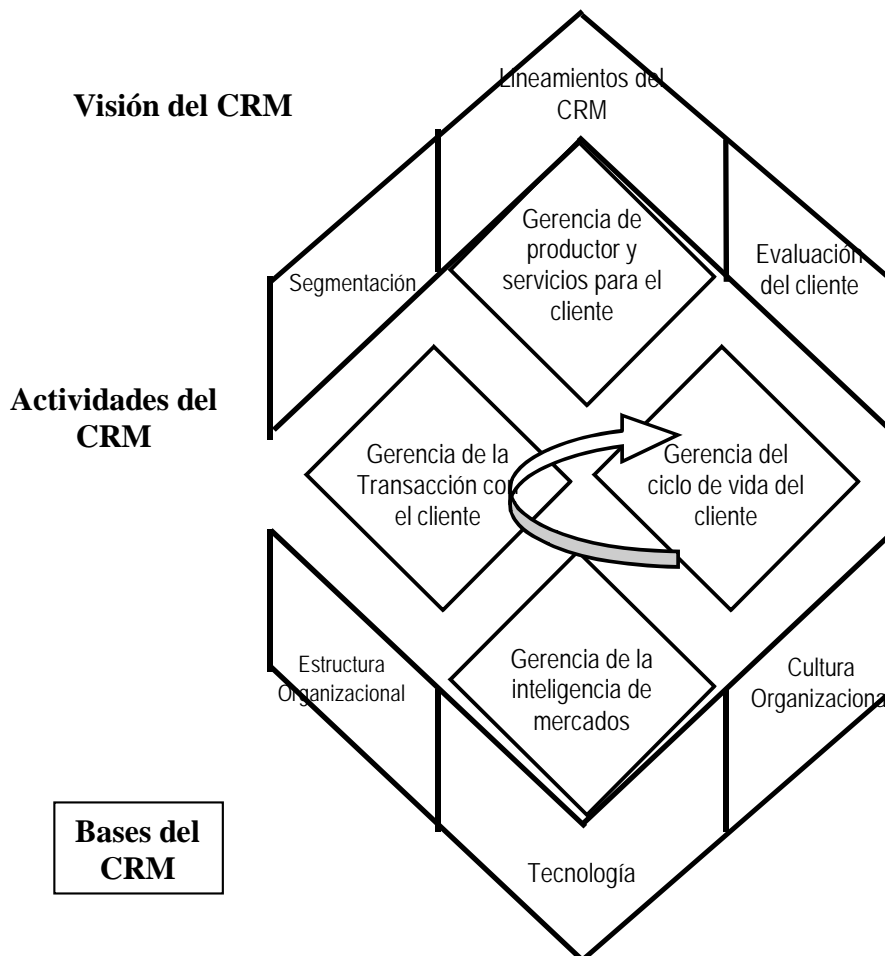
Con todo esto, Payne y Frow (2005) sugieren que la razón por la cual la gran mayoría de iniciativas CRM conllevan a resultados negativos se traduce en la ausencia de un marco conceptual que defina y describa el desarrollo de la estrategia de implementación.

En relación con el tema de la adopción de estrategias de este tipo, algunos autores están de acuerdo en que las empresas pasan por varias etapas antes de lograr un sistema de gestión de clientes realmente integrado y funcional.

La etapa 1, se caracteriza por una gestión independiente de cada una de las unidades de negocio que conforman la compañía, en la etapa 2 se da una sincronización intra-departamental, mediante la implementación de procesos coordinados y el desarrollo de tecnología que abarca a un departamento completo. En la etapa 3 pueden existir varias bases de datos de clientes, aprovechando la sincronización, sin embargo, solamente hasta la etapa 4, la organización dispone de una base de datos unificada, alrededor de la cual se coordinan las estrategias y procesos de toda la compañía. (Greenberg, 2003)

A su vez, Mack, Mayo y Khare (2005) proponen un procedimiento secuencial para definir la implementación del CRM. En la figura abajo presentada, se define el diamante del CRM, que permite entender este concepto en tres estadios.

Figura 3. El diamante del CRM



Fuente. Mack, Mayo y Khare (2005)

El primer nivel, visión del CRM, define la comprensión básica, para poderlo integrar a la estrategia corporativa y además, se deben enfocar las directrices, la valoración del cliente y la segmentación de mercados. En otras palabras, se debe entender qué es lo que se va a hacer, cómo se va a llevar a cabo y para quién es que se hace.

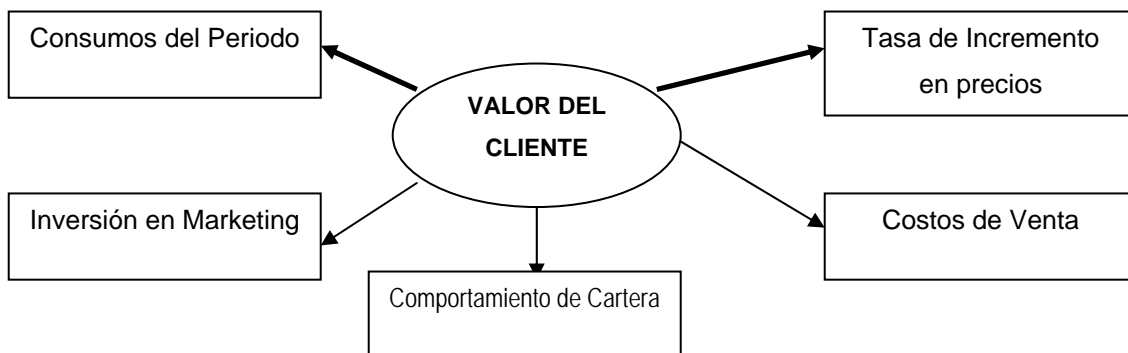
En el segundo nivel, se advierten las actividades del CRM: servicios para el cliente, transacciones con el cliente, ciclo de vida del cliente e inteligencia de

mercados. Estas actividades subrayan la necesidad imperante de la empresa para conocer mejor a su cliente, así como definir qué le debe ofrecer y qué espera recibir de él.

En el tercer nivel se encuentran las bases del CRM, que se definen como la estructura organizacional, la tecnología y la cultura organizacional. Es en este punto, donde se observa que el CRM no es una simple aplicación tecnológica, un software, es algo que va más allá, que debe hacer parte de la estructura y la cultura organizacional.

Con todo lo anterior, Greenberg (2003) propone que es indispensable identificar los pilares fundamentales de esta metodología. Ante todo, la empresa deberá reconocer la existencia del proceso de formar experiencia a partir de las expectativas del cliente, lo que determinará su futuro comportamiento de compra; además para que tenga éxito, el sistema deberá estar integrado, tener en cuenta las características de la empresa y participar activamente en sus propuestas estratégicas, al igual que entender y compartir la cultura organizacional y el estilo corporativo. Sin embargo, el verdadero pilar es la rentabilidad del cliente, de allí que las empresas clasifiquen a sus clientes como valiosos, básicos y desarrollables, para, a partir de esto, generar estrategias segmentadas para cada tipo. Esta rentabilidad es medida a través del CLV (Customer Life Value – Valor de vida de cliente) o beneficio esperado generado por un cliente según diversos componentes, como se muestra en la figura de abajo.

Figura 4. Componentes básicos del valor del cliente.



Fuente: Adaptado de Marketing Estratégico

El CLV es una medida que permite asignar a cada cliente la cantidad de recursos correcta y centrarse en un cliente específico dependiendo del CLV previsto para éste. Esta afirmación se presta también para controversias, ya que CRM promulga que la empresa deberá enfocarse en aquellos clientes rentables o con potencial de serlo, sin embargo, siguiendo esta regla, se podrían estar dejando pasar oportunidades de negocio importantes.

Otras definiciones encontradas en la literatura, pero desde una perspectiva empresarial son ofrecidas por Greenberg (2003). Este autor, utiliza las opiniones de algunos ejecutivos relevantes, que según él, han convertido al CRM en lo que es hoy:

Para Scoot Fletcher, “CRM es esencialmente un conjunto de procesos de negocio, diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes. De otro lado, Brent Frei lo considera como “un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con los clientes”. Estos dos ejecutivos observan importancia en la tecnología, pero consideran que no es un fin sino un medio para satisfacer y dar valor a los clientes. Otro ejecutivo, Peter Keen, lo asume como “el compromiso de una empresa para hacer de la experiencia del cliente el centro de sus prioridades”, considerando la tecnología como una fuente de confianza para el cliente. Igualmente, Ron Marshak asegura que “gestionar las relaciones con los clientes juega un papel estratégico, mientras que la categoría tecnológica juega un papel táctico”, Por último, Robert Thompson, ve al CRM como “una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar los clientes, con el fin de optimizar su valor a largo plazo”. Esta última, valora más la necesidad de contar con una cultura organizacional dirigida hacia el cliente que contar con tecnología de punta, cuando

Thompson asegura que no es precisamente necesario contar con tecnologías para conseguir un CRM efectivo⁵. Greenberg (2003)

Estas definiciones de ejecutivos, que conocen el CRM en la práctica, ofrecen un acercamiento válido para la construcción del concepto de CRM; sin embargo no se basan en un estudio riguroso que permita determinar la naturaleza del mismo bajo un análisis sistemático; además, son definiciones basadas en implementaciones exitosas de grandes empresas. De otro lado, sólo algunos de los entrevistados por Greenberg consideran la necesidad de elementos tan importantes para una implementación exitosa como el cambio necesario en la cultura organizacional, o la imprescindible integración de las áreas funcionales dirigida hacia la satisfacción del cliente.

Para resumir, el CRM es una metodología que promueven las empresas para sustentar su enfoque hacia los clientes. Esta metodología, se compone de aplicaciones del e-commerce, integración de procesos “Back Office⁶” y “Front Office⁷”, dirigidas a manejar las relaciones con los clientes. Definiciones más profundas, lo caracterizan como una estrategia global para crear un valor superior tanto a cliente como a accionistas y empleados. Las principales necesidades observadas en la literatura para hacer posible la implementación de un CRM, se traducen en rediseño de procesos, transformación de la cultura organizacional e implementación de nuevas tecnologías de la comunicación. Así las cosas, un CRM puede definirse tácticamente como el uso de una tecnología específica, estratégicamente como un acercamiento holístico a las relaciones con los clientes o en un nivel intermedio, como la puesta en marcha de una serie integrada de soluciones tecnológicas orientadas al cliente.

⁵ Para ampliar esta sección: CRM Gestión de Relaciones con los Clientes. (2002) Paul Greenberg.

⁶ Los procesos Back Office, son las áreas de las empresas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo

⁷ Los procesos Front Office, son las áreas de las empresas en la que los empleados están de cara a los clientes, ya sea en funciones de atención, servicio, venta o promoción.

2.3 Principales objetivos del CRM

Los objetivos que las empresas persiguen con la implementación de un CRM cambian según las necesidades puntuales de cada una; no obstante, como con cualquier otra metodología gerencial, la literatura propone unos objetivos básicos que, en general, se esperan alcanzar con la puesta en marcha de tecnologías CRM. Adelante se resumen diferentes objetivos que algunos autores han planteado para las tecnologías CRM.

Según Mary Lou, Raymond y Karyl (2005:318), la premisa básica del CRM se traduce en que “es más rentable conservar un cliente que adquirir uno nuevo⁸”. La esencia de una estrategia enfocada en el cliente es identificar los clientes más rentables; así las cosas, el enfoque deseable para clasificar los clientes rentables, es identificar los clientes que tengan un alto valor de ciclo de vida, y determinar las estrategias adecuadas para desarrollar el ciclo de vida del cliente según el segmento en el que éste se encuentre.

Además de lo anterior, Zeithaml, Rust, y Lemon 2001 citado en Tanner y otros, (2005) consideran que uno de los principales objetivos del CRM es el hecho de asignar recursos eficientemente, así los clientes reciben la atención adecuada al precio justo. De otro lado, este objetivo permite pensar que si se está atendiendo adecuadamente a los clientes, a un precio justo, el objetivo del CRM se está cumpliendo; sin embargo Payne y Frow (2005) consideran que el objetivo último del CRM es entregar resultados financieros positivos para los accionistas, esto abre las posibilidades para pensar que se necesita cumplir primero muchos otros objetivos específicos antes de llegar a este último, ya que con el simple hecho de satisfacer a los accionistas no se puede presumir que el CRM está siendo efectivo, una vez que, como se explicó antes, el CRM es una estrategia global, que debe considerar a los clientes, a los empleados y a los accionistas.

⁸ Traducción de la autora.

Pensando en lo mismo, estos autores esbozan el objetivo del CRM de manera más amplia al proponerlo como la generación de relaciones progresivas que crean valor. Primero, el valor que proporciona la compañía a su cliente, el cual se determina por la capacidad que tiene la empresa para exaltar las ventajas ofrecidas (Levitt 1969; Lovelock 1995 citado en Payne y Frow 2005); segundo, el valor que recibe la empresa con la retención de sus clientes y el conocimiento de su ciclo de vida en términos del enfoque en los clientes realmente rentables y tercero, manejar exitosamente el intercambio de valor a través de un proceso de asociación con agentes externos a la organización que maximice el valor de los segmentos de clientes esperados.

Firmas consultoras como Patricia Seybol Group (2002), consideran que los objetivos de CRM son sencillos y fácilmente comprensibles; radican principalmente en orientarse hacia el cliente, y se resumen en: adquirir nuevos clientes, conservar los clientes rentables e incrementar las relaciones con los clientes existentes. Este tipo de definiciones sencillas de los objetivos permiten a las empresas alinear sus objetivos organizacionales con los de su CRM; no obstante, se debe tener especial cuidado para no parcializar las actividades del CRM, Mudambi y Ocker (2003), ya que la experiencia ha demostrado una carencia de consenso en la clasificación de los objetivos por parte de los ejecutivos, cuando algunos subrayan la importancia del incremento en las utilidades, mientras que otros recalcan la reducción y eficacia de los costos.

Confirmando lo anterior, Shaw ,1999 citado en Choy y otros (2004), considera que los principales objetivos de una implementación del CRM consisten en construir relaciones rentables y de largo plazo con los clientes seleccionados; estar más cerca de los clientes en cada punto de contacto; y maximizar la contribución para la compañía de cada una de las cuentas de los clientes. Esto lo complementa Osarenkhoe (2003) cuando afirma que el principal objetivo del CRM es desarrollar un sistema organizado para que la información fluya a través de la cadena de

valor de la compañía, de manera que sea posible integrar un canal de comunicaciones eficaz entre los niveles estratégicos y operativos de la empresa, sus socios y sus clientes, para que cada uno en la organización tenga acceso a la información relevante en lo referente a cada cliente.

Para Tanner y Otros (2005) los objetivos del CRM son dinámicos Y varían de acuerdo al ciclo de vida del cliente; primero, el principal objetivo del CRM, es adquirir clientes rentables al costo correcto; cuando esto se ha conseguido, el objetivo debe cambiar hacia cómo conservar y hacer crecer los clientes más rentables, y es aquí donde se deben instaurar programas para aumentar el valor de las relaciones existentes.

Finalmente, se resumen los objetivos del CRM. **Rentabilidad**, el CRM procura establecer relaciones de largo plazo con los clientes rentables; **diferenciación**; implantar planes específicos para atender diferentes tipos de clientes; **personalización**, pretende asignar a cada cliente o segmento de clientes el valor correcto; **sistematización**, implementar programas tecnológicos para crear relaciones beneficiosas con el cliente a largo plazo; y por último, **integración**, la ventaja del CRM se manifiesta con la unificación de nuevos datos con los existentes y del análisis en tiempo real de las necesidades de los clientes. Ésta es, en la literatura que se analizó, la propuesta básica para definir los objetivos de la implementación del CRM en cualquier empresa; la importancia de definir estos objetivos claramente, radica en la necesidad de contar con elementos que permitan medir el éxito de la estrategia, y el CRM no es ajeno a esta realidad. (Mack, Mayo y Khare, 2005)

2.4 Barreras en la implementación del CRM

El obstáculo más grande a la hora de implementar una estrategia de tipo de CRM radica en la creencia equivocada que plantea que al tener tecnología, bases de datos o una orientación hacia el cliente, ya se tiene un CRM. La implementación

exitosa de un CRM requiere la integración de estos aspectos y muchos otros (Dunne, 2004). Complementando lo anterior, Mack, Mayo y Khare (2005) consideran que hay tres temas débiles dentro de las implementaciones de CRM: Primero se encuentra el nulo o escaso diseño de objetivos estratégicos, que disminuyen las posibilidades de medición y control de la estrategia; segundo, un enfoque parcializado o demasiado técnico del proyecto que desarticula los procesos y la estructura organizacional, debido principalmente a que los directivos se concentran en la implementación de un software más que en la estrategia global de la empresa basada en CRM; tercero, la falta de compromiso en la alta gerencia, ya que se requiere un acercamiento estratégico integrado de toda la organización, desde sus niveles inferiores hasta los superiores.

Con referencia a lo anterior, Mary Lou, Raymond y Karyl (2005) proponen diferentes temas específicos que deben ser considerados antes de implementar un sistema CRM, sin orden de prioridad definido: descripción de las funciones, indicadores y planes de remuneración; programas de entrenamiento, procesos de *front office* y *back office* organizados alrededor del ciclo de vida del cliente; integración de los procesos con proveedores y consumidores; estrategias diferenciadas para segmentos específicos de clientes; bases de datos integradas con la información requerida de clientes y proveedores; y personal, datos y tecnología centrados en que la experiencia del cliente sea excelente.

Para Forte (2004), dos son los aspectos claves para poder implementar eficazmente un CRM: obtener el interés y la autorización de los altos mandos y fijar objetivos medibles. Al respecto, cada empresa tiene la responsabilidad de encontrar sus propias medidas de éxito. Además, Chris Gant socio de KPMG Consulting citado por Fisher (2001), considera las tecnologías de información (TI) como parte vital del CRM, pero es inútil sin un entendimiento real de los objetivos y métodos del negocio, en este sentido, Gant afirma que el CRM no es una característica tecnológica, pero es realmente difícil de implementar sin tecnología. Sumando a esto, que una de las principales razones por la que muchas de las

iniciativas CRM fallan, es porque las compañías se concentran en los procesos que tienen contacto con los clientes sin hacer los correspondientes cambios en las estructuras internas y en los sistemas de información. CRM, en teoría, significa compartir el conocimiento de los clientes con el resto de la compañía. (Fleisher, 2003)

Como lo expresa Kinikin (2002), existen muchas lecciones claras para aprender de las fallas anteriores del CRM, pero una de las más importantes es que la tecnología no es el principal determinante de su éxito, las compañías necesitan entender primero que desean los clientes y cuál es su comportamiento de compra y a partir de allí determinar la tecnología de información (TI) que soportará dicho comportamiento.

A manera de conclusión se puede afirmar, según lo observado en toda la literatura encontrada, que en cualquier implementación de un CRM existirá un conflicto estratégico para definir qué es más importante, por ejemplo la tecnología o la reestructuración de los procesos. Si bien esto debe suceder en el desarrollo de la implementación, uno de los principales obstáculos que deben afrontar las empresas para implementar un CRM, es que éste debe ser entendido como una estrategia global de la empresa, que necesita tanto de lo uno como de lo otro. En pocas palabras, es imposible definir que porcentaje de participación debe tener cada uno de los elementos, pero sí es posible afirmar que esta herramienta no funciona sin la tecnología necesaria, y mucho menos sin la estructuración organizacional adecuada.

2.5 El papel de la tecnología en una implementación CRM

La plataforma tecnológica de CRM se construye sobre las herramientas de las bases de datos de los clientes y del software aplicativo para CRM. Mientras que las bases de datos de los clientes ofrecen una información consistente y al día, el software de CRM apoya las actividades habituales. La tecnología del software de

CRM se compone principalmente de herramientas analíticas, comunicativas y operacionales, Mack, Mayo y Khare (2005) así:

El software analítico, consiste en una aplicación informática que apoya el proceso y análisis de los datos del cliente dentro del alcance de los suministros “Data Warehousing⁹” y “Data Mining¹⁰”; el software comunicativo, comprende el conjunto de programas que apoyan las actividades de interacción con los clientes, las soluciones “Call Center¹¹” y “Customer Interaction Center¹²” son puntos de contacto que permiten tener información relevante actualizada y disponible y el software operacional, que contiene los paquetes informáticos para la comercialización, las ventas y la automatización del servicio. La automatización de la comercialización apoya al ciclo de vida del cliente y a la gerencia de la interacción del cliente a través del diseño integrado y coordinado de puntos de contacto.

Para Landry, Arnold, y Arndt (2005) el principal papel de la tecnología es preservar y enriquecer el valor de las habilidades existentes, el conocimiento y las relaciones; se debe tener en cuenta que la tecnología, destruye valor cuando convierte las habilidades, conocimientos y relaciones existentes en obsoletas. Por lo tanto, el reto particular para los gerentes de ventas que utilizan el CRM, se

⁹ Data Warehousing: Almacén de datos es un sistema informático que se utiliza para almacenar información relacionada con las actividades de una organización en una base de datos diseñada específicamente con el propósito de hacer informes, y consecuentemente analizarlos para ganar información estratégica.

¹⁰ Data Mining: Consiste en el conjunto de técnicas avanzadas para la extracción de información predecible escondida en grandes bases de datos, con el fin de alcanzar los objetivos de negocio.

¹¹ Call Center: Es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación en una empresa es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas.

¹² Customer Interaction Center: Es el área central donde se manejan todos los contactos con el cliente.

encuentra en utilizar las tecnologías en aquellos factores claves de éxito que están destruyendo valor en las relaciones con los clientes. Lo anterior, supone un proceso dinámico y de mejora continua, en un ambiente que permita identificar constantemente cuáles son los factores que se están interponiendo en la satisfacción del cliente.

Por su parte, Payne y Frow (2005) consideran que la tecnología CRM se basa principalmente en aplicaciones “Back Office” y “Front Office”. Las aplicaciones *front office* son las tecnologías que una empresa utiliza para apoyar todas las actividades que impliquen contacto directo con el cliente como “Call Centers”. El uso de aplicaciones *back office* apoya la administración de actividades internas relaciones con los proveedores, incluidos los recursos humanos, gerencia del almacén, software de la logística, y algunos procesos financieros.

Queda claro en este aparte, que la tecnología se debe considerar como un componente primordial para la implementación de soluciones tipo CRM; sin embargo, esta se debe aplicar para enriquecer el valor de las habilidades con las que cuenta la empresa, y en ningún caso, se puede pensar en la tecnología como una solución en si misma, ésta debe ser conducida por personas que conocen y entienden a los clientes.

Hasta acá, se observó que las herramientas tipo CRM son el resultado de la evolución del concepto de mercadeo transaccional al mercadeo relacional y que tiene sus bases conceptuales en disciplinas como la orientación al mercado, la orientación al cliente y la orientación al consumidor. Además, en síntesis, el CRM se puede definir como una herramienta estratégica que permite alinear los objetivos del área de mercadeo con los objetivos corporativos, a través de la coordinación de los procesos “Back Office” y “Front Office” para generar valor al cliente. Los principales objetivos del CRM se pueden resumir como rentabilidad, diferenciación, personalización, sistematización e integración. En tanto las principales barreras para implementarlo se pueden sintetizar en confusión entre

los términos tecnología y CRM, la desarticulación con los procesos y la cultura organizacional y falta de compromiso de la alta gerencia.

3 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO -SCM-

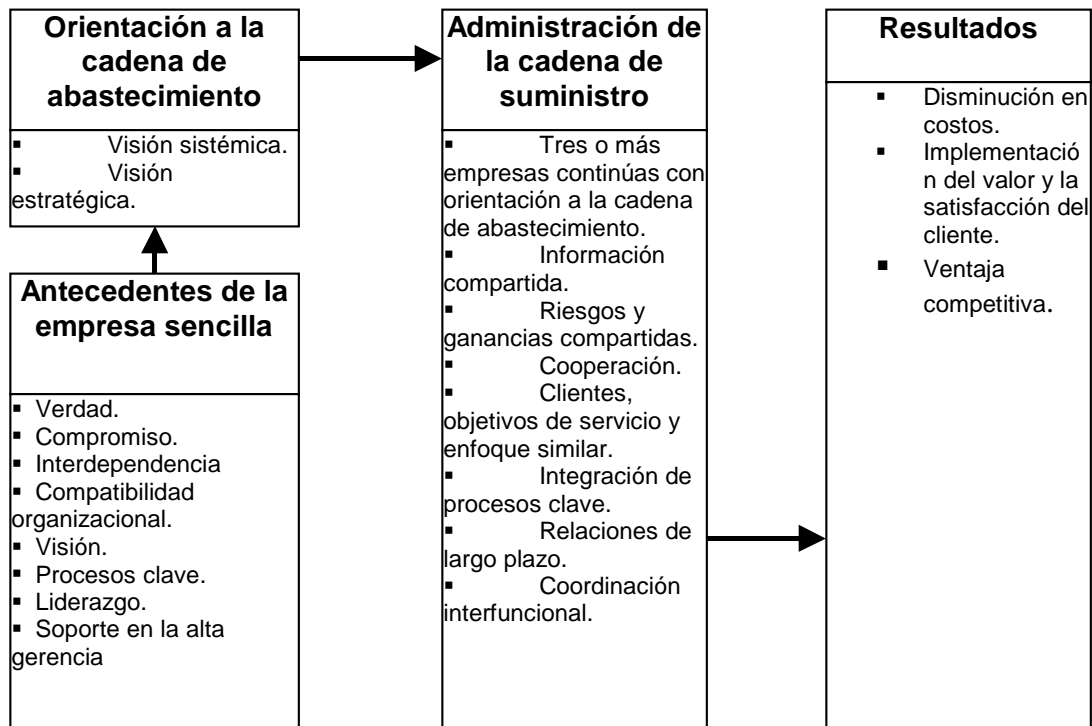
3.1 Antecedentes de la metodología SCM

Una aproximación a los orígenes del concepto la realiza Tan (2002) cuando plantea un interesante esquema de evolución del concepto de SCM, el cual, según este autor, inicia en los años 50 y 60 con la tradicional estrategia de producción en masa, cuyo objetivo era el de minimizar los costos unitarios de producción, sin embargo, los excesos de inventarios principalmente de producto en proceso, causaron importantes traumas dentro de las empresas. Además, para esta época, compartir la tecnología y las experiencias con clientes o proveedores era considerado demasiado riesgoso, por lo que se daba poco énfasis a la cooperación y a las asociaciones estratégicas con proveedores. La evolución del concepto SCM continuó en los años 90, a medida que las organizaciones adoptaban mejores prácticas para el manejo de los recursos corporativos, para incluir proveedores estratégicos y funciones logísticas. En vez de duplicar las actividades no generadoras de valor como la inspección, los fabricantes confiaron en el control de calidad de sus proveedores, gracias al respaldo brindado por las certificaciones de calidad.

Así, el concepto de SCM ha cobrado importancia, tanto en el campo académico, como empresarial. En 1997 la Universidad de Michigan fusionó sus programas de producción, logística y marketing en un nuevo departamento de SCM. Para 1998, la Universidad de Arizona, formó un departamento de SCM enfocado al manejo de herramientas de información que facilitarían el desarrollo de las operaciones logísticas, desde la consecución de materias primas hasta obtener la satisfacción del cliente. (Larson y Halldorsson, 2002 y Gibson y otros 2005)

En este mismo sentido, Mentzer, y otros (2001), formulan el proceso evolutivo del concepto de SCM, a través de una grafica sencilla.

Figura 5. Antecedentes y resultados de la administración de la cadena de suministro

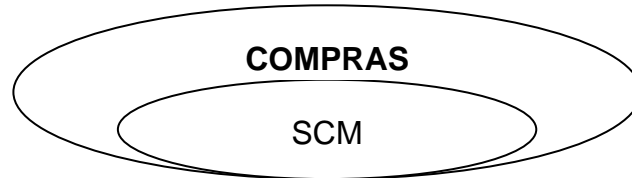


Fuente: Mentzer y Otros (2001)

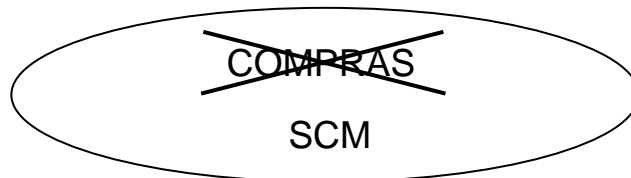
La figura anterior, establece primero unos parámetros de las unidades de negocio que se deben cumplir en cada una de las organizaciones que deseen orientarse hacia la cadena de abastecimiento para alcanzar una visión sistémica del negocio; una vez logrado este objetivo, las empresas pasan a administrar la cadena de suministro, la principal característica del concepto en este punto es que las empresas aprenden a compartir riesgos y ganancias. De todo esto, las empresas pretenden, expuesto de manera muy general, reducir costos, evaluar el valor y la satisfacción del cliente y en último término, alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

En la evolución del concepto, se pueden observar dos claras tendencias. Algunos autores se inclinan hacia el abastecimiento y el manejo de materiales, mientras que otros lo hacen por el camino de la logística y el marketing. En este respecto, Larson y Halldorsson (2002) plantean cuatro perspectivas conceptuales: La tradicionalista, la renombrista, la unionista y la interseccionista. A continuación se describe cada una de ellas:

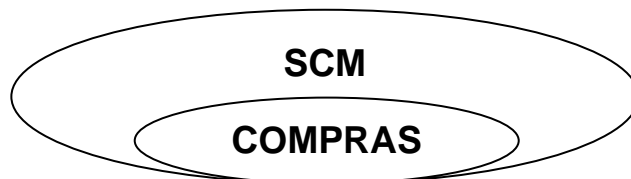
- **Tradicionalista:** Concibe a SCM como un aspecto estratégico de la función de compras, con un fuerte énfasis en el desarrollo de los proveedores de primera y segunda línea.



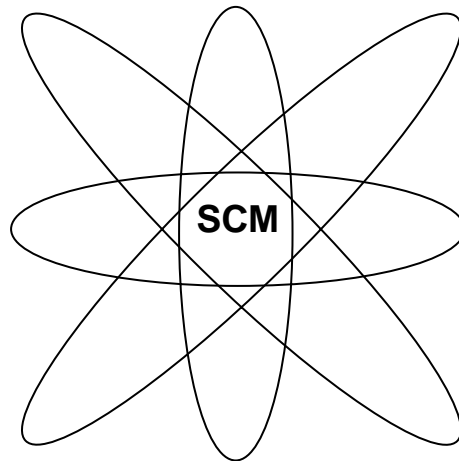
- **Renombrista:** Los renombristas simplemente cambian el nombre de función de compras por SCM. Sin embargo, compras no es la única área susceptible de ser renombrada, otras funciones como logística y marketing también se ven afectadas por esta tendencia.



- **Unionista:** Esta perspectiva ve a la función de compras como parte de SCM, así este concepto involucra las funciones de logística, marketing, operaciones y compras.



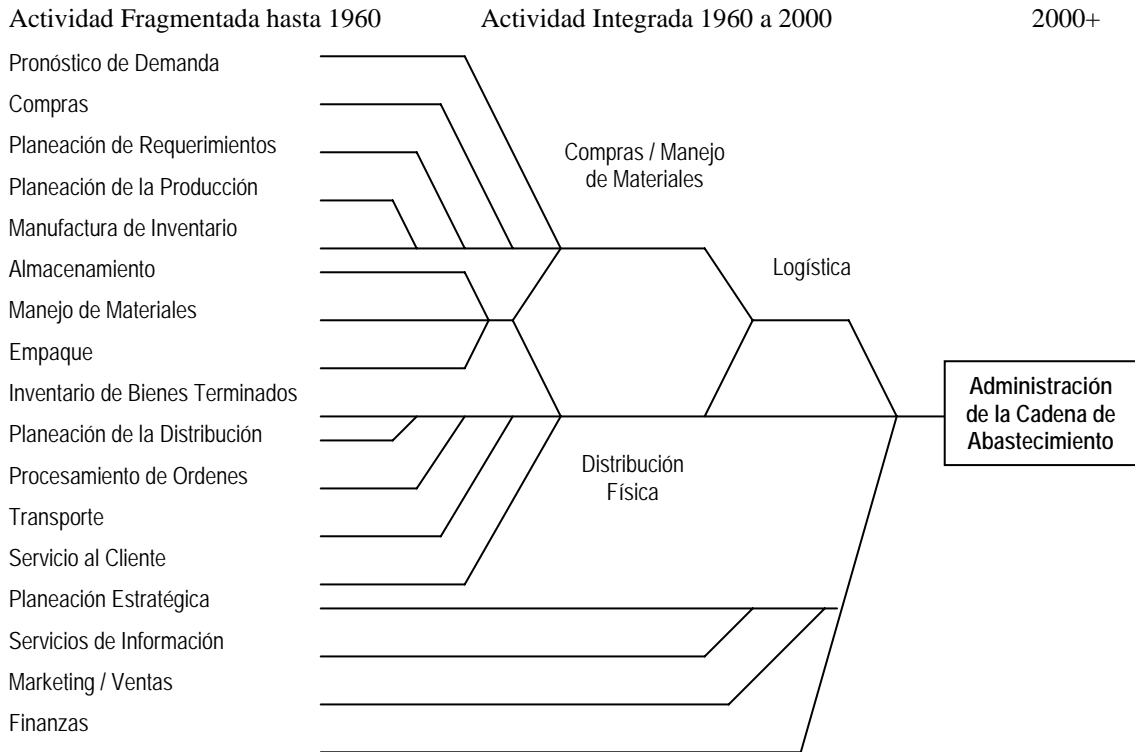
• **Interseccionista:** El concepto de intersección se refiere a que SCM no es la unión de logística, operaciones y compras. Contrario a esto, incluye elementos de cada una de estas disciplinas, coordinando los esfuerzos interfuncionales a través de múltiples compañías.



La evolución del concepto, en términos de las cuatro perspectivas arriba mencionadas, permite entender la confusión que se da a la hora de definir el término SCM, ya que algunas veces simplemente se sesga hacia el área de compras o sencillamente se le cambia el nombre a esta área de la empresa y se denomina SCM, sin embargo, más adelante se considera a compras como parte integral de la SCM, y en este momento el concepto ha evolucionado hasta el punto de entenderse como la integración de funciones a través de diferentes empresas que conforman un negocio integral.

En la figura abajo presentada, se propone una evolución del concepto SCM desde la logística. Observando que hasta la década del sesenta las actividades eran fragmentadas; pero en adelante, las empresas asumieron actividades integradas hasta llegar a la administración de la cadena de abastecimiento.

Figura 6. Evolución de la logística hacia cadena de abastecimiento



Fuente: John Yuva “Logística Colaborativa: Construyendo una Red Unida – Incide Supply Management, Vol.13. Citado por Ronald Ballou, 1999.

La figura anterior, considera que las actividades de las empresas se realizaban por separado, desde el pronóstico de la demanda, pasando por el servicio al cliente e inclusive las actividades de planeación y control. Después de esto, las empresas integraron actividades de compras y manejo de materiales, logística y distribución física. Fue esta visión integralista de las empresas, la que permitió que hoy día se pueda hablar de la administración de la cadena de aprovisionamiento como un todo.

El término Supply Chain Management apareció en la literatura gerencial en 1982, que, en síntesis, describe un proceso enfocado en liberar a los canales tradicionales de inventarios innecesarios (Cooper et al., 1997 citados en Connolly y otros, 2005). Para Nurmilaakso (2003) la SCM es el flujo de

mercancías, servicios, dinero, e información que se da a través de diversas unidades legalmente independientes, físicamente distantes y en general de diversas entidades organizacionales que tienen autonomía para tomar decisiones sobre sus sistemas de información. (Ross, 1998 citado en Mentzer, y otros, 2001), explica que el papel de la logística cubre desde el almacenaje hasta el transporte para integrar las operaciones logísticas de la cadena de suministro completa, mientras que SCM combina la comercialización y la fabricación con funciones de distribución para proveer a la empresa nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Como se observó en los párrafos anteriores, la SCM está directamente ligada con la logística Ballou (1999), sin embargo, los dos términos conducen a conceptos distintos, sin ser excluyentes. Lo anterior lo ratifica el Council of Supply Chain Management Professionals¹³, CSCMP (2004), al afirmar que la logística es una parte integrante de la SCM que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, productos en proceso, productos terminados y la información necesaria desde el punto de origen hasta el lugar de consumo con el propósito de ajustarse a las necesidades de los clientes; y de otro lado, la SCM implica esfuerzos de producción y entrega de un producto final, desde los proveedores de los proveedores, hasta el consumidor de los clientes.

La SCM se compone de cinco procesos básicos: **planear**, que es la función estratégica de la administración de la cadena, donde se diseña la estrategia para administrar los recursos necesarios para elaborar los productos y/o servicios demandados por los consumidores; **obtener recursos**, permite seleccionar a los proveedores de bienes y servicios; **hacer**, comprende la función de fabricación, donde se deben programar las actividades necesarias para la producción, prueba y preparación de la entrega a los clientes; **entrega**, esta función es considerada por muchos como logística, donde se debe coordinar la recepción de las órdenes, su desarrollo, envío y pago; **devoluciones**, que permite crear un proceso de

¹³ <http://www.cscmp.org>

soporte ante la presencia de problemas que hagan necesaria la devolución de productos. Nurmilaakso (2003)

La SCM algunas veces es vista como una *logística glorificada*; sin embargo, el énfasis de la logística se encuentra en el flujo de materiales y mercancías, mientras que el énfasis de SCM incluye el flujo de información entre los miembros de la cadena (Cooper et el al., 1997; Fine, 1998 en Connolly y otros, 2005). La administración de la cadena de suministro abarca la logística que estudia los flujos de material y de información, compras, y ventas en términos de cuestiones operativas, tales como transporte, ordenes y embalaje, así como temas estratégicos, tales como competencia Nurmilaakso (2003). El diccionario de APICS¹⁴ describe la cadena de suministro como: primero, los procesos desde las materias primas menos elaboradas, hasta el consumo del producto final, vinculados al uso de compañías proveedoras y segundo, las funciones dentro y fuera de una compañía que permiten a la cadena de valor producir artículos y proporcionar servicios al cliente. (Lummus y Vokurka, 1999)

Nurmilaakso (2003), proporciona la idea de la SCM como una estrategia para competir y cooperar al mismo tiempo¹⁵. La administración de la cadena de abastecimiento, permite que el negocio sea visto como una red generadora de valor que en su totalidad puede crear un mayor valor que la suma de sus miembros individuales. (Connolly y otros, 2005)

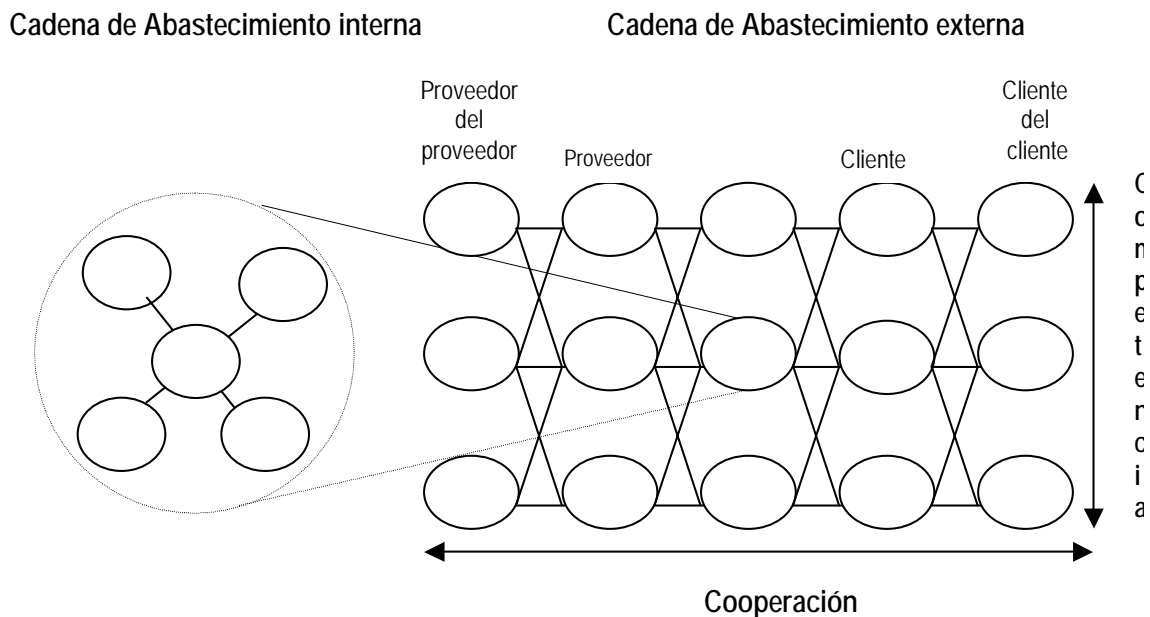
En la siguiente grafica, se muestra cómo la cadena interna de abastecimiento se puede extender hasta llegar al consumidor final. El flujo de materiales, información y recursos se da desde los proveedores de los proveedores, pasando por los

¹⁴ APICS: Sociedad Americana del Control de la Producción y el Inventario.

¹⁵ En el contexto económico actual, las empresas deben encontrar estrategias que les permita crear alianzas estratégicas con proveedores, competidores, clientes y otras instituciones, que les permita fortalecer su capacidad competitiva en mercados más complejos que los que normalmente atiende.

proveedores directos, para ser transformados dentro de la organización, estos productos o servicios, son vendidos a diferentes clientes que los hacen llegar hasta los consumidores finales. Las empresas que componen esta cadena, compiten y cooperan al mismo tiempo para alcanzar objetivos, tanto individuales como de grupo.

Figura 7. Competencia y cooperación en una red de abastecimiento.



Fuente: Nurmilaakso (2003)

La anterior figura, permite entender que las cadenas de suministro son fenómenos que existen normalmente en cualquier tipo de negocio, a menudo llamado canales de distribución; sin embargo, la administración de estas cadenas de suministro exige esfuerzos abiertos de la gerencia de las diferentes organizaciones para aprovechar el potencial individual en beneficio del negocio como un todo. (Mentzer, y otros, 2001)

Así las cosas, una cadena de suministro corresponde a un sistema de operaciones que apoya las actividades logísticas del abastecimiento de materiales en una red de proveedores en primer grado y segundo grado, de la transformación de estos materiales en mercancías semielaboradas o terminadas, así como de su

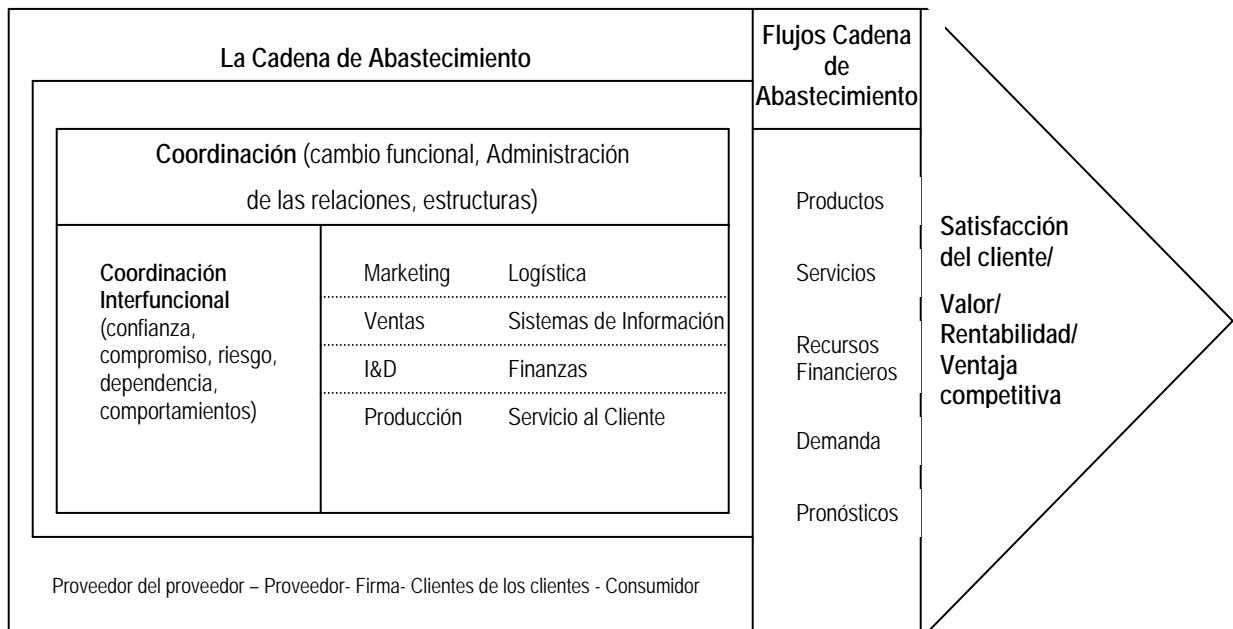
distribución física a los clientes o consumidores Ballou (1999). La idea básica es que estas actividades y operaciones se deben sincronizar perfectamente en el marco de una SCM, de modo que los clientes se puedan beneficiar con la mejor calidad posible de servicio al costo más bajo, como se expresa adelante:

"la cadena en su totalidad es vista como un proceso y el objetivo es eliminar todo tipo de ineficacias o redundancias a través de la cadena. De esta manera se eliminan las actividades que destruyen valor y la cadena en su totalidad llega a ser más flexible y responde a las verdaderas necesidades de cliente "(Vokurka et al, 2002, p. 16 citados en Fulconis y Paché, 2005)

Acorde a lo anterior, Lummus y Vokurka (1999) explican que la administración de la cadena de suministro no es un proceso independiente. Muchas iniciativas de la cadena de suministro no recurren al potencial de sus ventajas porque el término se ha entendido a menudo como sólo lo referente al suministro del negocio o a la función de compras. Según lo indicado arriba, la administración de la cadena de suministro es mucho más que apenas el aprovisionamiento. Entre el malentendido evidenciado, la administración de la cadena de suministro no es: administración de inventarios, administración logística, alianzas con proveedores, una iniciativa motivada por los proveedores, una estrategia de transporte o envíos, gerencia de la distribución, canales logísticos, administración de compras, un sistema informático. Es la integración de todo lo anterior, pero en última instancia es un proceso que direcciona a las empresas para mejorar su ventaja competitiva. (Lummus y Vokurka, 1999)

De igual manera, Mentzer, y otros (2001), explican claramente este hecho en la siguiente figura, donde muestran las actividades que se pueden administrar en una cadena de suministro desde el proveedor de los proveedores hasta el cliente del cliente.

Figura 8. Modelo de la cadena de suministro



Fuente: Un Modelo de Administración de la Cadena de Abastecimiento. Fuente: Mentzer “Definición de la Administración de la Cadena de Abastecimiento” - Journal of Business Logistics Vol.22 No.2 (2001)

La SCM, según la anterior figura, tiene dos objetivos básicos: la satisfacción, rentabilidad y valor para el cliente y la ventaja competitiva. Lo anterior se alcanza en un entorno global de coordinación inter-empresarial, compuesta principalmente por características como la flexibilidad, proveedores de servicios alternos, la gerencia relacional y orientación hacia la cadena de suministro. Las actividades que fluyen desde los proveedores de los proveedores hasta el consumidor de los clientes son básicamente: mercadeo, ventas, investigación y desarrollo, presupuestos, producción, compras, logística, sistemas de información, finanzas y servicio al cliente.

Complementando lo anterior, Filbeck y otros (2005) plantean que una cadena de suministro abarca todas las actividades asociadas al movimiento de mercancías

desde la materia prima hasta el usuario final. La cadena de suministro se compone de un raudal de firmas que pasa por los proveedores de software, a los fabricantes, a los distribuidores y a los minoristas. El elemento crítico de una propuesta de cadena de suministro es manejar la totalidad de la cadena como si fuera una sola organización. Esto requiere que se preste especial atención en el manejo de las relaciones, de la información, y del flujo de materiales a través de los límites de organización, en un esfuerzo mutuo para reducir costos y mejorar el flujo de productos.

3.2 Principales objetivos de la SCM

Generalmente se habla de tres objetivos de una SCM, Filbeck y otros (2005), el primero es reducir el costo agregado para el consumidor final; el segundo es aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente y de esta manera ampliar la cuota de mercado; y el tercero es aumentar la rentabilidad de cada una de las empresas que hacen parte de la cadena. Para (Cooper y Ellram 1993 y Ross, 1998 citados en Mentzer, y otros, 2001); además de lo anterior, otro objetivo es mejorar el servicio al cliente a través de la disponibilidad inmediata de mercancías y reducir el tiempo de los ciclos de las órdenes de pedidos. Lo anterior se logra a través de un sistema de proveeduría que enriquece al cliente, enfocado en desarrollar soluciones innovadoras y sincronizar el flujo de productos, servicios, y de información para crear productos únicos, individualizadas con un alto valor de servicio para el cliente. (Swink, Narasimhan y Kim, 2005)

Min y Mentzer, (2004) citados en Filbeck y otros, (2005), sugieren que los encargados estén constantemente atentos para encontrar aquellas actividades de la SCM que generan valor económico, ya que la implementación exitosa de una SCM fortalece el funcionamiento del negocio de cada unidad empresarial que participa en la cadena, además de la cadena de suministro en su totalidad. De igual manera, Mentzer y otros (2001) proponen que se debe distinguir entre la función operacional del servicio al cliente y el objetivo estratégico de valor y

satisfacción del cliente, esta discusión conduce a concluir que los objetivos de SCM son: costos más bajos y valor y satisfacción mejorados para el cliente, para alcanzar ventaja competitiva.

De otro lado, la administración de la cadena de suministro propone conectar a los participantes de una cadena de valor en una red eficiente de relaciones y transacciones que pueden reducir costos, mejorar el servicio al cliente, desarrollar la fuente de conocimiento de la organización, incrementar la eficiencia dentro de la organización y crear barreras de entrada a la competencia. (Fisher y Sinichi-Levi, 2001; Simchi-Levi y Simchi-Levi, 2003 citados en Connolly y otros, 2005)

Para Hau (2004) los objetivos básicos de la administración de la cadena de suministro se deben concentrar en alcanzar agilidad, adaptabilidad y alineación. La **agilidad** permite responder a los cambios a corto plazo en la demanda o proveer rápidamente y maniobrar frente a los obstáculos externos eficientemente; la **adaptabilidad**, aprueba el diseño de la cadena de suministro para resolver cambios estructurales en los mercados; transforma la red de aprovisionamiento hacia las estrategias, los productos, y las tecnologías; y la **alineación** crea incentivos para mejorar el desempeño.

3.3 SCM Como Estrategia Empresarial

Según la revisión de la literatura, para que la SCM se convierta en estrategia empresarial debe contener las siguientes características: **acercamiento sistémico** para ver la cadena de suministro en su totalidad, y para coordinar el flujo total de inventario de mercancías desde el proveedor hasta el último cliente; **orientación estratégica** hacia esfuerzos cooperativos para sincronizar y converger capacidades operacionales y estratégicas dentro de las empresas y entre las empresas unificadamente; y un **enfoque hacia el cliente** para crear suministros únicos e individualizados que generan valor para el cliente y que conducen a su satisfacción. (Mentzer y otros, 2001)

A este respecto, (Skinner, 1969 y Wheelwright, 1984 citados en Swink, Narasimhan y Kim, 2005) proponen el hecho de que las estrategias eficaces son aquellas que se caracterizan por generar sinergias a través de las áreas de decisión claves, especialmente éstas que afectan la estrategia productiva, la estrategia de negocio y el ambiente competitivo. El grado en el cual las firmas establecen estas sinergias, se ha definido en términos de niveles de integración que se determinan por la capacidad de un departamento de llevar a cabo acciones que tomen en cuenta, tanto las capacidades de los otros departamentos como las de la organización como un todo.

En esta interdependencia son básicos los procesos de información y comunicación Nurmilaakso (2003) y Zolkos (2003). La SCM como estrategia empresarial, propone la integración de información compartida a las actividades normales de cada una de las empresas que hacen parte de la cadena. Esta comunicación se puede clasificar en tres diferentes formas: primero, la comunicación **manual**, se da de *hombre a hombre*, es necesaria la intervención humana y ocurre principalmente en reuniones, envío de correos y llamadas telefónicas; la segunda es la comunicación **semi automatizada**, que se da de *maquina a hombre* o viceversa y la tercera es la comunicación **automatizada**, que se da *entre sistemas*, en este tipo de comunicación no es necesaria la intervención humana.

Con una base fundamentada en la comunicación y la información, son las relaciones organizacionales las que vinculan a las empresas, unas con otras, y encadenan su éxito a la cadena de suministro como un todo. En este contexto, una cadena de suministro en su totalidad puede tener su propia identidad y puede funcionar como una organización independiente. Sin embargo, para lograr conformar esta cadena de suministro moderna, todas las compañías deben tener una orientación hacia la cadena de suministro. El resultado es una cadena de suministro completamente administrada. Por lo tanto, la administración eficaz de la cadena de suministro debe estar compuesta de una serie de sociedades entre las

empresas que trabajan juntas y que comparten mutuamente información, riesgos, y ganancias para cosechar una ventaja competitiva. (Mentzer y otros, 2001)

Para lo anterior, es necesario que las empresas tengan compatibilidad organizacional, esto es complementariedad en las metas y objetivos, así como la semejanza en las filosofías de gestión y culturas corporativas (Bucklin y Sengupta, 1993 citados en Mentzer, y otros, 2001). Para estos autores, la compatibilidad organizacional entre empresas aliadas tiene un impacto positivo en la eficacia de la relación; es decir, la percepción de productividad y utilidad.

Resumiendo, la Administración de la cadena de Suministro como estrategia global empresarial, debe vincular a su diseño factores tan importantes como: visión sistémica de la cadena para verla como un todo, orientación estratégica hacia la cooperación, y un enfoque hacia el cliente. De igual manera, debe implementar nuevos elementos que soporten los procesos comunicativos, tanto hacia adentro como hacia fuera de la unidad empresarial.

3.4 Obstáculos y elementos clave al implementar una estrategia SCM

La literatura también permite identificar algunos errores que corresponde tener en cuenta a la hora de implementar estrategias como la SCM. Los principales errores encontrados, se resumen en: primero **no controlar**, esto sucede cuando se pretende que la tecnología intervenga los recursos de la cadena de suministro incluidos proveedores, vendedores y clientes; segundo, un **uso inadecuado de las relaciones**, de esta manera se pierde la habilidad de coordinar esfuerzos colectivos para influir en los procesos decisivos; tercero, **no entender el concepto de SCM**, esto sucede cuando se confunde con otros tipos de integración; cuarto, **carencia de interés ejecutivo**, que se evidencia cuando las personas en cargos ejecutivos no entienden la funcionalidad o beneficios de la implementación; y por último, **falta de confianza**, que se traduce en el más grande desafío en la implementación de la estrategia SCM ya que su base primordial es el

establecimiento y mantenimiento de relaciones abiertas y basadas en la confianza. (Duris, 2003)

Además, (Lambert, Stock, y Ellram, 1998 citados en Mentzer, y otros, 2001) sugieren que el apoyo, el liderazgo y el compromiso de la alta gerencia son indispensables; además, que la falta de apoyo de la alta gerencia se constituye en una de las principales barreras para que la SCM llegue a ser exitosa. Por su parte, Tan (2002) ha identificado como posibles dificultades para una efectiva implementación de la estrategia SCM, los objetivos conflictivos entre miembros de la compañía, la inadecuada definición de servicio al cliente y la falta de congruencia entre el diseño de la cadena y las decisiones operacionales.

De otro lado, se pueden indicar tres elementos claves en la implementación de una estrategia SCM: **la estructura de la red** de la cadena de suministro, que son los vínculos generados entre los miembros, **los procesos del negocio** que son las actividades de la cadena de suministro, y **la administración** de SCM, que son las variables directivas por las cuales los procesos del negocio son integrados y manejados a través de la cadena de suministro.

A su vez, el tema de la administración de la cadena de abastecimiento, tiene nueve componentes clave; estos componentes se describen en dos grupos: fisicotécnicos y de comportamiento directivo. Los cinco componentes fisicotécnicos son los métodos del planeación y control, la estructura y flujo de las actividades, la estructura organizacional, la estructura de comunicación e información, y la estructura de los procesos. Los cuatro componentes del comportamiento directivo son los modelos gerenciales, estructura de poder y dirección, los programas de recompensa, y la cultura organizacional. Estos nueve componentes gerenciales representan las variables directivas que probablemente conduzcan el éxito de incrementar la integración de los procesos, y en última instancia mejorar el desempeño logístico. (Moberg y otros, 2004)

Para Fulconis y Paché (2005), aspectos como calidad, cumplimiento, flexibilidad, visibilidad, tiempos de ciclo más cortos, comunicación efectiva y habilidad para responder a cambios de último minuto, son cada vez más solicitados por los consumidores, cuyo comportamiento ha cambiado gracias a la disponibilidad de información y al número cada vez mayor de oferentes en el mercado, lo que ha desencadenado en consumidores más exigentes, que saben lo que desean adquirir y las condiciones de compra y nivel de servicio que desean obtener.

De igual manera, para Stein (2002) existen factores relevantes que se deben tener en cuenta al momento de diseñar una estrategia logística efectiva que involucre la implementación del SCM como pilar fundamental; estos factores son los siguientes: **comunicación rápida**, modificando los métodos lentos como fax y teléfono por aplicaciones *on line* para construir datos confiables; **interacción inter-funcional**, accediendo a la información de todas sus dependencias para tomar mejores decisiones; crear la cultura de “**el cliente siempre tiene la razón**”, de esta manera se conoce mejor la demanda cambiante de los clientes; **diseño flexible de productos**, implementando estrategias de individualización masiva, simplificando los costos y mejorando la habilidad de establecer programas de producción flexibles; **coordinación para la entrega**, flexibilizando los procesos de las empresas para integrar todas sus funciones; **trazabilidad**, haciendo seguimiento al producto en todas las etapas de producción y el **acceso a datos estandarizados**, creando interfaces con otros sistemas internos y con los sistemas de sus socios.

Resumiendo, los principales obstáculos y elementos claves que se tienen que tener en cuenta, según la literatura estudiada, para la implementación de una estrategia de administración de la cadena de suministro, son respectivamente: falta de control, uso inadecuado de las relaciones, falta de entendimiento del concepto, así como la comunicación rápida, la interacción inter-funcional, la focalización en el cliente, la flexibilidad en el proceso productivo, la coordinación

en la entrega, la trazabilidad y el acceso a datos estandarizados, tanto dentro de la empresa como fuera de ésta.

Todo lo anterior permite establecer que la SCM es un esquema de trabajo que requiere una visión estratégica de la empresa para alinear sus procesos operativos, administrativos y logísticos, tanto internos como externos, en torno a las necesidades y expectativas del cliente. Esta orientación del negocio hacia el consumidor final implica el conocimiento de las necesidades reales de éste y la coordinación de la cadena de abastecimiento para cumplirlas. Sin embargo, lo anterior supone la necesidad de integrar nuevas herramientas de mercadeo en la Administración de la cadena de Abastecimiento que permitan establecer vínculos relacionales confiables con los clientes y consumidores finales. Por lo tanto, adelante se nombran algunos acercamientos teóricos que se hallaron en la literatura acerca de la integración entre CRM y SCM.

4 DIMENSIÓN DEL ESTUDIO: LA INTEGRACIÓN CRM – SCM

Hickey (2004), en el resumen de su artículo “CRM y SCM, una combinación ganadora”, plantea que la integración de estas dos estrategias mejora la visibilidad de la cadena de abastecimiento permitiendo a la empresa acceso a la información de seguimiento de las órdenes y al personal de ventas una visión clara y consistente de sus clientes, lo que incluye información acerca de lo que están comprando, donde y que servicio esperan. Así, la información de la demanda debe ser usada para reducir los costos logísticos.

En este sentido, una de las principales integraciones se dan entre el “Front-Office” y el “Back-Office”; es decir, entre aquellas aplicaciones que apoyan la fuerza de ventas, comercialización y servicio al cliente con las aplicaciones que permiten a las empresas comprar, monitorear, administrar y distribuir productos. Por lo que se parte del conocimiento de la demanda real y de los gustos y tendencias de los consumidores gracias a la información suministrada por la gestión de los procesos front-office (a cargo de las soluciones CRM) para, a partir de allí, planear toda la cadena en aras de satisfacer al cliente y optimizar los recursos necesarios para ello (aplicación back-office SCM). (Mack, Mayo, Khare, 2005)

En este sentido, la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones¹⁶ (CCIT) afirma que para que una iniciativa CRM sea exitosa se requiere de procesos integrados, la primera fase del desarrollo de la gestión CRM se enfoca en la disponibilidad centralizada de toda la información sobre el cliente y en la capacidad para establecer un mejor y más eficiente diálogo con el cliente. Las organizaciones han llegado a la conclusión que las mejoras a nivel de contacto directo con el cliente representan muy poco si los procesos internos de seguimiento no están sincronizados con tales contactos. Para que tengan algún

¹⁶<http://www.ccit.org.co>.

valor efectivo, los procesos de gestión CRM de cara al cliente o front-office, deben estar estrechamente integrados con los procesos de seguimiento habilitados en las áreas de compras, producción y facturación.

Toda esta estrategia de integración se apoya en el concepto de asociatividad, entendida esta como “la definición de esquemas de responsabilidad mutua en los cuales el consumidor es el eje central y el objetivo es satisfacer sus necesidades, mediante alianzas con proveedores, distribuidores, clientes y todos los actores que estén involucrados en el desarrollo de la cadena de abastecimiento”. (Zona Logística, 2003:53)

Aunado a lo anterior y según el Market News Publishing, (2002), la integración entre CRM y SCM permite a las compañías conocer los desafíos del día a día en la planeación del negocio, los cuales son propiciados por los clientes, por lo tanto, CRM permite a los clientes configurar efectivamente sus órdenes a través de múltiples canales de interacción, mientras que SCM integra estas órdenes a los procesos de planeación de demanda y recursos. La visibilidad resultante y la colaboración dentro de la red, alinean efectivamente la demanda y el suministro en la organización, creando un flujo de bienes e información que facilita el conocimiento de las necesidades cambiantes de los clientes, a través de cualquier canal de interacción.

Dentro de toda la literatura estudiada, se encontró sólo un artículo completo que analizaba la posibilidad de integrar la SCM con el CRM. Supply Chain and Demand Chain Integration: The Pathway to Profit and Competitive Advantage¹⁷, escrito por SAP, sin fecha específica, realiza un detallado examen de la integración de estas dos estrategias dirigidas a mejorar la competitividad de la redes de valor. Adelante se muestran los principales apartes de este artículo.

¹⁷ Integración de la cadena de suministro y cadena de la demanda: El camino a la rentabilidad y la ventaja competitiva. Traducción de la Autora.

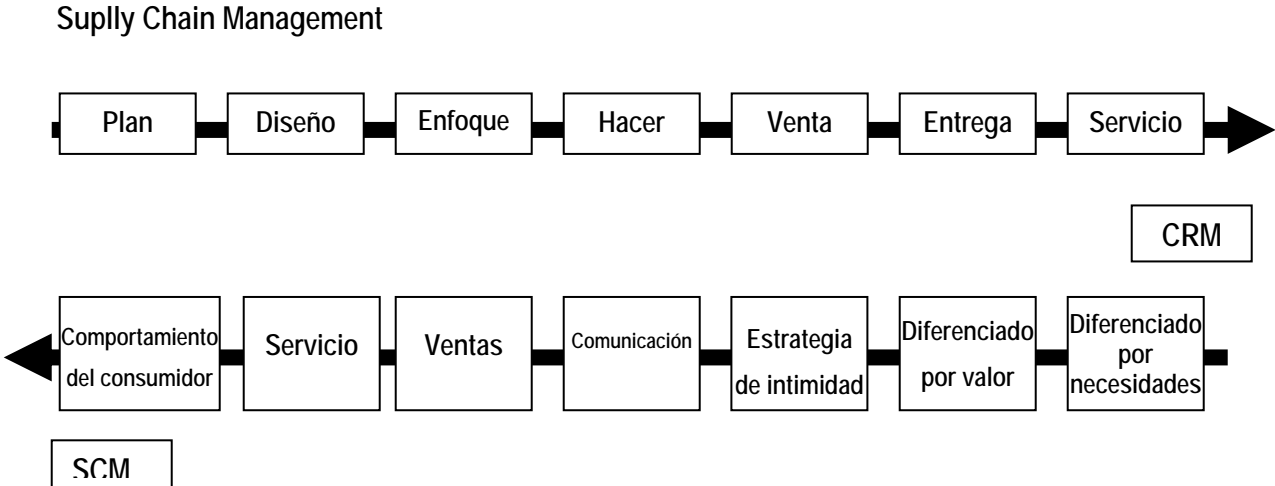
Los autores de este artículo, son claros al afirmar que SCM intenta optimizar el abastecimiento, mientras que CRM intenta optimizar la demanda; SCM se enfoca y ocupa de la producción y de la ejecución; CRM se enfoca en los ingresos y se encarga de identificar las necesidades de los clientes. Sin embargo, la desintegración entre SCM y CRM resulta principalmente en: subdesarrollo en productos y servicios porque, la información de los clientes no circula a través de la cadena de suministro; escasez en la diferenciación de productos y/o servicios, que conlleva a una fuerte necesidad de la eliminación de costos e ineficiencias porque los procesos “Back Office” no pueden soportar las necesidades de clientes individuales; pérdida compartida de clientes potenciales y socios estratégicos debido a que la cadena de suministro no puede capitalizar la información acerca de las necesidades de los clientes que el CRM evidencia.

Para Michael Treacy y Fred Wiersema, citados en dicho artículo, antes de integrar la SCM con el CRM es necesario definir la estrategia competitiva que desea construir la empresa. Hay tres estrategias que la empresa puede plantear. Primero la **excelencia operacional**, en la que se diseña un modelo empresarial para funcionar de una manera racional y eficiente, donde se reducen al máximo los costos manteniendo una calidad definida; otra estrategia es la **intimidad con el cliente**, en la que se incrementa el nivel de relación con el cliente y se le ofrece una gama de productos completa y servicios asociados que ofrecen una solución integral a sus necesidades; la otra posibilidad, es enfocarse en la **innovación de productos**, en la que más que pensar en reducir costos, se requiere producir artículos únicos, adelantándose a las tendencias del mercado.

Sin embargo, para integrar la SCM y el CRM la estrategia es sólo la mitad de la ecuación; además de esto, se requiere abordar tres desafíos distintos: rediseñar los procesos, implementar tecnologías y transformar la cultura organizacional. La integración exitosa de la SCM con el CRM se da en dos fases puntuales: en la primera fase se debe facilitar una integración interna; para después, en la fase dos, de integración externa, evolucionar de una perspectiva lineal a una

colaborativa, ya que para cualquier empresa puede ser difícil alcanzar una ventaja competitiva utilizando simultáneamente las tres estrategias propuestas arriba; sin embargo, aunque la empresa debe hacer un gran esfuerzo para alcanzar un nivel alto en cada una de ellas; el éxito se alcanza principalmente a través de una de las estrategias. El resultado final debe ser la creación de redes enfocadas en el cliente a través de toda la cadena de valor. La gráfica abajo presentada muestra la dirección de las actividades del CRM y la SCM.

Figura 9. Orientación de las estrategias SCM y CRM



Fuente: Supply Chain and Demand Chain Integration: The Pathway to Profit and Competitive Advantage.

En la figura anterior, se ejemplifica la divergencia continua con que se sitúan estas herramientas estratégicas en las empresas. En este sentido, afirma Peppers and Rogers group, citados en este artículo en la página 12, que “En última instancia, hay solamente una cadena de valor, y abarca la cadena de suministro y la cadena de la demanda”; por lo tanto, cuando las empresas asumen estas dos herramientas por separado están obstaculizando la sinergia necesaria para que la cadena, desde el proveedor hasta el consumidor final, sea competitiva.

En este sentido, algunos beneficios que se pueden nombrar al integrar la SCM con el CRM son los siguientes: desarrollo de un mejor producto basado en las necesidades reales de los clientes; los pronósticos del CRM pueden facilitar la planeación para la SCM; permite informar al cliente, en tiempo real, la programación de fábrica y los niveles de inventarios de productos terminados; además, la integración de estas dos herramientas, permite a la empresa considerar sus verdaderas necesidades a fin de elegir correctamente a sus socios estratégicos.

5 FACTORES DE INTEGRACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL CRM Y LA SCM

Para hablar de los factores de integración entre estas dos herramientas empresariales, es importante traer a relación un primer bosquejo de dichos factores, el cual fue planteado por la investigadora en su Anteproyecto, como resultado de la revisión bibliográfica adelantada hasta ese momento; esto con el ánimo de evidenciar la evolución en la definición y la ratificación de muchos de los elementos inherentes a ambas estrategias.

Tabla 1. Factores del CRM y la SCM

FACTORES CRM	FACTORES SCM
Existencia de una unidad estratégica de negocio direccionada al servicio al cliente	Integración del cliente: Identificación de exigencias, expectativas y preferencias del cliente en el largo plazo
Base de Datos de clientes actualizada que permite la segmentación de clientes e identificación de mercados meta	Integración Interna: Coordinar las actividades internas en busca de un efecto sinérgico
Uso de la tecnología de información que permite la conectividad al interior de la organización y la interacción con el cliente	Uso de tecnología de información que permite la conectividad entre los actores de la cadena y al interior de la organización
Existencia de estructura organizacional flexible	Integración con socios de la cadena, con el fin de coordinar los esfuerzos de todas las firmas integrantes
Apoyo de la Gerencia y participación	Establecimiento de sistemas de

en la implementación de este enfoque	medición, que permiten evaluar el rendimiento de la cadena
Integración del cliente: Identificación de exigencias, expectativas y preferencias del cliente en el largo plazo	Existencia de una estrategia basada en principios de colaboración.

Fuente: La autora

Sin duda, el valor para el cliente es uno de los elementos más importantes, por no decir, el más importante, tanto para la Cadena de Demanda, como para la Cadena de Abastecimiento; afirmación respaldada por La Londe (2000), cuando dice “si ese valor no se entrega, la cadena no habrá cumplido su objetivo, en muchos casos todos los eslabones de la cadena son evaluados por el cliente en función del valor económico agregado u otro tipo de medición”.

Así, la provisión de servicio de logístico alineado con los requerimientos singulares de cada cliente, redundará en múltiples beneficios, tales como: Creación de ventaja competitiva, mayores ingresos y disminución de costos. Demostrando una vez más, el matrimonio indisoluble entre estas dos estrategias empresariales.

Es así, como la figura siguiente, recopila al análisis teórico y la visión empírica, permitiendo definir los factores que permiten el diseño de estrategias para la integración del CRM y el SCM. Es importante resaltar que dichos factores se han determinado a través del análisis de la literatura encontrada sobre ambos temas y se han verificado con el estado del arte de los mismos.

Figura 10. Factores que permiten la integración de CRM y SCM



Fuente: La Autora

Como se evidencia en la gráfica, es la *Cultura Organizacional*, uno de los factores mas importantes y aglutinantes para la integración de estas dos estrategias. Integración que depende en gran medida de la cultura arraigada al interior de la empresa y quien es la que permite transformar la manera en que se entiende el negocio, abriendo así las posibilidades de evolución.

Por su lado, existen una serie de factores no menos importantes, que sumados fortalecen y auguran el éxito de dicha integración, uno de ellos es la *Coordinación entre Áreas Funcionales*, que posibilita la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la organización, al marchar todos hacia el mismo horizonte; en caso contrario, las actividades redundantes y reprocesos, afectarían la eficiencia total de la empresa y por tanto, los resultados globales de la misma.

De otro lado, un factor importante que induce al anterior, es la *Conformación de Equipos Multidisciplinarios*, estos facilitan el flujo de información entre áreas para el desarrollo de actividades puntuales, como por ejemplo nuevos proyectos en términos de selección de proveedores, satisfacción de clientes tanto internos como externos, trazabilidad de productos y servicios, investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios complementarios, entre otros.

Por su lado, la *Gestión del Conocimiento*, es un factor a destacar en el diseño de estrategias de integración, una vez que la experiencia adquirida debe permanecer en el tiempo dentro de la empresa, sin importar que la estructura o el componente humano cambien; esto aunado a la generación de *Soporte para el Talento Humano*, tal como: capacitación, tecnología adecuada para sus funciones, bienestar laboral, compensación alineada con los resultados, entre otros; se convierte en una verdadera fuente generadora de diferenciación para la organización y facilita la aprehensión de nuevas estrategias como el CRM y el SCM.

La *Capacidad del Cambio*, entendida ésta como una característica de la cultura organizacional, es un factor indispensable para el diseño de estrategias de integración de estas herramientas, una vez que se debe tener en cuenta el *Rediseño de Procesos*, con el fin de disminuir el número de actividades redundantes y repeticiones innecesarias para satisfacer al cliente a través de actividades rentables.

Aunado a todo lo anterior, las empresas que deseen lograr la integración entre el CRM y el SCM, deberán definir detalladamente su *Estrategia*, a fin de facilitar procesos de alineación de la misma, con diferentes funciones de cada uno de los departamentos o áreas, así como con las estrategias de las demás empresas que hacen parte de su cadena de valor y desean administrar conjuntamente su cadena de abastecimiento y la gestión de clientes.

Por último, todo esto debe estar soportado por una infraestructura técnica y tecnológica, definida en términos de Hardware y Software, que permita a la empresa interactuar en tiempo real, garantizando así un verdadero flujo de información, tanto a nivel interno como externo.

Vale la pena señalar que las *Alianzas Estratégicas* se convierten en condición indispensable y sin la cual no tendría sentido hablar de Cadenas de Abastecimiento y Demanda competitivas, capaces de incursionar en mercados globales. De igual manera, la unidad empresarial debe fomentar la cultura hacia la empresa extendida, lo que en otras palabras significa que la empresa debe intensificar el uso de ventajas competitivas externas, que sobrevienen de las capacidades particulares de sus socios estratégicos.

6 ESTADO DEL ARTE

6.1 Estado del arte de CRM

Uno de los primeros estudios internacionales en CRM fue llevado a cabo por la compañía DataBase, el cual ha revelado que existe una gran inequidad entre la intención de implementar CRM y la forma de hacerlo. El resultado de esta investigación se centró en el hecho de que se necesitan métricas que regulen la implementación de CRM, así como una estrategia que la dirijan. (Rubach, 2000)

De otro lado, el reporte de la investigación cualitativa “The truth about CRM¹⁸”, se fundamenta en que las empresas están comenzando a entender el concepto de CRM y sus capacidades como herramienta de negocio. La característica central de todos los entrevistados fue la necesidad de estrategias CRM para asegurar la permanencia competitiva de sus compañías en el mercado. Uno de los principales resultados arrojados por esta investigación, muestra que las compañías en etapas avanzadas de adopción de CRM consideran que los principales problemas y barreras están concentrados alrededor de la dirección y el cambio cultural; una de las respuestas del estudio fue la siguiente *lo “más crítico es que en el nivel directivo no existe el soporte para CRM”, por lo que el dinero es destinado a otras actividades*. Irónicamente CRM es visto como herramienta de dirección para el efectivo cambio cultural dentro de la organización. Igualmente en la investigación se indagó sobre los ideales a largo plazo en relación con la implementación de esta estrategia, aunque estos varían de acuerdo a la industria, se centran en la necesidad de operaciones en tiempo real, que permitan acceder a información de bases de datos y atender los call centers, al igual que la integración al manejo de operaciones back-office, incluyendo entre otras, finanzas, compras y distribución.

¹⁸ <http://www.cio.com>

Para el año 2001 Cap Gemini Ernst & Young¹⁹, llevó a cabo un estudio con 500 grandes compañías de Estados Unidos y Europa, en sectores como banca, tecnología, automotor, telecomunicaciones, entre otros. Revelando los siguientes resultados en cuanto a la implementación de estrategias CRM.

Están en fase de planeación o implementación	33%
Están aún evaluando productos CRM	23%
Tienen programas CRM en operación	44%

De otro lado, el mismo estudio revela que los ejecutivos de estas compañías dicen usar soluciones CRM para facilitar los siguientes procesos:

Manejo de respuestas e-mail	72%
Funciones de servicio al cliente	71%
Aplicaciones e-commerce	70%
Manejo de bases de datos	70%
Automatización de campañas de marketing	64%

De acuerdo con la misma investigación, el 42% de las compañías llevan aproximadamente dos años tratando de completar sus esfuerzos en CRM, entendidos estos como la recolección de información de clientes con el propósito de perfilarlos. (Loyle, 2001)

Investigación de Tower Group²⁰ en el sector de Servicios Bancarios, encontró que las instituciones financieras de Norte América, tomaron frente en la inversión de

¹⁹ <http://www.es.capgemini.com>

²⁰ <http://www.towergroup.com>

tecnología CRM, manejando una expectativa de crecimiento anual del 6% entre 2001 y 2005. Tower en su investigación ha identificado dos componentes principales del CRM:

- Las tecnologías para el conocimiento del cliente (data warehousing)
- Las tecnologías de interacción con el cliente (call centers, sitios web)

El estudio entre otros aspectos, pretende llevar a un reconocimiento de que la inversión en tecnología CRM no es solamente en tecnología, sino también en procesos de negocio y personas.

De otro lado, una investigación realizada también en el sector bancario, dirigida a identificar los obstáculos en el éxito de implementar tecnología CRM en los Bancos del Continente Asiático, arrojó los siguientes resultados:

- El desafío central en muchos bancos es poner al día su arquitectura informática
- Los bancos con mayor éxito en la implementación, han redefinido su estructura organizacional para soportar la iniciativa CRM
- A pesar del nivel de sofisticación de las soluciones CRM, el entrenamiento y la convicción de los empleados para utilizar la tecnología para su beneficio es vital para lograr todo su potencial.
- El relativo alto costo de implementación de un estrategia CRM y el tiempo que demora en obtener retornos son motivos para que muchos bancos abandonen la iniciativa.

Según estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young, en el mes de Noviembre de 2001, el 67% de las empresas Europeas han puesto en marcha iniciativas de gestión de la relación con sus clientes como resultado de un proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente,

replanteando los tradicionales conceptos de marketing por los nuevos conceptos del marketing relacional

Para el año 2002, Gartner Group²¹ adelantó una investigación relacionada con el enfoque adoptado por las empresas frente a la implementación de CRM. Según el estudio sólo el 9% de las firmas analizadas están reteniendo a sus clientes, objetivo que debería ser el número uno para la implementación de estrategias CRM, en su lugar el 43% de las firmas han enfocado su CRM en la adquisición de nuevos clientes dice Kim Collins, Director de Investigación en Gartner. Collins también notó que el costo de adquirir clientes es de aproximadamente \$US 287 versus el de mantenerlos de \$US57. La investigación fue dirigida a 117 firmas de servicios financieros y fue realizada vía Internet.

De otro lado, en investigación realizada por “The Darwin Magazine²²” a 167 compañías, se llegó a la conclusión que para disfrutar de mejores resultados en la implementación de estrategias CRM las organizaciones necesitan planearse para el éxito y establecer indicadores para medirlo. De otro lado, mientras el 82% de los entrevistados ven a CRM como una medida importante de posicionamiento competitivo, solo el 37% logran alcanzar estas expectativas, además, en el 57% de los casos la automatización es la inversión principal, mientras que la estrategia reporta solo el 24%.

Para el mismo año, Brulant-Consulting proveedora de soluciones Web para Instituciones Financieras, realizó una investigación cualitativa dirigida a 89 Directores Senior de varias industrias, el principal resultado de la investigación es que el 68% de las iniciativas CRM fallan porque se exceden en presupuestos o no cumplen con el requisito de tiempo de implementación; además, fallan por problemas con la estrategia y la planeación organizacional. Las compañías necesitan enlazar la información del cliente o los esfuerzos serán fallidos, CRM

²¹ <http://www.gartner.com/>

²² www.darwinmagazine.com/

puede incrementar los márgenes de beneficio si se enfoca en la rentabilidad para los clientes.

Por último, la investigación “El objetivo del CRM en el año 2003 será la integración”, llevada a cabo por Patricia Seybold²³, concluye que la gran tendencia del CRM es la integración a través de todos los procesos de interacción con el cliente, la primera fase es la habilidad para tener contacto con los clientes en todos los puntos de interacción, desde el teléfono hasta la Web y desde el mail hasta el contacto físico, con el fin de asegurar que todas las personas de la empresa trabajarán con la misma información. La segunda fase relaciona a todos los socios de la cadena de distribución con los sistemas de la empresa, el mas grande error es que las compañías tienden a pensar en CRM primero como una herramienta para dirigir su fuerza de ventas, por lo que se apresuran a implementar el software de automatización de ventas, sin reconocer la necesidad de iniciar primero con el soporte al cliente y al servicio.

Vale la pena destacar también, el primer estudio de CRM llevado a cabo por la Asociación Española de Marketing Relacional²⁴ (AeMR) en el mes de Mayo de 2002, el cual fue presentado en España. Según este estudio realizado a una muestra de 400 empresas, el nivel de conocimiento de qué es el CRM entre directivos y responsables de marketing de grandes empresas es tan sólo de un 44%, resultando tener el 56% restante un conocimiento básico o casi nulo. Entre las empresas que conocen y utilizan CRM se dieron grandes inconsistencias, tales como confundir CRM con Call Center o Software, aunque las ventajas de su implementación estén claras, ya que tanto los profesionales que utilizan CRM como los que no, saben que sirve para fidelizar y conocer al cliente, así como para aprovechar al máximo la información que se tiene de él. (ICEMD, 2002)

²³ www.psgroup.com/

²⁴ <http://www.fecemd.org/archivos/aemr-estudio2002.pdf>

El estudio también arrojó conclusiones como la importancia del cambio en la cultura organizacional para lograr éxito en la implementación de iniciativas CRM, así como el énfasis en lo largo del proceso y en el cambio necesario en la estrategia de negocio para lograr que la organización gire en torno al cliente, sólo hasta ese momento la empresa deberá entrar a evaluar la solución tecnológica que más se adapte a sus necesidades. Por último, las empresas españolas que han implementado exitosamente CRM dijeron haber conseguido los resultados esperados, es decir, la fidelización del cliente (50.8%) y la mejora en el servicio al cliente (32.2%).

Por último, Darrel y otros (2002) han hecho una investigación durante 10 años para tratar de responder por qué las iniciativas de CRM fallan y sugieren que una de las razones para el fracaso es que la mayoría de los ejecutivos no entienden que es lo que están implantando, lo único que les interesa es cuanto tiempo les llevará la implantación y cuanto les cuesta.

A nivel nacional se tomó como referente teórico el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Universidad Nacional sede Bogotá de Gloria Pilar Rodríguez “Guía Práctica para la Construcción de Casos de Análisis de Negocio en Customer Relationship Management (CRM)”, presentado en Marzo de 2003. En este trabajo la maestrante realiza, en primer lugar, una recopilación bibliográfica sobre el tema, después presenta casos exitosos de implementación tanto a nivel nacional e internacional, elige tres de los casos, los cuales son analizados a profundidad para, por último, establecer los parámetros que se deben tener en cuenta a la hora de definir la estrategia CRM de una Empresa. Como lo menciona en su tesis “en Colombia aunque en las multinacionales y grandes conglomerados industriales y comerciales el concepto incursionó puntualmente hace unos cuatro años, en general la empresa colombiana está en los ciclos iniciales del proceso de entendimiento del concepto”. (Rodríguez, 2003:10)

De acuerdo con estudios de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, CCIT (2002), único organismo gremial que desarrolla actividades relacionadas con CRM, la mayoría de compañías del mundo consideran dentro de sus planes de inversión, la gestión de las relaciones con el cliente, en Colombia esta entidad ha identificado dentro de los casos exitosos en cuanto a implementación de CRM se refiere a: Avantel, Links, ETB y CONAVE

Dada la importancia del CRM y la carencia de estudios que aporten datos sobre su implementación, tanto a nivel regional como nacional, esta investigación cobra relevancia a la hora de aportar conocimiento en el campo empresarial y académico.

6.2 Estado del arte de la SCM

En relación con el estado del arte de la Administración de la Cadena de Abastecimiento a nivel internacional, se encontraron estudios realizados durante los años 2002 y 2003.

El primer estudio es el referenciado por Larson y Halldorsson (2002) en su artículo ¿What is SCM? And where is it?. Este busca, a través de una investigación con educadores de Compras y SCM, delimitar el alcance o dominio de este último concepto, contrastando las cuatro perspectivas mencionadas en el Marco Teórico: La tradicionalista, la renombrista, la unionista y la interseccionista. La investigación fue dirigida a 180 educadores miembros del ISM (Institute of Supply Management), de las cuales 42 fueron tenidas en cuenta para el análisis. De otro lado, el promedio de años de experiencia de los entrevistados fue de 16 años.

Para llevar a cabo la investigación, se realizó en primera instancia, una selección de textos líderes en el área de compras y SCM, los cuales fueron estudiados para

posteriormente elaborar una lista de tópicos claves y técnicas involucradas en el manejo de estos dos conceptos. De otro lado, un estudio previo del ISM realizado a Directores de Compras, sirvió de apoyo en la generación de los ítems de la lista. Por último, los investigadores crearon su propia lista con toda la información reunida. En el Anexo 2 se relacionará toda la información de esta investigación, ver los ítem de la lista final en la Tabla 1 del Anexo.

Dentro de la Investigación se buscó realizar la comparación entre los conceptos de compras y Administración de la Cadena de Abastecimiento SCM, identificando las características que los entrevistados consideran más importantes para cada uno de ellos. Es de anotar, que para el caso de SCM, los ítems más representativos pertenecen a la logística aguas abajo, es decir, a aquella concerniente con los canales de distribución y las relaciones con los clientes, lo que demuestra que aparentemente los entrevistados perciben un fuerte vínculo entre SCM y Logística. Ver Tabla 2 – Anexo 2. En el caso de las compras, los ítems se relacionan tanto con la gestión interna como con la logística aguas arriba, es decir, la coordinación de todo lo que tiene que ver con el abastecimiento. Ver Tabla 3 – Anexo 2.

También se solicitó a los entrevistados asignar una puntuación a los tópicos considerado por ellos como importantes, para un curso de SCM y para uno de Compras. Para el caso del curso en SCM, la gestión logística está en primer lugar, lo que corrobora el fuerte vínculo que existe entre ambos conceptos, otro aspecto importante es la inclusión del tema del servicio al cliente, lo que sugiere que los educadores tienen un punto de vista de SCM tanto hacia el interior, como hacia el exterior de la compañía. De otro lado, todos los ítems identificadores para un curso de compras tienen que ver exclusivamente con la selección, desarrollo y mantenimiento de los proveedores. Ver Tabla 4 – Anexo 2.

El estudio también indagó sobre los métodos de investigación preferidos por los educadores a la hora de profundizar sobre el concepto de SCM. La encuesta fue el instrumento preferido, seguido por la entrevista, además, parece existir una

fuerte preferencia por los métodos cualitativos en la investigación sobre SCM. Ver Tabla 5 – Anexo 2. Sin embargo, SCM es un fenómeno relativamente nuevo con características poco claras y con ejemplos no muy confiables en la práctica. Por lo que se sugiere que los métodos de caso de estudio pueden ser más útiles en este tipo de investigación.

En relación con lo anterior, Ellram (1996), contrastó su investigación empleando primero como herramienta la entrevista y luego el estudio de casos, así, mientras la primera enfatiza en el análisis cuantitativo de unas pocas variables, el método de casos de estudio enfatiza en lo cualitativo, ahondando en el estudio de una o un pequeño número de casos.

Por último, el estudio deja una reflexión, la importancia de obtener antes que nada, un buen entendimiento sobre lo que es SCM ya que de allí parte el diseño de las diferentes estrategias corporativas.

Para este mismo año, un segundo estudio fue referenciado por Tan (2002), en su artículo “Supply Chain Management: Practices, Concerns and Performance Issues”. El estudio va dirigido al análisis de tres dimensiones, en primera instancia se citaron 25 prácticas relacionadas con SCM e identificadas de la literatura, entre ellas se encuentran: funciones de abastecimiento, manejo de materiales, tecnología de información y servicio al cliente. De otro lado, se analiza una segunda dimensión relacionada con aquellos aspectos que dificultan el éxito de la estrategia SCM, el objetivo primario de identificar estos obstáculos, fue el de proveer a los practicantes del tema, una lista de características que pueden impactar negativamente al desarrollo de la firma, para esto se listaron 9 características identificadas como las mas relevantes.

Por último se toca una tercera dimensión relacionada con la forma en que las firmas miden su desarrollo, adoptando tres medidas: Calidad del producto,

posición competitiva y nivel de servicio al cliente. En las Tablas 1 y 2 del Anexo 3 se pueden observar las variables que integran las dos primeras dimensiones.

El instrumento para esta investigación fue el Cuestionario, para el caso de las prácticas de SCM, los entrevistados priorizaron cada una de las variables usando una escala de Likert de 5 puntos para indicar la importancia, donde uno correspondía a una calificación baja, mientras que 5 correspondía a una calificación alta.

Para las preguntas relacionadas con los obstáculos para el éxito de la estrategia SCM, los entrevistados respondieron a la probabilidad de que las 9 características identificadas fueran prevenidas en sus firmas y así lograr todo el potencial de la estrategia.

El instrumento final fue enviado a 1500 Directores de Abastecimiento asociados al ISM, obteniéndose 101 respuestas aptas para el desarrollo de la investigación. De otro lado, 3000 encuestas fueron dirigidas a miembros de la APICS (American Production and Inventory Control Society), de las cuales 310 fueron susceptibles de ser involucradas dentro del estudio. La combinación de los resultados correspondió a una tasa de respuesta del 9.1%, representada en 411 encuestas.

De otro lado, las entrevistas estuvieron dirigidas a diferentes sectores industriales, entre ellos: manufactureros de materias primas, componentes, productos finales; distribuidores mayoristas y detallistas. De estos, el 44% fueron manufactureros de productos finales, lo que tuvo un impacto significativo en los resultados de la investigación, ya que ellos se enfocaron en las actividades de compra y abastecimiento.

Otra característica importante es que más del 50% de los entrevistados tienen certificados ISO 9000. Mas de la mitad de las firmas, el 67.3% practican alguna forma de SCM y aproximadamente el 60% mantienen algún programa de

certificación de proveedores. Además, más del 58% respondieron tener una asociación con un proveedor o programa de alianza estratégica.

De otro lado, el 52% de los encuestados reportaron un incremento en las actividades de subcontratación para fabricación de materiales y componentes primarios y un 36.5% mostraron un incremento en la actividad de subcontratación para mantenimiento de equipos y reparaciones. La información de esta investigación sugiere que las firmas están concentrando su valor en una pequeña base de proveedores, así, en los últimos tres años, el 39.7% han reducido su base de proveedores de materiales y componentes y para el mismo tiempo, el 29% han reducido sus proveedores de mantenimiento.

A los entrevistados también se les solicitó que identificaran los socios de la cadena que consideraban cruciales para los esfuerzos de la estrategia SCM de su firma; al respecto, el 48% incluyeron a sus proveedores de primera línea en sus esfuerzos, mientras que solo el 33.6% incluyó a sus clientes.

En relación con los resultados, las cuatro prácticas mejor posicionadas fueron: Determinando las futuras necesidades del cliente, reduciendo los tiempos de respuesta a través de la cadena de abastecimiento, entregas a tiempo por parte de sus proveedores y entregas a tiempo a sus clientes; sorprendentemente la proximidad geográfica entre proveedores y compradores no fue incluida en lo más alto de la lista, lo que sugiere que las firmas están empezando a usar sus procesos logísticos para resolver los problemas de distancia. De otro lado, compartir información, sea formal o informal, fue calificado por debajo de la media, sugiriendo que mientras la literatura enfatiza en este aspecto, como componente esencial de una estrategia SCM, este no fue encontrado tan crítico como otras prácticas. La creación de un sistema de información compatible también fue calificado por debajo del promedio; crear un sistema de este tipo que se acomode a todas las necesidades de todos los usuarios de la cadena es muy complejo,

además no provee de ventaja competitiva, ya que puede ser rápidamente adoptado por los competidores.

Las últimas tres columnas de la Tabla 3 inscrita en el Anexo 3, muestran los resultados de un análisis de correlación bivariada de las prácticas SCM Vs. las medidas de desarrollo. Así, la determinación de las necesidades futuras de los clientes, la reducción de los tiempos de respuesta a través de la cadena, la creación de niveles de confianza entre los miembros de la cadena y otras 10 prácticas más, están positivamente relacionadas con la calidad del producto. La implicación empresarial en este análisis simple, es que las firmas deberían centrarse en estas prácticas para mejorar la calidad de su producto.

Así mismo, determinar las necesidades futuras de los clientes, crear niveles de confianza entre los miembros de la cadena, contactar a los usuarios finales para obtener retroalimentación y otras 13 prácticas más, fueron identificadas como útiles a la hora de mejorar el servicio al cliente.

De otro lado, para mejorar la posición competitiva, la investigación sugiere que las firmas deberían enfocarse en las 14 prácticas que el estudio identificó con un impacto positivo. Otra reflexión consiste en que las firmas deberían enfocarse también en las prácticas que impactan significativamente a las tres medidas de desarrollo simultáneamente.

En relación con los obstáculos, la falta de sofisticados sistemas de información, recibió un alto porcentaje seguido por la falta de habilidad en el manejo de inventarios, es de notar, que la distancia geográfica no fue tan impactantes, al igual que la competencia con otras cadenas.

Las últimas tres columnas de la Tabla 4 inscrita en el Anexo 3, muestran el resultado del análisis de correlación bivariada de los 9 obstáculos vs. las medidas

de desarrollo. Como se esperaba, todos los coeficientes estuvieron inversamente relacionados con las medidas de desarrollo.

Por último, es importante enfatizar que el desarrollo de competencias internas requiere de una gran confianza en los proveedores externos, así, las firmas se encuentran con la necesidad de administrar efectivamente sus competencias para involucrar a los miembros de la cadena de valor. (Prahalad, C.K y Hamel, 1990)

Para este año es reportada otra investigación referenciada por Sohal, Power y Terziovski en su artículo "Supply Chain Management in Australian Manufacturing". La principal conclusión de este estudio radica en el hecho de que no es siempre posible implementar una estrategia SCM en toda su dimensión estratégica y por lo tanto, el nivel de implementación puede estar limitado por factores como la naturaleza del producto, el ambiente competitivo, el tamaño de la compañía, su cultura y posición estratégica.

Estudios llevados a cabo por Accenture Consulting, demuestran que la colaboración puede ayudar al éxito de la Cadena de Abastecimiento, de acuerdo con la investigación adelantada por esta firma, el 43% de los entrevistados, consideran que tener información sobre la demanda de los clientes y el pronóstico de ventas es de mucha utilidad para la compañía, de otro lado, el 18% manifiestan considerar de mayor importancia información relacionada con la programación de la producción, el manejo de inventarios y la actividad de compras. Pero para obtener toda esta información, la colaboración con los socios se convierte en un aspecto trascendental; sin embargo, muchos ejecutivos (aproximadamente 26%) están renuentes a compartir información relevante.

Para este mismo año, una investigación adelantada por Computer Sciences Corporation (CSC) y Supply Chain Management Review y referenciada por Poirier y Quinn en su artículo "A survey of Supply Chain Progress", pretendía demostrar el progreso que las compañías han tenido en el desarrollo de su cadena de

abastecimiento. La investigación gira en torno a la pregunta ¿Cuánto progreso tienen las compañías que actualmente están trabajando en sus habilidades SC? Y para responderla se han apoyado tanto en la investigación empírica como en la revisión bibliográfica y el estudio de casos.

De otro lado, la investigación pretendía también validar la siguiente afirmación: “Por un lado están las compañías basadas en gran parte, en su habilidad de trabajar colaborativamente, seleccionando cuidadosamente los socios con los que trata. En este nivel, el trato con los socios tiene gran importancia para la colaboración interempresarial y la aplicación de la tecnología para ganar los mayores beneficios de las iniciativas SC. En contraste, algunas compañías han enfocado todos sus esfuerzos SC hacia el interior, ellas han hecho considerables progresos integrando sus actividades internas y pueden haber tomado la iniciativa de extender esta integración a unos pocos socios. Pero todavía están esforzándose por alcanzar el mas avanzado estado en la Administración de la Cadena de Abastecimiento, en el cual, la colaboración, el uso de comercio electrónico y otra técnicas de comunicación, son aplicadas con los socios externos”.

En su esfuerzo por validar las anteriores afirmaciones, CSC y SCM Review, condujeron una investigación a profesionales de SC. El objetivo era el de contrastar el progreso de cada compañía frente a una estructura desarrollada por CSC para medir el avance. La investigación fue aplicada a 142 representantes de diferentes compañías, 71 personas de empresas y negocios independientes y 71 personas de divisiones, unidades estratégicas o subsidiarias; el instrumento de investigación corresponde a un cuestionario de 8 páginas enviado por correo electrónico a los lectores de SCM Review y clientes de CSC con responsabilidades SCM.

A continuación se enuncian los cinco niveles de evolución de la Cadena de Abastecimiento, identificados por CSC.

NIVEL I: En este nivel, la compañía se enfoca en la mejora de sus procesos funcionales, estos esfuerzos son internos a la organización y orientados a la integración interna, lo cual se logra, ejecutando de la mejor forma los procesos para cada una de las áreas funcionales. Desafortunadamente, la mayoría de las compañías en el nivel I, se quedan allí y no trascienden, se conforman con obtener resultados en una unidad o área básica del negocio. La colaboración entre funciones o unidades de negocio, es resistida y los sistemas de información para facilitar el procesamiento de los datos a través de la organización, no existen.

NIVEL II: En este nivel, la integración de la organización para ofrecer mejores productos y servicios, se convierte en el eje central. Se da la transición de darle a compras y abastecimiento roles estratégicos dentro de la organización, contrario al tradicional papel operativo que desempeñan. De otro lado, la logística comienza a enfocarse en la efectividad de los sistemas de entrega, además, el manejo de la demanda se convierte en factor importante, la compañía se da cuenta de que la exactitud en el pronóstico, puede ser de gran importancia en los procesos de planeación.

Sin embargo, en este nivel, una barrera cultural inhibe su progreso, la creencia de que las buenas ideas deben ser generadas solo internamente y que si se busca ayuda externa, el personal interno no estaría cumpliendo con su trabajo, unido a la resistencia de compartir información, impiden entrar en el ambiente externo que caracteriza al nivel III.

NIVEL III: Se empieza a formar una red de negocios, con la unión de unos pocos y cuidadosamente seleccionados aliados estratégicos. En este nivel los proveedores son muy importantes y siempre son tenidos en cuenta en la planeación de las operaciones de la compañía. De otro lado, las funciones de marketing y ventas, diseño e investigación y desarrollo, cobran relevancia en este nivel, dando empoderamiento a los clientes para que ellos mismos configuren sus productos y

servicios. Una de las principales características de este nivel, es el uso de las herramientas de comunicación basadas en tecnología Internet, para acortar el tiempo desde la concepción de la idea hasta su aceptación comercial.

NIVEL IV: La colaboración con proveedores y clientes florece y la organización se mueve hacia una o mas redes de trabajo, estas iniciativas colaborativas forman constelaciones de cadenas de valor. En este ambiente de avance, las compañías comienzan trabajando con una pequeña base de socios aguas arriba y aguas abajo, y el foco se encuentra en establecer una posición de dominio en una Industria en particular. La información comienza a ser compartida electrónicamente y los miembros de la red pueden identificar más fácil oportunidades para lograr altos niveles de desarrollo. De otro lado, equipos conjuntos son establecidos para encontrar soluciones a problemas específicos del cliente e iniciativas CRM son tenidas en cuenta a la hora de desarrollar estrategias conjuntas y lograr objetivos de negocio que incrementen las utilidades para ambas partes.

NIVEL V: Es el nivel mas avanzado en la evolución y es mas teórico que práctico. Este nivel está caracterizado por la conectividad a través de toda la cadena. Este es el mundo de la red de colaboración y del uso de tecnología para ganar posiciones de dominio en el mercado.

En relación con los resultados de la investigación, las compañías han avanzado mas allá del estado inicial de integración de las actividades funcionales internas (Nivel II) o comenzando a extender su integración interna a los socios externos de la cadena (Nivel III). Sólo unas pocas (10%) reportaron un progreso mas allá de este nivel, esto, en empresas de alta tecnología, seguidas por algunas del sector químico, manufacturero y mayorista.

De otro lado, la investigación demuestra que los entrevistados están confiando en la tecnología para dirigir sus resultados en la Administración de la Cadena de

Abastecimiento. La solución más común es el ERP (Planeación de Recursos Empresariales), otras menos frecuentes incluyen a CRM, pero pese a esto, la tecnología no es calificada como un factor determinante en el éxito de una iniciativa de Cadena de Abastecimiento (SC).

Un factor que si es considerado estratégico para los entrevistados es la colaboración, pero con excepción de pocos líderes, las compañías no han implementado aún estrategias colaborativas.

Con el fin de obtener un mejor panorama sobre el progreso de la Cadena de Abastecimiento, a los entrevistados se les pidió evaluar su posición dentro del marco evolutivo, para 7 diferentes aplicaciones de negocio. Los resultados demuestran un patrón de progreso modesto, la mayoría de los entrevistados se colocan en los niveles 1 y 2, es decir, enfocados aún en los procesos internos, un menor porcentaje se sitúa en el nivel 3 y pocas compañías (menos del 20%) han alcanzado los estados 4 y 5. Para mayores detalles, ver Tabla 1 del Anexo 4.

En cuanto a tecnología se refiere, la mitad o mas reportaron usar ERP, sistemas de planeación de inventarios y aplicaciones Web, los niveles de uso para otras tecnologías fueron bajos. Como conclusión, se podría decir que las compañías han probado muchas soluciones tecnológicas, sin una clara evidencia de que los resultados han ayudado en el avance de la Cadena de Abastecimiento. Ver Tabla 2 Anexo 4.

Las dos iniciativas consideradas por los entrevistados como claves a la hora de lograr el éxito de una estrategia SCM fueron el *sourcing* estratégico con un 70% y la planeación colaborativa con clientes y proveedores con un 59%. Ver tabla 3 inscrita en el Anexo 4.

De otro lado, estas iniciativas apuntan a entregar múltiples beneficios, sea disminuyendo costos o incrementando ganancias. Al respecto, la investigación

demuestra un modesto pero significativo impacto en términos de costos, pero en términos de generación de ganancias, los resultados no son claros.

Primero se preguntó sobre los costos incluidos en la inversión de SC. Los componentes del costo citados por más de las tres cuartas partes de los entrevistados, fueron: Costos logísticos, de transporte y almacenamiento, compras, abastecimiento y sourcing, inventarios y manejo de materiales, para mayor información remitirse a la Tabla 4 del Anexo 4.

Los entrevistados dieron además, algunas cifras acerca del impacto total de las iniciativas SCM en la disminución de costos e incremento de ganancias para sus empresas. Mas de la tercera parte reportaron una reducción en costos en el rango de 1% – 5%, treinta por ciento reportaron disminuciones en el rango de 6% a 10% y otro once por ciento reportaron estar en el rango entre 11% y 20%. Ver Tabla 5 Anexo 4.

Los resultados de la investigación, sin embargo, fueron positivos pero no lo suficientemente claros cuando se preguntó acerca del impacto de los esfuerzos SCM en las ganancias o utilidades. Por lo que mas de la mitad de los entrevistados, no sabían o no estaban seguros del impacto de esta iniciativa.

Mirando conjuntamente las preguntas de costos y ganancias, los resultados sugieren que el énfasis en la Administración de la Cadena de Abastecimiento, permanece en la mejora vía reducción de costos. La estrategia de impactar las utilidades permanece como algo que la mayoría de los practicantes no entienden o no aplican.

Los investigadores encontraron esta conclusión consistente con la relativa falta de progreso reportada en los estudios de CRM, en comparación con los de SCM, ya que la mayoría de las compañías entrevistadas han estado atentas a reducir sus costos a través del trabajo en llave con sus proveedores estratégicos. Sin

embargo, ellos han estado lejos de lograr el éxito incrementando las ganancias por ventas, a través de la mejora en las relaciones con los clientes.

Otro aspecto clave que demuestra el estudio, es la importancia de tener una estrategia SCM integrada a la estrategia global de negocio. La creencia tradicional es que las mejores compañías tienen una estrategia SCM claramente definida que es integrada a todo el plan de negocio. Para ello es necesario desarrollar habilidades que permitan lograr este objetivo, tales como: Habilidad para ejecutar planes, comunicación, entender las nuevas tecnologías comprender las relaciones entre negocio y tecnología, manejo de proyectos, organización, trabajo en equipo, servicio al cliente

La investigación concluye que hay mucho trabajo que se puede adelantar en pro de mejorar el estado del arte y la ciencia de la Administración de la Cadena de Abastecimiento. El concejo que tanto CSC como SCM Review da a las compañías, es simple y básico, y consiste en comenzar por la integración de sus procesos internos, realizando todas las actividades de mejora que sean necesarias, después se debe entrar en la etapa de integrar a los socios externos a estos procesos. Este esfuerzo debe ser liderado por un verdadero estratega y deberá comenzar por un cuidadoso proceso de selección de proveedores, distribuidores y clientes. En este punto se deberá evaluar la estrategia tecnológica a implementar, además se deberá contemplar soluciones colaborativas para mejorar las operaciones y mejorar el potencial de renta.

En Colombia el referente teórico está representado por el informe especial “Supply Chain Management en Colombia: Diagnóstico y Perspectivas”, presentado en la Revista Zona Logística de Diciembre de 2003, en éste se diagnostican, analizan y evalúan las perspectivas del SCM en Colombia. Se trata de la primera investigación desarrollada sobre este tema en el país, mediante la aplicación de una muestra dirigida a cerca de 40 grandes y medianas empresas de los sectores manufacturero, comercial y de servicios de las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín

y Barranquilla, que han demostrado un importante desarrollo logístico con énfasis en el servicio al cliente.

Dentro de los resultados obtenidos en este estudio, se destaca el hecho de que una serie de compañías, sobre todo en el sector de servicios, argumentan conocer de logística pero no de SCM y por tanto consideran innecesario desarrollar su cadena de abastecimiento con base en la integración y colaboración con proveedores y clientes.

De otro lado, entre las organizaciones que tienen una logística más evolucionada, el 67% de ellas está de acuerdo en sustentar que su planeación y operación del sistema logístico se ha venido modificando y/o implantando con miras a obtener un enfoque SCM, en especial para el caso de las compañías manufactureras y el sector de los operadores logísticos. “En general, las compañías que se están orientando a una gestión de la SCM fundamentan su decisión en el hecho que, estratégicamente y hacia futuro, la unión entre todos los participantes de la cadena permitirá establecer relaciones de negocios que realmente agreguen valor al producto, con miras a satisfacer las necesidades del consumidor final”. (Zona Logística, 2003:46)

Una de las conclusiones más importantes es que en las empresas encuestadas no se percibe la suficiente preparación y confianza para trabajar en procura de una integración como lo estipula el enfoque SCM, pues se considera que los demás integrantes de sus cadenas no están desarrollando proyectos en función de SCM, además de considerar que no se cuenta con la tecnología y los equipos necesarios para modernizar el flujo operacional, ni con el personal capacitado para administrar la complejidad de dichas cadenas.

Como lo revela el estudio, en Colombia existe sólo un grupo de empresas que pertenecen principalmente al sector manufacturero y de servicios logísticos que

han avanzado significativamente en SCM, logrando sinergias con buena parte de sus proveedores, registrando resultados positivos en algunos eslabones de la cadena, sobre todo en la gestión del aprovisionamiento. En general, se puede decir que en Colombia aún está muy incipiente el concepto de Administración de la Cadena de Suministros.

En el mismo estudio se hace referencia al trabajo piloto realizado por la firma Coopers & Lybrand para Europa, en el cual una de las principales conclusiones es que los principios de la administración de la cadena de suministro proporcionarían en Europa unos ahorros sustanciales en la provisión de bienes que permitiría una reducción de aproximadamente 5.7% en los precios finales.

Sin lugar a duda, este trabajo se convierte en un importante punto de partida para el desarrollo de nuevos estudios tendientes a identificar la posición competitiva de las empresas de la región y en general en el país y sus posibilidades de progreso a través del análisis de las similitudes y diferencias entre las empresas que aplican con éxito este tipo de estrategias y las que fracasan en su implementación con el fin de encontrar puntos comunes que permitan a los profesionales avanzar en la búsqueda de verdaderas ventajas sostenibles a través de la aplicación de las mejores prácticas empresariales.

De otro lado, de acuerdo con estudio entre ejecutivos Senior del mundo de los negocios, conducida por la Unidad de Inteligencia Económica de AT&T, solamente el 29% de los encuestados están satisfechos con la calidad de las relaciones colaborativas. Esta investigación en la industria, demuestra que la cadena de abastecimiento no se concibe sin la colaboración en la práctica y este tiene que ser compartida por todos los actores de la cadena.

En el mismo artículo se hace referencia a otro estudio “Consumer Good Technology”, el cual muestra que el 90% de las compañías de consumo masivo y el 80% de los detallistas están de acuerdo en que la administración de la demanda

en la cadena de abastecimiento es muy importante y/o misión crítica para ser estrategia. Sin embargo en Colombia, la resistencia a la idea de colaboración se da básicamente por la falta de confianza entre los socios de negocio.

Por último, se tiene que del estado del arte de CRM y SCM, se puede concluir:

- Los estudios tanto internacionales como nacionales, demuestran la falencia que tienen los estrategas frente al nivel de conocimiento sobre la temática.
- La mayoría de empresas confunden este tipo de estrategias con software, dejando de lado el soporte organizacional que su implementación demanda.
- El cambio en la cultura organizacional y en la estrategia de negocio, son factores fundamentales para su éxito.
- Para lograr la competitividad que demanda el entorno de negocios, las empresas deberán replantear los tradicionales conceptos de marketing por los nuevos conceptos de marketing relacional.
- Aunque los conceptos de CRM y SCM incursionaron en las empresas Colombianas hace ya algunos años, aún no se ha logrado su entendimiento total.
- La mayoría de compañías colombianas argumentan conocer de logística pero no de SCM y por tanto consideran innecesario desarrollar su cadena de abastecimiento con base a la integración y colaboración con clientes y proveedores.
- En las empresas colombianas no se percibe la suficiente preparación y confianza para lograr la integración de los actores de la cadena productiva, debido a la falta de tecnología y capacitación del personal.
- En general, no se encontraron estudios que integren realmente estas estrategias, lo que abre una gran posibilidad para el desarrollo de esta investigación.

6.3 Estado del arte integración CRM – SCM

Sólo se encontró un estudio “La 13ª investigación anual de tendencias en logística y transporte” realizado por Cap Gemini Ernst & Young en el año 2003 y presentado al Council of Logistic Management; dicha investigación se basó en las respuestas de más de 185 profesionales de logística. “El núcleo de las operaciones excelentes está en el matrimonio entre CRM y SCM”, dice la investigación; por su lado, los investigadores creen que lograr la excelencia es crucial para mantener la promesa a los clientes y es necesario el desarrollo de cadenas de abastecimiento que se adapten a los cambios de la demanda.

Los cuatro atributos identificados por los entrevistados como los más importantes para suplir las necesidades de los clientes son: Entregas a tiempo, facturación correcta, facilidad para colocar órdenes de trabajo y órdenes correctas libres de daño, con relación a esta última, muchas empresas se están esforzando por volver esta orden correcta en una rutina básica. El estudio demuestra que los porcentajes han mejorado en este aspecto, los entrevistados reportaron que el 81% del todas las órdenes fueron perfectas comparado con el 75% del año 2002, esto todavía sugiere que el llenar las expectativas del cliente está aun lejos de ser perfecto.

El estudio reporta buenas noticias en la forma en que las compañías están integrando la tecnología que relaciona los procesos de la cadena de abastecimiento y los sistemas de información. Dice la investigación “La mayoría de las compañías están alcanzando el éxito, tratando de enlazar sus operaciones front y back office”. Los grandes avances fueron en transporte y almacenamiento, el área menos integrada es la trazabilidad.

De otro lado, la investigación indica que la reducción de costos es aún el principal objetivo de la mayoría de las empresas, aunque para el 2003 hubo mas enfoque hacia la rentabilidad, 47% de los entrevistados respondieron como su prioridad la reducción en costos, porcentaje que disminuyó comparado con el 54% del año

anterior. En segundo lugar está la maximización de beneficios, lo más preocupante es que solo el 19% listaron el incremento en la satisfacción de los clientes como objetivo principal.

La administración de la cadena de suministro y la logística en general, son vistas como actividades generadoras de costos; pero la investigación demuestra que un 41% de los entrevistados las ven como recursos estratégicos. Como el estudio lo indica, en la actual economía es más importante apreciar lo que el cliente desea, para a partir de allí incrementar la eficiencia de la cadena. (Cottrill, 2003)

7 ANALISIS ESTADÍSTICO

El estudio estadístico, Figueras (2003), se puede clasificar de varias formas, la primera de ellas es según la etapa del estudio, para lo cual existe una estadística descriptiva y una estadística inferencial; la primera se ocupa de describir la muestra y la segunda de inferir conclusiones a partir de los datos que describen la muestra, el segundo tipo de estudio es según el tiempo considerado, por lo que la estadística puede ser estática o estructural, en el estudio estadístico estático se describe la población en un momento dado y en el estudio estadístico evolutivo, se describe como va cambiando la población en el tiempo, por último se tiene el estudio estadístico según la cantidad de variables estudiadas. Desde este punto de vista hay una estadística univariada, la cual estudia una sola variable, una estadística bivariada, la cual aborda el estudio de los sucesos en los que intervienen dos variables simultáneamente y una estadística multivariada que estudia tres o más variables. En el presente trabajo se abordará el estudio estadístico desde el punto de vista de la cantidad de variables a estudiar.

7.1 Análisis Univariado

TIPO DE EMPRESA: El 43.6 % corresponde a empresas del sector productivo, mientras que el porcentaje restante pertenecen a empresas del sector servicios.

Vale la pena destacar que solo una empresa del sector servicios , posee dentro de su estructura organizacional un cargo denominado Coordinador de CRM; en las demás empresas, tanto de producción como de servicios, las encuestas fueron diligenciadas en su mayoría por los Directores Comerciales o por ejecutivos de esta área y sólo en algunos casos fueron diligenciadas por personal del Área de Recursos Humanos o Logística.

PREGUNTAS TEMA CRM

Pregunta 1: ¿Cuáles considera que son los aspectos claves en los que la empresa debería enfocarse para lograr ventaja competitiva?

Análisis General: En el 85% de los casos, las empresas aseguran que el disponer de herramientas tecnológicas adecuadas, es el aspecto mas importante para lograr ventajas competitivas; seguido por el establecimiento de Alianzas Estratégicas, en tercer lugar está el establecimiento de relaciones de aprendizaje , con un mismo porcentaje de participación del 76.4 % se encuentra el Incrementar esfuerzos de marketing y contar con certificaciones de calidad y por último se encuentra el aspecto Fijar Estrategias de Reducción de Costos.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: Para las empresas del sector productivo analizadas, los aspectos disponer de herramientas tecnológicas adecuadas, establecer relaciones de aprendizaje e incrementar esfuerzos de marketing, juegan un papel igual de importante al momento de identificar aspectos claves de enfoque para lograr ventaja competitiva, pues los tres tienen una participación del 95.8% de los casos, contar con certificaciones de calidad está en un cuarto lugar, mientras que en último lugar se encuentran fijar estrategias de reducción de costos y establecer alianzas estratégicas.

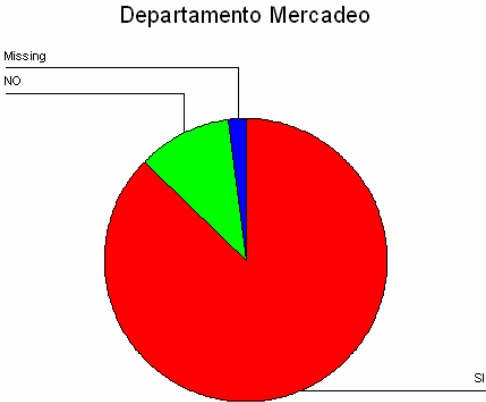
Empresas del sector servicios: Para el caso de las empresas del sector servicios analizadas, los aspectos disponer de herramientas tecnológicas adecuadas y establecer alianzas estratégicas, se convierten en factores claves para lograr ventaja competitiva con una participación del 77.4% de los casos,

establecer relaciones de aprendizaje ocupa el tercer lugar, seguido de contar con certificaciones de calidad, por ultimo se encuentran los aspectos incrementar esfuerzos de marketing y fijar estrategias de reducción de costos, con el 61.3% y el 51.6% respectivamente.

Pregunta 2: ¿ Posee la empresa un departamento de Mercadeo?

Tabla 2. Existencia oficial de un área de mercadeo

		Departamento Mercadeo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	48	87.3	88.9	88.9
	NO	6	10.9	11.1	100.0
	Total	54	98.2	100.0	
Missing	NS/NR	1	1.8		
Total		55	100.0		



Vale la pena destacar que el 100% de las empresas del sector productivo cuentan con un Departamento de Mercadeo.

Pregunta 3: ¿Cuáles son las principales actividades desarrolladas en el área de mercadeo de la empresa?

Análisis General: En el 92.6 % de los casos, se tiene el servicio al cliente como la principal actividad del área de mercadeo en sus empresas, seguida por los estudios de mercado, el diseño de las estrategias de marketing y el apoyo a las ventas, con un porcentaje de 83.3%, en un quinto lugar está la actividad de comunicación y por último las actividades de establecimiento de planes de marketing y el desarrollo de sistemas de información de mercados.

Análisis Particular:

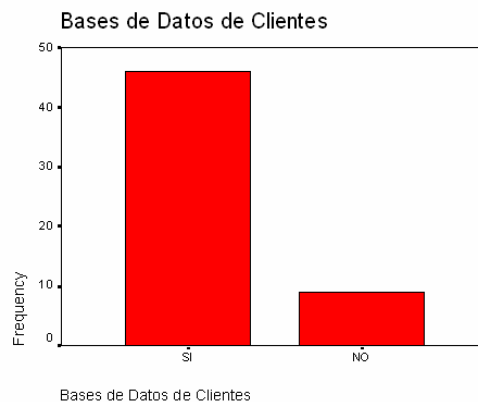
Empresas del sector productivo: Para las empresas del sector productivo la principales actividades desarrolladas en el área de mercadeo son los estudios de mercados y el servicio al cliente con un porcentaje del 95.8 % de los casos, seguido por las actividades de apoyo a ventas y establecimiento de estrategias de marketing con el 91.7%, en quinto lugar esta la comunicación y por último los planes de marketing y los sistemas de información de mercados.

Empresas del sector servicios: Para las empresas del sector servicios, la principal actividad es la de servicio al cliente con el 90% de los casos, seguida del apoyo a ventas y el establecimiento de estrategias de marketing, en quinto lugar los estudios de mercado y por ultimo el establecimiento de planes de marketing y el diseño de sistemas de información de mercados.

Pregunta 4: ¿Dispone la empresa de una base de datos de clientes actualizada?

Tabla 3. Utilización de bases de datos

Bases de Datos de Clientes				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	46	83.6	83.6	83.6
NO	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	



Vale la pena destacar que de las empresas que respondieron no tener una base de datos de clientes actualizada, 2 eran de producción, mientras que el número restante pertenece a las empresas de servicios.

Pregunta 5: ¿Quién tiene acceso a la información de esta base de datos?

Análisis General: De las empresas entrevistadas que afirmaron contar con una base de datos de clientes actualizada, el área que mayor acceso tiene a la base de datos es la de mercadeo con el 93.2% de los casos, seguida por el área logística, en tercer lugar están las áreas de producción y administración con el 65.9%, por último contabilidad, finanzas y recursos humanos, respectivamente.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: Para las empresas del sector productivo, es el área de mercadeo la que tiene el acceso completo a este tipo de información, seguida por las áreas de producción y logística con un 86.4% de los casos, en cuarto lugar esta el área contable y con porcentajes no muy representativos las áreas de finanzas y recursos humanos.

Empresas del sector servicios: Para las empresas del sector servicios, también es el área de mercadeo la de mayor acceso a este tipo de información con un porcentaje del 86.4% de los casos, seguida por el área administrativa con el 72.7%.

Pregunta 7: ¿Sabe qué es CRM?

Tabla 4. Comprensión del concepto de CRM

Sabe que es CRM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	38	69.1	70.4	70.4
	NO	16	29.1	29.6	100.0
	Total	54	98.2	100.0	
Missing	NS/NR	1	1.8		
Total		55	100.0		

De estos resultados solo 3 empresas del sector productivo no conocen el significado de este término, en comparación con 13 del sector servicios.

A continuación se enuncian algunas de las descripciones que los entrevistados dieron frente a este término:

- Estrategia para prestar buen servicio al cliente interno y externo.
- Factor para los mercados de hoy.
- Seguimiento a los clientes para mejorar procesos de atención.
- Estrategia de servicio al cliente.
- Estrategia competitiva.
- Sistema para lograr relaciones exitosas con el cliente y poder así reorientar estrategias
- Mantener satisfechos a los clientes anticipándose a sus necesidades y logrando así su fidelidad.
- Gestión de las relaciones con los clientes.
- Administración de relaciones con el cliente, se sincronizan canales de comunicación, desarrollo de estrategias para cada cliente.
- Herramienta donde se registra información y contratos que se han tenido con los clientes.

- Relación gana - gana con clientes.
- Manejo adecuado de los clientes de acuerdo al conocimiento de los mismos a través de estrategias claras.
- Política de la empresa en el tema del servicio al cliente.
- Relación con el cliente.
- Facilitar los contactos y tiempos de respuesta al cliente.
- Comportamiento empresa-cliente-producto final
- Relación empresa-producto-cliente para una mejor relación comercial.
- Relación con el cliente.
- Estrategias para mejorar la relación con los clientes durante la venta y postventa aprovechando los momentos de verdad.
- Mantener fidelidad con la empresa.
- Estrategia para incrementar las ventas, maximizar información y oportunidades de negocio, respuesta al fortalecimiento a las relaciones con el cliente.

En relación con los conceptos mencionados anteriormente y teniendo en cuenta la definición de CRM, la mayoría de respuestas están enfocadas a la estrategia de marketing, dejando un poco de lado, la relevancia de la estrategia de negocios y la infraestructura tecnológica como apoyo estratégico al concepto.

Pregunta 8: Si se define CRM como “conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con sus clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades” ¿Considera que la empresa utiliza o está implantando actualmente acciones de CRM?

Tabla 5. Utilización del CRM según el concepto teórico

		Concepto CRM			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	37	67.3	67.3	67.3
	NO	18	32.7	32.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

De las 18 empresas que manifiestan no estar adelantando actualmente acciones de CRM según la definición, 6 son del sector productivo.

El siguiente análisis es para aquellas empresas que hayan respondido positivamente la pregunta anterior

Pregunta 9: ¿Dentro de la compañía existe un responsable por CRM?

Tabla 6. Responsables de CRM por empresa

		Responsable por CRM			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	32	58.2	59.3	59.3
	NO	4	7.3	7.4	66.7
	NA	18	32.7	33.3	100.0
	Total	54	98.2	100.0	
Missing	NS/NR	1	1.8		
Total		55	100.0		

En todos los casos, los encuestados estuvieron de acuerdo en que el responsable por CRM pertenece al área comercial, marketing, servicio al cliente o comunicación y logística.

Pregunta 10: El proceso de implantación de CRM se desarrolla en las siguientes fases: Discusión, análisis, implementación y operación.

¿Considera que la empresa utiliza este esquema de implantación y si es así en que etapa se encuentra actualmente?

Tabla 7. Implementación real de CRM

		Fases CRM			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	24	43.6	50.0	50.0
	NO	6	10.9	12.5	62.5
	NA	18	32.7	37.5	100.0
	Total	48	87.3	100.0	
Missing	NS/NR	7	12.7		
Total		55	100.0		

De las empresas que respondieron no utilizar el esquema de implantación propuesto, 2 pertenecen al sector productivo.

En relación con la etapa de implantación en la que la empresa se encuentra actualmente, solamente dos entrevistados manifestaron estar en etapa de discusión, cuatro en implementación y uno en operación; los demás no respondieron la pregunta.

Pregunta 11: ¿Cuántos años lleva la empresa realizando acciones CRM?

El 5.3% de las empresas entrevistadas manifestaron llevar menos de un año realizando acciones CRM, mientras que el 13.2% afirmaron llevar entre 1 y 2 años, sorprende la respuesta para la categoría de mas de 10 años, ya que el 10.5% confirmaron llevar este tiempo. Sin embargo, el análisis detenido de los instrumentos y las inconsistencias que se presentaron en algunas respuestas, permiten deducir que los entrevistados en su gran mayoría no conocen realmente que implica el concepto CRM y lo asimilan como si fuese algo inherente al

desarrollo normal de la empresa, sin dimensionar la planeación que se debe hacer para implantar una estrategia de esta magnitud.

Pregunta 12: ¿Cuál ha sido la principal inversión de la empresa para la puesta en marcha del programa CRM?

De las empresas que respondieron estar en la etapa de implementación, el 30.6% manifiesta que la mayor inversión ha sido en capacitación del personal, seguida por la determinación de la estrategia con un 26.5%, factores como procesos de negocio y adecuación de infraestructura tecnológica tienen el 12.2%, por último esta la adquisición de software y la evaluación de riesgos.

Pregunta 13: La conceptualización de las soluciones CRM que utiliza o está implementando actualmente la empresa han sido desarrolladas por:

De las empresas que respondieron estar en la etapa de implementación, solo una manifiesta haber acudido a consultorías externas para esta actividad, las restantes aseguran que las soluciones han sido desarrollada por su propia organización.

Pregunta 14: ¿Cuál es el motivo (s) por el que la empresa no utiliza soluciones CRM?

Como se mencionó en el análisis de la pregunta número 8, el 32.7% de las empresas encuestadas aseguran no estar utilizando en la actualidad soluciones CRM, por tanto el análisis de las preguntas 14 y 15 corresponde por lo descrito por este segmento.

Tabla 8. Principales motivos para no implementar un CRM

Group \$VARMOTI
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
No se consideran eficaces	NOEFICAC	2	9.5	11.8
No se consideran necesarias	NONECESA	1	4.8	5.9
Los clientes no lo valoran	NOVALORA	2	9.5	11.8
Desconocimiento de ventajas	DESCVENT	12	57.1	70.6
Se esta planteando la posibilidad	PLANTSOL	4	19.0	23.5
		-----	-----	-----
Total responses		21	100.0	123.5

Pregunta 15: ¿Cree que la empresa utilizaría soluciones CRM en el futuro?

Tabla 9. Perspectivas futuras de utilización del CRM

Cree que utilizaria CRM en el futuro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	16	29.1	29.6	29.6
	NO	1	1.8	1.9	31.5
	NA	37	67.3	68.5	100.0
	Total	54	98.2	100.0	
Missing	NS/NR	1	1.8		
Total		55	100.0		

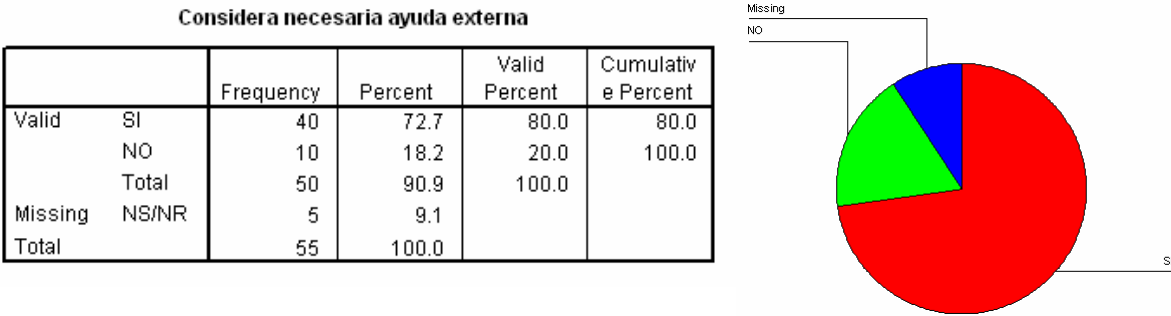
Una de las principales conclusiones que se puede tener en este punto del análisis, es que la mayoría de las empresas que no conocen el termino CRM y no lo están aplicando es en gran medida por el desconocimiento de las ventajas que este ofrece a nivel no solo de las relaciones con el cliente, sino también a nivel ejecutivo y de planeación.

Otro aspecto a destacar y como se mencionaba anteriormente, es la gran confusión que se presenta en la mayoría de empresas que respondieron si estar adelantando acciones CRM en la actualidad, ya que muchas de ellas están confundiendo el concepto con solo una de sus áreas de influencia.

El análisis a las preguntas que siguen a continuación aplica para todas las empresas entrevistadas

Pregunta 16: ¿Considera necesaria ayuda externa para implementar proyectos de estas características?

Tabla 10. Necesidad de ayuda externa para implementar un CRM



Es necesario enfatizar en que existe un equilibrio entre las opiniones de las empresas del sector productivo y de servicios, en cuanto a la necesidad de contar con ayuda externa al momento de implementar proyectos de este tipo, ya que en cada caso fueron 20 empresas las que contestaron positivamente. Por su lado, el 80% de las empresas que respondieron no considerar relevante este apoyo, pertenecen al sector servicios.

Pregunta 17 ¿Por qué motivos contrata / contrataría la empresa servicios de proveedores externos?

Análisis General: En el 65.2% de los casos, las empresas manifiestan contratar servicios de proveedores externos por su amplia experiencia, seguido de la falta de personal calificado en el 23.9% de los casos y por ultimo están los aspectos de costos de realización interna y falta de infraestructura.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: En el caso de las empresas del sector productivo, el 76% de las respuestas corresponden al aspecto Experiencia del proveedor, seguido por falta de personal cualificado con un 16%.

Empresas del sector servicios: : En el caso de las empresas del sector servicios, el 37.9% de las respuestas corresponden al aspecto Experiencia del proveedor, seguido por la falta de personal cualificado con un 24.1%, mientras que los elevados costos de realización interna tienen un porcentaje más representativo frente a las empresas del sector productivo del 20.7% y por último la falta de infraestructura con un 17.2%.

Pregunta 18 ¿Qué áreas de la empresa están involucradas o deberían estar involucradas en el desarrollo de una iniciativa CRM?

Tabla 11. Áreas que deben estar involucradas en la implementación del CRM.

```
Group $AREAS
(Value tabulated = 1)
```

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Área de mercadeo	AREAMK	49	20.0	89.1
Área de finanzas	AREAFIN	28	11.4	50.9
Área de producción	AREAPD	37	15.1	67.3
Área de administración	AREADM	43	17.6	78.2
Área de recursos humanos	AREARH	24	9.8	43.6
Área de logística	AREALG	39	15.9	70.9
Área de contabilidad	AREACONT	25	10.2	45.5
		-----	-----	-----
	Total responses	245	100.0	445.5

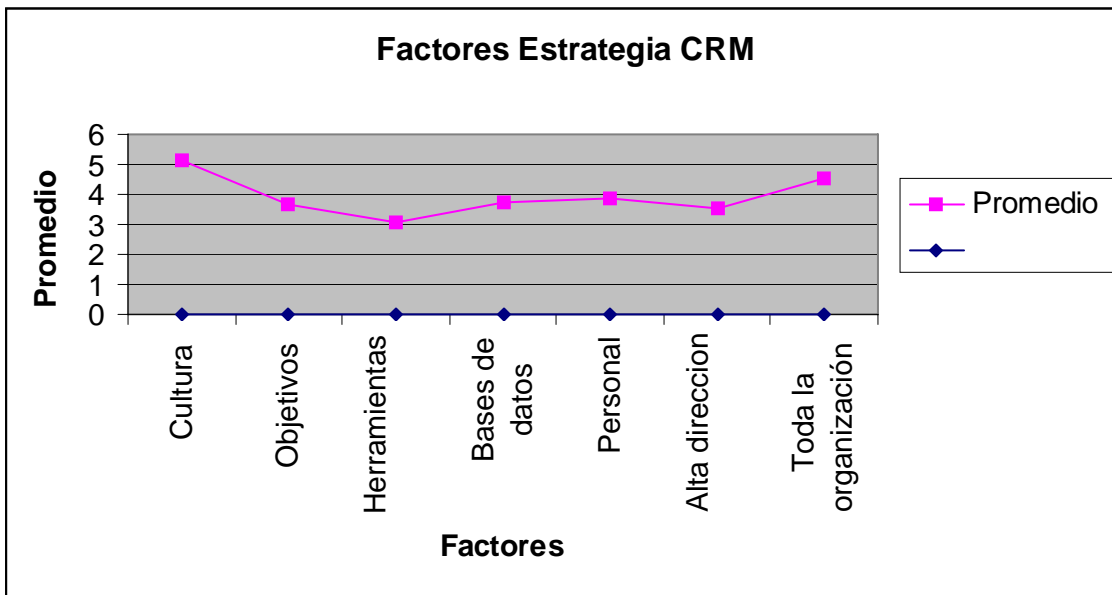
0 missing cases; 55 valid cases

Lo anterior demuestra la importancia de que todas las áreas en una organización, independiente de su razón de ser, estén involucradas en el desarrollo de iniciativas de mejora, como es el caso del CRM. Sin embargo, por la concepción

misma del término, es lógico que en el Área de Mercadeo descansa la mayor responsabilidad por su gestión y desempeño.

Pregunta 19 ¿En qué orden de importancia jerárquica considera los siguientes factores como base de una buena estrategia de CRM (1: menos importante, 7: más importante)?

Tabla 12. Factores relevantes para implementar el CRM



Las empresas entrevistadas consideran la Cultura organizacional enfocada hacia el cliente, como el factor base mas importante para el establecimiento de una buena estrategia de CRM; con un promedio de calificación de 5.10, en comparación con la calificación máxima de 7 puntos; el segundo aspecto mas importante es el Involucrar a toda la organización con un promedio de 4.55 puntos; los demás factores: Objetivos claros y medibles, disponer de herramientas tecnológicas adecuadas, disponer de bases de datos actualizadas, contar con personal cualificados y contar con el apoyo de la alta dirección, son factores con un promedio de participación similar, que oscila entre 3 y 4 puntos.

Pregunta 20 ¿Cuáles considera que son o podrían ser los principales beneficios de implementar una estrategia CRM en la empresa?

Tabla 13. Principales beneficios al implementar un CRM

Group \$BEN
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Fidelizacion de clientes	FIDCLIEN	46	17.4	83.6
Ampliacion cartera de clientes	CARTCLIE	15	5.7	27.3
Aumento rentabilidad cliente	RENTCLIE	26	9.8	47.3
Mejora del servicio de atencion al clien	SVATENC	42	15.8	76.4
Mejora eficiencia en costos	EFCOSTOS	19	7.2	34.5
Aprovechamiento de la informacion	APROVINF	32	12.1	58.2
Optimizacion de procesos de trabajo	OPTPROCE	10	3.8	18.2
Cualificacion del cliente	CUALCLIE	31	11.7	56.4
Mejora percepcion de marca	PERCMARC	12	4.5	21.8
Mejora fuerza de ventas	MEJFZVT	32	12.1	58.2
		-----	-----	-----
	Total responses	265	100.0	481.8

0 missing cases; 55 valid cases

Tanto para las empresas de servicios como para las del sector productivo, los principales beneficios de una estrategia CRM se ven reflejados en la Fidelización de los clientes y la mejora en el servicio de atención al cliente, como aspectos mas relevantes.

Pregunta 21 ¿Cuáles considera usted deberían ser los principales objetivos de una iniciativa CRM?

En el 83.6% de los casos el objetivo principal de una estrategia CRM debería ser el de Satisfacer a los clientes, seguido por Fidelizarlos y aumentar por ende las ventas. Incrementar rentabilidad, satisfacer a empleados y accionistas y reducir gastos, son objetivos con menos peso para las empresas entrevistadas. Este comportamiento es equitativo, tanto para las empresas del sector productivo como de servicios.

Pregunta 22 ¿Con qué barreras se ha enfrentado o cree que se enfrentaría la empresa al implantar soluciones CRM?

Análisis General: Para el 45.7% de los casos, la falta de orientación de la cultura organizacional hacia el cliente, es la principal barrera a la hora de implantar una solución del tipo CRM, seguido por la resistencia al cambio con una participación del 41.3%, no tener una base de datos adecuada y no involucrar a toda la organización, tienen la misma participación con el 39.1% , al igual que no disponer de herramientas tecnológicas adecuadas y falta de personal cualificado que tienen el 28.3% de los casos, siguen en orden descendente, falta de apoyo de la alta dirección, dificultad de integrar procesos de negocios orientados al cliente, demora para obtener rentabilidad y por ultimo elevados costos.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: Para el caso de las empresas de producción, la falta de orientación de la cultura organizacional hacia el cliente, es el factor con mayor número de casos, 68.4%; seguido de falta de bases de datos adecuadas con el 57.9%, posteriormente se tiene el no involucrar a toda la organización con el 47.4%, en orden le siguen la resistencia al cambio, la dificultad de integrar procesos de negocios orientados al cliente, el no disponer de herramientas tecnológicas adecuadas, la falta de apoyo de la alta dirección, la demora para obtener rentabilidad, la falta de personal cualificado y por ultimo los altos costos.

Empresas del sector servicios: Para el caso de las empresas de servicios, los aspectos con el mayor número de casos son la falta de personal cualificado y la resistencia al cambio, con el 40.7%, no involucrar a toda la organización y no disponer de herramientas tecnológicas adecuadas siguen con el 33.3%, la falta de orientación de la cultura organizacional hacia el cliente tiene el 29.6% de los

casos, posteriormente le siguen en orden, la falta de una base de datos adecuada, la falta de apoyo de la alta dirección, la demora para obtener rentabilidad y los altos costos.

Pregunta 23 Si actualmente existe una estrategia CRM o se piensa implementar, cómo es medido o cómo se debería medir su desempeño?

De las 51 empresas que efectivamente respondieron a esta pregunta, el aumento en las ventas cruzadas, fue la respuesta con mayor porcentaje de participación del 32.1%, seguido con un porcentaje muy cercano del 29.5% y el 28.2%, para el incremento en el valor de la base de clientes e incremento en la participación de mercados, respectivamente. El ultimo factor es el incremento en la tasa de retención con el 10.3%.

Este comportamiento es similar para todas las empresas del sector productivo, mientras que para las empresas del sector servicios, el desempeño de una estrategia CRM se debería medir por el incremento en la participación del mercado, con un 32.5%, seguido por el aumento en las ventas cruzadas y el incremento en el valor de la base de clientes, por último también esta el incremento en la tasa de retención.

Pregunta 24 ¿Para qué utiliza o utilizaría la empresa soluciones CRM?

Tabla 14. Principales objetivos al implementar un CRM

Group \$SOLUCIO
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Mejorar servicio al cliente	MEJSVCLI	48	35.6	90.6
Gestionar contacto con clientes	GESTCONT	32	23.7	60.4
Automatizar la fuerza de ventas	AUTFZVT	14	10.4	26.4
Manejar respuestas por mail	RESPMAIL	9	6.7	17.0
Administrar bases de datos	ADMBD	20	14.8	37.7
Automatizar campañas de marketing	CAMPMK	12	8.9	22.6
		-----	-----	-----
	Total responses	135	100.0	254.7

Para las 53 empresas que respondieron a esta pregunta, en el 90.6% de los casos, utilizarían CRM para mejorar el servicio al cliente, seguido por el gestionar el contacto con clientes con un porcentaje representativo del 60.4%. Este comportamiento se mantiene para ambos tipos de empresas, del sector productivo y de servicios.

Pregunta 25 ¿En cuál de los siguientes principios se basaría para establecer el grado de importancia de retener a un cliente actual?

Se obtuvieron 45 respuestas válidas

Tabla 15. Principales criterios para retener el cliente actual

Group \$PRINCIP
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Antigüedad del cliente	ANTICLIE	21	31.8	46.7
Valor economico aportado	VALECONO	20	30.3	44.4
Potencial economico del cliente	POTECONO	25	37.9	55.6
		-----	-----	-----
	Total responses	66	100.0	146.7

Para el caso de las empresas de producción, el principio con mayor número de casos sería la antigüedad del cliente con el 58.8%, mientras que para las empresas del sector servicios el principio mas importante es el potencial económico del cliente con el 57.1% seguido del valor económico aportado con el 46.4%.

Pregunta 26 ¿Cuál de los siguientes enfoques es el adoptado por la empresa?

De las 51 empresas que respondieron a esta pregunta, los esfuerzos dirigidos a adquirir clientes tuvieron un porcentaje de aceptación del 55.7% frente al 44.3% de los esfuerzos dirigidos a retener clientes. Este comportamiento se da para las empresas tanto del sector productivo como de servicios.

Pregunta 27 ¿Qué tipo de canales de comunicación utiliza la empresa para relacionarse con el cliente?

Tabla 16. Principales canales de comunicación con los clientes

```
Group $MECANIS
(Value tabulated = 1)
```

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Fuerza de ventas	FZVENTAS	49	27.2	89.1
Puntos de venta	PTVENTA	35	19.4	63.6
Call center	CALLCENT	21	11.7	38.2
Correos tradicionales	CORREOS	28	15.6	50.9
E-mail	EMAIL	25	13.9	45.5
Pagina web	WEB	22	12.2	40.0
		-----	-----	-----
	Total responses	180	100.0	327.3

0 missing cases; 55 valid cases

Este comportamiento es similar para ambos tipos de empresas, de servicios y de producción.

Pregunta 28 ¿Cómo obtiene la empresa información de clientes?

Análisis General: Para el 69.8% de los casos, la información de los clientes se obtiene del análisis del comportamiento de compras, seguido por la investigación

de mercados con el 62.3% y el seguimiento de compras con el 50.9%. Aspectos como Estudios de industria y comercio y los focus group tienen porcentajes de casos de 37.7% y 35.8% respectivamente. Los últimos lugares los ocupan la investigación primaria, la investigación secundaria y los estudios gubernamentales.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: Para el caso de las empresas del sector productivo, en el 87.5% de los casos, la información de los clientes la obtienen de los análisis de comportamiento de compras actuales, el otro factor preponderante es el seguimiento a las compras con el 70.8% de los casos, seguido de la investigación de mercados con el 58.3%, los demás aspectos tienen un comportamiento semejante al general.

Empresas del sector servicios: Par el caso de las empresas de servicios, en el 65.5% de los casos, la investigación de mercados es la que les da la pauta para obtener la información de sus clientes, seguido por el análisis de compras con el 55.2% y el seguimiento a las compras con el 34.5%; las demás variables muestran un comportamiento similar al general.

Pregunta 29 ¿Cómo clasifican actualmente el portafolio de clientes?

Tabla 17. Clasificación del portafolio de clientes.

```

Group $PORTAFO
(Value tabulated = 1)

```

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Cientes individuales	INDIVID	46	22.8	83.6
Cientes empresariales	EMPRESAR	42	20.8	76.4
Cientes del gobierno	GOBIERNO	17	8.4	30.9
Cientes por tipo de producto o servicio	PRODSV	33	16.3	60.0
Cientes por zonas geograficas	ZONASGEO	34	16.8	61.8
Cientes por unidades de negocio	UNIDNEGO	30	14.9	54.5
		-----	-----	-----
	Total responses	202	100.0	367.3

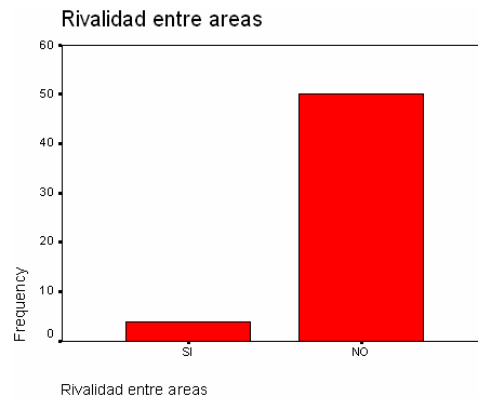
0 missing cases; 55 valid cases

Para el caso de las empresas del sector productivo estos resultados varían un poco, ya que la mayoría de sus clientes son por zonas geográficas con el 21.4%, seguido de clientes empresariales con el 20.4% y clientes individuales con el 19.4%. Mientras que para las empresas del sector servicios, la mayoría de sus clientes son individuales con el 26.3%, seguido de clientes empresariales con el 21.2% y clientes por unidades de negocio con el 16.2%.

Pregunta 30 ¿Considera que en la empresa existe rivalidad o algún tipo de relaciones tensas entre las áreas de mercadeo y producción (para el caso de las empresas del sector productivo o entre mercadeo y logística (para el caso de las empresas del sector servicios)?

Tabla 18. Sinergia entre las áreas de mercadeo y logística.

Rivalidad entre areas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	4	7.3	7.4	7.4
	NO	50	90.9	92.6	100.0
	Total	54	98.2	100.0	
Missing	NS/NR	1	1.8		
Total		55	100.0		



PREGUNTAS TEMA SCM

Pregunta 31: ¿Sabe qué es SCM (Supply Chain Management – Administración de la Cadena de Abastecimiento)? si la respuesta es positiva, favor dar una breve descripción sobre lo que es.

Tabla 19. Comprensión del concepto de la SCM

Sabe que es SCM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	29	52.7	55.8	55.8
	NO	23	41.8	44.2	100.0
	Total	52	94.5	100.0	
Missing	NS/NR	3	5.5		
Total		55	100.0		

De estos resultados el 86.9% de las empresas que dicen no conocer este concepto, pertenecen al sector servicios.

A continuación se enuncian algunas de las descripciones que los entrevistados dieron frente a este término:

- Estrategia de marketing para beneficio del cliente.
- Establecimiento de alianzas estratégicas.
- Se entiende como relación cliente – proveedor – organización.
- Estrategia de cadena productiva para dar mejor respuesta al cliente.
- Integración de participantes de la cadena productiva.
- Relación cliente interno y externo.
- Estrategia de comunicación entre áreas.
- Sistema de comunicación entre actores de la cadena con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Satisfacer necesidades de clientes internos y externos, entregar oportunamente requerimientos y abastecer áreas productivas.
- Manejo de toda la Cadena de Abastecimiento desde proveedores hasta clientes y regresando a la producción.
- Manejo de proveedores.

- Administrar eficientemente los costos de distribución de producto final y materias primas.
- Coordinación de los participantes de la cadena, con el ánimo de controlar la gestión y garantizar los cumplimientos.
- Coordinación y colaboración con los clientes en el suministro de productos y/o servicios.
- Cadenas productivas
- Estrategia de Marketing para una buena presentación del producto y/o servicio.
- Se busca que proveedores y clientes internos y externos hablen los mismos términos.
- Buena relación con todos los integrantes de la cadena productiva
- Tecnologías de negocios y mercadeo para mejorar la eficiencia de las áreas de la empresa.

SCM es un concepto menos conocido entre las empresas de ambos sectores en la ciudad de Manizales, sin embargo, las empresas del sector productivo muestran una tendencia a tener mayor claridad sobre este concepto. Al analizar algunas de las respuestas, se puede evidenciar la confusión que se presenta con conceptos del CRM o la inclinación hacia atribuir el concepto a uno solo de sus componentes como es compras o logística.

Pregunta 32: Si se define SCM como “estrategia que abarca los procesos de planeación y administración de todas las actividades involucradas en la gestión logística, incluyendo la coordinación y colaboración con los socios de la cadena, con proveedores de materia prima y servicios, intermediarios y clientes”, ¿Considera que la empresa utiliza o está implantando actualmente acciones de SCM?

Tabla 20. Utilización de la SCM según el concepto teórico.

Concepto SCM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	26	47.3	53.1	53.1
	NO	23	41.8	46.9	100.0
	Total	49	89.1	100.0	
Missing	NS/NR	6	10.9		
Total		55	100.0		

De las 23 empresas que manifiestan no estar adelantando actualmente acciones de SCM según la definición, solo 5 son del sector productivo.

El siguiente análisis es para aquellas empresas que hayan respondido positivamente la pregunta anterior

Pregunta 33: El proceso de implantación de SCM se desarrolla en las siguientes fases: Discusión, análisis, implementación y operación. ¿Considera que la empresa utiliza este esquema de implantación y si es así en que etapa se encuentra actualmente?

Tabla 21. Implementación real de la SCM

Fases SRM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	21	38.2	42.9	42.9
	NO	5	9.1	10.2	53.1
	NA	23	41.8	46.9	100.0
	Total	49	89.1	100.0	
Missing	NS/NR	6	10.9		
Total		55	100.0		

De las empresas que respondieron no utilizar el esquema de implantación propuesto, 3 pertenecen al sector productivo.

En relación con la etapa de implantación en la que la empresa se encuentra actualmente, solamente dos empresas manifestaron estar en etapa de operación, una en discusión, una en análisis y una en implementación.

Pregunta 34: ¿Cuántos años lleva la empresa realizando acciones SCM?

En esta pregunta se presentó una confusión, ya que se obtuvieron 10 respuestas y la lógica hubiese sido que solamente las empresas que respondieron al anterior punto, estar en etapa de implementación u operación, que fueron solo 3, respondieran esta pregunta. Por tanto, no aplica para el análisis. Esto se dio porque en los otros casos, los entrevistados manifestaron considerar la aplicación del SCM como algo inherente al desarrollo normal de la empresa, por tanto, nace con la propia concepción del negocio.

Pregunta 35: ¿Si la empresa está implementando o tiene actualmente en operación una estrategia SCM, considera que se encuentra alineada a la estrategia corporativa?

Con esta pregunta sucedió lo mismo que con la anterior, se obtuvieron mayor número de respuestas de las que debiesen ser, ya que de los 55 entrevistados, 20 respondieron si tener una estrategia SCM alineada con la estrategia corporativa, lo que demuestra una vez mas, la confusión que se presenta entre los ejecutivos a la hora de entender este tipo de estrategias.

El análisis a las preguntas que siguen a continuación aplica para todas las empresas entrevistadas

Pregunta 36: ¿En cuál de los siguientes tipos de tecnología se apoya la empresa?

El 65.45% respondieron esta pregunta, el porcentaje restante se abstuvo de hacerlo. Como resultado se tiene que en el 69.4% de los casos, los entrevistados manifiestan apoyarse con tecnología CRM, seguida por la planeación de la producción en el 66.7% de los casos, tecnologías como planeación de inventarios y ERP ocupan los siguientes lugares en importancia, por último se tienen los sistemas de almacenamiento, las aplicaciones Web, los sistemas CPFR, los sistemas de transporte y los intercambios B to B.

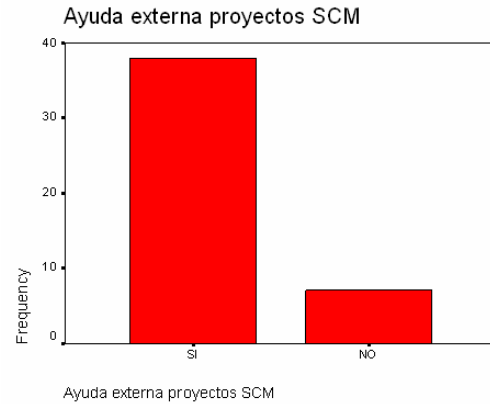
Estos resultados varían significativamente a la hora de analizarlos por tipo de empresa, ya que para las del sector productivo, en el 85% de los casos, la tecnología mas empleada es la planeación de la producción, seguida por los sistemas CRM con el 65%, tecnologías como la planeación de inventarios participan en el 30% de los casos, seguida por las tecnologías ERP, sistemas de almacenamiento y sistemas CPFR, por ultimo están las aplicaciones Web y el intercambio B to B.

Para el caso de las empresas del sector servicios, la tecnología con mayor porcentaje de casos es el CRM con un 75%, seguida de la planeación de la producción con el 43.8%, posteriormente se encuentran tecnologías como ERP, planeación de inventarios y sistemas de almacenamiento, la aplicación web tiene un porcentaje poco representativo del 6.3%, mientras que tecnologías como la CPFR, no aparecen dentro de las respuestas.

Pregunta 37: ¿Considera necesaria ayuda externa para implementar proyectos SCM?

Tabla 22. Necesidad de ayuda externa para implementar una SCM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	38	69.1	84.4	84.4
	NO	7	12.7	15.6	100.0
	Total	45	81.8	100.0	
Missing	NS/NR	10	18.2		
Total		55	100.0		



Es necesario enfatizar en que existe un equilibrio entre las opiniones de las empresas del sector productivo y de servicios, en cuanto a la necesidad de contar con ayuda externa al momento de implementar proyectos de este tipo, ya que en el caso de las empresas productivas son 20 las que contestaron positivamente, en contraste con 18 del sector servicios. Por su lado, el 85.71% de las empresas que respondieron no considerar relevante este apoyo, pertenecen al sector servicios.

Pregunta 38: ¿Por qué motivos contrata / contrataría la empresa servicios de proveedores externos para implementar proyectos de este tipo?

Análisis General: En el 79.5% de los casos, las empresas manifiestan contratar servicios de proveedores externos por su amplia experiencia, seguido de la falta de personal calificado en el 33.3% de los casos, posteriormente la falta de infraestructura necesaria con el 20.5%, y por ultimo están los costos de realización interna.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: En el caso de las empresas del sector productivo, en el 100% de los casos, los entrevistados manifiestan que la experiencia del proveedor es el principal impulsor para contratar un servicio externo, seguido por la falta de infraestructura adecuada, la falta de personal cualificado y los elevados costos de realización, con porcentajes menos representativos.

Empresas del sector servicios: : Para las empresas del sector productivo, en el 60% de los casos, el aspecto que motivaría a contratar una consultoría externa es la experiencia del proveedor, seguida de la falta de personal cualificado con el 55%, por último están la falta de infraestructura y los elevados costos de realización.

Pregunta 39: ¿Existe un área de logística dentro de la estructura organizacional de la empresa o ésta es un área de soporte?

Tabla 23. Existencia oficial de un área de logística

Existe area logistica					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	26	47.3	70.3	70.3
	NO	11	20.0	29.7	100.0
	Total	37	67.3	100.0	
Missing	NS/NR	18	32.7		
Total		55	100.0		

Vale la pena señalar que el 53.84% de las empresas que respondieron si tener un área logística, pertenecen al sector productivo, mientras que el 72.72% de las que respondieron no , pertenecen al sector servicios.

Pregunta 40: ¿Cómo ve la empresa a la función logística?

El 90.5% de las empresas, consideran la función logística como un recurso estratégico para la organización.

Pregunta 41: Considera que en la empresa existe la suficiente confianza para trabajar estratégicamente con los siguientes actores:

Tabla 24. Confianza para trabajar con actores externos a la organización

Group \$ACT
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Proveedores	PROVEEDO	37	32.5	82.2
Distribuidores	DISTRIBU	35	30.7	77.8
Clientes finales	CLIENTES	42	36.8	93.3
		-----	-----	-----
Total responses		114	100.0	253.3

45 de las 55 empresas entrevistadas, respondieron a esta pregunta. En general, las empresas de ambos sectores, manifiestan tener confianza para trabajar, tanto con sus proveedores como distribuidores y clientes finales.

Pregunta 42: ¿Cuáles considera que son o deben ser los objetivos de una estrategia SCM?

Análisis General: En el 84.1% de los casos el objetivo principal de una estrategia SCM debería ser el incremento en la satisfacción de los clientes, seguido por el incremento en la productividad y coordinar el trabajo entre áreas, con el 54.5%. Disminución en costos y aumento en la participación del mercado, son objetivos con menos peso para las empresas entrevistadas.

Análisis Particular: En el caso de las empresas del sector productivo, el incremento en la satisfacción del cliente también debería ser el principal objetivo de una estrategia SCM con el 90.9% de los casos, seguido por el coordinar trabajo entre áreas con el 86.4%, posteriormente está el incremento en la productividad y por último, la disminución en costos y el aumento en la participación del mercado.

Para las empresas del sector servicios, el objetivo principal de la SCM debe ser el incremento en la satisfacción del cliente con el 77.3% de los casos, seguido por la disminución en costos y el incremento en la productividad con el 50% de los casos, por último están el aumento en la participación del mercado y el coordinar trabajo entre áreas, respectivamente.

Pregunta 43: ¿Cuáles considera son los obstáculos que impiden lograr el éxito en la implementación de una estrategia SCM?

Análisis General: De 39 empresas que contestaron esta pregunta, el 33.3% estuvo de acuerdo con que el principal obstáculo es el no tener un completo entendimiento del concepto, seguido por la inadecuada definición de servicio al cliente con el 17.2% de respuestas. Aspectos como la falta de control sobre los procesos, la falta de confianza en los socios de la cadena, la carencia de interés ejecutivo y los objetivos conflictivos entre los miembros de la cadena, tienen un porcentaje de respuesta similar.

Análisis Particular:

Empresas del sector productivo: De las 19 empresas del sector productivo que contestaron esta pregunta, el 40.5% estuvo de acuerdo con que el principal obstáculo es el no tener un completo entendimiento del concepto, seguido por los objetivos conflictivos entre los miembros de la cadena con el 16.2%. Aspectos como la falta de control de procesos, la falta de confianza entre socios y la inadecuada definición del servicio al cliente tienen porcentaje de respuesta similar, en el último lugar esta la carencia de interés ejecutivo con el 5.4%.

Empresas del sector servicios: De las 20 empresas del sector servicios que contestaron a esta pregunta, el 28% piensa que el principal obstáculo es el no tener un completo entendimiento del concepto, seguido por la inadecuada definición del servicio al cliente con el 20% y la carencia de interés ejecutivo con el 18%. La falta de control sobre los procesos y la falta de confianza en los socios de la cadena tiene el mismo porcentaje de respuesta del 14%, por último están los objetivos conflictivos entre los miembros de la cadena con el 6%.

Pregunta 44: De los siguientes ítem, ¿Cuáles considera que caracterizan o están asociados a la SCM?

A continuación se presentan los resultados de las 37 empresas que respondieron esta pregunta, de éstas el 62.16% son del sector productivo.

Tabla 25. Factores asociados a la implementación de una SCM

Group \$ASOCIAD
(value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Costeo por actividades	COSTACTI	18	3.2	48.6
Desarrollo de proveedores logísticos	DSPROVEE	21	3.7	56.8
Reducción de tiempo de ciclo	REDTIEMP	6	1.1	16.2
Planeación de requerimientos de distribu	DRP	18	3.2	48.6
Respuesta eficiente al cliente	RESPCLIE	18	3.2	48.6
Planeación de recursos empresariales	PLANERP	13	2.3	35.1
Tecnología de la información	TIC	11	1.9	29.7
Planeación de requerimiento de materiales	MRP	25	4.4	67.6
Estructura organizacional	ESTRORG	17	3.0	45.9
Punto de venta	PUNTOVT	13	2.3	35.1
Compras	COMPRAS	16	2.8	43.2
Administración Estratégica	ADMESTRA	17	3.0	45.9
Curva de aprendizaje	CURVA	6	1.1	16.2
Transporte	TRANSP	11	1.9	29.7
Reabastecimiento	REABASTE	10	1.8	27.0
Administración del canal	ADMCANAL	17	3.0	45.9
Desarrollo de proveedores	DESPROV	17	3.0	45.9
Intercambio electrónico de datos	EDI	11	1.9	29.7
Administración de inventarios	INVENTAR	18	3.2	48.6
Negociación	NEGOCIAC	16	2.8	43.2
outsourcing	OUTSOURC	16	2.8	43.2
Ciclo de vida del producto	CVPRODUC	19	3.4	51.4
Ciclo de vida del cliente	CVCLIENT	18	3.2	48.6
Administración de la calidad	ADMCALID	16	2.8	43.2
Operadores logísticos	OPERLG	27	4.8	73.0
Servicio al cliente	SERVICLI	19	3.4	51.4
E-commerce	ECOMERCE	4	.7	10.8
Pronósticos	PRONOSTI	8	1.4	21.6
Administración Recursos Humanos	ADMREHUM	11	1.9	29.7
Procesamiento de órdenes	PROCORDE	10	1.8	27.0
Alianzas estratégicas	ALESTRAT	25	4.4	67.6
Justo a tiempo	JIT	12	2.1	32.4
Administración logística	ADMLOG	26	4.6	70.3
Manufactura	MANUFACT	9	1.6	24.3
Logística en reversa	LOGREVER	20	3.5	54.1
Evaluación y selección de proveedores	SELPROVE	28	4.9	75.7
Total responses		567	100.0	1532.4

De lo anterior se puede concluir que en la mayoría de los casos, aspectos como: Desarrollo de proveedores, planeación de requerimiento de materiales, operador logístico, alianzas estratégicas, administración logística, logística en reversa, evaluación y selección de proveedores, son los más asociados al concepto de SCM, mientras que aspectos como: reducción de tiempos de ciclo, curva de aprendizaje, e-commerce, pronósticos de demanda y manufactura, no son muy

representativos de dicho concepto, para el total de empresas que respondieron este punto.

Si se mira de manera específica, para el caso de las empresas de servicios y las empresas de producción, para estas últimas, existen otra serie de aspectos adicionales que no están tan ligados al concepto de SCM, como: Planeación de recursos empresariales, tecnología de la información, compras, transporte, reabastecimiento, intercambio electrónico de datos, administración de la calidad, administración de recursos humanos y procesamiento de ordenes. Para las empresas de servicios estos aspectos son: Punto de venta, transporte y reabastecimiento.

Pregunta 45: ¿Tiene su empresa certificación de calidad o está en proceso de obtenerla?

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: El 40% de las empresas aseguran estar en proceso de obtener la certificación de calidad ISO 9001, de estas el 54.54% pertenecen al sector productivo. De otro lado, solo el 20% de las empresas entrevistadas cuentan con esta certificación, de allí el 90% son de producción.

Sistema de Gestión de Calidad QS9000: El 5.45% de las empresas entrevistadas cuentan con esta certificación, de estas el 66.6% son del sector productivo. De otro lado, el 18.18% de las empresas aseguran estar en proceso de obtenerla, el 30% son del sector servicios.

Sistema de Gestión de la Calidad HACCP: Solamente 4 empresas manifestaron estar en proceso de obtener esta certificación, 3 de ellas del sector productivo.

Sistema de Administración Ambiental ISO 14001: El 3.63% de las empresas manifestaron contar con esta certificación, de este porcentaje, el total es de empresas del sector productivo; mientras que el 5.45% dicen estar en proceso de obtenerla.

Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional OSAS 18001: El 3.63% de las empresas dicen contar con esta certificación, de este porcentaje, el total es de empresas del sector productivo; mientras que solo una empresa manifestó estar en proceso de obtenerla.

Pregunta 46: ¿Qué socio de la cadena de abastecimiento considera más importante para el éxito de una estrategia SCM?

Tabla 26. Socios más importantes para implementar la SCM

```

Group $SOCIO
  (Value tabulated = 1)

```

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Cliente interno	CLINTERN	31	24.6	70.5
Proveedores	PROVEDOR	30	23.8	68.2
Distribuidores	DISTRIB	27	21.4	61.4
Cliente final	CLIENTFI	38	30.2	86.4
		-----	-----	-----
	Total responses	126	100.0	286.4

El 80% de los casos fueron válidos, por lo que se puede concluir que no existe una diferencia significativa entre cada uno de los tipos de clientes relacionados con la estrategia SCM, por lo que tanto el cliente interno, como los proveedores, distribuidores y clientes finales son importantes para el éxito de esta estrategia, sin desconocer en todo caso, la relevancia que cobra el cliente final a la hora de lograr el éxito en una compañía.

Pregunta 47: ¿Compartiría la empresa información con los socios de su cadena?

Tabla 27. Posibilidad de compartir información con socios de la cadena.

Compartiría informacion con los socios de la cadena

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	32	58.2	72.7	72.7
	NO	12	21.8	27.3	100.0
	Total	44	80.0	100.0	
Missing	NS/NR	11	20.0		
Total		55	100.0		

A continuación se relacionan algunas de las razones por las que las empresas entrevistadas si compartirían información con sus socios estratégicos:

- Para apuntar al mismo objetivo
- Como estrategia competitiva
- Conocimiento conjunto
- Fundamental para el éxito del negocio
- Se compartiría solo información pertinente al negocio
- Para mejorar procesos
- Para cooperar y colaborar
- Por retroalimentación

Pregunta 48: ¿En cuál de las siguientes etapas considera que se encuentra la compañía?

El 69% de las empresas contestaron esta pregunta, de este porcentaje el 36.31% son del sector servicios.

Análisis General: En el 47.4% de los casos, las empresas encuestadas manifiestan estar en la etapa “enfocada a la integración de sus áreas con miras a ofrecer mejores productos y servicios”, en el 42.1% de los casos están “enfocadas a la colaboración con proveedores y clientes”, seguida por el 39.5% de “enfoque en la mejora de procesos”, posteriormente está la integración de unos pocos aliados estratégicos y por último se encuentra la colaboración total con los socios de la cadena, solamente en el 15.8% de los casos.

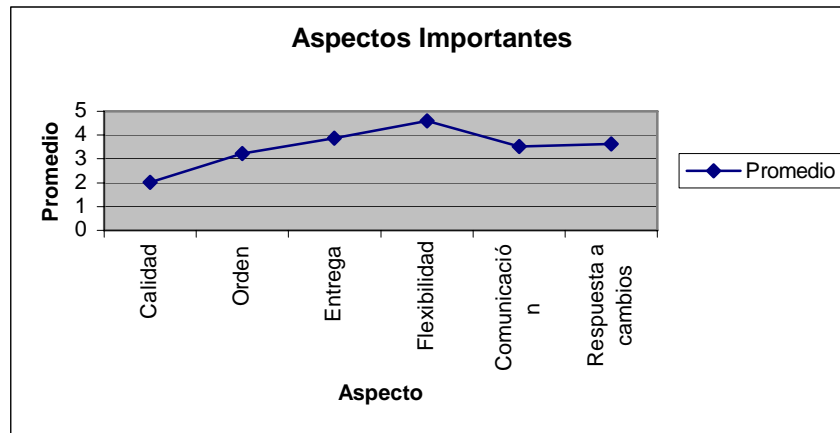
Análisis particular

Empresas del sector productivo: Para las empresas de este sector, en el 55.6% de los casos, se esta en una etapa en donde la compañía esta enfocada en la colaboración con proveedores y clientes, seguida por una etapa de enfoque en la integración de áreas con miras a ofrecer mejores productos y servicios con el 50% de los casos, posteriormente se encuentran los enfoques de mejora de cada uno de sus procesos funcionales e integración de unos pocos aliados estratégicos con el 33.3% de los casos, por ultimo esta la colaboración total con los socios de la cadena.

Empresas del sector servicios: En el 45% de los casos, las empresas dicen estar en las etapas de enfoque en la mejora de cada uno de sus procesos funcionales y de enfoque en la integración de sus áreas con miras a ofrecer mejores productos y servicios, seguida por el 30% de los casos que manifestaron estar enfocadas en la colaboración con proveedores y clientes, posteriormente esta la integración de unos pocos aliados estratégicos con el 25% y por ultimo la etapa enfocada en la colaboración total con los socios de la cadena en el 15% de los casos.

Pregunta 49: Cuál de los siguientes aspectos considera que es más importante para los clientes (calificar de 1 a 6, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante).

Tabla 28. Aspectos relevantes para los clientes.



De acuerdo con la gráfica, la calidad es el aspecto considerado por las empresas entrevistadas, como el más importante para sus clientes con un promedio de respuesta del 2.02; seguido por el cumplimiento de la orden, posteriormente se encuentra la comunicación efectiva, la habilidad para responder a cambios de último momento y por último se encuentran la frecuencia en la entrega y la flexibilidad con promedios de 3.86 y 4.60, respectivamente.

Pregunta 50: ¿Tiene actualmente la empresa establecidas políticas de servicio al cliente?

Tabla 29. Existencia de políticas claras para el servicio al cliente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	41	74.5	91.1	91.1
NO	4	7.3	8.9	100.0
Total	45	81.8	100.0	
Missing NS/NR	10	18.2		
Total	55	100.0		

Si la respuesta es afirmativa, en dónde se evidencian estas políticas?

El 54.5% de las empresas opinan que estas políticas se evidencian en sus procesos de transacción con el cliente, el 24.2% dicen evidenciarlas en los procesos de pre-transacción, mientras que el 21.2% se orientan por los procesos post-transaccionales. Este comportamiento es similar para las empresas de ambos sectores.

Pregunta 51: ¿Emplea actualmente la empresa Internet para comunicarse con los socios?

Análisis General: En el 95.7% de los casos, se emplea el Internet para comunicarse con proveedores, en el 93.6% de los casos con distribuidores, en el 80.9% de los casos con el consumidor final y por último en el 76.6% con los empleados.

7.2 Análisis Bivariado

Cuando se quiere describir conjuntamente dos variables estadísticas, el primer paso será al igual que en el caso de la estadística univariada, representar los datos en una tabla de frecuencias, sin embargo ahora a cada caso le corresponderá no un valor sino dos (uno para cada una de las variables).

Los pares de valores así formados constituyen la distribución bidimensional. La tabla de frecuencias consiste ahora en una tabla de doble entrada en la que se recogen tanto las frecuencias de cada una de las variables por separado como los pares de puntuaciones que en cada caso se obtiene para ambas variables.

Así, con el análisis bivariado se busca identificar en primera instancia, similitudes y diferencias significativas entre las percepciones y estrategias definidas tanto para las empresas del sector productivo como de servicios; además de identificar en la medida de lo posible, los factores que son determinantes para estos dos tipos de sectores, a la hora de implementar estrategias CRM y SCM.

1. Tipo de Empresa versus ¿Cuáles considera que son los aspectos claves en los que la empresa debería enfocarse para lograr ventaja competitiva? (Pregunta 1)

Tabla 30. Relación entre tipo de empresa y factores claves para lograr ventaja competitiva.

		Herr. Tecn		Rel Aprend		Costos		Esf.Mk		Alianzas Estr.		Calidad	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Tipo de empresa Producción	Count	23	1	23	1	21	3	23	1	21	3	22	2
	% within Tipo de empresa	95.8	4.2	95.8	4.2	87.5	12.5	95.8	4.2	87.5	12.5	91.7	8.3
	% within Var	48.9	12.5	52.3	9.1	56.8	16.7	54.8	7.7	46.7	30.0	52.4	15.4
Servicios	Count	24	7	21	10	16	15	19	12	24	7	20	11
	% within Tipo de empresa	77.4	22.6	67.7	32.3	51.6	48.4	61.3	38.7	77.4	22.6	64.5	35.5
	% within Var	51.1	87.5	47.7	90.9	43.2	83.3	45.2	92.3	53.3	70.0	47.6	84.6
Total	Count	47	8	44	11	37	18	42	13	45	10	42	13
	% within Tipo de empresa	85.5	14.5	80.0	20.0	67.3	32.7	76.4	23.6	81.8	18.2	76.4	23.6
	% within Var	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

De acuerdo con los resultados anteriores, 9 de cada 10 empresas del sector productivo, consideran que el disponer de herramientas tecnológicas, establecer relaciones de aprendizaje y cooperación con clientes, proveedores ,socios y empleados, establecer alianzas estratégicas y contar con certificaciones de calidad; son aspectos claves en los que debería enfocarse las empresas para lograr ventaja competitiva. Mientras que 7 de cada 10 empresas del sector

servicios, consideran que disponer de herramientas tecnológicas adecuadas y establecer alianzas estratégicas, son los aspectos mas importantes a la hora de lograr ventaja competitiva.

De otro lado y de acuerdo con el análisis por columna, el 48.9% de los entrevistados que afirman que disponer de herramientas tecnológicas es un factor clave para lograr ventaja competitiva, pertenecen al sector productivo, en comparación con el 51.1% que pertenecen al sector servicios. Por su lado, el 52.3% de las empresas que dicen que las relaciones de aprendizaje son un factor clave para lograr ventaja pertenecen al sector producción versus el 47.7% que pertenecen al sector servicios, igual sucede para el factor fijar estrategias de costos, el cual es importante para el 56.8 % de las empresas del sector producción, comparado con el 43.2% del sector servicios, a su vez el incrementar esfuerzos de marketing es un factor mas importante para las empresas del sector producción con un 54.8%, en comparación con el 45.2% de las empresas del sector servicios, situación contraria para el factor establecer alianzas estratégicas que es considerado de mayor peso para las empresas del sector servicios, mientras que el aspecto calidad es preponderante para las empresas del sector producción; lo que nos lleva a concluir que los aspectos que se pueden considerar mas importantes para las empresas del sector productivo son: Establecer relaciones de aprendizaje y cooperación con clientes, proveedores, socios y empleados, fijar estrategias de reducción de costos, incrementar los esfuerzos de marketing y contar con certificaciones de calidad; mientras que el disponer de herramientas tecnológicas adecuadas y establecer alianzas estratégicas son aspectos mejor calificados por las empresas del sector servicios.

2. Tipo de Empresa versus Dispone la empresa de una base de datos actualizada (Pregunta 4)

Tabla 31. Relación entre tipo de empresa y existencia de base de datos

Tipo de empresa * Bases de Datos de Clientes Crosstabulation

			Bases de Datos de Clientes		Total
			SI	NO	
Tipo de empresa	Produccion	Count	22	2	24
		% within Tipo de empresa	91.7%	8.3%	100.0%
		% within Bases de Datos de Clientes	47.8%	22.2%	43.6%
	Servicios	Count	24	7	31
		% within Tipo de empresa	77.4%	22.6%	100.0%
		% within Bases de Datos de Clientes	52.2%	77.8%	56.4%
Total	Count	46	9	55	
	% within Tipo de empresa	83.6%	16.4%	100.0%	
	% within Bases de Datos de Clientes	100.0%	100.0%	100.0%	

De acuerdo con lo anterior, 9 de cada 10 empresas del sector producción poseen una base de datos de clientes actualizada, en comparación con 8 de cada 10 empresas del sector servicio; lo que demuestra la gran importancia de contar con esta clase de herramientas en ambos tipos de empresa.

3. Tipo de Empresa versus si se define CRM como “conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con sus clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”¿Considera que la empresa utiliza o está implantando actualmente acciones de CRM? (Pregunta 8)

Tabla 32. Relación entre tipo de empresa y entendimiento del concepto teórico de CRM

Tipo de empresa * Concepto CRM Crosstabulation

			Concepto CRM		Total
			SI	NO	
Tipo de empresa	Produccion	Count	18	6	24
		% within Tipo de empresa	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Concepto CRM	48.6%	33.3%	43.6%
	Servicios	Count	19	12	31
		% within Tipo de empresa	61.3%	38.7%	100.0%
		% within Concepto CRM	51.4%	66.7%	56.4%
Total	Count	37	18	55	
	% within Tipo de empresa	67.3%	32.7%	100.0%	
	% within Concepto CRM	100.0%	100.0%	100.0%	

En general se puede concluir, que CRM es un concepto mas conocido entre las empresas del sector productivo, pues el 75% de ellas así lo afirman, mientras que el 38.7% de las empresas del sector servicios entrevistadas, manifestaron no conocer el concepto y por ende, no estarlo implementando actualmente en su compañía.

4. Tipo de Empresa versus ¿Cuál ha sido la principal inversión de la empresa para la puesta en marcha del programa CRM? (Pregunta 12)

Tabla 33. Relación entre tipo de empresa y principal inversión para implementar el CRM

Tipo de empresa	Count	Det. Estrategia			Capacitación Personal			Análisis Procesos			Evaluación Riesgos			Adquisición Software			Infr. Tecnológica		
		SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA
		4	7	9	4	7	9	2	9	9		11	9		11	9	2	9	9
Producción	% within Empresa	20.0	35.0	45.0	20.0	35.0	45.0	10.0	45.0	45.0		55.0	45.0		55.0	45.0	10.0	45.0	45.0
	% within Var	30.8	58.3	37.5	26.7	70.0	37.5	33.3	47.4	37.5		52.4	37.5		55.0	37.5	33.3	47.4	37.5
Servicios	Count	9	5	15	11	3	15	4	10	15	4	10	15	5	9	15	4	10	15
	% within Empresa	31.0	17.2	51.7	37.9	10.3	51.7	13.8	34.5	51.7	13.8	34.5	51.7	17.2	31.0	51.7	13.8	34.5	51.7
	% within Var	69.2	41.7	62.5	73.3	30.0	62.5	66.7	52.6	62.5	100.0	47.6	62.5	0	45.0	62.5	66.7	52.6	62.5
Total	Count	13	12	24	15	10	24	6	19	24	4	21	24	5	20	24	6	19	24
	% within Empresa	26.5	24.5	49.0	30.6	20.4	49.0	12.2	38.8	49.0	8.2	42.9	49.0	10.2	40.8	49.0	12.2	38.8	49.0
	% within Var	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0	0	0	0	0	0

Las empresas que respondieron estar en la etapa de implementación, manifiestan que la capacitación de personal ha sido la principal inversión para la puesta en marcha del programa CRM; así lo afirman el 20% de las empresas de producción y el 30.6% de las empresas de servicios, por su lado la segunda inversión se ha dado en la Determinación de la estrategia, según el 20% de las empresas productivas y el 26.5% de las empresas de servicios. Aspectos como la evaluación

de riesgos y la adquisición de software no son considerados importantes a la hora de invertir en la puesta en marcha de un programa CRM, así lo afirman los entrevistados de ambos sectores; de los que respondieron no considerar la evaluación de riesgos dentro de las inversiones, el 52.4% pertenecen al sector productivo y el 47.6% al sector servicios, situación que también se presenta para el ítem adquisición de software con el 55% y el 45% respectivamente.

5. Tipo de Empresa versus La conceptualización de las soluciones CRM que utiliza o está implementando actualmente la empresa han sido desarrolladas por (Pregunta 13)

Tabla 34. Relación entre tipo de empresa y conceptualización de la implementación del CRM

Tipo de empresa * Desarrollo soluciones CRM Crosstabulation

			Desarrollo soluciones CRM				Total
			su propia organizacion	consultorias externas	ambas	NA	
Tipo de empresa	Produccion	Count	8		7	9	24
		% within Tipo de empresa	33.3%		29.2%	37.5%	100.0%
		% within Desarrollo soluciones CRM	66.7%		50.0%	37.5%	47.1%
	Servicios	Count	4	1	7	15	27
		% within Tipo de empresa	14.8%	3.7%	25.9%	55.6%	100.0%
		% within Desarrollo soluciones CRM	33.3%	100.0%	50.0%	62.5%	52.9%
Total	Count	12	1	14	24	51	
	% within Tipo de empresa	23.5%	2.0%	27.5%	47.1%	100.0%	
	% within Desarrollo soluciones CRM	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

De las empresas que respondieron estar en la etapa de implementación, el 33.3% de las empresas del sector producción dicen haber desarrollado las soluciones CRM dentro de su propia organización, mientras que el 14.8% de las empresas del sector servicios así también lo afirman; por su parte el 29.2% de las empresas del sector productivo dicen tener una combinación entre desarrollo de su propia organización y consultorías externas, así también lo manifiesta el 25.9 % de las empresas del sector servicios, sólo una empresa del sector servicios dice haber

recurrido a las consultarías externas para la determinación de la conceptualización de las soluciones CRM que utiliza o esta implementando su empresa.

6. Tipo de Empresa versus ¿Cuál es el motivo (s) por el que la empresa no utiliza soluciones CRM? (Pregunta 14)

Tabla 35. Relación entre tipo de empresa y motivo para no implementar un CRM

			Tipo de Empresa	
			Producción	Servicios
No eficaces	SI	Count		2
		% within Var		100.0
		% within Empresa		6.5
	NO	Count	6	10
		% within Var	37.5	62.5
		% within Empresa	25.0	32.3
	NA	Count	18	19
		% within Var	48.6	51.4
		% within Empresa	75.0	61.3
No necesarias	SI	Count		1
		% within Var		100.0
		% within Empresa		3.2
	NO	Count	6	11
		% within Var	35.3	64.7
		% within Empresa	25.0	35.5
	NA	Count	18	19
		% within Var	48.6	51.4
		% within Empresa	75.0	61.3
Inversion	SI	Count		
		% within Var		
		% within Empresa		
	NO	Count	6	12
		% within Var	33.3	66.7
		% within Empresa	26.1	38.7

	NA	Count	17	19
		% within Var	47.2	52.8
		% within Empresa	73.9	61.3
Presupuesto	SI	Count		
		% within Var		
		% within Empresa		
	NO	Count	6	12
		% within Var	33.3	66.7
		% within Empresa	25.0	38.7
	NA	Count	18	19
		% within Var	48.6	51.4
		% within Empresa	75.0	61.3
No valorar	SI	Count	1	1
		% within Var	50.0	50.0
		% within Empresa	4.2	3.2
	NO	Count	5	11
		% within Var	31.3	68.8
		% within Empresa	20.8	35.5
	NA	Count	18	19
		% within Var	48.6	51.4
		% within Empresa	75.0	61.3
Desconocimiento	SI	Count	2	10
		% within Var	16.7	83.3
		% within Empresa	8.3	32.3
	NO	Count	4	2
		% within Var	66.7	33.3
		% within Empresa	16.7	6.5
	NA	Count	18	19
		% within Var	48.6	51.4
		% within Empresa	75.0	61.3
Posibilidad	SI	Count	3	1
		% within Var	75.0	25.0
		% within Empresa	12.5	3.2
	NO	Count	3	11
		% within Var	21.4	78.6
		% within Empresa	12.5	35.5

	NA	Count	18	19
		% within Var	48.6	51.4
		% within Empresa	75.0	61.3

El análisis de esta pregunta corresponde a lo descrito por el segmento de empresas que aseguran no estar utilizando en la actualidad soluciones CRM, el cual asciende al 32.7% de las empresas encuestadas.

En cuanto al análisis de la tabla anterior, se puede decir que el no considerar eficaces las soluciones CRM no es un motivo relevante por el cual las empresa de ambos sectores no estén utilizando actualmente soluciones CRM; lo mismo sucede con los aspectos no considerarlo necesario, la inversión es demasiado elevada en relación con el beneficio, no hay presupuesto, los clientes no lo van a valorar. Ya que como se puede apreciar, solo 2 empresas del sector servicios afirman que no considerar eficaces las soluciones CRM si son un motivo, solo una empresa del sector servicios considera que las soluciones CRM no son necesarias, y dos empresas, una del sector servicios y otras del sector productivo, consideran que los clientes no van a valorar estos esfuerzos; por lo que se puede concluir que para ambos tipos de empresas, el principal motivo por el cual no utilizan soluciones CRM es el desconocimiento de la solución y sus ventajas, porcentaje representado en su mayoría por las empresas del sector servicios, ya que el 83.3% de ellas así lo manifiestan versus el 16.7% de las empresas del sector productivo.

De otro lado, el 75% de los entrevistados que manifestaron estar planteando la posibilidad de implementar esta solución pertenecen al sector productivo y el 25% al sector servicios, lo que demuestra el interés por este tipo de iniciativas para ambos sectores estratégicos, principalmente para el primero de ellos.

7. Tipo de Empresa versus ¿Cuáles considera que son o podrían ser los principales beneficios de implementar una estrategia CRM en la empresa? (Pregunta 21)

Tabla 36. Relación entre tipo empresa y principales beneficios al implementar un CRM

			Tipo de Empresa	
			Producción	Servicios
Aumentar Ventas	SI	Count	18	17
		% within Var	51.43	48.57
		% within Empresa	75.00	54.84
	NO	Count	6.0	14.0
		% within Var	30.00	70.00
		% within Empresa	25.00	45.16
Reducir Gastos	SI	Count	10	7
		% within Var	58.82	41.18
		% within Empresa	41.67	22.58
	NO	Count	14	24
		% within Var	36.84	63.16
		% within Empresa	58.33	77.42
Incrementar Rentabilidad	SI	Count	11	15
		% within Var	42.31	57.69
		% within Empresa	45.83	48.39
	NO	Count	13.0	16.0
		% within Var	44.83	55.17
		% within Empresa	54.17	51.61
Satisfacer Clientes	SI	Count	21	25
		% within Var	45.65	54.35
		% within Empresa	87.50	80.65
	NO	Count	3.0	6.0
		% within Var	33.33	66.67
		% within Empresa	12.50	19.35
Satisfacer Empleados y	SI	Count	11	9
		% within Var	55.00	45.00

accionistas		% within Empresa	45.83	29.03
	NO	Count	13.0	22.0
		% within Var	37.14	62.86
		% within Empresa	54.17	70.97
Fidelizar a clientes	SI	Count	19	21
		% within Var	47.50	52.50
		% within Empresa	79.17	67.74
	NO	Count	5.0	10.0
		% within Var	33.33	66.67
		% within Empresa	20.83	32.26

Según la tabla anterior, los principales objetivos de una iniciativa CRM según las empresas entrevistadas, deberían ser en orden de importancia: Satisfacer a los clientes, fidelizar a los clientes, aumentar las ventas, incrementar la rentabilidad, satisfacer a los empleados y accionistas y en ultimo lugar reducir los gastos. Esto se evidencia cuando el 45.65% de las empresas que afirman que el principal objetivo debería ser la satisfacción de los clientes, pertenecen al sector productivo y el 54.35% al sector servicios, por su lado, el 87.5% de las empresas del sector productivo consideran como principal objetivo la satisfacción del cliente, al igual que el 80.65% de las empresas del sector servicios.

En segundo lugar se encuentra el objetivo de fidelización de clientes con el 47.5% de las empresas del sector productivo y el 52.50% de las empresas del sector servicios que así lo afirman. Por su lado, el 75% de las empresas que afirman tener como uno de sus objetivos el aumento de las ventas pertenecen al sector productivo, mientras que el 54.84% pertenecen al sector servicios. El 45.83% de las empresas que dicen tener como objetivo incrementar la rentabilidad son empresa del sector producción, mientras que el 48.39 % pertenecer al sector servicios. Por ultimo, el 55% de las empresas que dijeron tener como objetivo el satisfacer a empleados y accionistas pertenecen al sector productivo y el 45% al sector servicios.

8. Tipo de Empresa versus Si actualmente existe una estrategia CRM o se piensa implementar, cómo es medido o cómo se debería medir su desempeño? (Pregunta 23)

Tabla 37. Relación entre tipo de empresa y existencia de un CRM

		Participacion Mercado		Ventas cruzadas		Base de clientes		Tasa de Retencion	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Tipo de empresa	Count	9.00	13.00	13	9	12.00	10.00	4.00	18.00
Produccion	% within Empresa	40.91	59.09	59.09	40.91	54.55	45.45	18.18	81.82
	% within Var	41	45	52.00	34.62	52	36	50	42
Servicios	Count	13.00	16.00	12	17	11.00	18.00	4.00	25.00
	% within Empresa	44.83	55.17	41.38	58.62	37.93	62.07	13.79	86.21
	% within Var	59	55	48.00	65.38	48	64	50	58
Total	Count	22.00	29.00	25	26	23.00	28.00	8.00	43.00
	% within Empresa	43.14	56.86	49.02	50.98	45.10	54.90	15.69	84.31
	% within Var	100	100	100.00	100.00	100	100	100	100

Este análisis busca determinar la forma en que cada tipo de empresa mide o mediría el desempeño de una estrategia CRM, encontrándose que el 41% de las empresas que respondieron medir el desempeño de CRM por el incremento en la participación del mercado, pertenecen al sector productivo, mientras que el 59% pertenecen al sector servicios, por su lado, el 52% de los entrevistados que respondieron, con el aumento en ventas cruzadas, pertenecen al sector productivo en comparación con el 48% del sector servicios. Aspectos como incremento en la base de datos de clientes, juega un papel mas estratégico en las empresas del sector servicios, mientras que en incremento en la tasa de retención y consumo es igualmente ponderado para ambos tipos de empresa.

9. Tipo de Empresa versus ¿En cuál de los siguientes principios se basaría para establecer el grado de importancia de retener a un cliente actual? (Pregunta 25)

Tabla 38. Relación entre tipo de empresa y principios para retener el cliente actual.

Tipo de empresa	Count	Antigüedad Cliente			Valor Económico			Potencial Económico		
		SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA
		10	8	1	7	11	1	9	9	1
Producción	% within Empresa	52.63	42.11	5.26	36.84	57.89	5.26	47.37	47.37	5.26
	% within Var	47.62	30.77	100.00	35.00	40.74	100.00	36.00	40.91	100.00
	Count	11	18		13	16		16	13	
Servicios	% within Empresa	37.93	62.07		44.83	55.17		55.17	44.83	
	% within Var	52.38	69.23		65.00	59.26		64.00	59.09	
	Count	21	26	1	20	27	1	25	22	1
Total	% within Empresa	43.75	54.17	2.08	41.67	56.25	2.08	52.08	45.83	2.08
	% within Var	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	Count	21	26	1	20	27	1	25	22	1

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 52.63% de las empresas de producción se basaría en el principio de antigüedad del cliente, seguido por el potencial económico del cliente con el 47.37%, por último estaría el principio del valor económico aportado con el 36.84%. Para el caso de las empresas de servicios, el principio considerado como de mayor relevancia es el del potencial económico del cliente con el 55.17%, seguido por el principio del valor económico aportado con el 44.83% y por ultimo el de antigüedad del cliente con el 37.93%.

Por su lado, el análisis por columna, nos indica que de los entrevistados que respondieron basarse en el principio de la antigüedad del cliente, el 47.62% pertenecen al sector productivo y el 52.38% al sector servicios, por su lado, de los que respondieron basarse en el valor económico aportado, el 35% pertenecen al sector productivo y el 65% al sector servicios, por ultimo, de los que respondieron estar enfocados en el potencial económico del cliente, el 36% pertenecen al sector servicios, mientras que el 64% pertenecen al sector productivo. Lo anterior se explica también en el hecho de que es mayor el numero de empresas presentes del sector servicios, que las del sector productivo.

10. Tipo de Empresa versus ¿Cuál de los siguientes enfoques es el adoptado por la empresa? (Pregunta 26)

Tabla 39. Relación entre tipo de empresa y enfoque hacia los clientes

		Retener		Adquirir	
		SI	NO	SI	NO
Tipo de empresa	Count	15	8	20	3
Producción	% within Empresa	65.22	34.78	86.96	13.04
	% within Var	48.39	40.00	51.28	25.00
Servicios	Count	16	12	19	9
	% within Empresa	57.14	42.86	67.86	32.14
	% within Var	51.61	60.00	48.72	75.00
Total	Count	31	20	39	12
	% within Empresa	60.78	39.22	76.47	23.53
	% within Var	100.00	100.00	100.00	100.00

Para el 65.22% de las empresas del sector productivo el enfoque adoptado es el de la retención de clientes, mientras que el 86.96% de estas mismas empresas dicen tener un enfoque de adquisición de nuevos clientes; para el caso de las empresas del sector servicios el 57.14% dicen tener un enfoque de retención,

mientras que el 67.86% tienen un enfoque de adquisición de nuevos clientes, lo que lleva a concluir que para ambos tipos de empresas los esfuerzos de marketing están direccionados a la adquisición de nuevos clientes.

11. Tipo de Empresa versus Si se define SCM como “estrategia que abarca los procesos de planeación y administración de todas las actividades involucradas en la gestión logística, incluyendo la coordinación y colaboración con los socios de la cadena, con proveedores de materia prima y servicios, intermediarios y clientes”, ¿Considera que la empresa utiliza o está implantando actualmente acciones de SCM? (Pregunta 32)

Tabla 40. Relación entre tipo de empresa e implementación según el concepto teórico de la SCM

De la anterior información, se puede concluir que SCM es un concepto con mayor reconocimiento entre las empresas del sector productivo, ya que 8 de cada 10 de este sector aseguran utilizar o estar implementando actualmente soluciones de este tipo, mientras que solo 3 de cada 10 empresas del sector servicios así lo afirman.

12. Tipo de Empresa versus ¿En cuál de los siguientes tipos de tecnologías se apoya la empresa? (Pregunta 36)

Tabla 41. Relación entre tipo de empresa y tipos de tecnología de apoyo administrativo.

			Tipo de Empresa	
			Produccion	Servicios
ERP	SI	Count	3	6
		% within Var	33.33	66.67
		% within Empresa	15.00	37.50
	NO	Count	17	10
		% within Var	62.96	37.04
		% within Empresa	85.00	62.50
Planeación inventarios	SI	Count	6	4
		% within Var	60.00	40.00
		% within Empresa	30.00	25.00
	NO	Count	14	12
		% within Var	53.85	46.15
		% within Empresa	70.00	75.00
Aplicaciones Web	SI	Count	2	1
		% within Var	66.67	33.33
		% within Empresa	10.00	6.25
	NO	Count	18	15
		% within Var	54.55	45.45
		% within Empresa	90.00	93.75
Producción	SI	Count	17	7
		% within Var	70.83	29.17
		% within Empresa	85.00	43.75
	NO	Count	3	9
		% within Var	25.00	75.00
		% within Empresa	15.00	56.25
Almacenamiento	SI	Count	3	3
		% within Var	50.00	50.00
		% within Empresa	15.00	18.75

	NO	Count	17	13
		% within Var	56.67	43.33
		% within Empresa	85.00	81.25
B to B	SI	Count	1	
		% within Var	100.00	
		% within Empresa	5.00	
	NO	Count	19	16
		% within Var	54.29	45.71
		% within Empresa	95.00	100.00
Transporte	SI	Count	2	
		% within Var	100.00	
		% within Empresa	10.00	
	NO	Count	18	16
		% within Var	52.94	47.06
		% within Empresa	90.00	100.00
CRM	SI	Count	13	12
		% within Var	52.00	48.00
		% within Empresa	65.00	75.00
	NO	Count	7	4
		% within Var	63.64	36.36
		% within Empresa	35.00	25.00
CPFR	SI	Count	3	
		% within Var	100.00	
		% within Empresa	15.00	
	NO	Count	17	16
		% within Var	51.52	48.48
		% within Empresa	85.00	100.00

El 33.33% de los encuestados que respondieron apoyarse en tecnologías como el ERP, pertenecen al sector producción, siendo así las empresas del sector servicios las que más se respaldan en esta tecnología.

Por su parte el 40% de las respuestas enfocadas al uso de la planeación de inventarios como tecnología de importancia, pertenecen al sector servicios, siendo

así las empresas del sector productivo las que con mayor frecuencia se apoyan en esta actividad.

Para el caso de las aplicaciones Web son las empresas del sector productivo entrevistadas, las que mas consideran este tipo de tecnología al manifestarlo con el 66.67% de participación; lo mismo sucede con la Planeación y Programación de la Producción que cuenta con una participación del 70.83% para este tipo de empresas.

Por su parte, los intercambios B to B, los sistemas de transporte y el CPFR (planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo), son de poca implementación para ambos tipos de empresas entrevistadas en este trabajo.

Mientras que CRM tomado desde el punto de vista de tecnología de apoyo, tiene una importancia similar para ambos tipos de empresas, con un 52% para el caso de empresas de tipo productivo y un 48% para el caso de los servicios.

13. Tipo de Empresa versus ¿Cómo ve la empresa a la función logística? (Pregunta 40)

Tabla 42. Relación entre tipo de empresa y visión de la función logística.

		Costos		Recurso	
		SI	NO	SI	NO
Tipo de empresa	Count	2	21	23	
Producción	% within Empresa	8.70	91.30	100.00	
	% within Var	50.00	58.33	60.53	
Servicios	Count	2	15	15	2
	% within Empresa	11.76	88.24	88.24	11.76
	% within Var	50.00	41.67	39.47	100.00
Total	Count	4	36	38	2

% within Empresa	10.00	90.00	95.00	5.00
% within Var	100.00	100.00	100.00	100.00

De lo anterior se puede concluir que 6 de cada 10 empresas que ven la función logística como un recurso estratégico pertenecen al sector producción, mientras que 5 de cada 10 empresas que ven la logística como una actividad generadora de costos, pertenecen al sector servicios; lo que refleja la importancia que esta actividad tiene para las empresas del sector productivo por su misma concepción, mientras que para las empresas del sector servicios, la logística viene casi implícita dentro del diario que hacer de la empresa.

14. Tipo de Empresa versus Considera que en la empresa existe la suficiente confianza para trabajar estratégicamente con los siguientes actores. (Pregunta 41)

Tabla 43. Relación entre tipo de empresa y confianza para trabajar con agentes externos a la organización.

Tipo de empresa	Count	Proveedores		Distribuidores		Clientes finales	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Producción	Count	21	1	21	1	20	2
	% within Empresa	95.45	4.55	95.45	4.55	90.91	9.09
	% within Var	56.76	10.00	60.00	8.33	47.62	40.00
Servicios	Count	16	9	14	11	22	3
	% within Empresa	64.00	36.00	56.00	44.00	88.00	12.00
	% within Var	43.24	90.00	40.00	91.67	52.38	60.00
Total	Count	37	10	35	12	42	5
	% within Empresa	78.72	21.28	74.47	25.53	89.36	10.64
	% within Var	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

De la tabla se puede evidenciar que 9 de cada 10 empresas del sector productivo consideran que existe la suficiente confianza para trabajar estratégicamente tanto

con proveedores, como con distribuidores y clientes finales; mientras que las empresas del sector servicios entrevistadas, consideran mas estratégico trabajar en orden de importancia con clientes finales, después con proveedores y por último con distribuidores.

15. Tipo de Empresa versus ¿Cuáles considera que son o deben ser los objetivos de una estrategia SCM? (Pregunta 42)

Tabla 44. Relación entre tipo de empresa y principales objetivos al implementar la SCM

			Tipo de Empresa	
			Produccion	Servicios
Costos	SI	Count	9	11
		% within Var	45.00	55.00
		% within Empresa	40.91	47.83
	NO	Count	13	12
		% within Var	52.00	48.00
		% within Empresa	59.09	52.17
Productividad	SI	Count	13	11
		% within Var	54.17	45.83
		% within Empresa	59.09	47.83
	NO	Count	9	12
		% within Var	42.86	57.14
		% within Empresa	40.91	52.17
Satisfacción Clientes	SI	Count	20	17
		% within Var	54.05	45.95
		% within Empresa	90.91	73.91
	NO	Count	2	6
		% within Var	25.00	75.00
		% within Empresa	9.09	26.09
Participación Mercado	SI	Count	8	8
		% within Var	50.00	50.00
		% within Empresa	36.36	34.78

	NO	Count	14	15
		% within Var	48.28	51.72
		% within Empresa	63.64	65.22
Trabajo entre areas	SI	Count	19	5
		% within Var	79.17	20.83
		% within Empresa	86.36	21.74
	NO	Count	3	18
		% within Var	14.29	85.71
		% within Empresa	13.64	78.26

Según la tabla anterior, los principales objetivos de una iniciativa SCM según las empresas entrevistadas del sector productivo, deberían ser en orden de importancia: Coordinar el trabajo entre áreas para 8 de cada 10 empresas, incremento en la satisfacción de los clientes, incremento de la productividad y aumento en la participación del mercado, para 5 de cada 10 empresas, dejando así por ultimo el objetivo de costos como estratégico para la implementación de una estrategia SCM.

Por su lado, los principales objetivos para las empresas del sector servicios entrevistadas, con similar porcentaje de respuesta son: Aumento en la participación de mercado, disminución de costos, incremento en la satisfacción de los clientes, incremento de la productividad, todos ellos identificados por 5 de cada 10 empresas; en ultimo lugar esta el Coordinar trabajo entre área, solo señalado por 2 de cada 10 empresas.

16. Tipo de Empresa versus ¿Cuáles considera son los obstáculos que impiden lograr el éxito en la implementación de una estrategia SCM? (Pregunta 43)

Tabla 45. Relación entre tipo de empresa y principales obstáculos para implementar una SCM

			Tipo de Empresa	
			Produccion	Servicios
Procesos	SI	Count	5	7
		% within Var	41.67	58.33
		% within Empresa	25.00	35.00
	NO	Count	15	13
		% within Var	53.57	46.43
		% within Empresa	75.00	65.00
Confianza	SI	Count	4	7
		% within Var	36.36	63.64
		% within Empresa	20.00	35.00
	NO	Count	16	13
		% within Var	55.17	44.83
		% within Empresa	80.00	65.00
Interes Ejecutivo	SI	Count	2	9
		% within Var	18.18	81.82
		% within Empresa	10.00	45.00
	NO	Count	18	11
		% within Var	62.07	37.93
		% within Empresa	90.00	55.00
Entendimiento Concepto	SI	Count	15	14
		% within Var	51.72	48.28
		% within Empresa	75.00	70.00
	NO	Count	5	6
		% within Var	45.45	54.55
		% within Empresa	25.00	30.00
Servicio al Cliente	SI	Count	5	10
		% within Var	33.33	66.67
		% within Empresa	25.00	50.00
	NO	Count	15	10
		% within Var	60.00	40.00
		% within Empresa	75.00	50.00
Objetivos	SI	Count	6	3

Conflictivos		% within Var	66.67	33.33
		% within Empresa	30.00	15.00
	NO	Count	14	17
		% within Var	45.16	54.84
		% within Empresa	70.00	85.00

El 25% de las empresas del sector producción entrevistadas, consideran que la falta de control sobre los procesos es uno de los obstáculos que impiden lograr el éxito en una estrategia SCM; mientras que así lo piensan el 35% de las empresas de servicios.

De otro lado, la falta de confianza en los socios de la cadena es considerado obstáculo por el 20% de las empresas del sector productivo y el 35% de las empresas del sector servicios entrevistadas.

Otro aspecto, como la carencia de interés ejecutivo, no es tan relevante para las empresas del sector servicios, así lo manifiestan 9 de cada 10 empresas; mientras que es un factor mas importante para las empresas de servicios, donde 4 de cada 10 así lo consideran.

Definitivamente el obstáculo más claramente definido por ambos tipos de empresa, es el no tener un completo entendimiento del concepto, así lo manifiestan 7 de cada 10 empresas.

El obstáculo inadecuada definición del servicio al cliente, es mas relevante para las empresas de servicios que para las de producción entrevistadas, en una relación de 5 a 2, respectivamente.

Por último los objetivos conflictivos entre los miembros de la cadena, es un aspecto mas significativo para las empresas del sector productivo, donde 3 de cada 10 empresas así lo manifiestan, mientras la relación para las empresas de servicios es de una de cada 10.

17. Tipo de Empresa versus ¿Qué socio de la cadena de abastecimiento considera más importantes para el éxito de una estrategia SCM? (Pregunta 46)

Tabla 46. Relación entre tipo de empresa y socio más importante para implementar la SCM

		Cliente Interno		Proveedores		Distribuidores		Cliente Final	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Tipo de empresa	Count	21	2	19	4	20	3	21	2
Produccion	% within Empresa	91.30	8.70	82.61	17.39	86.96	13.04	91.30	8.70
	% within Var	67.74	14.29	63.33	26.67	74.07	16.67	55.26	28.57
Servicios	Count	10	12	11	11	7	15	17	5
	% within Empresa	45.45	54.55	50.00	50.00	31.82	68.18	77.27	22.73
	% within Var	32.26	85.71	36.67	73.33	25.93	83.33	44.74	71.43
Total	Count	31	14	30	15	27	18	38	7
	% within Empresa	68.89	31.11	66.67	33.33	60.00	40.00	84.44	15.56
	% within Var	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

De acuerdo con la tabla, para las empresas del sector productivo la participación de los cuatro socios de la cadena propuestos, tiene similar importancia a la hora de aportar al éxito de una estrategia SCM, siendo la participación del cliente interno y el cliente final las más notorias con un 91.30%. Para el caso de las empresas del sector servicios entrevistadas, existe una clara tendencia a considerar el cliente final como su principal aliado para el éxito de una estrategia de este tipo, con una participación del 77.27%, seguido por los proveedores, el cliente interno y por último los distribuidores.

18. Tipo de Empresa versus ¿Compartiría la empresa información con los socios de la cadena? (Pregunta 45)

Tabla 47. Relación entre tipo de empresa y posibilidad de compartir información con otros socios de la cadena.

Tipo de empresa ^ Compartiría informacion con los socios de la cadena Crosstabulation

			Compartiría informacion con los socios de la cadena		Total
			SI	NO	
Tipo de empresa	Produccion	Count	18	5	23
		% within Tipo de empresa	78.3%	21.7%	100.0%
		% within Compartiría informacion con los socios de la cadena	56.3%	41.7%	52.3%
	Servicios	Count	14	7	21
		% within Tipo de empresa	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Compartiría informacion con los socios de la cadena	43.8%	58.3%	47.7%
Total	Count	32	12	44	
	% within Tipo de empresa	72.7%	27.3%	100.0%	
	% within Compartiría informacion con los socios de la cadena	100.0%	100.0%	100.0%	

Se evidencia una tendencia de las empresas de producción entrevistadas, por tener mayor disposición a la hora de compartir información con los socios de la cadena, ya que el 78.3% así lo afirman, en comparación con el 66.7% de las empresas de servicios que respondieron afirmativamente a esta pregunta.

19. Tipo de Empresa versus ¿En cuál de las siguientes etapas considera que se encuentra la compañía? (Pregunta 48)

Tabla 48. Relación entre tipo de empresa y etapa de integración

			Tipo de Empresa	
			Produccion	Servicios
Procesos Funcionales	SI	Count	6	9
		% within Var	40.00	60.00
		% within Empresa	33.33	45.00
	NO	Count	12	11
		% within Var	52.17	47.83
		% within Empresa	66.67	55.00
Integración de áreas	SI	Count	9	9
		% within Var	50.00	50.00
		% within Empresa	50.00	50.00
	NO	Count	9	9
		% within Var	50.00	50.00
		% within Empresa	50.00	50.00
Integración poco aliados	SI	Count	6	5
		% within Var	54.55	45.45
		% within Empresa	33.33	27.78
	NO	Count	12	13
		% within Var	48.00	52.00
		% within Empresa	66.67	72.22
Colaboración con proveedores y clientes	SI	Count	10	6
		% within Var	62.50	37.50
		% within Empresa	55.56	33.33
	NO	Count	8	12
		% within Var	40.00	60.00
		% within Empresa	44.44	66.67
Colaboración total	SI	Count	3	3
		% within Var	50.00	50.00
		% within Empresa	16.67	16.67
	NO	Count	15	15
		% within Var	50.00	50.00
		% within Empresa	83.33	83.33

El 33.33 % de las empresas de producción entrevistadas afirman encontrarse en una etapa de enfoque en la mejora de sus procesos funcionales, comparado con el 45% de las empresas de servicios.

Por su lado, el 50% de las empresas en ambos de los casos, consideran estar en la etapa donde existe integración de áreas con miras a ofrecer mejores productos y servicios.

En cuanto a la etapa de integración de unos pocos aliados estratégicos, el 33.33% de las empresas del sector productivo dicen estar en ella, mientras que el 27.78 % de las empresas del sector servicios, así lo afirman.

Para el caso de la etapa de colaboración con proveedores y clientes, 5 de cada 10 empresas de producción afirman estar en ella, mientras 3 de cada 10 empresas de servicios, así lo consideran. Por ultimo, solo una de cada 10 empresas en ambos casos, afirman estar en una etapa de colaboración total con los socios de la cadena.

7.3 Análisis Multivariado

El análisis multivariado se refiere a un conjunto de técnicas estadísticas diseñadas para trabajar con grandes masas de datos y se utiliza para facilitar la interpretación de la información. Es de gran valor para actividades como estudios de mercados, comprensión del comportamiento del consumidor, identificación de oportunidades para nuevos productos, selección de mercados de prueba, reducción de datos, entre otras, ya que ayuda a definir y estudiar los factores o variables que no son directamente observables y que explican relaciones y características de los individuos estudiados. (Figueras, 2003)

En el presente trabajo se empleará uno de los métodos multivariados más conocidos, el análisis de clusters, con el fin de describir el comportamiento de las empresas entrevistadas objeto de este estudio y poder así aportar conclusiones valiosas para el mismo.

7.3.1 Análisis Cluster

El Análisis Cluster, también conocido como Análisis de Conglomerados, Taxonomía Numérica o Reconocimiento de Patrones, Figueras (2003) es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de objetos en grupos (cluster en inglés) de forma que los perfiles de los objetos en un mismo grupo sean muy similares entre sí (cohesión interna del grupo) y los de los objetos de clusters diferentes sean distintos (aislamiento externo del grupo). Para llevar a cabo un análisis de este tipo se deben seguir los siguientes pasos:

- Plantear el problema a resolver por un Análisis Cluster
- Establecer medidas de semejanza y de distancia entre los objetos a clasificar en función del tipo de datos analizados.
- Seleccionar un procedimiento de agrupación, que para este caso será el Método de Clasificación Jerárquica, el cual se caracteriza por el desarrollo de una jerarquía o estructura en forma de árbol.
- Interpretar los resultados obtenidos

Cabe anotar que el Análisis de Clúster es una técnica eminentemente exploratoria cuya finalidad es sugerir ideas al analista a la hora de elaborar hipótesis y modelos que expliquen el comportamiento de las variables analizadas identificando grupos homogéneos de objetos.

Un aspecto importante en el análisis de conglomerados es decidir el número de éstos. A pesar de que no existe ninguna regla general, se pueden considerar los siguientes lineamientos:

- Las consideraciones teóricas, conceptuales o prácticas pueden sugerir un número determinado de grupos.
- En el conglomerado jerárquico, las distancias en las que los grupos se combinan pueden utilizarse como criterios. Esta información puede obtenerse del Dendograma o gráfica de árbol, el cual es una representación grafica del resultado del proceso de agrupamiento; las líneas verticales representan los grupos que están unidos y la posición de la línea en la escala indica las distancias en las que se unieron los grupos.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, se procede a la determinación de una tipología de los encuestados, el interés se concentra así en encontrar grupos de individuos muy parecidos entre sí, es decir, que tengan características en común y que al mismo tiempo se diferencien de otros grupos, para ello se utilizará primero un procedimiento de clasificación jerárquica y a continuación se empleará un procedimiento de partición del conjunto. Ver Histograma Clasificación Jerárquica Anexo 5 y Dendograma en el Anexo 6.

De acuerdo al histograma y a la descripción de clases presentada en el Anexo 7, existen tres tipologías de individuos significativas, identificando así entre las empresas encuestadas, tres clases, que por sus repuestas ante el objeto de la presente investigación, permiten descubrir ciertas tendencias entre cada una de ellas.

A continuación se describen las particiones obtenidas de acuerdo a lo anteriormente expuesto, es decir, a las tres tipologías identificadas como relevantes para el estudio. Ver Anexo 8.

SEGMENTO 1: Comprende a aquellas empresas que afirman conocer los conceptos de SCM y CRM y tener una estrategia SCM alineada a su estrategia corporativa, consideran como ítems asociados al concepto de SCM, operadores logísticos, planeación de la producción, evaluación y selección de proveedores, ciclo de vida del producto; además dicen tener un responsable por CRM, son empresas abiertas a compartir su información con los socios de la cadena de abastecimiento, consideran como uno de los principales obstáculos en la implementación de estas herramientas empresariales la carencia de interés ejecutivo, utilizan Internet para comunicarse con empleados y cliente final, consideran importante la experiencia del proveedor a la hora de implementar un proyecto CRM o SCM, la calidad es el aspecto mejor evaluado por estas empresas a la hora de dar respuesta a sus clientes de allí que estén en proceso de obtener su certificación de calidad; estas empresas están en etapa de integración con unos pocos aliados estratégicos comenzando a formar una red de negocios, la mayoría de ellas dicen tener un área de logística al interior de su compañía y consideran como el factor mas importante para una buena estrategia de CRM la cultura organizacional enfocada hacia el cliente; entre otros aspectos a destacar. La mayoría de las empresas de este segmento pertenecen al sector productivo.

SEGMENTO 2: En este segmento se tiene aquellas empresas que no están dispuestas a compartir información con los socios de su cadena de abastecimiento, consideran el intercambio electrónico de datos, el justo a tiempo, el transporte, la planeación de recursos empresariales, la administración de inventarios y las compras, como elementos asociados a la definición de SCM; no ven la carencia de interés ejecutivo como una barrera para implementar una solución CRM o SCM, dicen no tener un área logística al interior de su organización, consideran el valor económico aportado por el cliente uno de los principales principios para establecer el grado de importancia de retener a un

cliente actual, no consideran las alianzas estratégicas como elemento clave de integración. Por las características descritas anteriormente, podría pensarse en que gran parte de este segmento son empresas que pertenecen al sector servicios.

SEGMENTO 3: Este segmento corresponde en su mayoría a aquellas empresas que no diligenciaron completamente el cuestionario y que dejaron evidenciar claramente su desconocimiento en el significado de ambos conceptos: CRM y SCM. Gran parte de estas empresas pertenecen al sector servicios

Es de gran importancia enfatizar que la variable tipo de empresa es determinante a la hora de analizar la diferencia en comportamientos, actitudes y preferencias de los encuestados, ya que marca las diferentes estrategias adoptadas y el entendimiento del negocio.

Con la clasificación se ha conseguido segmentar la población en tres clases, aunque para efectos de resultados podríamos considerar solo las primeras dos clases, dicha información puede ser de gran interés para las diferentes empresas objeto de este estudio, ya que les permitiría evidenciar fortalezas y debilidades frente a sus pares y profundizar en temáticas hasta el momento poco exploradas por ellas y que podrían convertirse en punto de partida para el diseño de una verdadera estrategia competitiva.

CONCLUSIONES

La implementación de una estrategia CRM, constituye una importante participación de herramientas tecnológicas que soporten las actividades cotidianas; sin embargo, así como lo indica la teoría, y se confirma con la evidencia empírica proporcionada por ésta y otras investigaciones, dichas herramientas deben estar acompañadas por una adaptación de los procesos organizacionales y de una determinación explícita de las directivas por utilizar este mecanismo para acercarse a sus clientes.

Subyace de lo anterior, que el CRM pueda definirse estratégicamente como un acercamiento holístico a las relaciones con los clientes o en términos tácticos como la utilización de una tecnología específica o en un nivel intermedio, mucho más cercano a las realidades empresariales del siglo XXI, como la puesta en marcha de una serie integrada de soluciones tecnológicas, estrategias de negocio y de marketing, inmersas en la cultura organizacional que permitan compartir el conocimiento de los clientes con todas las áreas funcionales de la organización.

Como para toda implementación estratégica, la teoría base del CRM propone unos objetivos básicos de desempeño, como la rentabilidad, la diferenciación, la personalización, la sistematización y la integración, tanto interna como externa. Estos objetivos deben ser alienados estratégicamente con los objetivos organizacionales, además de ser entendidos y compartidos por todos y cada uno de los integrantes de la organización y sus stakeholders. Lo anterior se comprueba en el trabajo de campo, cuando el 45.7% de los casos, afirma que la principal barrera que ha enfrentado o enfrentaría en la implementación de soluciones CRM es la falta de cultura organizacional hacia el cliente.

De otro lado es importante recalcar que, según la teoría, la logística se diferencia de la SCM en cuanto la primera abarca desde el almacenaje hasta el transporte de las mercancías para integrar las operaciones logísticas de la cadena de suministro completa, mientras que la segunda combina la comercialización y la fabricación con funciones de distribución para proveer a la empresa nuevas fuentes de ventaja competitiva. Por lo tanto, administrar la cadena de suministro no significa tener un área que se encargue de la logística en la organización, sino que supone un compromiso de cada una de las organizaciones que componen la cadena de valor para satisfacer al cliente, ya que el énfasis de la logística se encuentra en el flujo de materiales y mercancías, mientras que el énfasis de SCM incluye el flujo de información entre los miembros de toda la cadena.

Además, la administración de la cadena de suministro como estrategia global empresarial, debe vincular a su diseño factores tan importantes como: visión sistémica de la cadena para verla como un todo, orientación estratégica hacia la cooperación, y un enfoque hacia el cliente.

Contrastando con lo anterior, la evidencia resultante de este estudio, demuestra que la mayoría de las empresas entrevistadas no comprende el concepto de CRM, y las que lo entienden, se enfocan en las estrategias de marketing; además, el concepto de CRM es mejor entendido por las empresas del sector productivo, pues el 75% de ellas así lo afirman, mientras que aproximadamente el 40% de las empresas del sector servicios manifestaron no conocer el concepto y por ende no estarlo implementando. De otro lado, sobre el entendimiento del concepto de SCM, se puede decir que es menos conocido entre las empresas entrevistadas; no obstante el sector productivo muestra una tendencia a tener mayor claridad sobre este concepto. Se evidencia además, la confusión que se presenta en la comprensión del concepto de la SCM, al atribuirle características teóricas que tiene que ver más con el concepto del CRM, y la inclinación a acotar el concepto de SCM a uno solo de sus componentes como es compras o logística.

Ahora bien, la integración entre el CRM y la SCM, deberá considerar otros factores además de la tecnología. Factores tales como la cultura organizacional, una estrategia competitiva claramente definida, la coordinación entre áreas funcionales, deberá también fomentar la capacidad de cambio de la organización como un todo, debe gestionar el conocimiento acumulado en la organización, deberá implementar estrategias claras de soporte para el cliente, para por último llegar a ser una empresa extendida y generar así valor para los clientes. Sin embargo, los resultados encontrados en el trabajo de campo, permiten concluir que en el 47.4% de los casos, las empresas entrevistadas están en una primera etapa que se enfoca principalmente hacia la integración de sus áreas, con miras a ofrecer mejores productos y servicios.

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que sólo un pequeño grupo (15,8%) de los casos, las empresas, según su propio criterio, ha evolucionado a una etapa de colaboración total con los socios de la cadena. Lo que indica que este grupo de empresas es el que más se acerca al concepto de empresa extendida y generadora de valor para el cliente.

Así las cosas, la integración de estas dos estrategias empresariales permitirá a la organización conocer los desafíos del día a día en la planeación del negocio, los cuales son propiciados por los clientes, por lo tanto, el CRM proporciona a los clientes una herramienta para configurar efectivamente sus órdenes a través de múltiples canales de interacción, mientras que SCM integra estas órdenes a los procesos de planeación de demanda y recursos. Además, y teniendo en cuenta que la tendencia general de las empresas entrevistadas está dirigida hacia el diseño de estrategias para acceder a nuevos clientes, la integración de el CRM y la SCM, permitirían a la organización, diseñar nuevas estrategias mejor fundamentadas para retener sus clientes rentables.

RECOMENDACIONES

En primer término, es necesario recomendar a aquellas empresas que tienen presupuestado implementar estrategias de tipo CRM y SCM, que definan claramente qué es lo que se entiende por cada una de éstas. Lo anterior, con miras a que se puedan definir objetivos medibles en el tiempo, así como estrategias de expansión de la herramienta, como por ejemplo integración con otras de tipo complementario.

Al momento de tomar la decisión de implementar este tipo de estrategias, y aun más, en el momento de integrarlas en beneficio de la organización y en general de la cadena de valor, es indispensable que las empresas definan todos aquellos factores que están implícitos en el funcionamiento de la organización, para que la implementación de las nuevas estrategias sea viable, y aun más, para que sea exitosa.

La implementación de estrategias CRM y SCM, implica una incorporación y desarrollo importante de nuevas tecnologías de información dentro de la organización; sin embargo, considerando el componente humano necesario para hacer de la estrategia una decisión efectiva, es recomendable identificar planes de acción en las prácticas de talento humano, pertinentes con la nueva estrategia. En otras palabras, se debe considerar el talento humano como el factor estratégico para el logro de los objetivos planteados por la nueva herramienta, principalmente con la intención de comprensión de la misma por todos y cada uno de los integrantes de la organización, tanto dentro como fuera de ella.

Para posteriores investigaciones, queda abierta la posibilidad de ampliar los objetivos de esta investigación, principalmente en lo concerniente a la aclaración de diferentes conceptos tales como la Gestión de Relaciones con los Clientes, la Administración de la Cadena de Suministro y su diferencia con la Logística. Además, es responsabilidad de la academia, definir puntos de encuentro con los

empresarios y gerentes de la ciudad, que permitan definir y divulgar los nuevos avances en cuanto a estos temas se refiere.

La definición de los factores de integración entre el CRM y la SCM, presentados en esta investigación, se deben entender como un primer acercamiento a la posibilidad de integración existente; no obstante, es obligación organizacional, establecer, particularmente, cada uno de los factores que le permitirá integrarlas, una vez que queda bien demostrado que cada una de las realidades organizacionales está determinada por una historia particular, lo que hace imposible encontrar un marco estratégico que defina cuáles son los factores de integración determinantes para el éxito de la implementación conjunta.

BIBLIOGRAFÍA

ALET, J. (1994) Marketing Relacional: *“Cómo obtener clientes leales y rentables”*. Primera Edición, Ed. Gestión 2000 S.A, Barcelona.

BALLOU, R. (1999) *“Business Logistics Management: Planning, organizing, and controlling the supply chain”*. Prentice Hall 4th edition. USA. (1999) (681 páginas)

BLACKWELL, R., MINIARD, P. & ENGEL, J. [2002]: *“Comportamiento del Consumidor”*. Novena Edición, Ed. Thomas. México D.F.

BOULDING, W; STAELIN, R; EHRET, M; y JOHNSTON, W; (2005) *“A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”*. En: Journal of Marketing; Oct, VOL. 69 ISSUE 4, P155-166, 12P

Cap Gemini Ernst And Young Survey. (2001) *“No CRM Plan In Many Companies”*. Rev Call Center.

CCIT (2002) Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones. En < <http://www.ccit.org> >. Consultada en Diciembre de 2003.

CHOY, K.L.; LEE, W.B.; LAU, Henry C.W.; DAWEI Lu; LO, Victor (2004) *“Of an intelligent supplier relationship management system for new product development”*. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Dec, Vol. 17

CONNOLLY, P; SULLIVAN, E; BRENNAN, L y MURRAY, J. (2005) *“International Supply Chain Management: A Walk around the Elephant”*. En: Irish Journal of Management; 2005, Vol. 26 Issue 1, p149-162, 14p, 1 diagram.

COTTRILL, K. (2003) *“Getting there: annual survey shows strides in operational excellence but visibility is still a challenge”*. Traffic World oct.

CSCMP (2004) *“The Council of Supply Chain Management Professionals. What is SCM”*. En <<http://www.supply-chain.org>>. Consultada en Enero de 2004

DARRELL K; FREDERICK F; REICHHELD P; HILL Scheffer. (2002) *“Avoid De Four Perils Of CRM”* en: Harvard Business Review. Feb.

DUNNE, David. (2004) *“Beware of the CRM Backlash”*. Revista CIO Chief Information Officer. En: <<http://www.cio.com/archieve/interview> >

DURIS, R. (2003) *“Seven deadly sins of SCM implementations: looking to improve supply chain management (SCM), be aware of the challenges”*. Fleet Equipment.

FIGUERAS, S. (2003) *“Análisis de Correspondencias”*. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/correspondencias/correspondencias.pdf>

FERNÁNDEZ del HOYO, A. (2006) *“El grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española”*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>

FILBECK, G; GORMAN, R; GREENLEE, T y SPEH, T. (2005) *“The stock price reaction to supply chain management advertisements and company value”*. En: Journal of Business Logistics; Vol. 26 Issue 1, p199-216, 18p, 3 charts

FISHER, A. (2001) *“New Ways To Win Over Fickle Clients: In The Battle For Profits, Companies Are Turning To Customer Relationship Management (Crm) Systems. But To Succeed, These Software Solutions Must Be Integrated Into The Heart Of The Business”* The Financial Times.

FLEISHER, J. (2003) *“Call Center Relationship Redefined”*. Dec. Revista CIO Chief Information Officer. En: <<http://www.cio.com/archieve/interview> >

FORTE, S. (2004) *“CRM: it's time to go back to basics”*. National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management Jan 19.

FULCONIS, F. y PACHÉ, G. (2005) *“Exploiting SCM as source of Competitive Advantage: The Importance of Cooperative Goals Revisited”*. En: Competitiveness Review; Vol. 15 Issue 2, p92-100, 9p.

GIBSON, B; MENTZER, J. y COOK, R. (2005) *“Supply chain management: the pursuit of a consensus definition”*. En: Journal of Business Logistics; 2005, Vol. 26 Issue 2, p17-25, 9p, 3 charts, 1 graph Gibson,

GILMORE, J. y PINE, J. (2000): *“Marketing 1x1: Cada cliente es un Mercado”*. Libro de Harvard Business Review. Ed. Norma S.A.

GREENBERG, P. (2003) *“CRM: Gestión de relaciones con los clientes”*. Editorial McGraw Hil. (2003). España

HAU, Lee. (2004) *“The Triple-A Supply Chain”* en: Harvard Business Review, Vol. 82, oct, Fascículo 10.

HERNANDEZ, M. y RODRÍGUEZ . *“El objeto de estudio de la disciplina de marketing”*. Revista Colombiana de Marketing. Año 2, Número 3, Diciembre de 2001

HICKEY, K. (2004) *“A winning combination: integration of CRM, SCM could push down inventory levels, cut transportation costs for all parties”*. (Technology)(customer relationship management, supply chain management)._Traffic World, Jan 5.

JAYACHANDRAN, S; SHARMA, S; KAUFMAN, P. y RAMAN, P. (2005) *“The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer”* Relationship Management. En: Journal of Marketing; Oct, Vol. 69 Issue 4, p177-192, 16p

KATTAN, Gazy. (2004) *“El Valor de los Clientes. Instituto de Marketing Directo y Comercio Electrónico”*. Septiembre. En línea. <http://www.icemd.com>

KINIKIN E. (2002) *“Marketing & Technology: Tactics Before Technology Companies Have To Work Out What Their Customers Want Before They Make The Big Push Into Crm. Without A Clear Strategy, It Won't Work”* en: The Financial Times. May 29, 2002.

LA LONDE, B. (2000) *“Cadena de Abastecimiento”*. Revista Gestión. Volumen 3, número 1. Febrero – Marzo.

LANDRY, T; ARNOLD, T. y ARNDT, A. (2005) *“A Compendium of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management: Processes and Technologies with Managerial Implications”* _En: Journal of Personal Selling & Sales Management; Summer, Vol. 25 Issue 3, p231-251, 21p

LARSON, P y HALLDORSSON, A. (2002) *“What is SCM? And, where is it?”* Journal of Supply Chain Management ; Fall 2002

LOYLE, D. (2001) *“Got Crm?”*. Target Marketing. March

LUMMUS, R. y VOKURKA, R. (1999) *“Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines”*. En: Industrial Management & Data Systems, MCB, University Press.

McDANIEL C. y **GATES R.** (1999): "Investigación de Mercados Contemporáneos". Cuarta Edición. Ed. Thomson. México D.F.

MACK, Oliver; **MAYO,** Michael y **KHARE,** Anshuman. (2005) "A *Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective*". En: *Problems & Perspectives in Management*; Issue 2, p98-106, 9p

MARKET NEWS PUBLISHING. (2002) "SAP AG - *Demand Chain Meets the Supply Chain Through Business Process - Integration Between CRM and SCM Applications*". June 5.

MARY LOU, R; **RAYMOND,** L y **KARYL,** H. (2005) "Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*; Jul2005, Vol. 12 Issue 4, p315-326, 12p

MENTZER, J; **DEWITT,** W; **KEEBLER,** J; **MIN,** S; **NIX,** N; **SMITH,** C y **ZACHARIA,** Z. (2001) "Defining Supplychain Management" En: *Journal of Business Logistics*, Vol.22, No. 2.

MOBERG, C; **WHIPPLE,** T; **CUTLER,** B. y **SPECH,** T. (2004) "Do the Management Components of Supply Chain Management Affect Logistics Performance?" En: *International Journal of Logistics Management*; Vol. 15 Issue 2, p15-30, 16p, 7 charts.

MUDAMBI, S y **OCKER,** R (2003) "Evaluating CRM Investments: Voices of Managers on CRM Objectives and Metrics". July 3. Disponible en: http://ebi.temple.edu/research/workshopITInvest/proposals/Mudambi_CRM.pdf

NURMILAAKSO, J. (2003) "XML-based Supply Chain Integration: A Review and a Case Study". A thesis to fulfill the requirements for the degree of Licentiate of

Science in Technology. Helsinki University of Technology. Department of Computer Science and Engineering.

OSARENKHOE, A. (2003) *“The Economics of Strategic Marketing Management: A discourse on the conceptual and operational definition of customer relationship management”*. University of Gävle . SWEDEN

Patricia Seybold Group. (2002) *“An Executive’s Guide to CRM: How to Evaluate CRM Alternatives by Functionality, Architecture, & Analytics”* Disponible en: <http://www.crm2day.com/library/docs/rr0019.pdf>

PAYNE, A. y FROW, P. (2005) *“A Strategic Framework for Customer Relationship Management”*. En: Journal of Marketing; Oct, Vol. 69 Issue 4, p167-176, 10p

POIRIER, C y QUINN, F. (2003) *“A survey of supply chain progress”*. Supply Chain Management Review. Sept-Oct

RENART, L. (2005) *“Claves del marketing relacional bien hecho”*. e-business Center PwC&IESE. Barcelona, 5 de abril de 2005
Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_14880.pdf Consultado nov de 2005

RODRÍGUEZ, G. (2003) *“Guía práctica para la construcción de casos de análisis de negocios en Customer Relationship Management (CRM)”*. Trabajo de Tesis, Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. Facultad de Ciencias Económicas – Maestría en Administración.

RUBACH, E. (2000) *“CRM Research Shows There's A Vast Disparity Between Developing A Strategy And Actually Implementing It Properly”*. Precision Marketing, Dec 11

SAP (s.f) *“Supply Chain and Demand Chain Integration: The Pathway to Profit and Competitive Advantage”*. Peppers and Rogers Group <http://www.sap.com>

SOHAL, A; POWER G. y TERZIOVSKI, M (2002)_*“Supply chain management in Australian manufacturing--two case studies”*. Rev Computers & Industrial Engineering, July.

STEIN, Brian. (2002) *“Order fulfilment demands effective ERP/SCM/CRM resources and services”*. Control Solutions.

SWINK, M; NARASIMHAN, R. y KIM, S. (2005) *“Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance”*. En: Decision Sciences; Aug, Vol. 36 Issue 3, p427-457, 31p.

TAN, K. (2002) *“Supply chain management: practices, concerns, and performance issues”* en: Journal of Supply Chain Management, Winter 2002

TANNER Jr, AHEARNE, M, LEIGH, T. y MONCRIEF, W. (2005) *“CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions”*. En: Journal of Personal Selling & Sales Management; Spring, Vol. 25 Issue 2, p169-180, 12p

WESLEY, A. (1994) *“After Marketing: Cómo conservar clientes de por vida mediante el Marketing de Relaciones”*. Ed. Iberoamericana S.A

WHITELEY, R; HESSAN, D. (1996) *“La integración cliente-empresa: las 5 mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios a través de sus clientes”*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

ZOLKOS, R. (2003) *“Many companies still ignoring supply-chain risks”*. FERMA Risk Management Forum 2003. (News)(2003 Forum of the Federation of European Risk Management Associations) Business Insurance Oct 27, 2003

ZONA LOGÍSTICA, (2003) *“Especial Supply Chain Management en Colombia: Diagnóstico y Perspectivas.”* La revista de logística de la comunidad Andina de Naciones. 16 Edición. Diciembre 2003, pp. 44-56.G

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Investigación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Esta encuesta tiene como finalidad apoyar el trabajo de tesis de Maestría “**Factores a tener en cuenta en el diseño de estrategias que integren la Gestión de las Relaciones con el Cliente –CRM – y la Administración de la Cadena de Abastecimiento –SCM- en las empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales**”, que pretende entre otros objetivos, identificar el grado de conocimiento que tienen las empresas frente a la temática planteada, analizar metodologías aplicadas en el desarrollo de estas dos estrategias, establecer las relaciones que se dan entre mercadeo y logística, analizar similitudes y diferencias frente a su implementación en las empresas seleccionadas, todo apuntando hacia el diseño de estrategias que conecten efectivamente estos dos enfoques, de manera que su integración aporte al establecimiento de un pensamiento global y de relaciones beneficiosas entre clientes y organizaciones, en busca de lograr ventajas competitivas sostenibles

EMPRESA:

NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Cuáles considera que son los aspectos claves en los que la empresa debería enfocarse para lograr ventaja

Competitiva?

Disponer de herramientas tecnológicas adecuadas	Si _____	No _____
Establecer relaciones de aprendizaje con clientes, proveedores, socios y empleados	Si _____	No _____
Fijar estrategias de reducción de costos	Si _____	No _____
Incrementar los esfuerzos de Marketing	Si _____	No _____
Establecer alianzas estratégicas	Si _____	No _____
Otros _____		Cuáles?

2. Posee la empresa un departamento de Mercadeo?

Si _____
 No _____ Qué área o quién se encarga de
 ello? _____

3. Cuáles son las principales actividades desarrolladas en el área de mercadeo de la empresa?

Estudios de Mercado (competencia, participación de mercado, análisis de precios y mercados)	Si _____	No _____
Sistemas de información de mercados	Si _____	No _____
Establecimiento de planes de marketing	Si _____	No _____
Determinación de las estrategias de mercadeo	Si _____	No _____
Comunicación	Si _____	No _____
Apoyo a representantes de ventas	Si _____	No _____
Servicio al cliente	Si _____	No _____
Otras _____		

Cuáles? _____

4. Dispone la empresa de una base de datos de clientes actualizada?

Si _____ No _____ (Pasar a pregunta Nro.7)

5. Quién tiene acceso a la información de esa base de datos?

Mercadeo Si ____ No ____
Finanzas Si ____ No ____
Producción Si ____ No ____
Administración Si ____ No ____
Recursos Humanos Si ____ No ____
Logística Si ____ No ____
Contabilidad Si ____ No ____
Otras ____

Cuáles?

6. La actualización de esta base de datos se realiza.

En tiempo real ____
Con periodicidad de una semana ____
Con periodicidad quincenal ____
Con periodicidad mensual ____
Con mayor periodicidad ____ Cuál? _____
Otra ____ Cuál? _____

7. Sabe que es CRM (Customer Relationship Management-Gestión de las Relaciones con el cliente)? Si su respuesta es positiva, favor dar una breve descripción sobre qué es para usted

Si ____ No ____

8. Si se define CRM como "conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructura tecnológica, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con sus clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades", ¿Considera que su empresa utiliza, o está implantando actualmente acciones de CRM?

Si ____ No ____ (Pasar a pregunta Nro. 14)

Por _____ qué?

9. Dentro de la compañía existe un responsable por CRM?

Si _____ Quién?

No _____

10. El proceso de implantación de CRM se desarrolla en las siguientes fases: Discusión, análisis, implementación y operación. Considera que la empresa utiliza este esquema de implantación y si es así en que etapa se encuentra actualmente?

Si _____ Etapa _____ Si su respuesta es "implementación u operación", pasar a la siguiente pregunta, de lo

contrario continuar con la pregunta Nro.16)

No _____

Si su respuesta es negativa, especifique el esquema utilizado por su empresa.

11. Cuántos años lleva la empresa realizando acciones CRM?

Menos de un año _____ 1 - 2 años _____ 2 - 5 años _____ 6 - 10 años _____ Mas de 10 años _____ Otro _____

Cuál _____

12.Cuál ha sido la principal inversión de la empresa para la puesta en marcha del programa CRM?

Determinación de la estrategia Si _____ No _____

Capacitación del personal Si _____ No _____

Análisis de los procesos de negocio Si _____ No _____

Evaluación de Riesgos Si _____ No _____

Adquisición de software Si ____ No ____

Adecuación de la infraestructura tecnológica Si ____ No ____

Otra _____

Cual? _____

13. La conceptualización de las soluciones CRM que utiliza o está implementando actualmente la empresa han sido desarrolladas por: (Pasar a pregunta número 16)

Su propia organización ____

A través de consultorías externas _____

Ambas _____

14. Cuál es el motivo (s) por el que la empresa no utiliza soluciones CRM?

No se consideran eficaces ____

No se consideran necesarias ____

La inversión es demasiado elevada con relación al beneficio ____

No hay presupuesto ____

Los clientes no lo van a valorar ____

Desconocimiento de la solución y sus ventajas ____

Se está planteando la posibilidad de implementar esta solución en la actualidad ____

Otro _____

Cuál?

15. Cree que la empresa utilizaría soluciones CRM en el futuro?

Si ____

No ____

Por

qué?

16. Considera necesaria ayuda externa para implementar proyectos de estas características?

Si _____

No _____

17. Por qué motivos contrata / contrataría la empresa servicios de proveedores externos?

Falta de personal cualificado _____

Falta de infraestructura necesaria _____

Elevados costos de realización interna _____

Experiencia del proveedor _____

Otros _____

Cuáles?

18. Qué áreas de la empresa están involucradas o deberían estar involucradas en el desarrollo de una iniciativa CRM?

Mercadeo Si _____ No _____

Finanzas Si _____ No _____

Producción Si _____ No _____

Administración Si _____ No _____

Recursos Humanos Si _____ No _____

Logística Si _____ No _____

Contabilidad Si _____ No _____

Otras _____

Cuáles?

19. Cuáles considera (y cómo los valora, utilice para ello una escala de 1 a 7, siendo 1 “factor irrelevante” y 7 “factor clave”) que son las principales bases de una buena estrategia de CRM?

- Cultura organizacional enfocada hacia el cliente _____
- Objetivos claros y medibles _____
- Disponer de herramientas tecnológicas adecuadas _____
- Disponer de bases de datos actualizadas _____
- Contar con personal cualificado _____
- Contar con el apoyo de la alta dirección _____
- Involucrar a toda la organización _____

20. Cuáles considera que son o podrían ser los principales beneficios de implementar una estrategia CRM en su empresa?

- | | |
|---|-------------------|
| Fidelización de clientes | Si _____ No _____ |
| Ampliación de la cartera de clientes | Si _____ No _____ |
| Aumento de la rentabilidad de cada cliente | Si _____ No _____ |
| Mejora del servicio de atención al cliente | Si _____ No _____ |
| Mejora de la eficiencia en costos | Si _____ No _____ |
| Aprovechamiento de la información | Si _____ No _____ |
| Optimización de los procesos de trabajo | Si _____ No _____ |
| Cualificación del cliente | Si _____ No _____ |
| Mejora de la percepción de marca | Si _____ No _____ |
| Mejora de la rentabilidad y eficacia de la fuerza de ventas | Si _____ No _____ |
| Ninguna de las anteriores _____ | |
| Otra _____ | |
| Cual? _____ | |
| _____ | |

21. Cuáles considera deberían ser los principales objetivos de una iniciativa CRM?

Aumentar las ventas	Si ____ No ____
Reducir los gastos	Si ____ No ____
Incrementar la rentabilidad	Si ____ No ____
Satisfacer a los clientes	Si ____ No ____
Satisfacer a los empleados y accionistas	Si ____ No ____
Fidelizar a los clientes	Si ____ No ____
Otro _____	
Cual? _____	

22. Con qué barreras se ha enfrentado o cree que se enfrentaría la empresa al implantar soluciones de CRM?

Falta de orientación de la cultura organizacional hacia el cliente	Si ____ No ____
No disponer de las herramientas tecnológicas adecuadas	Si ____ No ____
Bases de datos inadecuadas	Si ____ No ____
Demora para obtener rentabilidad	Si ____ No ____
Falta de personal cualificado	Si ____ No ____
Dificultad de integrar procesos de negocios orientados al cliente	Si ____ No ____
No contar con el apoyo de la Dirección General	Si ____ No ____
No involucrar a toda la organización	Si ____ No ____
Elevados costos	Si ____ No ____
Resistencia al cambio	Si ____ No ____
Otros _____	
	Cuáles?

23. Si actualmente existe una estrategia CRM o se piensa implementar, cómo es medido o cómo se debería medir su desempeño?

Por incremento en participación del mercado	Si ____ No ____
Por aumento en ventas cruzadas	Si ____ No ____
Por incremento en el valor de la base de clientes	Si ____ No ____
Por incremento en la tasa de retención y consumo	Si ____ No ____
Otro _____	
	Cuál?

24. Para qué utiliza o utilizaría la empresa las soluciones CRM?

Mejorar el servicio al cliente	Si _____ No _____	
Gestionar el contacto con los clientes	Si _____ No _____	
Automatizar la fuerza de ventas	Si _____ No _____	
Manejar respuestas por e-mail	Si _____ No _____	
Administrar bases de datos	Si _____ No _____	
Automatizar campañas de marketing	Si _____ No _____	
Otro	_____	Cuál?

—

25. En cuál de los siguientes principios se basaría para establecer el grado de importancia de retener a un cliente actual?

Antigüedad del cliente	Si _____ No _____	
Valor económico aportado en este ejercicio	Si _____ No _____	
Potencial económico del cliente	Si _____ No _____	
Otro	_____	Cuál?

—

26. Cuál de los siguientes enfoques es el adoptado por la empresa?

Los esfuerzos de marketing están dirigidos a retener clientes _____
 Los esfuerzos de marketing están dirigidos a adquirir nuevos clientes _____

27. Qué tipo de canales de comunicación utiliza la empresa para relacionarse con el cliente?

Fuerza de ventas	Si _____ No _____	
Puntos de venta	Si _____ No _____	
Call Center	Si _____ No _____	
Correos tradicionales	Si _____ No _____	
e-mail	Si _____ No _____	
Página Web	Si _____ No _____	
Otros	_____	Cuáles?

28. Cómo obtiene la empresa información de sus clientes?

Análisis de comportamiento de compras actuales	Si _____ No _____
Seguimiento de compras y análisis de patrones	Si _____ No _____
Investigación de mercados	Si _____ No _____
Investigación primaria	Si _____ No _____
Investigación Secundaria	Si _____ No _____
Focus Group	Si _____ No _____
Estudios de Industria y Comercio	Si _____ No _____
Estudios Gubernamentales	Si _____ No _____
Otros _____	
Cuales? _____	

29. Cómo clasifican actualmente el portafolio de clientes?

Clientes individuales _____

Clientes organizacionales o empresariales _____

Clientes del gobierno _____

Clientes por tipo de producto o servicio _____

Clientes por zonas geográficas _____

Clientes por unidades estratégicas de negocios _____

Otra _____

Cual? _____

30. Considera que en la empresa existe rivalidad o algún tipo de relaciones tensas entre las áreas de mercadeo y producción?

Si _____ No _____

Por

qué? _____

LAS PREGUNTAS QUE SE ENUNCIAN A CONTINUACIÓN REQUIEREN DE LA COLABORACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA, PRODUCCIÓN O UN ÁREA AFÍN.

31. Sabe qué es SCM (Supply Chain Management – Administración de la Cadena de Abastecimiento)? Si su respuesta es positiva, favor dar una breve descripción sobre lo que es para usted.

Si _____

No _____

32. Si se define SCM como **“estrategia que abarca los procesos de planeación y administración de todas las actividades involucradas en la gestión logística, incluyendo la coordinación y colaboración con los socios de la cadena, con proveedores de materia prima y servicios, intermediarios y clientes”**, ¿Considera que su empresa utiliza o está implantando actualmente acciones de SCM?

Si _____

No _____ (Pasar a pregunta Nro. 38)

Por

qué?

33. El proceso de implantación de SCM se desarrolla en las siguientes fases: Discusión, análisis, implementación y operación. Considera que la empresa utiliza este esquema de implantación y si es así en que etapa se encuentra actualmente?

Si _____ Etapa _____ Si su respuesta es "implementación u operación", pasar a la siguiente pregunta, de lo

contrario continuar con la pregunta Nro.15)

No _____

Si su respuesta es negativa, especifique el esquema utilizado por su empresa.

34. Cuántos años lleva la empresa realizando acciones SCM?

Menos de un año _____ 1 - 2 años _____ 2 - 5 años _____ 6 - 10 años _____ Mas de 10 años _____ Otro _____

Cuál _____

35. Si la empresa está implementando o tiene actualmente en operación una estrategia SCM, considera que se encuentra alineada a la estrategia corporativa?

Si _____

No _____

Por

qué

?

36. Si actualmente la empresa posee o está implementando una estrategia SCM, en que tipo de tecnología se apoya?

ERP(Planeación de Recursos Empresariales)

Si _____ No _____

Planeación de Inventarios

Si _____ No _____

Aplicaciones Web

Si _____ No _____

Planeación y programación de la producción

Si _____ No _____

Sistemas de almacenamiento

Si _____ No _____

Intercambios B to B

Si _____ No _____

Sistemas de transporte

Si _____ No _____

CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) Si _____ No _____

CPFR (Planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo) Si _____ No _____

Otra _____ Cuál?

37. Considera necesaria ayuda externa para implementar proyectos de estas características?

Si _____ No _____

Por _____ qué?

38. Por qué motivos contrata / contrataría la empresa servicios de proveedores externos?

Falta de personal cualificado _____

Falta de infraestructura necesaria _____

Elevados costos de realización interna _____

Experiencia del proveedor _____

Otros _____ Cuáles?

39. Existe un área de logística dentro de la estructura organizacional de la empresa o es ésta un área de soporte?

40. Cómo ve la empresa a la función logística?

Como actividad generadora de costos _____
Como recurso estratégico para la organización _____
Otro _____

Cuál?

-

41. Considera que en la empresa existe la suficiente confianza para trabajar estratégicamente con los siguientes actores:

Proveedores Si _____ No _____

Distribuidores Si _____ No _____

Clientes finales Si _____ No _____

Otro _____

Cuál?

-

42. Adelanta actualmente la empresa algún tipo de sinergia?

Si _____ Con quién? _____

No _____

Por _____

qué?

43. Cuáles considera que son o deben ser los objetivos de una estrategia SCM?

Disminución en costos Si _____ No _____

Incremento de la productividad Si _____ No _____

Incremento en la satisfacción de los clientes Si _____ No _____

Aumento en la participación del mercado Si _____ No _____

Coordinar el trabajo entre áreas (principalmente entre producción y marketing) Si _____ No _____

Otro _____

Cuál? _____

44. Cuáles considera son los obstáculos que impiden lograr el éxito en la implementación de una estrategia SCM?

- Falta de control sobre los procesos Si ____ No ____
- Falta de confianza en los socios de la cadena Si ____ No ____
- Carencia de interés ejecutivo Si ____ No ____
- No tener un completo entendimiento del concepto Si ____ No ____
- Inadecuada definición de servicio al cliente Si ____ No ____
- Objetivos conflictivos entre los miembros de la cadena Si ____ No ____
- Otros _____

Cuáles?

Nota: entiéndase cadena como las relaciones que se dan entre proveedores, distribuidores, productores, clientes, empleados y socios

45. De los siguientes ítem, cuáles considera que caracterizan o están asociados a la SCM?

Costeo por actividades _____	Curva de aprendizaje _____	Operadores logísticos _____
Desarrollo de proveedores logísticos _____	Transporte _____	Servicio al cliente _____
Reducción de tiempo de ciclo _____	Reabastecimiento _____	E-commerce _____
Planeación de Requerimiento de Distribución DRP _____	Administración del canal _____	Pronósticos _____
Respuesta eficiente al cliente _____	Desarrollo de proveedores _____	Administración de Recursos Humanos _____
Planeación de Recursos Empresariales ERP _____	Intercambio Electrónico de Datos EDI _____	Procesamiento de órdenes _____
Tecnología de Información _____	Administración de Inventarios _____	Alianzas Estratégicas _____
Planeación de Requerimiento de Materiales MRP _____	Negociación _____	Justo a Tiempo JIT _____
Estructura organizacional _____	Outsourcing _____	Administración Logística _____
Punto de Venta _____	Ciclo de vida del producto _____	Manufactura _____
Compras _____	Ciclo de vida del cliente _____	Logística en reversa _____
Administración estratégica _____	Administración de la calidad _____	Evaluación y selección de proveedores _____

46. Tiene la empresa certificación de calidad o está en proceso de obtenerla?

- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 Si ____ No ____
- Sistema de Gestión de la Calidad QS 9000 Si ____ No ____
- Sistema de Gestión de la Calidad HACCP Si ____ No ____
- Sistema de Administración Ambiental ISO 14001 Si ____ No ____
- Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 Si ____ No ____

Otro _____

Cuál?

47. Qué socio de la cadena de abastecimiento considera más importante para el éxito de una estrategia SCM?

Cliente Interno Si _____ No _____

Proveedores Si _____ No _____

Distribuidores Si _____ No _____

Cliente Final Si _____ No _____

Ninguno _____

48. Compartiría la empresa información con los socios de su cadena?

Si _____

No _____

Por _____

qué?

49. En cuál de las siguiente etapas considera que se encuentra la compañía?

Enfocada en la mejora de cada uno de sus procesos funcionales _____

Enfocada a la integración de sus áreas con miras a ofrecer mejores productos y servicios _____

Enfocada a la integración de unos pocos aliados estratégicos, comenzando así a formar una red de negocios _____

Enfocada en la colaboración con proveedores y clientes – se comparte información _____

Enfocada en la colaboración total con los socios de la cadena – uso de la tecnología para ganar posiciones de dominio _____

Otra _____

Cuál? _____

50. Cuál de los siguientes aspectos considera que es más importante para sus clientes (calificar de 1 a 6, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante)

Calidad _____

Cumplimiento de la orden _____

Frecuencia de entrega _____

Flexibilidad _____

Comunicación efectiva _____

Habilidad para responder a cambios de último momento _____

51. Tiene actualmente la empresa establecidas políticas de servicio al cliente?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa, en dónde se evidencian estas políticas?

En los procesos de pretransacción con el cliente _____

En los procesos de transacción con el cliente _____

En los procesos de post-transacción con el cliente _____

Otros _____

Cuáles?

52. Emplea actualmente la empresa la Internet para comunicarse con sus socios?

Proveedores SI _____ No _____

Distribuidores SI _____ No _____

Consumidor Final SI _____ No _____

Empleados SI _____ No _____

Anexo 2. Investigación Artículo ¿What is SCM and where is it?

TABLA 1: Ítems considerados en la Investigación

Costeo por Actividad	Reabastecimiento Automático	Código de Barras
Benchmarking	Administración del Canal	Manejo de Conflictos
Contratos	Competencias Base	Servicio al Cliente
Reducción del Tiempo de Ciclo	Desintermediación	Requerimientos de Distribución
Planeación de Requerimientos de Distribución DRP	Desarrollo de Proveedores	E-commerce
Respuesta Eficiente al Cliente ECR	Intercambio Electrónico de Datos EDI	Transferencia Electrónica de Fondos EFT
Planeación de Recursos Empresariales ERP	Facilidad de Ubicación	Consideraciones Financieras
Flexibilidad	FOB Origen/Destino	Pronósticos
Globalización	Estructura de Gobierno	Administración de Recursos Humanos
Tecnología de la Información	Administración de Inventarios	Normas de Calidad
Planeación de Requerimiento de Materiales MRP	Negociación	Procesamiento de Ordenes
Estructura Organizacional	Outsourcing	Alianzas Estratégicas
Puntos de Venta	Ciclo de Vida del Producto	Productividad
Compras	Estrategia Push vs. Estrategia Pull	Función de Calidad
Reingeniería	Modelo de Punto de Reorden	Solicitud de Cotización
Detallistas	Logística en Reversa	Procesos Estadísticos
Administración Estratégica	Selección / Evaluación de Proveedores	Administración de la Cadena de Abastecimiento SCM
Equipo de Trabajo	Operador Logístico	Competencia basada en el tiempo
Administración de la Calidad Total	Rastreo / Seguimiento	Justo a Tiempo JIT
Curva de Aprendizaje	Características Legales	Administración Logística
Desarrollo de Proveedores Logísticos	Evaluación / Selección de Proveedores Logísticos	Manufactura
Marketing	Transporte	Warehousing

Internet		
----------	--	--

TABLA 2: Ítems que Caracterizan a la Administración de la Cadena de Abastecimiento SCM.

Planeación de Requerimientos de Distribución DRP	Administración Logística
Operadores Logísticos	Planeación de Requerimientos Empresariales (ERP)
Desarrollo de Proveedores Logísticos	Selección / Evaluación de Proveedores
Administración de Canales	Logística en Reversa
Servicio al Cliente	Transporte
Respuesta Eficiente al Cliente ECR	Desintermediación
Facilidades de Ubicación	Warehousing
Reducción de Tiempos de Ciclo	Tecnología de la Información
Equipos de Trabajo	Puntos de Venta
Administración de Inventarios	Competencias Base
Administración Estratégica	Flexibilidad

TABLA 3: Ítems que Caracterizan a la Función de Compras

Solicitud de Cotización RFQ	Curva de Aprendizaje
Contratos	Selección/Evaluación de Proveedores

TABLA 4: Tópicos considerados para dictar un curso de SCM o uno de compras.

SCM	COMPRAS
Gestión Logística	Selección / Evaluación de Proveedores
Alianzas Estratégicas	Desarrollo de Proveedores
E-commerce	Negociación
Reducción de Tiempos de Ciclo	Alianzas Estratégicas
Servicio al Cliente	Contratos
Internet	E-commerce
Tecnología de la Información	Outsourcing

Globalización	
Planeación de Recursos Empresariales ERP	

TABLA 5: Métodos de Investigación Preferidos

Encuesta	Simulación/Modelado
Entrevista	Sesiones de Grupo
Revisión Archivística	Experimentos
Casos de Estudio	

Anexo 3. Estudio artículo “Supply Chain Management: Practices, Concerns and Performance Issues”

TABLA 1: Prácticas Relacionadas con SCM

Determinando las futuras necesidades del cliente
Reduciendo los tiempos de respuesta a través de la cadena de abastecimiento
Entregas a tiempo por parte de sus proveedores
Entregas a tiempo a sus clientes
Mejorando la integración de actividades a través de su cadena de abastecimiento
Buscando nuevas formas de integrar las actividades de Administración de la Cadena de Abastecimiento
Creando un gran nivel de confianza entre los miembros de la cadena
Comunicando a la firma las futuras necesidades estratégicas
Estableciendo contactos más frecuentes con los miembros de la cadena
Contactando a los usuarios finales para obtener retroalimentación
Incrementando la capacidad JIT de su firma
Comunicando las futuras necesidades de los clientes
Uso de información formal
Creando sistemas de información compatibles
Uso de información informal
Ayudando a sus proveedores a incrementar sus capacidades JIT
Involucrando la cadena de abastecimiento en sus planes de producto / servicio / marketing
Identificando cadenas de abastecimiento adicionales
Creando equipos de trabajo SCM para incluir diferentes compañías.

Participando en los esfuerzos de marketing de sus clientes y en las decisiones de sus proveedores
Extendiendo su cadena de abastecimiento mas allá de sus proveedores y clientes inmediatos
Ubicándose cerca de sus clientes
Solicitando que sus proveedores se ubiquen cerca de usted
Usando operadores logísticos

TABLA 2: Obstáculos para el éxito SCM

Falta de sofisticados sistemas de información	Sus proveedores están ubicados geográficamente distantes	Falta de influencia dentro de la cadena	Falta de confianza entre los miembros de la cadena
Falta de habilidad en el manejo de inventarios	Sus clientes están ubicados geográficamente distantes	Competencia de otras cadenas de abastecimiento	Falta de cooperación entre los miembros de la cadena
			Falta de interés de sus proveedores o clientes

TABLA 3: Análisis de correlación bivariada de las prácticas SCM vs las medidas de desarrollo.

PRACTICAS SCM	Calidad del Producto	Servicio al cliente	Posición Competitiva
Determinando las futuras necesidades del cliente	0.105+	0.135*	0.168*
Reduciendo los tiempos de respuesta a través de la cadena de abastecimiento	0.121*	0.150*	0.148*
Entregas a tiempo por parte de sus proveedores	0.123*	0.171*	0.128*
Entregas a tiempo a sus clientes	0.118	0.138*	0.134*
Mejorando la integración de actividades a través de su cadena de abastecimiento	0.202*	0.156*	0.207*
Buscando nuevas formas de integrar las actividades de Administración de la Cadena de Abastecimiento	0.061	0.115+	0.131*
Creando un gran nivel de confianza entre los miembros de la cadena	0.148*	0.224*	0.097

Comunicando a la firma las futuras necesidades estratégicas	0.176*	0.242*	0.129*
Estableciendo contactos mas frecuentes con los miembros de la cadena	0.038	0.079	0.048
Contactando a los usuarios finales para obtener retroalimentación	0.108+	0.158*	0.108+
Incrementando la capacidad JIT de su firma	0.115+	0.049	0.082
Comunicando las futuras necesidades de los clientes	0.082	0.099	0.101
Uso de información formal	0.154*	0.141*	0.183*
Creando sistemas de información compatibles	0.111+	0.122*	0.145*
Uso de información informal	0.049	0.036	0.095
Ayudando a sus proveedores a incrementar sus capacidades JIT	0.175*	0.162*	0.108+
Involucrando la cadena de abastecimiento en sus planes de producto / servicio / marketing	0.108+	0.168*	0.169*
Identificando cadenas de abastecimiento adicionales	0.080	0.111+	0.129*
Creando equipos de trabajo SCM para incluir diferentes compañías.	0.095	0.100	0.082
Participando en los esfuerzos de marketing de sus clientes	0.035	0.080	0.098
Participando en las decisiones de sus proveedores	0.183*	0.055	0.135*
Extendiendo su cadena de abastecimiento mas allá de sus proveedores y clientes inmediatos	0.057	0.093	0.122*
Ubicándose cerca de sus clientes	-0.026	0.027	0.051
Solicitando que sus proveedores se ubiquen cerca de usted	0.043	0.030	-0.012
Usando operadores logísticos	-0.052	-0.088	-0.085

***Significancia de alfa 5%**

+Significancia de alfa 10%

TABLA 4: Análisis de correlación bivariada de los obstáculos al implementar una estrategia SCM vs las medidas de desarrollo

OBSTACULO	Calidad del Producto	Servicio al cliente	Posición Competitiva
Falta de sofisticados sistemas de información	-0.216*	-0.204*	0.102+
Falta de habilidad en el manejo de inventarios	-0.227*	-0.272*	-0.180*
Falta de cooperación entre los miembros de la cadena	-0.114+	-0.200*	-0.064
Falta de confianza entre los miembros de la cadena	-0.133*	-0.191*	-0.065
Falta de influencia dentro de la cadena	-0.184*	-0.217*	-0.262*
Falta de interés de sus proveedores o clientes	-0.086	-0.214*	-0.119+
Sus proveedores están ubicados geográficamente distantes	-0.139	-0.056	-0.038
Competencia de otras cadenas de abastecimiento	-0.025	0.035	-0.016
Sus clientes están ubicados geográficamente distantes	-0.089	-0.019	-0.108+

***Significancia de alfa 5%**

+Significancia de alfa 10%

Anexo 4. Investigación CSC y SCM Review.

TABLA 1: Evolución de la Cadena de Abastecimiento para diferentes aplicaciones de negocio.

Aplicación	Niveles 1 y 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)	Nivel 5 (%)
Compras, abastecimiento	44	37	17	2
Logística y Transporte	46	41	9	4
Pronósticos y planeación	61	29	9	1
Manejo de Materiales	56	32	9	3

Marketing y Ventas	50	33	14	3
Colaboración proveedores y clientes	50	34	12	4
Software	56	22	18	4

TABLA 2: Tecnología usada en la implementación de estrategias SCM.

TECNOLOGÍA	PARTICIPACIÓN (%)
Planeación de Recursos Empresariales ERP	63
Planeación de Inventarios	53
Aplicaciones Web	52
Planeación y Programación	48
Sistemas e-procurement	47
Sistemas de Almacenamiento	42
Intercambios B to B	41
Sistemas de Transporte	30
CRM	26
CPFR	24
Manejo de Eventos	21
SRM	21
Diseño Colaborativo de Productos	13

TABLA 3: Iniciativas que dirigen el progreso de SCM

INICIATIVA	PARTICIPACIÓN (%)
Sourcing estratégico	70
Planeación Colaborativa con proveedores y clientes	57
Ventas y planeación de operaciones	52
Planeación de inventarios	51

TABLA 4: Costos Incluidos en la Función SCM

1.7.3.1.1.1.1.1 COSTOS	PARTICIPACIÓN (%)
Logística, transporte y almacenamiento	81
Compras, abastecimiento y Sourcing	77
Administración de inventarios y manejo de materiales	76

Planeación y programación	61
Software	50
SRM / CRM	28
Marketing y Ventas	26

TABLA 5: Impacto de las iniciativas SCM

	REDUCCIÓN COSTOS (%)	INCREMENTO RENTA (%)
1 – 5%	36	25
6–10%	30	15
11–20%	11	6
20% o mas	6	3
No sabe / no está seguro	17	51

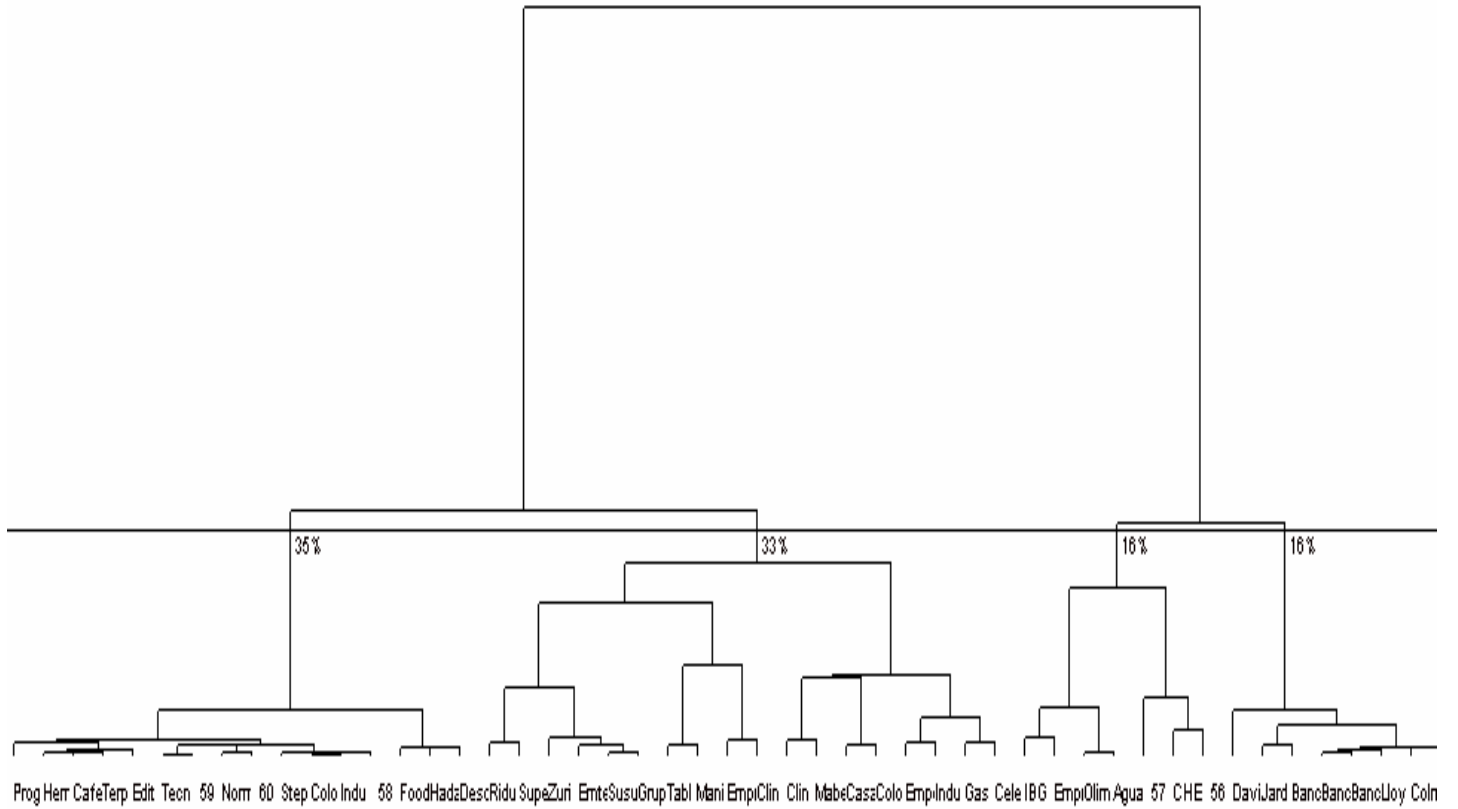
Anexo 5. Histograma de clasificación jerárquica

CLASSIFICATION HIERARCHIQUE (VOISINS RECIPROQUES)
 SUR LES 10 PREMIERS AXES FACTORIELS
 DESCRIPTION DES 50 MORUDES D'INDICES LES PLUS ELEVES

NUM.	AINE	BENJ	EFF.	POIDS	INDICE	HISTOGRAMME DES INDICES DE NIVEAU
60	37	7	2	2.00	0.00040	*
61	6	5	2	2.00	0.00042	*
62	59	13	3	3.00	0.00048	*
63	60	8	3	3.00	0.00055	*
64	44	38	2	2.00	0.00058	*
65	9	40	2	2.00	0.00062	*
66	50	52	2	2.00	0.00067	*
67	31	32	2	2.00	0.00071	*
68	65	11	3	3.00	0.00089	*
69	58	61	4	4.00	0.00096	*
70	24	27	2	2.00	0.00105	*
71	69	4	5	5.00	0.00127	*
72	29	67	3	3.00	0.00209	*
73	42	68	4	4.00	0.00241	*
74	70	28	3	3.00	0.00258	*
75	2	3	2	2.00	0.00267	*
76	75	36	3	3.00	0.00282	*
77	74	72	6	6.00	0.00340	*
78	63	62	6	6.00	0.00371	*
79	66	35	3	3.00	0.00397	*
80	71	78	11	11.00	0.00415	**
81	30	51	2	2.00	0.00423	**
82	20	19	2	2.00	0.00431	**
83	22	23	2	2.00	0.00446	**
84	73	1	5	5.00	0.00455	**
85	17	34	2	2.00	0.00459	**
86	16	55	2	2.00	0.00466	**
87	18	15	2	2.00	0.00533	**
88	80	84	16	16.00	0.00600	**
89	21	26	2	2.00	0.00642	**
90	25	48	2	2.00	0.00645	**
91	39	53	2	2.00	0.00696	**
92	79	54	4	4.00	0.00699	**
93	56	46	3	3.00	0.01002	***
94	77	81	8	8.00	0.01227	****
95	86	85	4	4.00	0.01476	****
96	76	88	19	19.00	0.01880	*****
97	94	33	9	9.00	0.01886	*****
98	64	91	4	4.00	0.02045	*****
99	93	57	5	5.00	0.02433	*****
100	92	87	6	6.00	0.02782	*****
101	83	89	4	4.00	0.03156	*****
102	95	101	8	8.00	0.03435	*****
103	90	82	4	4.00	0.03790	*****
104	103	100	10	10.00	0.06360	*****
105	99	98	9	9.00	0.07142	*****
106	102	104	18	18.00	0.08119	*****
107	97	105	18	18.00	0.09827	*****
108	106	96	37	37.00	0.10369	*****
109	107	108	55	55.00	0.31902	*****

SOMME DES INDICES DE NIVEAU = 1 09062

Anexo 6. Dendograma



Anexo 7. Descripción de Clases

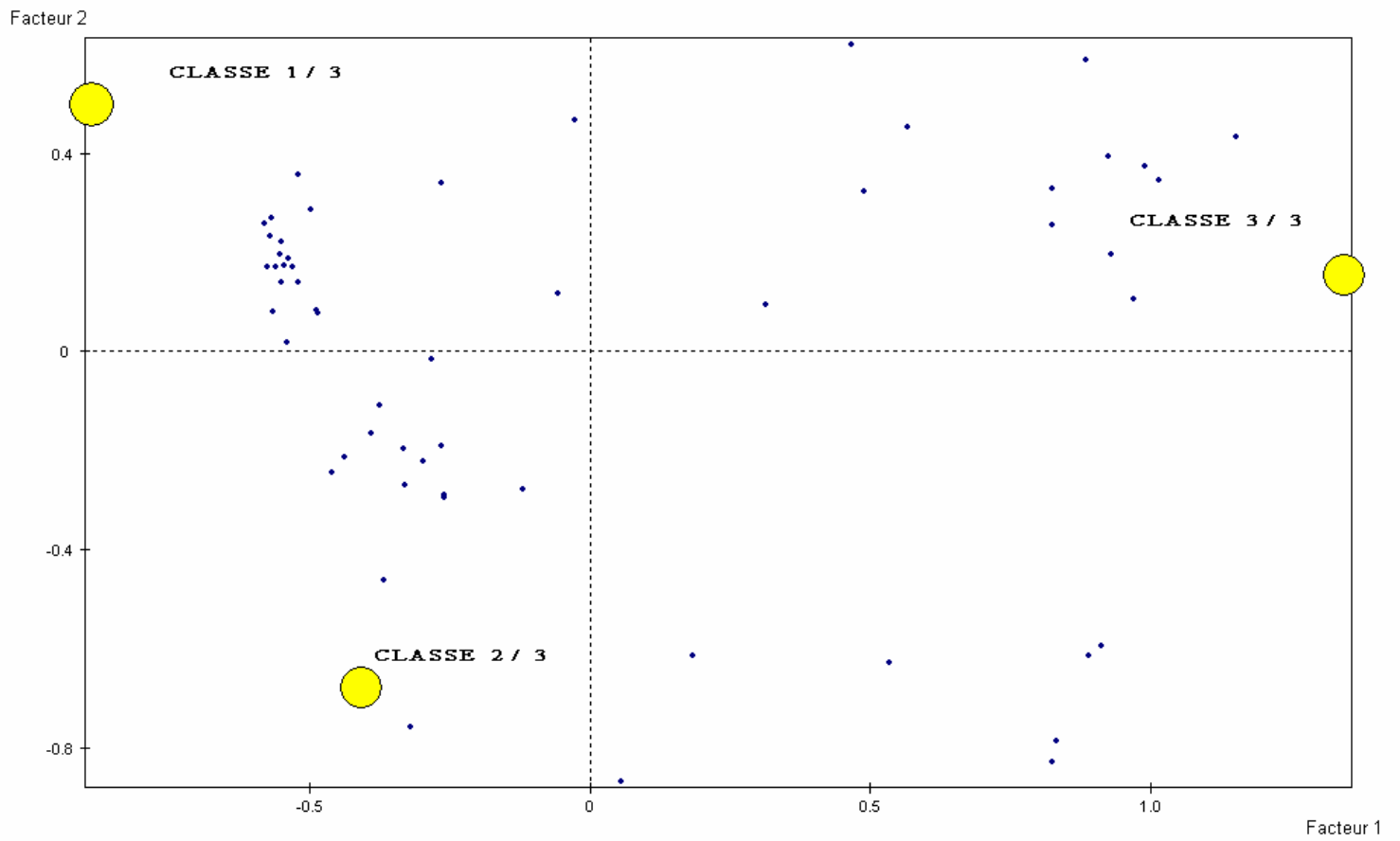
DESCRIPTION DE LA COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 3 CLASSES
 CARACTERISATION DES CLASSES PAR LES MODALITES

□
 CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
 DE COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 3 CLASSES
 CLASSE 1 / 3

V.TEST	PROBA	CLA/	MOD/	POURCENTAGES	MODALITES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
		MOD	CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES			
				34.55	CLASSE 1 / 3		aala	19
5.86	0.000	73.08	100.00	47.27	NO	Intercambio electronico de datos	ED02	26
5.86	0.000	73.08	100.00	47.27	SI	Concepto SCM	DE01	26
5.85	0.000	85.00	89.47	36.36	SI	Estrategia scm alineada con la corporativa	ES01	20
5.65	0.000	70.37	100.00	49.09	SI	Distribuidores	DI01	27
5.32	0.000	72.00	94.74	45.45	NO	Justo a tiempo	JI02	25
5.11	0.000	69.23	94.74	47.27	NO	Transporte	TR02	26
5.07	0.000	63.33	100.00	54.55	SI	Proveedores	PR01	30
4.90	0.000	66.67	94.74	49.09	SI	Operadores logísticos	OP01	27
4.89	0.000	61.29	100.00	56.36	SI	Cliente interno	CL01	31
4.86	0.000	70.83	89.47	43.64	SI	Planeacion de la produccion	PL01	24
4.71	0.000	59.38	100.00	58.18	SI	Compartiria informacion con los socios de la cadena	CO01	32
4.71	0.000	59.38	100.00	58.18	SI	Responsable por CRM	RE01	32
4.70	0.000	64.29	94.74	50.91	SI	Evaluacion y seleccion de proveedores	SE01	28
4.67	0.000	72.73	84.21	40.00	EN PROCESO	ISO 9001	IS03	22
4.53	0.000	57.58	100.00	60.00	SI	Clientes por tipo de producto o servicio	PR01	33
4.51	0.000	62.07	94.74	52.73	SI	Sabe que es SCM	SC01	29
4.51	0.000	62.07	94.74	52.73	NO	Pronosticos	PR02	29
4.44	0.000	69.57	84.21	41.82	SI	Incremento valor base de clientes	BA01	23
4.43	0.000	65.38	89.47	47.27	NO	Tecnologia de la informacion	TI02	26
4.23	0.000	62.96	89.47	49.09	NO	Procesamiento de ordenes	PR02	27
4.23	0.000	62.96	89.47	49.09	NO	Reabastecimiento	RE02	27
4.22	0.000	66.67	84.21	43.64	NO	Planeacion de recursos empresariales	PL02	24
4.18	0.000	54.29	100.00	63.64	SI	Distribuidores	DI01	35
4.15	0.000	73.68	73.68	34.55	SI	Ciclo de vida del producto	CV01	19
4.13	0.000	58.06	94.74	56.36	NO	Reduccion de tiempo de ciclo	RE02	31
4.13	0.000	58.06	94.74	56.36	NO	Curva de aprendizaje	CU02	31
4.03	0.000	60.71	89.47	50.91	NO	Manufactura	MA02	28
4.00	0.000	64.00	84.21	45.45	SI	Sistemas CRM	SI01	25
3.95	0.000	56.25	94.74	58.18	SI	Mejora fuerza de ventas	ME01	32
3.95	0.000	56.25	94.74	58.18	SI	Acceso Logistica	LO01	32
3.83	0.000	51.35	100.00	67.27	SI	Fijar Estrategias reduccion costos	ES01	37
3.83	0.000	51.35	100.00	67.27	SI	Concepto CRM	DE01	37
3.83	0.000	51.35	100.00	67.27	NA	Cree que utilizaria CRM en el futuro	CR99	37
3.83	0.000	51.35	100.00	67.27	SI	Proveedores	PR01	37
3.83	0.000	58.62	89.47	52.73	SI	Carencia de interes ejecutivo	EN01	29
3.83	0.000	58.62	89.47	52.73	SI	Acceso Produccion	PR01	29
3.79	0.000	61.54	84.21	47.27	NO	Planeacion de inventarios	PL02	26
3.70	0.000	75.00	63.16	29.09	EL MENOS IMPORTANTE	Flexibilidad	AS06	16
3.66	0.000	66.67	73.68	38.18	NO	Compras	CO02	21
3.66	0.000	50.00	100.00	69.09	SI	Cliente final	CL01	38
3.66	0.000	50.00	100.00	69.09	SI	Sabe que es CRM	CR01	38
3.66	0.000	50.00	100.00	69.09	SI	Internet para comunicarse con consumidor	SO01	38
3.64	0.000	56.67	89.47	54.55	SI	Experiencia del proveedor	EX01	30
3.64	0.000	56.67	89.47	54.55	NO	Sistemas de almacenamiento	SI02	30
3.58	0.000	52.94	94.74	61.82	SI	Clientes por zonas geograficas	ZO01	34
3.53	0.000	68.42	68.42	34.55	NO	Administracion de inventarios	IN02	19
3.45	0.000	54.84	89.47	56.36	SI	Experiencia del proveedor	EX01	31
3.39	0.000	60.00	78.95	45.45	EL MAS IMPORTANTE	Calidad	AS01	25
3.39	0.000	60.00	78.95	45.45	SI	Alianzas estrategicas	AL01	25
3.28	0.001	81.82	47.37	20.00	SI	Enfocada en la integracion de unos pocos aliados	IN01	11
3.26	0.001	53.12	89.47	58.18	SI	Aprovechamiento de la informacion	AP01	32
3.22	0.001	50.00	94.74	65.45	SI	Internet para comunicarse con empleados	SO01	36
3.20	0.001	55.17	84.21	52.73	NO	Incremento participacion de mercado	PA02	29
3.20	0.001	55.17	84.21	52.73	NO	Carencia de interes ejecutivo	IN02	29
3.18	0.001	57.69	78.95	47.27	SI	Administracion logistica	AD01	26
3.17	0.001	66.67	63.16	32.73	SI	Ciclo de vida del cliente	CV01	18
3.08	0.001	51.52	89.47	60.00	NO	Falta infraestructura	IN02	33
3.07	0.001	68.75	57.89	29.09	SI	Enfocada en la colaboracion	CO01	16
3.06	0.001	61.90	68.42	38.18	SI	Antiguedad del cliente	AN01	21
3.06	0.001	61.90	68.42	38.18	NO	Administracion de la calidad	AD02	21
3.04	0.001	48.65	94.74	67.27	SI	Area de produccion	AR01	37
3.04	0.001	48.65	94.74	67.27	SI	Incremento de la satisfaccion del cliente	IN01	37
3.00	0.001	53.33	84.21	54.55	SI	Clientes por unidades de negocio	UN01	30
3.00	0.001	53.33	84.21	54.55	NO	Enfocada en la colaboracion total de la cadena	CO02	30
3.00	0.001	58.33	73.68	43.64	SI	Coordinar trabajo entre areas	C001	24
3.00	0.001	58.33	73.68	43.64	Produccion	Tipo de empresa	TI01	24
2.98	0.001	55.56	78.95	49.09	NO	ERP	ER02	27

V. TEST	PROBA	CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
				32.73	CLASSE 2 / 3		aa2a	18
5.01	0.000	100.00	61.11	20.00	SI	Intercambio electronico de datos	ED01	11
4.55	0.000	91.67	61.11	21.82	NO	Compartiria informacion con los socios de la cadena	C002	12
4.55	0.000	91.67	61.11	21.82	SI	Justo a tiempo	JT01	12
4.19	0.000	90.91	55.56	20.00	SI	Transporte	TR01	11
4.03	0.000	72.22	72.22	32.73	NO	Ciclo de vida del producto	CV02	18
3.83	0.000	90.00	50.00	18.18	NO	Operadores logisticos	OP02	10
3.55	0.000	73.33	61.11	27.27	NO	Proveedores	PR02	15
3.48	0.000	76.92	55.56	23.64	SI	Planeacion de recursos empresariales	PL01	13
3.47	0.000	88.89	44.44	16.36	NO	Evaluacion y seleccion de proveedores	SE02	9
3.45	0.000	81.82	50.00	20.00	NO	Carencia de interes ejecutivo	EM02	11
3.45	0.000	81.82	50.00	20.00	SI	Tecnologia de la informacion	TI01	11
3.41	0.000	66.67	66.67	32.73	SI	Administracion de inventarios	IN01	18
3.31	0.000	58.33	77.78	43.64	SI	Incremento de la productividad	IN01	24
3.29	0.001	68.75	61.11	29.09	SI	Compras	C001	16
3.17	0.001	63.16	66.67	34.55	NO	Ciclo de vida del cliente	CV02	19
3.12	0.001	59.09	72.22	40.00	NO	Potencial economico del cliente	PO02	22
3.11	0.001	75.00	50.00	21.82	SI	Falta de control sobre procesos	FA01	12
3.11	0.001	56.00	77.78	45.45	NA	Estrategia scm alineada con la corporativa	ES99	25
3.09	0.001	87.50	38.89	14.55	SI	Pronosticos	PR01	8
3.07	0.001	80.00	44.44	18.18	SI	Procesamiento de ordenes	PR01	10
3.07	0.001	80.00	44.44	18.18	SI	Reabastecimiento	RE01	10
2.96	0.002	51.72	83.33	52.73	NO	Incrementar rentabilidad	OB02	29
2.73	0.003	72.73	44.44	20.00	NO	Existe area logistica	EX02	11
2.69	0.004	77.78	38.89	16.36	SI	Manufactura	MA01	9
2.69	0.004	77.78	38.89	16.36	NO	Clientes individuales	IM02	9
2.66	0.004	62.50	55.56	29.09	NO	Acceso Administracion	AD02	16
2.66	0.004	62.50	55.56	29.09	SI	Administracion de la calidad	AD01	16
2.53	0.006	50.00	77.78	50.91	NO	Resistencia al cambio	RE02	28
2.51	0.006	52.00	72.22	45.45	SI	Planeacion de requerimiento de materiales	MR01	25
2.51	0.006	52.00	72.22	45.45	NO	Clientes por unidades de negocio	UN02	25
2.43	0.008	66.67	44.44	21.82	NO	Alianzas estrategicas	AL02	12
2.37	0.009	100.00	22.22	7.27	NO	Responsable por CRM	RE02	4
2.35	0.009	55.00	61.11	36.36	SI	Valor economico aportado	VA01	20

Anexo 8. Gráfico de Clusters



□
 CLASSE 3 / 3

V. TEST	PROBA	POURCENTAGES			MODALITES	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL					
				32.73	CLASSE	3 / 3	aa3a	18	
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Intercambio electronico de datos	147_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Administracion Recursos Humanos	157_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Tecnologia de la informacion	136_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Desarrollo de proveedores	146_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Pronosticos	156_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Planeacion de recursos empresariales	135_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Administracion del canal	145_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Justo a tiempo	160_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Respuesta eficiente al cliente	134_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Reabastecimiento	144_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Operadores logísticos	154_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Planeacion de requerimientos de distribucion	133_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Transporte	143_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Administracion de la calidad	153_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Reduccion de tiempo de ciclo	132_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Curva de aprendizaje	142_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Ciclo de vida del cliente	152_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Desarrollo de proveedores logísticos	131_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Administracion Estrategica	141_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Ciclo de vida del producto	151_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Costeo por actividades	130_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Compras	140_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Servicio al cliente	155_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Outsourcing	150_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Punto de venta	139_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Negociacion	149_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Evaluacion y seleccion de proveedores	164_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Alianzas estrategicas	159_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Estructura organizacional	138_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Administracion de inventarios	148_	18
7.70	0.000	100.00	100.00	32.73	reponse	manquante	Procesamiento de ordenes	158_	18