



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Postgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Sistema de Información Gerencial

Tema de tesis:
Modelos de los Sistemas de Información CRM para la Gestión de Ventas
en el sector automotriz en PYMES del Ecuador

Autor:
Ing. Gabriel Alejandro Punguil Bravo

Director De Tesis:
Ing. Francisco Cedeño Troya, MSig.

Agosto 2021
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

.....

Ing. Gabriel Alejandro Punguil Bravo

Cédula de ciudadanía:

DEDICATORIA

A Dios, luz vida.

A mi querido, amado y respetado Padre en la tierra, Nilvio Washington Punguil Pilla, por ese amor innegable a sus hijos, por el sacrificio que tuvo que hacer para poder cumplir mis sueños, por esa abnegación constante de amor, entrega y lucha por alcanzar propósitos de vida. Por inculcarme valores de ética y moral, pero, sobre todo, que para lograr algo en esta vida hay que llenarse de mucho coraje, fuerza y actitud. Pero siempre con verdad y sin hacer daño al prójimo.

Que es preferible morir diciendo la verdad y llevarte esa satisfacción, a vivir en mundo de mentiras.

A mí querida, amada y respetada Madre María Cecilia Bravo Coveña, que me acompaña y aconseja incondicionalmente en todo lo que haga, llena de fe y amor en Dios, me enseña que nada se puede lograr si no es por medio de él.

A mis queridos hermanos y familia, que fueron parte fundamental en este proceso de crecimiento personal y profesional.

Gabriel Alejandro Punguil Bravo

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento profundo a Dios, por mantener prendida la llama de la fe en mí, y hacer que nunca doblegue a pesar de las adversidades que la vida conlleva, a enfocarme en mis objetivos y lograr lo propuesto.

Agradecimiento profundo a mis queridos padres, Nilvio Washington Punguil Pilla y María Cecilia Bravo Coveña, por su apoyo incondicional económico y moral, por esas palabras y abrazos en el momento idóneo. Por inculcarme a temprana edad los principios de valor y ética. Y sentirme orgulloso del hombre que ellos han forjado en mí. Y sobre todo el amor a Dios, a mis padres y a la familia.

Agradecimiento profundo a mis queridos hermanos, Nilvio Alexander Punguil Bravo y Jackson Andrés Punguil Bravo. Que estuvieron siempre pendiente de su hermano menor, y me llenaron de consejos y amor incondicional a pesar de la distancia que nos separa, fueron y serán siempre un ejemplo de perseverancia, de lucha constante para lograr éxitos.

Agradecimiento profundo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, programa de maestrías, conformada por su calidad de Docentes, que hicieron posible durante todo el proceso de aprendizaje en compartir de sus sabios conocimientos académicos y de vida.

Agradecimiento profundo a las personas que de una u otra forma llegaron y se quedaron impregnados en mi vida, para complementar lo hermoso y misterioso que encierra este mundo, Familia y amigos.

Gabriel Alejandro Punguil Bravo.

RESUMEN

El estudio está direccionado a los modelos de los sistemas de información CRM para la gestión de las ventas en el sector automotriz en PYMES del Ecuador, teniendo como objetivo analizar cómo uno de ellos contribuiría a dicha gestión. El desarrollo se justifica en la débil utilización de estos sistemas por parte de los negocios mencionados, dejando en evidencia la falta de innovación a pesar de existir debilidades que pueden ser solucionadas con su adopción, evitando además la pérdida de competitividad en el mercado, mejorando la toma de decisiones y la satisfacción de los clientes, siendo características de los CRM. Sin embargo, su implementación suele frenarse al ser considerados un gasto, manteniendo así las empresas procedimientos poco efectivos para la gestión de ventas. Para cumplir el objetivo se llevó a cabo una metodología descriptiva de método inductivo y de enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicándose entrevistas a talento humano de una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices y encuestas a sus clientes. Los resultados arrojaron debilidades en la gestión de las ventas, registrándose una débil toma de decisiones orientadas a fortalecer las ventas y el marketing, existiendo problemas en la atención, entrega tardía de productos y oferta de artículos inexistentes, incluso entrega de repuestos defectuosos y desarrollar promociones poco atractivas, lo cual motiva la pérdida de clientes, deteriorando la imagen en el mercado y provocando la insatisfacción en el público. Los resultados también arrojan que los CRM no demandan una fuerte inversión, seleccionándose SuiteCRM tras el análisis de seis modelos en el mercado, demostrando un mejor desempeño para afrontar los problemas detectados, requiriendo solo invertir en capacitación, puesto que es un software libre.

Palabras Claves: Modelo, gestión, venta, repuestos, satisfacción.

ABSTRACT

The study is directed to the models of the CRM information systems for the management of sales in the automotive sector in SMEs in Ecuador, with the objective of analyzing how one of them would contribute to such management. The development is justified by the weak use of these systems by the aforementioned businesses, evidencing the lack of innovation despite the existence of weaknesses that can be solved with their adoption, also avoiding the loss of competitiveness in the market, improving the decision making and customer satisfaction, being characteristics of CRM. However, their implementation is usually slowed down as they are considered an expense, thus maintaining ineffective procedures for sales management. To meet the objective, a descriptive methodology of inductive method and a qualitative and quantitative approach was carried out, applying interviews to human talent from a company dedicated to the sale of automotive parts and surveys to its customers. The results showed weaknesses in the management of sales, registering a weak decision-making aimed at strengthening sales and marketing, there were problems in service, late delivery of products and supply of non-existent items, even delivery of defective spare parts and developing promotions unattractive, which causes the loss of customers, deteriorating the image in the market and causing dissatisfaction in the public. The results also show that CRMs do not require a strong investment, selecting SuiteCRM after the analysis of six models in the market, demonstrating a better performance to face the detected problems, requiring only investment in training, since it is free software.

Keywords: Model, management, sale, spare parts, satisfaction.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema	7
1.2.1. Formulación del problema de investigación.	9
1.2.2. Sistematización del problema de investigación.	10
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo general.	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
1.4. Justificación de la investigación	10
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	12
1.5.1. Empresa.....	12
1.5.2. Clasificación de empresas según el tamaño.	15
1.5.3. Sistema de información CRM.....	16
1.5.4. Sector automotriz en Ecuador.	20
1.5.5. Importancia en la gestión de las ventas.	22

1.5.6.	Customer relationship management CRM.....	23
1.5.7.	Lista de los mejores CRM con sus principales funciones.....	25
1.5.8.	Metodología para la implementación de CRM.....	32
CAPÍTULO II	34
2.	MARCO METODOLÓGICO	34
2.1.	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	34
2.2.	Método de investigación	34
2.3.	Unidad de análisis, población y muestra.....	34
2.4.	Variables de la investigación, Operacionalización	35
2.4.1.	Variables empíricas de la variable independiente (VEVI).....	35
2.4.2.	Dimensiones de las variables empíricas de la variable independiente (VEVI).....	35
2.4.3.	Indicadores para medir las dimensiones de las variables empíricas (Ind. DI.VEVI).....	36
2.4.4.	Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores (Ítem Ind. DI.VEVI):.....	37
2.4.5.	Técnicas para la obtención de los datos destinados a los indicadores (VEVI).....	38
2.5.	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	39
2.6.	Tratamiento de la información.....	40
CAPÍTULO III	41
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
3.1.	Análisis de la situación actual	41
3.1.1.	Análisis marco del sector automotriz.....	41
3.1.2.	Resultados de la entrevista.....	47
3.1.3.	Resultados de la encuesta.....	50
3.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	57
CAPÍTULO IV	60

4. PROPUESTA.....	60
4.1. Justificación	60
4.2. Propósito general.....	61
4.3. Desarrollo.....	61
4.1.1. Estrategia del servicio.	61
4.1.2. Diseño de servicio.	65
4.1.3. Transición del servicio.	65
4.1.4. Operación del servicio.	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo entre CRM con y sin licencia.....	31
Tabla 2. Comportamiento de las exportaciones e importaciones periodo 2015 - 2020.....	42
Tabla 3. Comportamiento de las ventas de vehículos periodo 2015 - 2020....	44
Tabla 4. Comportamiento del parque automotor periodo 2015 - 2019.....	45
Tabla 5. Satisfacción según la capacidad de la empresa para cumplir sus necesidades y expectativas	51
Tabla 6. Factores que disminuyen la satisfacción del cliente.....	52
Tabla 7. Preferencia por comprar en el local y no en la competencia.....	53
Tabla 8. Frecuencia con la cual recibe publicidad.....	53
Tabla 9. Medios por los cuales recibió la publicidad	54
Tabla 10. Frecuencia de promociones por la compra de productos.....	55
Tabla 11. Tipos de promociones ofrecidas	55
Tabla 12. Frecuencia con la cual reciben promociones o beneficios por ser clientes.....	56
Tabla 13. Tipos de promociones o beneficios por ser cliente	57
Tabla 14. Evaluación de los modelos según la variable independiente Eficiencia Operativa.....	62
Tabla 15. Evaluación de los modelos según la variable independiente orientación al mercado.....	63
Tabla 16. Evaluación de los modelos según la variable independiente contribución a la toma de decisiones	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aplicaciones de Microsoft Dynamics 365.....	28
Figura 2. Variación de las exportaciones e importaciones de vehículos 2015 - 2020	43
Figura 3. Variación de las ventas de vehículos en Ecuador 2015 – 2020.....	44
Figura 4. Logo del sistema SuiteCRM.....	65
Figura 5. Funcionalidad para la gestión de clientes potenciales en SuiteCRM	66
Figura 6. Análisis en SuiteCRM	66
Figura 7. Funcionalidad para enviar facturas personalizadas en SuiteCRM....	68
Figura 8. Vista de informes generados por SuiteCRM	69
Figura 9. Diseño de correos de difusión en SuiteCRM	71
Figura 10. Gestión de campañas de marketing en SuiteCRM	71

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Matriz auxiliar de operación	83
ANEXO 2. Antecedentes bibliográficos	84
ANEXO 3. Marco teórico seleccionado	85
ANEXO 4. Marco operacionalización	86
ANEXO 5. Modelo de entrevista a talento humano	87
ANEXO 6. Respuestas de entrevista al Gerente General	89
ANEXO 7. Respuestas de entrevista al Gerente de ventas	93
ANEXO 8. Respuestas de entrevista de vendedor 1	97
ANEXO 9. Respuestas de entrevista de vendedor 2	101
ANEXO 10. Modelo de encuesta a clientes	105

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Posgrado pretende analizar cómo los modelos de Sistemas de Información CRM pueden contribuir en la gestión de ventas de repuestos automotrices realizadas por pequeñas y medianas empresas, denominadas PYMES, en Ecuador. Con el pasar de los años, “la globalización ha promovido una serie de innovaciones tecnológicas, no solo direccionadas a facilitar la vida de las personas, sino también a mejorar las operaciones en las empresas, la toma de decisiones y en consecuencia su desarrollo económico” (Valle, Puerta, & Núñez, 2017, pág. 66).

De esta manera, la globalización hace posible que las empresas vuelvan más eficientes sus procesos, aprovechando los avances tecnológicos de tal forma que su capacidad para desenvolverse en el mercado sea más efectiva, se satisfagan las necesidades de su público objetivo y logren su fidelización.

Este aprovechamiento es consecuencia de la tercera revolución tecnológica, las cuales surgieron de nuevas tecnologías y formas de percibir el entorno, apareciendo a medida que la humanidad se desarrollaba, alterando los sistemas económicos y estructuras sociales. Al exponer estas revoluciones, “la primera fue la agricultura, seguido de la industrial donde la energía muscular pasó a ser mayormente mecánica, mientras que la tercera comprendió la digital o del ordenador y surgió de las computadoras” (Schwab, 2016, pág. 12).

De esta manera, al hablar de la tercera revolución industrial se entiende al aprovechamiento de las tecnologías computacionales, entre ellos los sistemas de información, que le permitan a la empresa automatizar y facilitar el desarrollo de sus operaciones, con eficiencia.

El análisis dentro del proyecto medirá cómo los sistemas de información pueden favorecer a las operaciones de las empresas, siendo frutos de la revolución del ordenador, direccionándose a entidades dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices. Como se mencionó, es la globalización aquella que promueve el surgimiento de estas innovaciones,

“situación que exige la existencia de una dinámica e interacción más fuerte entre la gestión de la empresa y las tecnologías de información y comunicación TIC, estas últimas abarcando herramientas enfocadas en almacenar, recuperar, manipular, transmitir o recibir información” (Puerta, 2016, pág. 1).

Con ello queda claro que las empresas deben estar más familiarizadas a las TIC para aprovechar las innovaciones computacionales al máximo, disponiendo además de una infraestructura tecnológica acorde a sus necesidades para capturar, gestionar y explotar la información que hará posible desenvolverse en mercados competitivos, no dejando de lado el equipo humano.

Esto se justifica debido a que son las personas quienes deciden qué acciones ejecutar según la información recopilada, siendo una herramienta útil, cuyo impacto dependerá del uso que reciba. Desde esta perspectiva, la finalidad de las TIC no es migrar hacia una industria totalmente tecnológica, sino que puedan utilizarse para incrementar sus niveles de eficiencia, sirviendo de soporte para la toma de decisiones y el control en la entidad,

Cabe señalar que estas inversiones no se limitan a determinadas industrias, pudiendo ser aprovechadas por cualquier empresa o sector teniendo como finalidad el incremento en la rentabilidad. En este caso, el estudio pretende analizar cómo contribuirían los Sistemas de Información, específicamente los CRM, esto en la gestión de ventas de repuestos por parte de las PYMES del sector automotriz como una forma de aportar a su eficiencia y rentabilidad.

Se escoge un CRM, lo cual significa Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes, debido a sus ventajas en la satisfacción y fidelización. Este sistema puede definirse como “una estrategia o cultura empresarial cuyo fin es mejorar su toma de decisiones, procesos y tecnologías, direccionada a construir relaciones con sus clientes identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades” (Somalo, 2017, pág. 187).

Como puede observarse, es un sistema que permite pensar en el cliente y reforzar su orientación hacia satisfacerlo, sirviendo para cumplir sus requerimientos y fidelizarlo, aprovechando la información disponible.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Dentro de esta sección se consultaron obras realizadas por otros autores referentes al tema. Uno de los estudios de referencia se realizó en Lima - Perú, enfocándose en “la implementación de un CRM para la mejora de las ventas en una empresa textil, derivándose el problema en la gestión de los clientes, misma que ha influido en la disminución de la utilidad, desaprovechando tecnologías para administrar las relaciones” (Ramos, 2017, pág. 17).

Con esto, puede evidenciarse que el autor citado considera que los CRM influyen de forma positiva en la gestión de los clientes, siendo una tecnología que permite mejorar las relaciones con el público objetivo, identificando sus necesidades de forma más efectiva y aportando al diseño de una oferta competitiva para la satisfacción de las expectativas del comprador.

Se añade que la carencia de tecnología para identificar, diferenciar, interactuar y personalizar la oferta al cliente provoca la pérdida de ventas, lo cual demanda mejorar la gestión de las relaciones con el público objetivo. El proyecto utiliza una metodología de observación y aplicada, evaluando cómo la implementación del CRM aporta a la administración de las ventas. Los resultados permitieron evidenciar que el beneficio reportado en relación a los costos del CRM en una empresa puede alcanzar hasta el 400%.

Así mismo, concluyen que las ventas tienden a aumentar en un 8,5% luego de implementar el CRM, demostrando además que estos sistemas mejoran la administración de las ventas y favorecen a la gestión de los clientes, fortaleciendo las relaciones y reportando mayores niveles de satisfacción, esto hasta un 37%. Otro proyecto, también realizado en Lima

– Perú, se orientó a evaluar cómo un sistema CRM aportaría al proceso de ventas de una empresa de publicidad. Los autores indican que "la empresa presenta deficiencias en el servicio al cliente y productividad de las ventas, implementando el sistema y evaluando la calidad percibida por los clientes mediante fichas de registro" (Correa & Víctor, 2019, pág. 11).

Como puede observarse, el proyecto toma como referencia a los CRM como sistemas que pueden contribuir a la mejora en las relaciones con los clientes, implementándolo a fin de contribuir de manera positiva al servicio al percibido y a su vez, en las ventas alcanzadas. La metodología utilizada fue la descriptiva y aplicada, adoptándose el sistema y, mediante las fichas de registros, realizándose la medición de la calidad del servicio.

Una vez implementado el sistema, el estudio concluye que el CRM aporta significativamente a la calidad del proceso de ventas percibida por el cliente, pasando del 26% al 91% de satisfacción. Así mismo, la productividad de las ventas llegó al 105%, significando que es más eficiente, cumpliendo las expectativas del cliente y sus requerimientos. De esta manera, demuestran que los CRM aportan a la gestión de las ventas.

También se tomaron como referencia estudios realizados en Ecuador, enfocándose uno de ellos en validar un sistema Customer Relationship Management CRM en la empresa Conauto – Ambato, dedicada a proveer bienes y servicios industriales, proponiéndose para mejorar el servicio pues, "existen limitaciones respecto a la gestión de ventas y atención al cliente, afectando a la satisfacción del público y los ingresos de la entidad" (Reyes, 2018, pág. 19).

Como puede observarse, este estudio defiende que la deficiente gestión de las ventas causa que el cliente perciba un servicio negativo en la empresa, generándole insatisfacción y provocando pérdidas si decidieran marcharse a la competencia.

Para el análisis de la situación de la empresa citada se utilizó una metodología descriptiva exploratoria, consultándose la perspectiva de los clientes en relación a gustos, preferencias, reclamos, inquietudes y demás aspectos esenciales que permitirían diseñar un sistema ajustado a sus necesidades. El CRM se estructuró bajo la filosofía Business Intelligence BI considerando sus elementos que son el CRM Operativo, el cual implica la obtención y almacenamiento de la información en base de datos, CRM colaborativo encargado de la comunicación multicanal, y el CRM analítico que implica el sistema de soporte de decisiones.

La solución propuesta fue el Software CRM Microsoft Dynamics 365 concluyendo el estudio que su implementación contribuiría a evitar retrasos e insatisfacción de los clientes por no recibir su servicio en las condiciones requeridas, incentivando la reducción de ingresos. En base a lo descrito, puede evidenciarse que el uso de estos sistemas está encaminado a mejorar el desempeño de la empresa frente a su público objetivo, respondiendo a sus expectativas y evitar la pérdida de ingresos ligados a la insatisfacción, construyendo con ellos relaciones sólidas teniendo en cuenta que CRM traducido al español comprende la gestión sobre la relación con los consumidores.

Un segundo estudio en Ecuador se direccionó al diseño de un modelo de gestión CRM para empresas dedicadas al transporte en el Ecuador. Su objetivo fue “presentar el modelo con el objetivo de contribuir a la mejora del servicio que percibe el cliente de una empresa de este sector aplicando una metodología histórica lógica, analítica y sintética para la recolección de datos” (Torres, Ormaza, Erazo, & Farfán, 2020, pág. 2).

En este caso, se busca aprovechar una de las ventajas que brindan los CRM respecto a la mejora de la experiencia de los clientes en la compra y posterior a ella, esto encaminado a fidelizar al público objetivo mejorando la imagen que perciben de la empresa.

Los datos se recolectaron mediante entrevistas estableciendo como resultados la falta de innovación tecnológica en sus procesos, incumplimiento en los pedidos a los clientes y la carencia de seguimiento a sus compradores. La propuesta se sustentó en un CRM permitiendo al área de servicio acelerar la atención al cliente, el área de marketing diseñar estrategias enfocadas en la atracción y retención del cliente, y el área de ventas a incrementar los ingresos que hará posible mejorar la rentabilidad.

Con lo expuesto, estos sistemas siempre y cuando se ajusten a las necesidades que posee una empresa y ayuden a superarlas, pueden contribuir al alcance de resultados favorables reflejados en un incremento de la rentabilidad y una mejor imagen en el mercado.

1.2. Planteamiento del problema

En las Pymes, entre ellas las que operan en el sector automotriz, existen procesos relacionados a la gestión de venta que son ejecutados de manera esporádica y ortodoxa, sin la utilización de herramientas que permitan mantener un registro fiel de las operaciones y que posteriormente ayuden a la toma de decisiones. Esta es una de las ventajas de los sistemas de información CRM, los cuales facilitan en realizar un análisis real de la información para la toma de decisiones.

Al no disponer de este tipo de sistemas, se deja en evidencia la falta de innovación de las empresas y adaptación a las condiciones del entorno donde el aprovechamiento de las tecnologías resulta esencial, pudiendo causar pérdida de competitividad frente a otros participantes del mercado. Además, los clientes incrementan sus exigencias y crean expectativas mayores en relación a los productos que adquieren, mismas que deben ser cubiertas por los proveedores para garantizar su satisfacción y fidelización.

El entregarle al cliente una oferta que se ajuste a sus necesidades y expectativas, resulta altamente probable que quede satisfecho, decida adquirirla a futuro y con ello proporcionar ingresos constantes a la empresa. Para ajustarse al entorno cambiante y a las exigencias de los clientes, “las empresas aplican herramientas tecnológicas que les permiten ofrecer al cliente un mejor servicio, satisfaciendo sus necesidades de manera oportuna y construyendo con ello relaciones sólidas a largo plazo” (Reinares, 2017, pág. 61).

Estos sistemas como una herramienta empresarial contribuyen al análisis del mercado, ayudando a tomar decisiones respecto a aquello que el cliente necesita y desea para así diseñar una oferta atractiva. Sin embargo, “existen desventajas que deben ser consideradas para el éxito de su implementación, entre ellas la resistencia al cambio y las capacidades del personal para su manejo, inclusive los costos asociados” (Arenal, 2018, págs. 96-97).

Esto alimenta la creencia de que sistemas, como los CRM, son un gasto y no una inversión, que no favorecerán a la eficiencia en las operaciones y las volverán complejas demandando que, previa a su implementación se supere esta resistencia y, que tanto la directiva como todo el personal que opera en ella se comprometa a este fin, como parte de un objetivo en común para ser competitivos.

Entre las estrategias para superarla se encuentran en transmitirles a los usuarios internos, es decir el personal de la empresa, que sus tareas no serán más complejas y que lograrán desarrollarse con mayor eficiencia al adoptar el sistema, especialmente durante el proceso de adaptación donde las capacitaciones son esenciales.

Dicho esto, al aprovechar los sistemas de información como una forma de innovar sus operaciones se espera que sus operaciones sean más eficientes, favoreciendo a la toma de decisiones que contribuyan al logro de altos niveles de rentabilidad, esto como

objetivo principal de toda entidad. Si bien, “es posible implementarlos en cualquier PYMES, independientemente al tipo de sector, se necesita identificar cuáles son las necesidades inmediatas de la entidad y definir los parámetros para su adopción y puesta en marcha” (De Pablos, López, Romo, & Medina, 2019, págs. 60-64).

Con ello se adoptaría una herramienta tecnológica que se ajuste a las necesidades de la compañía, en este caso las dedicada a la venta de repuestos automotrices, lo cual contribuiría a la automatización de procesos, superando las limitaciones existentes, en este caso los relacionados a la gestión de las ventas de sus productos. Entre las limitaciones que pueden mencionarse están los métodos ortodoxos como apuntes en cuadernos y/o utilización del paquete de office Word para llevar un registro de los clientes que, a corto o mediano plazo, dificultarán mantener un control de las ventas, influyendo en la insatisfacción del público y limitando el crecimiento empresarial.

En base a lo expuesto, el estudio pretende analizar cómo contribuirían los modelos de sistemas de información CRM en la gestión de las ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz, evidenciando los beneficios percibidos que según la teoría se le atribuyen, tales como un mejor seguimiento al cliente, cumpliendo sus expectativas y anticipándose a futuras necesidades. Sin embargo, es claro que, si en pleno siglo XXI las PYMES no innovan, aprovechando las tecnologías disponibles, surgirán limitaciones en su desarrollo, perdiendo competitividad frente a otros actores del mercado con una filosofía más encaminada a la innovación, provocando incluso su cierre futuro.

1.2.1. Formulación del problema de investigación.

¿De qué manera los sistemas de información CRM podrían contribuir a la mejora en la gestión de las ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz?

1.2.2. Sistematización del problema de investigación.

¿Cómo es la gestión de ventas de repuestos automotrices dentro de las PYMES?

¿Qué procesos relacionados a los Sistemas de información desarrollan las PYMES?

¿Qué mejoras enfocadas en la utilización de un Sistema de Información –CRM podrían proponerse para estas PYMES?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Analizar la contribución de los modelos de sistemas de información CRM en la gestión de las ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz.

1.3.2. Objetivos específicos.

Describir la gestión de ventas de repuestos automotrices dentro de las PYMES.

Identificar los factores que contribuyen a la gestión de ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz.

Proponer una mejora continua basada en la utilización de un Sistema de Información –CRM para las PYMES.

1.4. Justificación de la investigación

Los Sistemas de Información CRM, según la teoría, podrían contribuir en la gestión de las ventas de repuestos automotrices dentro de las PYMES; sin embargo, existen debilidades que frenan su utilización, como

el percibirlos como un gasto y el desconocimiento de sus ventajas. Así, este estudio pretende evaluar la contribución de estos sistemas, partiendo de un diagnóstico de la situación actual y evolutiva de estas entidades entorno a sus procesos de ventas, identificando los problemas existentes y así plantear mejoras que brinden satisfacción, no solo al cliente en su experiencia de compra, sino también a la empresa y sus niveles de rentabilidad.

Estudios previos, como el enfocado en un CRM para el aumento de las ventas de una empresa distribuidora de materiales para la construcción dentro de la ciudad de Guayaquil, demostró que “las debilidades en la gestión de ventas afectan negativamente a la atención al cliente, publicidad y entrega del producto esperado por el público objetivo, ocasionando retrasos” (Romero & Zerda, 2019, pág. 15).

Estos son procesos críticos que se relacionan a la satisfacción del público, pudiendo ocasionar la disminución en las ventas, perdiendo clientes y perjudicando las ganancias. Por el contrario, al implementar el CRM alcanzan una mejora en la gestión de las ventas, favoreciendo la toma de decisiones encaminadas a fortalecer las relaciones con el cliente, evitando la pérdida de compradores, incrementando su satisfacción y transmitiendo una mejor experiencia, traduciéndose en mayores ingresos.

Dicho esto, si empresas del sector automotriz mantienen una débil gestión de sus ventas, tendrán problemas en procesos críticos que deteriorarán la satisfacción del cliente, perjudicando sus ingresos y ganancias, mientras que la adopción de un CRM ayudaría a superar estas debilidades, siendo una necesidad que atraviesan estas empresas y requiere solucionarse para contribuir a su desarrollo. Debe recordarse que un cliente satisfecho puede convertirse en un cliente fiel, situación que aportará al incremento de las ventas y, por ende, al crecimiento empresarial.

Cabe señalar que el estudio encaminado al uso de los CRM para el incremento de la competitividad en las PYMES determina que “son herramientas esenciales, porque ayudan a las empresas a reflexionar sobre la importancia del cliente y aportan el diseño de actividades direccionadas a su satisfacción” (Espinoza, 2016, pág. 1).

Según lo expuesto, los CRM pueden contribuir a la competitividad de las organizaciones, es decir que mejorarán aspectos como la satisfacción de los clientes, a precios que están dispuestos a pagar, superando a rivales en el mercado para garantizar la supervivencia. Con este fin, el sistema debe ajustarse a las características de las empresas y su público objetivo, justificándose el proyecto desde una perspectiva metodológica al aplicar instrumentos para la recolección de datos que permitan identificar la situación de las PYMES respecto a la adopción de estos Sistemas de información, sus principales limitaciones, intención en adoptar el CRM, entre otros aspectos.

Desde un punto de vista práctico, el proyecto mantiene como principal interés el dar a conocer a las PYMES herramientas e instrumentos tecnológicos actuales, siendo el caso de los Sistemas de Información CRM disponibles, que se ajusten a sus necesidades y aporten a superar sus limitaciones, especialmente en la gestión de ventas. Con ello se motivaría su empleo, no solo en las empresas del sector objeto de estudio, sino también en otras entidades que deseen mejorar la gestión de sus relaciones con los consumidores.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Empresa.

Dentro del estudio puede utilizarse también el término entidad, negocio u organización, siendo un conjunto de recursos materiales y humanos que están dirigidos a lograr un objetivo en común. Dichos recursos son los llamados factores de producción con los cuales se “generan bienes y servicios

encaminados a satisfacer una necesidad de un público objetivo” (Asencio & Vázquez, 2016, pág. 6)

En base a lo expuesto, la empresa para operar y alcanzar el éxito debe disponer de estos recursos en condiciones óptimas y así garantizar su continuidad en el mercado generando un producto, acorde a las necesidades y expectativas del público, para así satisfacerlas.

Cabe señalar que las necesidades que se satisfacen con el producto no son solo del cliente, sino también de la empresa, ya que su comercialización le permitirá obtener los ingresos económicos que requiere para financiar sus operaciones y generar ganancias. Otra definición para empresa, comprende al “lugar dedicado a la producción y un centro para la toma de decisiones donde, para asegurar que todo marche bien, se debe planificar, organizar, liderar y controlar” (Rivas & Magadán, 2016, págs. 12-13).

Estas son las bases de la administración en las organizaciones, respaldando además el hecho que en ellas se toman continuamente decisiones, de las cuales dependerá su éxito desde que se planifica hasta el control de las operaciones.

Otro aspecto esencial a tener en cuenta que su eficiencia dependerá también de cómo esté estructurada, debiendo cada trabajador tener un rol y responsabilidades asignadas. Con ello, las empresas pasan a ser también “como una organización donde se ejecutan funciones productivas, financieras y de marketing para poder cumplir sus objetivos” (Pérez, 2017, págs. 6-7).

Son el cumplimiento de estas funciones aquello que vuelve esencial a la parte humana, mismas que las ejecutarán haciéndose valer de los recursos materiales y equipos disponibles. Estos elementos, junto a otros, conviven en una empresa y forman parte de su esencia para lograr el éxito, siendo descritos a continuación:

- Objetivo: Motivo por el cual fue creada la entidad, es decir su razón de ser y cómo se proyecta a futuro.
- Recursos humanos: Constituyéndose en el equipo humano encargado de ejecutar los procesos necesarios para obtener los ingresos.
- Recursos materiales: Sirven para ejecutar el trabajo y hacen referencia a la infraestructura y demás elementos tangibles del negocio.
- Dirección: Conjunto de personas que guían a los objetivos.
- División del trabajo: Asignación de tareas que los trabajadores deben realizar.

Una empresa puede ser exitosa, independientemente de su tamaño, sector o ubicación geográfica. Sin embargo, ello dependerá de “la selección de proyectos de inversión y la toma de decisiones que estén encaminadas a cumplir sus objetivos” (De Jaime, 2016, págs. 42-43).

De esta manera, el éxito de la idea de negocio se condiciona a la evaluación previa, es decir aquella que demuestre que será rentable y, posteriormente a las decisiones que se tomen para garantizar ese éxito mientras se encuentra en marcha. Los objetivos que persigue la toma de decisiones es la continuidad del negocio, incrementando la riqueza de los accionistas y generando valor para todas las partes interesadas.

Entre las partes que deben percibir el valor están los clientes, de los cuales dependerá la riqueza de la empresa, mismos que deberán percibir sus expectativas satisfechas con el producto adquirido. Con ello, una de las características que puede atribuirse a las empresas es “el generar ingresos a través de la producción, transformación y/o prestación de bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad” (López, 2017, pág. 2475).

Para satisfacer estas necesidades, es importante en primer lugar conocerlas y así generar una oferta que satisfaga al público, siendo ahí donde la gestión de las relaciones con los clientes gana mayor relevancia.

Las empresas también pueden clasificarse bajo distintos criterios. Entre estos criterios están “según el ámbito geográfico, el tipo de actividad que realiza y su tamaño” (Ayensa, 2017, pág. 6),

De acuerdo al ámbito geográfico donde operan se encuentran:

- Locales cuando funcionan a nivel regional o local.
- Nacionales, cuando sus operaciones comprenden todo el territorio nacional y mantienen delegaciones en distintas partes del Estado.
- Multinacionales, operando en distintos países del mundo.

Según su actividad se encuentran:

- Industriales, cuando se enfocan en la transformación de bienes.
- Comerciales en aquellos cuando adquieren y distribuyen productos sin someterlos a alguna transformación, siendo el caso del sector objeto de estudio.
- De servicio, cuando ofrecen bienes intangibles o servicios diversos.

Según el tamaño, siendo una clasificación que será abordada en el siguiente apartado y que obedece a la cantidad de trabajadores, incluyendo los ingresos que percibe por su actividad económica. La misma es caracterizada en el punto siguiente.

1.5.2. Clasificación de empresas según el tamaño.

La clasificación de empresas según esta categoría considera el volumen de ventas anuales y la cantidad de personas que trabajan en ellas. Bajo estos parámetros pueden ser “micros, pequeñas, medianas y grandes empresas” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019, pág. 8).

Cada una de ellas presenta características particulares, involucrando el término PYMES al conjunto de pequeñas, medianas y grandes empresas. En base a lo expuesto, se explica a continuación cada una de ellas:

- Microempresa, siendo entidades que son menores a \$100.000 anual y cuenta con máximo 9 empleados.
- Pequeña, ubicándose aquellas con ingresos entre \$100.001 a \$1'000.000 disponiendo de una cantidad entre 10 a 49 trabajadores.
- Mediana A,
 - si los ingresos superan \$1'000.001 hasta \$2'000.000 teniendo un volumen de trabajadores entre 50 a 99.
- Mediana B si los ingresos van entre \$2'000.001 a \$5'000.000 disponiendo entre 100 a 199 empleados.
- Grande cuando sus ventas alcanzan \$5'000.001 en adelante y cuenta con más 200 o más trabajadores.

Además del volumen de ventas y la cantidad de personas, existen otros indicadores que determinan el tamaño de la organización. Entre ellos están “el capital, la infraestructura de producción, actividad que realiza, las ventas; y el número de trabajadores contratados” (Luna, 2016, págs. 31-32).

Una de las razones que puede motivar a la elección de los trabajadores y las ventas como indicadores para medir el tamaño de la empresa, puede ser su nivel de asociación a los demás indicadores, ya que el número de trabajadores existentes se relacionará a la infraestructura y, las ventas, a la actividad y capital disponibles.

1.5.3. Sistema de información CRM.

Utilizan tecnologías que se encuentran disponibles para organizar los procesos de negocio, en especial las ventas, atención al cliente, entre otras relacionadas. “Tienen como objetivo el retener clientes actuales, atraer los antiguos, localizar nuevos y reducir costos de marketing empleando

información actualizada de ellos, como por ejemplo su punto de contacto con la empresa o sus puntos de interacción” (Pequeño, 2019, pág. 9).

De esta forma, queda sentado que los CRM son herramienta que permiten a la entidad obtener ingresos, ayudando a la búsqueda y fidelización de clientes, esto por ser herramienta que generan información valiosa para la toma de decisiones.

Para su implementación, una empresa deberá realizar una serie de cambios, esto para garantizar su adaptación y el éxito al implementar el CRM. Por ello, “son un diferencial de negocios y permiten satisfacer en forma efectiva las necesidades y expectativas del cliente, facilitando el identificarlos, retenerlos y fidelizarlos” (Valle, Puerta, & Núñez, 2017, págs. 116-117).

El denominarlos diferencial, obedece a que permiten a una empresa crear una ventaja competitiva, además de ganar reconocimiento frente a sus clientes al brindarles una oferta y atención efectiva, logrando así su diferenciación en el mercado frente a sus competidores

Los CRM intervienen en la mejora de los procesos de negocio relacionados con el trato a los clientes, constituyéndose en una estrategia necesaria para las organizaciones, dando accesibilidad de información. Por lo expuesto, “deben implementarse necesariamente en una organización para una verdadera orientación hacia el mercado, estableciendo actividades que aporten a la eficiencia y satisfacción de las necesidades de los clientes” (Martínez, 2018, pág. 107).

Según lo expresado, una empresa que adopte estos sistemas es porque comprende la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas del mercado, como clave de su supervivencia y éxito, percibiendo ingresos y ganancias atractivas. El éxito del CRM también depende de cómo se implemente, debiendo considerar los siguientes factores claves:

- Integrar las unidades de marketing y sistema para satisfacer necesidades de información.
- Definir objetivos estratégicos de la empresa.
- Procurar la colaboración de usuarios para incorporar datos necesarios que ayuden en el funcionamiento.
- Realizar pruebas pertinentes para verificar el rendimiento tecnológico de las aplicaciones.

Al considerar estos factores se garantiza que el CRM sea una herramienta efectiva en la toma de decisiones, obteniendo información que se utilice para el desarrollo de estrategias, aporten a la rentabilidad y competitividad frente a otras empresas. Como tal “comprende una visión unificada del cliente a partir de consolidar información mediante múltiples canales de comunicación” (Valle, 2016, pág. 12).

Los datos que se consolidan en el sistema permiten generar información valiosa que posteriormente servirá de base para la toma de decisiones, además de definir las acciones estratégicas para el logro de objetivos, ligados principalmente a la rentabilidad.

Con ello puede decirse que el CRM podrá funcionar siempre que posea información efectiva, de los clientes y demás complementaria, agrupándola e interpretándola. "Implantar un sistema CRM reduce costos de atracción del cliente debido a un mejor funcionamiento del servicio y diseño de la oferta al cliente" (Fernández, 2018, págs. 116-117).

Con lo descrito, los CRM también producen un ahorro además de contribuir a la generación de ingresos para la entidad, formando, recuperando y/o fortaleciendo vínculos con los clientes al brindarles una atención más efectiva. El ciclo de función de estos sistemas es el obtener información, crear perfiles para conocer a sus clientes, comunicarse con él y aumentar su fidelización al satisfacer sus necesidades.

Esto no solo permite que las organizaciones cumplan con el objetivo de generar rentabilidad, sino que también exista un sentido de pertenencia hacia las empresas por parte de los clientes, consumidores, vendedores y empleados en general. Los CRM “manejan canales de atención al cliente, lo que ayuda a la empresa a mejorar su relación con los clientes, escuchándolos, generando así oportunidades de negocio y proyectando una imagen humana de la marca” (Duke, Navarro, Díaz, Pérez, & Vargas, 2016, pág. 8)

Con una empresa enfocada en el cliente y su satisfacción, la marca se verá beneficiada y el cliente percibirá ese compromiso, facilitando su fidelización y el fortalecimiento de su imagen ante el público en general. Además, existen otros beneficios como el tener una visión global del negocio, saber en qué posición se encuentra en el mercado y definir qué estrategias se implementarán.

Con ello se pueden crear y mejorar procesos como parte de una fase de mejora continua, que logrará la satisfacción de las necesidades del cliente. Para plantear estrategias en el uso del CRM “debe definirse qué características se desean conocer del cliente, la fijación de una matriz de segmentación, obtención de información del cliente, creación de un modelo especializado, y por último definir la información que se pretende conseguir de él” (Morales, 2015, pág. 30).

Esto implica que no toda la información que se obtenga del cliente resulta valiosa o de importancia para la empresa, por ello resulta esencial definir qué se desea conocer y diseñar o adoptar el modelo que hará eso posible, brindando así una herramienta útil a la organización.

En base a lo expuesto, es necesario para cualquier empresa implantar un buen CRM como estrategia y optimizarlo al máximo, fortaleciendo la gestión de las ventas, brindando un servicio de atención al cliente más definido, rápido y eficaz, aparte de desarrollar aspectos como la segmentación de clientes o la interacción con los mismos.

Además, agrega valor al producto ya que apoya a la estructura organizacional, es decir los aspectos internos organizativos, los recursos y las

capacidades que la empresa dispone. Por su naturaleza, “son fundamentales para detectar oportunidades de negocio puesto que la empresa, mediante el conocimiento adquirido de sus clientes, puede diseñar estrategias efectivas” (Mejía, 2019, pág. 19).

Al detectar oportunidades, son ideales para la planificación estratégica, diseñando así acciones que le permitirán responder ante la competencia, lograr una posición favorable en el mercado, diferenciarse y volverse competitivas, no solo en mercados locales, sino también en el exterior, según sus objetivos empresariales.

1.5.4. Sector automotriz en Ecuador.

La industria automotriz de Ecuador ha tenido una evolución desfavorable, lo cual significa que los ingresos generados no han sido los esperados. “Para inicio del año 2013 las ventas llegaban hasta 136 millones de dólares, pero debido a efectos de sobretasas arancelarias y limitación de los cupos a las importaciones de vehículos, sus ventas han sufrido una reducción” (Diario La Hora, 2019).

Estas sobretasas incrementaron los precios de los vehículos mientras que los cupos tuvieron como finalidad frenar la cantidad de unidades que ingresaban al país, esto ya que Ecuador incursionó en esta industria, ensamblándolos. Por ende, las medidas estuvieron orientadas a proteger la industria local.

Cabe señalar que, mientras menores sean las ventas de vehículos, esto también influirá en la comercialización de repuestos destinados al funcionamiento óptimo de cada unidad vehicular. Así mismo, “en el periodo 2015 - 2016 la industria estuvo limitada por los cupos y salvaguardias, situación que experimentó mejoría al eliminarse la medida al año 2017, logrando ventas de 137.615 unidades al año 2018, la más alta del periodo” (Diario El Comercio, 2019).

Al eliminarse las salvaguardias, esto redujo los costos de los vehículos y por ende sus precios en el mercado, favoreciendo a la demanda, siendo una oportunidad para las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices pues existen más unidades circulando que demandarán mantenimiento y reparaciones.

Hasta 2015 la producción superaba a las importaciones teniendo en cuenta que por producción se hace referencia a la generada por empresas ensambladoras. “Para el año 2016 las unidades importadas dominaron el mercado y así se han mantenido” (Diario Primicias , 2019, pág. 1).

Esto significa que una mayor apertura en las importaciones dio paso a que los empresarios prefieran contactar proveedores externos para abastecerse de unidades y proceder a su comercialización, siendo información esencial para decidir qué repuestos deben ser importados por las empresas dedicadas a su venta.

El Estado, a pesar de las constantes importaciones, desea fortalecer la industria automotriz nacional. Como alternativa “se busca promover la exportación de vehículos a escala regional y la aplicación de medidas sostenibles para responder a la innovación, aprovechando así la capacidad instada de las plantas ensambladores” (Diario Primicias, 2020, pág. 1).

Si bien, esto no tiene una influencia significativa en el sector dedicado a la venta de repuestos, más bien demuestra que, independientemente del lugar donde se fabrica el vehículo, existe un crecimiento en el parque automotor que se pretender promover aún más. Mientras tanto, la industria automotriz también está interesada en fortalecerlo proponiendo medidas como:

Fomentar incentivos arancelarios para el ensamblaje local de vehículos, crear políticas de renovación con incentivos de alianzas público-privada y de fomento de nuevas tecnologías de movilidad, propiciar acuerdos comerciales en beneficio para el país, eliminar o revisar el anticipo al Impuesto a la Renta

y eliminar el Impuesto a la Salida de Divisas *ISD*. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2017, pág. 1)

Algunas ya han sido aplicadas, tales como la eliminación del anticipo al impuesto a la renta y la firma de acuerdos comerciales con diferentes países, situación que supone una oportunidad para las empresas que venden repuestos automotrices pues, existe interés hacia incentivar la demanda de vehículos cuyos dueños a futuro serán potenciales clientes. Esto también denota la necesidad de que dispongan de herramientas efectivas para atraerlos, retenerlos y fidelizarlos, generándoles la máxima satisfacción, siendo una de ellas los CRM.

1.5.5. Importancia en la gestión de las ventas.

Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, logrando la máxima satisfacción del cliente, permitiendo que su experiencia percibida sea acorde a sus expectativas. Una gestión de ventas efectiva permitirá

Que las estrategias de ventas queden definidas correctamente, que el equipo logre mejores resultados, un presupuesto de ventas preparado según la realidad del mercado, mejores sistemas de control para el personal, optimización en el uso de recursos, incremento en la satisfacción y fidelización del cliente, además del personal de ventas mediante mejores sistemas de incentivos. (Torres V. , 2018, pág. 57)

De esta manera, la gestión se orienta a la toma de decisiones que permitan cumplir las expectativas del cliente y los directivos, además de retener al personal de ventas como el responsable de cerrar atender al público objetivo, cerrar negociaciones y asegurar ingresos constantes para la compañía. Estas decisiones se toman mediante información que se recibe y analiza de los clientes, además del mercado en general, evaluando sus necesidades y preferencias, escuchándolo y convirtiéndose en un punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional.

De esta forma, la gestión de ventas dirige los esfuerzos de un grupo de personas hacia un fin u objetivo común. Como tal, el acceso a información es la base para “realizar un seguimiento y control a la venta, siendo procesos relacionados a su gestión, lo cual favorecerá la toma de decisiones, posicionamiento de un producto y mejora de los ingresos” (Arena, 2018, pág. 129).

Si bien, la información por sí sola no es suficiente, sí es una base para que en la empresa se logren grandes resultados que se reflejarán en su rentabilidad. Esta es esencial durante todo el proceso para la gestión de venta que comprende la búsqueda de cliente potenciales, el conocer el producto que se espera ofrecer y cómo se ajusta a las necesidades y deseos del cliente. Así es posible establecer el perfil del comprador y a partir de esto definir y dirigir los esfuerzos de ventas y marketing para lograr los márgenes de rentabilidad deseados, incluyendo el seguimiento post venta para asegurar la plena fidelización del cliente.

1.5.6. Customer Relationship Management CRM.

Su finalidad es apoyar al control y gestión de las relaciones con los clientes permitiendo crear vínculos con ellos. Este sistema “es una tecnología que se basa en procesos cuyo uso apunta a satisfacer las necesidades del público meta combinando procesos, personas y tecnologías identificando aquellos más rentables y entregándoles el producto adecuado, en las mejores condiciones” (Peláez, 2019, pág. 253).

Como puede observarse, un CRM automatiza los procesos de ventas enfocándose en cumplir las expectativas del cliente y fidelizarlos con una oferta competitiva, lo cual se reflejará en un incremento en los ingresos. Además, permite dar servicio y soporte al cliente, siendo procesos configurados en el sistema al registrar los pedidos y transacciones en bases de datos, logrando con ello rastrear mejor el comportamiento de compra.

Al registrarse esta información es posible utilizarla para el análisis de comportamiento del cliente y conocer cómo compran, sus preferencias y necesidades, pudiendo incluso pronosticar las ventas futuras y evidenciar mejor los ciclos y decisiones de compra. El servicio y soporte al cliente logra ser proporcionado con el máximo nivel, permitiendo medir las interacciones no solo con el público meta sino también con los proveedores. Además, el monitoreo permite que el servicio pueda ser personalizado.

Para el marketing esta información es valiosa pues presenta los hábitos de compra del cliente, tomando así mejores decisiones respecto a la programación de estrategias que promuevan la demanda del público encaminadas a atraer y retener clientes satisfaciendo sus necesidades. A continuación, se presenta una comparación de sistemas CRM en donde cada uno se emplea en función a los objetivos o usos que quiera darle cada empresa, “existiendo CRM operativos, analíticos, colaborativos, on premise, on demand y en la nube” (Suma CRM, 2020, pág. 1).

CRM operativo: Se dedica a la gestión comercial y de marketing, siendo sus funciones:

- Interactuar con los clientes para crear fidelización.
- Priorizar la atención al cliente.
- Obtener información sobre todos los datos disponibles de los clientes.

CRM analítico: Está enfocado en ayudar a tomar decisiones relacionadas con los productos de la empresa y evaluación de datos, siendo sus funciones:

- Analizar el comportamiento del cliente.
- Evaluar campañas de marketing.
- Diseñar acciones comerciales.

CRM Colaborativo: Permite la interacción con el cliente por medio de diferentes canales comunicacionales, siendo sus funciones:

- Crear mejor comunicación entre los departamentos de una empresa
- Mejorar la relación con los clientes.

CRM On Premise: Es utilizado por grandes empresas teniendo un elevado costo. Son los mejores para instituciones que gestionan grandes listas de información, empleando datos que se procesan dentro de un entorno para luego producir información útil para la toma de decisiones.

CRM On Demand en la nube: Están dirigidas a empresas más pequeñas. Se caracterizan por la accesibilidad y reducción de costos ya que funcionan por medio de cualquier aplicación con conexión a Internet. Cabe señalar que los costes de instalación y mantenimiento son menores que los On Premise. Su capacidad de integración con otro tipo de aplicaciones le hace, a su vez, muy atractivos de usar, así como su periodo de desarrollo más corto.

CRM en la nube: Quienes lo contratan pueden modificarlos ellos mismos haciendo que estas aplicaciones se adapten a la empresa. Aunque estos CRM es posible alojarlos on-premise, están más orientados para alojamientos en la nube o en un hosting particular.

1.5.7. Lista de los mejores CRM con sus principales funciones.

1.5.7.1. Salesforce.

Es una plataforma basada en la nube, que otorga a todos los departamentos de una organización, una visión unificada de sus clientes en una plataforma integrada. “Establece relaciones más significativas y duraderas con los clientes, ya que comprende mejor sus necesidades e identifica nuevas oportunidades al momento de ofrecerles ayuda y solucionar cualquier problema que les pueda surgir con una comunicación fluida” (Salesforce, 2020, pág. 1).

Son estas características aquellas que lo convierten en un CRM que permite la gestión de las relaciones con los clientes a fin que se conviertan en

compradores rentables para una entidad en el largo plazo. Entre las ventajas que ofrece corresponden a:

- Una eficiente gestión de contactos puesto que da una perspectiva completa de los clientes, incluyendo el historial de actividad. También aporta información desde redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube.
- Brinda detalles sobre las negociaciones del equipo como los productos, la competencia, los presupuestos y todo lo necesario para cerrar todas las ventas.
- Accede a información de la competencia y realizar el seguimiento de las negociaciones desde cualquier lugar.
- Permite establecer objetivos basados en estadísticas, proporciona comentarios continuamente.
- Facilita la toma de decisiones para optimizar las inversiones.
- Crea, implementa y gestiona campañas más eficaces.

1.5.7.2. Zoho CRM.

Es utilizado por grandes empresas como Netflix, Amazon.in, Suzuki, Bose, entre otras. “Es una plataforma completamente ampliable que facilita la integración en aplicaciones y sistemas externos” (Zoho CRM, 2020).

Es decir, además de cumplir con las características propias de un CRM hace posible que la empresa los complemente con otros sistemas, volviéndolo más completo para así percibir mayores beneficios.

Se añade que ayuda a optimizar el proceso de fidelización de los clientes y mejora la toma de decisiones empresariales con un análisis en tiempo real, volviendo más eficiente la toma de decisiones debido a que la información está disponible de inmediato. Como diferenciación, este CRM ofrece las siguientes ventajas:

- Mejora el rendimiento de las ventas y la rentabilidad.

- Permite generar y calificar oportunidades.
- Automatiza el proceso de gestión de leads.
- Ayuda a supervisar todas las cuentas de clientes y contactos relacionados, oportunidades y avances de una base de datos compartida.

1.5.7.3. Sugarcrm.

Es una plataforma online que se puede actualizar en todo momento, desde cualquier dispositivo con acceso a internet. “Los principales beneficios de esta aplicación son un calendario, actividades, contacto, cuentas, toma de contactos, oportunidades, casos e incidencias, documentos y emails. Sirve en las áreas de gestión comercial, marketing y atención al cliente” (Sugar CRM, 2020, pág. 1).

Esto lo vuelve una herramienta potente para facilitar la toma de decisiones puesto que, todo lo necesario para brindar una oferta al cliente según sus expectativas se encuentran en este sistema, incluyendo un servicio post venta a fin de darle seguimiento adecuado evaluando y mejorando su experiencia de compra. Este CRM ofrece a la empresa lo siguiente:

- Proporciona conocimientos especializados y facilita la colaboración del equipo para vender con mayor eficacia
- Atiende y satisface al cliente.
- Accede a información personalizada para centrar las respuestas de los clientes.
- Se puede trabajar desde el celular sin costo adicional siendo compatible con iOS y Android.
- Cuenta con una visibilidad de los datos actualizaciones, las actividades y las interacciones mostrando todos los flujos de actividad.
- Crea los componentes básicos para el diseño de los procesos de negocio.
- Ofrece indicadores gráficos que permiten detectar cambios en las ventas.

1.5.7.4. Microsoft Dynamics CRM.

Administra las relaciones con los clientes, impulsando la productividad de las ventas y la eficacia del marketing. Es ideal pues "aprovecha las redes sociales, promueve la inteligencia de negocios y administración de compañías en la nube, integrando todos los departamentos de la empresa en función de los clientes" (Microsoft Dynamics CRM, 2020).

Con ello, además de las características propias de un CRM, es una herramienta de gran aporte para los negocios que desean dar un paso hacia su digitalización, innovando de tal manera que puedan aprovechar las nuevas tecnologías para la innovación de sus procesos, implementándose por entidades como UNICEF, Heat, Pandora, HP, entre otras. Como tal, ofrece a quien la aplica:

- Un resumen de la lista de clientes.
- Posee una interfaz clara que aumenta la productividad.
- Maneja una entrada de datos simplificada.
- Sus aplicaciones están optimizadas para Smartphone.

Sin embargo, sus funcionalidades se presentan por separado, siendo un grupo de aplicaciones, cada una con un precio diferente, mencionándose a continuación:

Figura 1. Aplicaciones de Microsoft Dynamics 365

Tema	ERP	CRM	RRHH
Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Finanzas y Operaciones• Retail	<ul style="list-style-type: none">• Ventas• Atención al Cliente• Servicios Extern.• Project Service Automation• Compromiso Social de Microsoft• Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Talent

Fuente: Tomado de European Knowledge Center for Information Technology (2020)

Aunque los precios se establecen en euros, las funcionalidades dentro del grupo de las CRM tienen los siguientes costos por usuario: “Ventas y servicios, 16,90 mensuales cada una, marketing 632,50, mientras la gestión de proyectos tiene un costo de 25,30, todos en la versión para empresas” (Microsoft Dynamics CRM, 2021, pág. 1). Esto da un total de 691,6 euros que en dólares ascenderían a 834,70.

1.5.7.5. Hubspot CRM.

Es una aplicación de fácil uso que proporciona al equipo de ventas la información y las herramientas necesarias para innovar sus procesos. “Posibilita crear registros de contactos, empresas y negocios; los cuales pueden asociarse entre sí y manejar propiedades que se pueden editar y personalizar” (Hubspot CRM, 2017, pág. 1).

Con ello, la empresa puede integrarse con otras, siendo un sistema eficaz para empresa con un número amplio de agencias y sucursales, incluso corporaciones y grupos de empresas denominadas clúster. Además, los representantes de ventas pueden utilizar tareas para organizarse asociarse asociar con un contacto, una empresa o un negocio.

Sus herramientas permiten enviar correos electrónicos, registrar actividades, programar reuniones y realizar y grabar llamadas telefónicas. Este CRM se integra con HubSpot Sales para que el equipo de ventas pueda registrar automáticamente correos electrónicos. En relación a HubSpot Sales, este es un navegador opcional que se conecta a HubSpot y otorga información clave sobre las otras empresas, al igual que un seguimiento y registro de sus correos electrónicos en HubSpot CRM. Mediante los perfiles de contacto, el equipo de venta puede aprovechar la información comercial, e identificar empresas relacionadas.

La ventaja principal es que HubSpot (2017) permite centrarse en cerrar más contratos y dedicar menos tiempo a introducir datos manualmente ya que las interacciones se monitorizan automáticamente y las transacciones se muestran

en un panel para tener una visibilidad absoluta sin mucho esfuerzo. Entre otras herramientas incluye chat en directo, chatbots, una bandeja de entrada que facilita al equipo de marketing una forma de visualizar, gestionar y responder todas las conversaciones, sin importar el canal en el que tuvieron lugar.

1.5.7.6. Suite CRM.

Se caracteriza por ser un sistema de arquitectura abierta, con licencia gratuita presentando como ventaja el desarrollo a la medida, es decir que obedece a las necesidades de la empresa y permite que solucione las debilidades que está presente en específico. Así mismo, se ofrece soporte técnico tales como actualizaciones, instalación de plugins e incluso la conexión con otras plataformas.

También ofrece al cliente la formación inicial y de refuerzo, además de considerar el uso a modo de prueba. Así mismo resulta posible integrarlo a otras plataformas ERP, analíticas, redes sociales y una variedad de plugins dando como resultado una herramienta que aprovecha el potencial de cada plataforma y entrega a la empresa una solución completa para el alcance de la máxima eficiencia, teniendo en cuenta que permite el acceso a través del celular. Tiene funcionalidades similares a las de SugarCRM puesto que comprende su versión comunitaria incluyendo una serie de módulos como plantillas PDF, citas, contratos, mapas de Google, Encuestas, plugins de Outlook, entre otros.

1.5.7.7. Diferencias entre CRM con y sin licencia.

Los CRM mantienen también ciertas ventajas y desventajas en base a sus características. “Estos pueden ser con o sin licencia, lo cual se hace referencia al pago o no de un valor por su propiedad” (Activa Link, 2017, pág. 1).

De esta manera, las empresas que deseen implantar uno de estos softwares deben considerar distintas soluciones, con y sin licencia, realizando una

evaluación a fin de decidir aquella que mejor se ajuste a sus requerimientos, incluso presupuesto.

CRM con licencia: Generalmente mantienen tarifas anuales de mantenimiento y asistencia e involucran un coste de infraestructura por el servidor propio. También resulta necesario el gasto en la consultoría para su implementación, puesto que necesitan conocer todos los detalles para que puedan ponerse en marcha en forma óptima, así mismo se incluye la consultoría por mantenimiento al sistema. Como su nombre lo indica, también debe considerarse el pago de una licencia de servidores y usuarios, lo cual caracteriza a estos sistemas.

CRM sin licencia: Si bien el software no tiene costo, es imprescindible que se reciba una consultoría para que la entidad pueda implantarla de manera eficiente y efectiva, así mismo se encuentran las adaptaciones a la realidad de la compañía puesto que en su mayoría ofrecen la posibilidad de personalizarlo. Estos gastos también involucran la actualización y el mantenimiento, servicios que pueden ser otorgados por consultores expertos; y finalmente el gasto en los servidores ya sea que el CRM se aloje en un hosting local o en la nube. A continuación, se presenta algunas opciones:

Tabla 1.
Comparativo entre CRM con y sin licencia

Sistemas	Bajo licencia	Software Libre
Salesforce	Sí	
Zoho CRM	Sí	
SugarCRM	Sí	
Microsoft Dynamics	Sí	
Hubspot		Sí
Suite CRM		Sí

Nota: Elaborado por el autor

1.5.8. Metodología para la implementación de CRM.

Se encuentra la metodología ITIL, la cual responde a su nombre en inglés Information Technology Infrastructure que en español significa Infraestructura de Tecnologías de Información. “Establece estándares que ayudan al control, operación y administración de los recursos involucrando cinco procesos” (Carvajal, 2017, pág. 19).

Estos estándares hacen posible que la empresa implemente un CRM de tal manera que aporte a la eficiencia, evitando problemas que surjan en su funcionamiento mediante el control y supervisión constante de las operaciones. Cada uno de estos procesos se describe a continuación:

Proceso de manejo de incidentes, el cual pretende que el servicio sea restablecido en forma ágil a fin de evitar afectaciones al cliente y se reduzcan efectos en las operaciones.

Proceso de manejo de problemas cuya finalidad es prevenir que surjan incidentes, reduciendo el nivel de incidencia, entregando además soluciones rápidas y efectivas antes las novedades.

Proceso de manejo de configuraciones, enfocándose en proporcionar información real y actualizada de aquella configurada e instalada dentro del sistema.

Proceso de control de cambios, siendo el proceso direccionado a reducir riesgos técnicos, de tiempo y económicos en el momento cuando se realicen los cambios.

Proceso de manejo de entregas cuya finalidad es planear y controlar de manera exitosa la instalación del sistema en tres ambientes que son de desarrollo, de pruebas controladas y ambiente real.

La metodología ITIL se denomina también ciclo de vida del servicio componiéndose de cuatro fases. “Estas fases son la estrategia del servicio, diseño de servicio, transición del servicio y operación del servicio” (Pequeño, 2017, págs. 32-45)

Con lo descrito, la empresa que desee implementar un CRM con esta metodología debe seguir cada paso, lo cual permitirá reducir el riesgo al fracaso al momento de aprovecharlo, incluso cuando ya se encuentre en funcionamiento. Estos procesos son descritos a continuación:

Estrategia del servicio donde se determinan qué servicios se prestarán, a los clientes y mercados a los cuales se dirigirán. Aquí se identifican las necesidades de la empresa y se justifica el porqué del sistema.

Diseño de servicio donde se creará el servicio o se modificarán los existentes. En este punto no se diseñará, pues se seleccionaría uno existente identificando, según sus funcionalidades, cuáles resultaría más conveniente aplicar según las necesidades de la empresa.

Transición del servicio donde se pondrán operativos dichos servicios diseñados. Dentro de este apartado se considera la pre implementación, es decir todos los parámetros para su funcionamiento en la empresa o área de interés.

Operación del servicio donde se mostrarán todos los procedimientos respecto a las operaciones y mantenimiento del servicio. En este puesto se involucra exclusivamente su puesta en marcha. Ello será considerado para la aplicación de la mejora continua, pues con el seguimiento se realizarán los ajustes pertinentes para garantizar su eficiencia.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

En el proyecto, el tipo de investigación fue descriptivo al enfocarse en conocer la situación de estudio, describiendo las limitaciones de las PYMES dedicadas a la comercialización de Repuestos Automotrices respecto a su gestión de ventas, los factores que influyen y los aspectos que deben considerarse para la implantación de un CRM ajustado a sus necesidades. En relación al enfoque, este fue mixto (cualitativo – cuantitativo), recolectando información que permitió describir el problema que atraviesa la entidad.

Este enfoque ayudó a describir la situación de las PYMES mencionadas respecto a la gestión de sus ventas, recopilando opiniones y experiencias de informantes claves para comprender la realidad de interés.

2.2. Método de investigación

El proyecto emplea el método inductivo, partiendo de lo particular para realizar conclusiones generales. Bajo esta premisa, la investigación toma como referencia la situación de empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices, identificando sus problemas en la gestión de ventas para determinar cómo un CRM contribuiría a la mejora de su situación y qué aspectos deben tomar en cuenta otras entidades que tomen esta iniciativa.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Bajo el enfoque cualitativo, a fin de describir la situación del problema u objeto que se investiga, se escogió como población al talento humano de una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices a fin de identificar cuáles son las principales limitantes respecto a la gestión de ventas. Según la población seleccionada, la muestra no probabilística por conveniencia fue el gerente general, gerente de ventas y dos vendedores, quienes expusieron los problemas de la entidad respecto a la gestión de ventas.

En relación al enfoque cuantitativo se tomó como referencia a clientes de la entidad, midiéndose sus niveles de satisfacción frente a la gestión de las ventas, los problemas que han logrado evidenciar, sus expectativas en torno al servicio que reciben y otros parámetros necesarios decidir el CRM a recomendar. La empresa dispone de un listado de sus clientes frecuentes, ascendiendo a 50, quienes serán seleccionados para la recolección de datos en su totalidad como parte de un muestreo no probabilístico a conveniencia.

2.4. Variables de la investigación, Operacionalización

Variable independiente: Contribución de los Sistemas de Información CRM

Variable dependiente: Mejora en la gestión de ventas de repuestos automotrices.

2.4.1. Variables empíricas de la variable independiente (VEVI).

(VEVI1) Eficiencia operativa

(VEVI2) Orientación al mercado

(VEVI3) Contribución a la toma de decisiones

2.4.2. Dimensiones de las variables empíricas de la variable independiente (VEVI).

(DI. VEVI1a) Gasto en marketing

(DI. VEVI1b) Evolución de las ventas

(DI. VEVI1c) Rentabilidad del negocio

(DI. VEVI1d) Eficiencia de la gestión de ventas

(DI. VEVI2a) Satisfacción del cliente

(DI. VEVI2b) Fidelización del cliente

(DI. VEVI3a) Estrategias de marketing aplicadas

(DI. VEVI3b) Eficiencia estratégica

2.4.3. Indicadores para medir las dimensiones de las variables empíricas (Ind. DI.VEVI)

(Ind. DI.VEVI1a-1) % participación en los gastos totales

(Ind. DI.VEVI1a-2) Gasto de marketing

(Ind. DI.VEVI1b-1) Variación % de las ventas

(Ind. DI.VEVI1b-2) Monto de ventas

(Ind. DI.VEVI1c-1) Margen de utilidad neta

(Ind. DI.VEVI1c-2) Resultado del ejercicio (Utilidad o pérdida)

(Ind. DI.VEVI1d-1) Frecuencia de quejas de cliente

(Ind. DI.VEVI1d-2) % de ventas perdidas

(Ind. DI.VEVI1d-3) Tecnologías disponibles para la gestión de ventas

(Ind. DI.VEVI1d-4) % de personal capacitado en tecnologías para la gestión de las ventas

(DI. VEVI2a-1) % de clientes satisfechos

(DI. VEVI2b-1) % de clientes fidelizados

(DI. VEVI2b-2) % de clientes perdidos con la competencia

(DI. VEVI3a-1) Frecuencia de estrategias aplicadas para atraer clientes

(DI. VEVI3a-2) Frecuencia de estrategias aplicadas para retener clientes

(DI. VEVI3b-1) Frecuencia de reuniones entre grupos para la toma de decisiones

(DI. VEVI3b-2) Número de personas que intervienen en la toma de decisiones

(DI. VEVI3b-3) Frecuencia de estudios realizados para la toma de decisiones.

(DI. VEVI3b-3) % de éxito de la estrategia (expectativa vs resultado)

2.4.4. Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores (Ítem Ind. DI.VEVI):

(Ítem Ind. DI.VEVI1a-1) ¿Qué porcentaje del gasto total, en promedio, invierte en marketing dentro de la empresa?

(Ítem Ind. DI.VEVI1a-2) ¿Cuánto invirtió en marketing durante los años 2019 y 2020?

(Ítem Ind. DI.VEVI1b-1) ¿En qué porcentaje sus ventas han variado durante el periodo 2019-2020?

(Ítem Ind. DI.VEVI1b-2) ¿Cuánto fue el monto de ventas alcanzado durante los años 2019 y 2020?

(Ítem Ind. DI.VEVI1c-1) ¿Qué porcentaje de sus ventas, representaron ganancias durante los años 2019 y 2020?

(Ítem Ind. DI.VEVI1c-2) Durante los años 2019 y 2020 ¿Cuáles fueron sus utilidades o pérdidas al finalizar cada periodo?

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-1) ¿En qué frecuencia recibe quejas de sus clientes? mencione las principales causas

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-2) Del total de ventas alcanzadas, en porcentaje ¿cuánto representan aquellas ventas que no lograron realizarse por diversos factores?

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-3) ¿Qué tecnologías dispone la empresa para aportar a la gestión de ventas?

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-4) Del personal que interviene en el proceso de ventas ¿Cuántos han sido capacitados en el uso de tecnologías para la gestión de ventas?

(Ítem DI. VEVI2a-1) Según la capacidad de la empresa para cumplir sus necesidades y expectativas, usted se considera: Cliente Satisfecho, Cliente Insatisfecho, indiferente

(Ítem DI. VEVI2b-1) ¿Usted prefiere comprar sus productos en este establecimiento y no en locales competidores? Sí, No

(Ítem DI. VEVI2b-2) Tomando en consideración su cartera total de clientes ¿Qué porcentaje considera usted que se ha marchado a la competencia?

(Ítem DI. VEVI3a-1.1) ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para atraer clientes? Mencione las estrategias

(Ítem DI. VEVI3a-1.2) ¿Con qué frecuencia ha recibido publicidad del negocio?

(Ítem DI. VEVI3a-1.3) ¿Con qué frecuencia le han ofrecido promociones por la compra de los productos?

(Ítem DI. VEVI3a-2.1) ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para retener clientes? Mencione las estrategias

(Ítem DI. VEVI3a-2.2) ¿Con qué frecuencia le han ofrecido promociones o beneficios por ser cliente?

(Ítem DI. VEVI3b-1) ¿En qué frecuencia se organizan reuniones de trabajo para tomar decisiones en relación a al marketing (ventas y publicidad)?

(Ítem DI. VEVI3b-2) De organizarse estas reuniones ¿Cuántas personas, y de qué cargos, participan?

(Ítem DI. VEVI3b-3) ¿En qué frecuencia se realizan estudios para respaldar las decisiones de marketing tomadas?

(Ítem DI. VEVI3b-3) Si tuviera que valorar el éxito de estas estrategias en el alcance de los objetivos ¿En qué porcentaje las calificaría?

2.4.5. Técnicas para la obtención de los datos destinados a los indicadores (VEVI)

(Ítem Ind. DI.VEVI1a-1) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1a-2) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1b-1) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1b-2) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1c-1) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1c-2) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-1) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-2) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-3) Entrevista

(Ítem Ind. DI.VEVI1d-4) Entrevista

(Ítem DI. VEVI2a-1) Encuesta

(Ítem DI. VEVI2b-1) Encuesta
(Ítem DI. VEVI2b-2) Entrevista

(Ítem DI. VEVI3a-1.1) Entrevista
(Ítem DI. VEVI3a-1.2) Encuesta
(Ítem DI. VEVI3a-1.3) Encuesta
(Ítem DI. VEVI3a-2.1) Entrevista
(Ítem DI. VEVI3a-2.2) Encuesta
(Ítem DI. VEVI3b-1) Entrevista
(Ítem DI. VEVI3b-2) Entrevista
(Ítem DI. VEVI3b-3) Entrevista
(Ítem DI. VEVI3b-3) Entrevista

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

El estudio requirió la consulta de fuentes secundarias y primarias. Las secundarias se derivan de la técnica de investigación documental que consistió en recopilar información de libros, sitios webs y demás material para la fundamentación teórica del proyecto. Las fuentes primarias, por otro lado, se asocian a la técnica de investigación de campo que consistió en el acercamiento hacia la realidad de interés, recopilando información directamente de personas involucradas en el problema.

Ambas ayudaron a describir la realidad del problema, siendo la gestión de las ventas en PYMES dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices. Los instrumentos empleados fueron la entrevista y las encuestas. Con esta información fue posible desarrollar el Modelo ITIL, siendo aquel donde se establecen los estándares para el control, operación y administración de los recursos, permitiendo la implementación de un CRM de tal forma que aporte a la eficiencia.

Para este estudio se considerarán como etapas: Estrategia del servicio, donde se identifican las necesidades de la empresa y se justifica el porqué del CRM; Diseño de servicio, seleccionándose el CRM disponible que mejor se

ajuste a las necesidades; y transición del servicio, estableciéndose los parámetros para su funcionamiento en la gestión de las ventas. Se excluye la operación del servicio, ya que el CRM no será implementado, solo recomendado para empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices.

2.6. Tratamiento de la información

La información obtenida mediante la entrevista fue transcrita y analizada en función a las respuestas del talento humano, mientras las encuestas se tabularon en el software Microsoft Excel, presentándose en tablas y gráficos estadísticos para su análisis.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

El sector automotriz ecuatoriano se concentra en su mayoría en importar unidades para su comercialización, aunque también se venden y exportan vehículos que se ensamblan localmente. El cómo evoluciona el parque automotor con las ventas de unidades influye en la demanda de repuestos de vehículos, volviéndose cada propietario un potencial cliente de las empresas que se dedican a la comercialización de estas partes.

Sin embargo, en los últimos años la demanda de vehículos ha experimentado una reducción motivada por un deterioro en el poder adquisitivo de las familias, mayor carga tributaria de cada unidad y priorización del gasto, especialmente durante el año 2020 cuando inició la pandemia de COVID 2019, situación que también puede influir, a corto, mediano y largo plazo en la venta repuestos automotrices, lo cual se expone en detalle a continuación:

3.1.1. Análisis marco del sector automotriz.

Para conocer la situación del sector automotriz se tomó como fuente relevante de consulta a la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador-AEADE (2021) en donde se presenta su comportamiento en relación a ensamblaje, importación y venta de vehículos. La razón por la cual se considera relevante el estudio de estos datos obedece a que, en función del comportamiento del parque automotor, la demanda de partes piezas, partes y repuestos para vehículos también evolucionaría, siendo productos adquiridos para mantener el óptimo funcionamiento del vehículo y su larga vida útil.

Como punto de partida, se considera relevante abordar las importaciones y exportaciones de vehículos, teniendo en cuenta que Ecuador ensambla y no fabrica estas unidades. A su vez, para suplir la demanda en el mercado local está en la necesidad de importar, esto principalmente de mercados como

China, Colombia, México y Corea que figuran como los principales proveedores de acuerdo al anuario de la AEADE (2020) en donde se expone lo siguiente:

Tabla 2.
Comportamiento de las exportaciones e importaciones periodo 2015 - 2020

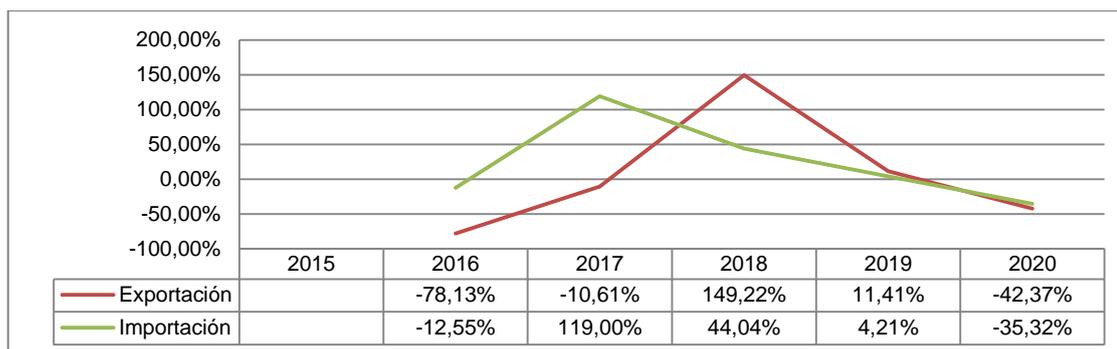
AÑO	Exportación	Importación	Balanza Comercial
2015	3.274	37.523	-34.249
2016	716	32.813	-32.097
2017	640	71.862	-71.222
2018	1.595	103.509	-101.914
2019	1.777	107.870	-106.093
2020	1.024	69.769	-68.745
PROM.	1.504	70.558	-69.054

Nota: Elaborado por el autor a partir de la AEADE (2020)

Con los datos recolectados se evidencia que el país ha exportado en promedio 1.504 unidades en promedio anual durante el periodo comprendido entre los años 2015 – 2020, por otra parte, la cifra importada en el mismo lapso mantiene un promedio de 70.558 vehículos. De esta manera puede suponerse que la industria local no tiene la capacidad de suplir la demanda nacional, existiendo la necesidad de importar unidades de marcas reconocidas en el mercado internacional.

Esto causa una balanza comercial negativa, la cual en promedio durante este periodo se mantuvo en las -69.054 unidades. Es decir, existe una mayor salida de divisas en comparación a las que ingresan por exportar vehículos, siendo el claro ejemplo de una industria deficitaria. A continuación, se expone la variación de las exportaciones e importaciones en el país:

Figura 2. Variación de las exportaciones e importaciones de vehículos 2015 - 2020



Fuente: Elaborado por el autor a partir de la AEADE (2020)

En la figura 2 puede observarse que las exportaciones tuvieron un incremento significativo del 149,22% al año 2018, aunque esto fue luego de dos años consecutivos en donde se registró una caída en la comercialización. Por otra parte, aunque al año 2019 también existió un incremento en la exportación, al año 2020 nuevamente se registraron valores negativos.

Por otra parte, con las importaciones se ha mantenido un incremento sostenido desde el 2017, año en donde su evolución fue del 119%. Es apenas al año 2020 cuando se registra una disminución del -35,32%, lo cual puede atribuirse a la pandemia del COVID 19, en donde a causa de las restricciones a la movilidad, pérdida de empleos, reducción del poder adquisitivo de las familias, cierre de empresas y otras causas, la demanda se vio afectada, y por ende las importaciones y exportaciones se redujeron. Una publicación del Diario Primicias (2020) muestra los detalles de una entrevista realizada a la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) en donde se determina que el sector automotriz esperaba ya una caída en las ventas del 10% pero con la pandemia se incrementaría aún más por las razones antes enlistadas.

Tabla 3.
Comportamiento de las ventas de vehículos periodo 2015 - 2020

Año	Ventas de producción nacional	Ventas de vehículos importados	Ventas totales mercado ecuatoriano
2015	44.210	37.099	81.309
2016	31.738	31.817	63.555
2017	40.189	64.888	105.077
2018	37.276	100.339	137.615
2019	25.663	106.545	132.208
2020	14.220	85.318	99.538
Prom	32.216	71.001	103.217

Nota: Elaborado por el autor a partir de la AEADE (2020)

En Ecuador, en promedio durante el periodo 2015 – 2020 se han vendido un promedio de 103.217 vehículos anuales, los cuales incrementan el parque automotor y se convierten en potenciales clientes de piezas y repuestos, esto a fin de garantizar una larga vida útil de la unidad. A continuación, se presenta cómo han variado las unidades vendidas durante el periodo en mención:

Figura 3. Variación de las ventas de vehículos en Ecuador 2015 – 2020



Fuente: Elaborado por el autor a partir de la AEADE (2020)

Los resultados demuestran que las ventas de vehículos en el país sufrieron una reducción desde el año 2019, la cual se acentuó al año 2020 con una caída del -24,71%. Con ello, puede suponerse que este sector requiere

fortalecerse, generando estrategias que permitan fomentar la demanda en momentos de crisis, incrementando sus ingresos y así continuar sus operaciones.

Como ya se ha mencionado, un incremento en las ventas de vehículos supondría un aumento en el parque automotor, al igual que un incremento potencial en la demanda de partes y repuestos que estas unidades requieren.

Tabla 4.
Comportamiento del parque automotor periodo 2015 - 2019

Año	Parque Automotor		
	Livianos	Comerciales	Total
2015	1.965.538	301.806	2.267.344
2016	1.965.538	301.806	2.267.344
2017	1.965.538	301.806	2.267.344
2018	2.127.541	317.370	2.444.911
2019	2.259.104	333.328	2.592.432
Prom.	2.056.652	311.223	2.367.875

Nota: Elaborado por el autor a partir de la AEADE (2020)

La asociación no ha presentado el parque automotor del año 2020; sin embargo, se mantiene un detalle del periodo 2015 – 2019. De esta manera se expone que en promedio en Ecuador el parque automotor alcanza los 2,4 millones de unidades reflejando en su contenido que la edad promedio de los vehículos es de 16,1 años. Esto es un punto relevante para las empresas dedicadas a la venta de repuestos y pieza ya que, a mayor edad del vehículo, mayor será la necesidad de adquirirlas para garantizar su vida útil.

Por otra parte, también existen desventajas que impiden no solo el desarrollo del sector automotriz, sino también el de la venta de repuestos y autopartes. Al año 2015 las partes y piezas de vehículos experimentaron un aumento en su arancel que pasó del 5% al 15%, encareciendo así sus costos de importación, lo cual supondría una afectación en la demanda también de vehículos, especialmente los ensamblados (Diario El Universo, 2015). Además, para los

clientes, el dar mantenimiento correctivo y preventivo a sus vehículos resultaría más costoso, puesto que el precio de los artículos aumentaría.

De acuerdo al Diario El Comercio (2017) el problema de los aranceles y otros impuestos afecta incluso a los vehículos en donde su costo suele representar hasta el 49% de su precio de venta, gravando un total de cinco tributos. Ello corresponde el arancel que se paga por la importación y que puede ir entre el 35% al 40% del precio CIF de la unidad; el Fondo de Desarrollo para la Infancia FODINFA; el Impuesto a los Consumos Especiales ICE que va entre el 5% al 35%; Impuesto a la Salida de Divisas ISD; y finalmente el Impuesto al Valor Agregado IVA.

Como aporte al tema, el Diario Primicias (2019) en una entrevista a representantes de la AEADE determinó que estos tributos pueden hasta superar el 100% del valor con el cual el vehículo llega al puerto, empezando el encarecimiento de la unidad desde que la concesionaria realiza la orden de compra al exterior y debe pagar al fabricante, desembolsando el ISD. Sobre lo expuesto, plantea como ejemplo que un vehículo puede ingresar al país con un costo de USD 20.000 y terminar siendo vendido con un valor que va entre USD 40.000 a USD 45.000.

Este incremento suele ser mayor en autos de alta gama, considerando que el ICE es más alto mientras más caro sea el vehículo. Luego del pago del ISD, con la importación y posterior nacionalización del vehículo deben pagarse los aranceles y los demás tributos. A pesar que el sector no ha experimentado una reducción en su carga tributaria, salvo vehículos europeos que ingresan con menor arancel gracia al Acuerdo Comercial con la Unión Europea, las empresas automotrices sacrificaron sus ingresos a fin de fomentar la demanda con una disminución en sus precios.

Información presentada en el Diario El Universo (2021) luego de entrevistas a representantes de la AEADE, demuestra que el precio de venta de los vehículos al año 2020 experimentó hasta una reducción del 15%. Esto se realizó como alternativa comercial para fomentar la demanda en tipos de

pandemia de COVID 19, considerando que se experimentó pérdida de empleos, reducción de salarios y priorización del gasto familiar.

Las estrategias involucraron promociones y tasas reducidas; sin embargo, aun así, la demanda se redujo según lo expone la *figura 2. Variación de las ventas de vehículos en Ecuador 2015 – 2020*, e incluso, aún con esta disminución de ingresos, el precio de los vehículos continuaba siendo mayor que en los países vecinos de Colombia y Perú.

3.1.2. Resultados de la entrevista.

Este instrumento se aplicó al talento humano de una empresa dedicada a la comercialización de repuestos automotrices, identificando las limitaciones en su gestión de ventas y el servicio al cliente. Con esto, fue posible conocer las necesidades del negocio y seleccionar un CRM que se ajuste mejor a sus requerimientos.

El talento humano consultado involucró al gerente general, gerente de ventas y dos vendedores, los cuales expusieron sus criterios en torno a esta problemática. La entrevista se estructuró en tres bloques de preguntas, siendo la eficiencia operativa, orientación al mercado y la contribución a la toma de decisiones que corresponden a las variables independientes, sumando un total de 19 interrogantes cuyo análisis se muestra continuación:

1.5.8.1. Eficiencia operativa.

A criterio del talento humano consultado, la empresa registra un gasto en marketing equivalente al 10% de su gasto total. Es decir que, sí se realiza una inversión orientada a promover la oferta de la empresa al público, lo cual tiene como finalidad el incremento de los ingresos. Sobre el monto invertido, este asciende a USD 1000, obteniendo respuestas solo de dos trabajadores.

Este valor se considera bajo en relación a las diferentes alternativas para atraer y retener clientes. Por otra parte, las ventas han logrado mantenerse a pesar de la crisis atravesada por la pandemia, respondiendo que no han

existido variaciones significativas frente al año anterior, evitando así un deterioro significativo de las ganancias. En dólares, las ventas se ubicaron en USD 250.000, lo cual permite suponer que al año 2019 se alcanzó un nivel similar.

A su vez, el margen de utilidad de la empresa fue del 20%, es decir que, por cada dólar vendido, la empresa obtiene un USD 0,20 de utilidad neta, ascendiendo a USD 50.000. Sin embargo, podrían ser mayores al superar las limitaciones que existen en la organización, considerando las demoras que el cliente experimenta en la entrega de su producto, incluso la recepción de un repuesto en mal estado.

A ello se suman los costos menos competitivos frente a la competencia, no aplicando promociones, además de los problemas en la atención, y el no tener el producto que el cliente requiere, quien buscará otro proveedor. Estos problemas deben intervenir a fin de evitar una mala experiencia del cliente y que esto influya en la demanda a futuro, incluso en la imagen que se transmite al público.

Por tal motivo se considera que existe una limitada gestión de la venta, no teniendo el producto que el cliente requiere, demorando la entrega, comercializando artículos defectuosos y no aplicando estrategias para la promoción de las ventas, estimándose una pérdida de ventas del 30% del monto actual, es decir USD 357.100 aproximadamente.

Por ende, se requiere que sean solucionados para evitar un deterioro acelerado en los ingresos, sumando a esto el desaprovechamiento de herramientas tecnológicas, esto al carecer de sistema exclusivo para fortalecer la gestión de sus ventas. Esta situación se mantiene a pesar de considerar que su adopción ayudaría a controlar mejor el flujo de mercancía, conocer las preferencias del cliente, darle un mayor seguimiento, entre otras ventajas que fortalecerían la toma de decisiones organizacionales.

Así mismo, al no tener este tipo de tecnologías para la gestión de ventas, tampoco se ha capacitado al personal en su uso, lo cual supone que la adopción de alguna de ellas demandará también un costo de aprendizaje importante. De esta manera, si bien se demuestra que la eficiencia operativa de la empresa se encuentra estable en función de las ventas e ingresos, al evaluar en relación a su capacidad para atender clientes, se evidencia una debilidad que debe ser superada para evitar el deterioro progresivo de ingresos.

1.5.8.2. Orientación al mercado.

En este bloque de preguntas se busca conocer en qué medida la empresa está encaminada a satisfacer las necesidades de sus clientes y cómo ellos perciben que están satisfechos. Sobre esto, se conoce que los problemas en la gestión de las ventas han ocasionado una pérdida de entre el 20% al 25% de clientes, los cuales han optado por irse a la competencia.

Entre sus causas pueden encontrarse el identificar mejores ofertas de otros proveedores o por haber tenido una mala experiencia con la empresa, conociéndose que existen debilidades en la atención tales como retrasos y entrega de productos defectuosos. Así, no solo se pierden clientes, sino también se deteriora la imagen en el mercado y, por ende, se podría experimentar una reducción progresiva de ingresos.

1.5.8.3. Contribución a la toma de decisiones.

Esta última variable independiente busca determinar cómo la empresa toma decisiones y de qué manera el sistema para la gestión de ventas podría contribuir a ello. En primer lugar, se conoció que la entidad no realiza mayores esfuerzos en marketing, los cuales solían ser más intensivos en años anteriores. Por el momento, hacen mención a la aplicación de descuentos y también el uso de redes sociales y activaciones, pero indican que los resultados logrados no han sido los esperados. Es decir, las estrategias implementadas llaman poco la

atención del público e influyen escasamente en los ingresos.

De la misma manera, las estrategias para fidelizar a su público objetivo resultan escasas, incluso más que las orientadas a atraer compradores. Por ahora, solo existe interés en brindar un servicio de calidad al cliente, pero aun así surgen debilidades en el servicio que deterioran la experiencia del público y provocan que su imagen deteriore, causando un efecto contrario a la fidelización. Estas estrategias deben surgir de un análisis; sin embargo, ni los análisis ni las reuniones de trabajo suelen realizarse.

Las reuniones, si bien se organizan sin alguna planificación específica, estas solo se realizan entre el gerente general y el de ventas. Entre ambos, solo el gerente general puede aprobar o rechazar e incluso ordenar que se implemente alguna acción, aplicándose acciones en función de la experticia y no de un análisis del mercado. Esto evita que las estrategias sean efectivas y atractivas para el cliente, catalogando los consultados que su efectividad es menor al 40%.

Aunque existen limitaciones en la gestión de las ventas y la toma de decisiones, las cuales podrían superarse con una herramienta tecnológica como un CRM, no ha sido implementado, mencionándose como razones la falta de conocimiento y ajustes a los procesos. Esto, según su criterio, incrementará los costos, sumando la licencia; sin embargo, no toman en cuenta los beneficios que ello podría generar a la rentabilidad.

3.1.3. Resultados de la encuesta.

Para conocer cómo los clientes perciben la gestión de ventas en el establecimiento entrevistado, además de evaluar sus niveles de satisfacción con el servicio, se aplicó una encuesta en donde participaron 50 compradores, presentando a continuación los resultados.

Orientación al mercado

1. Según la capacidad de la empresa para cumplir sus necesidades y expectativas, usted se considera:

Tabla 5.

Satisfacción según la capacidad de la empresa para cumplir sus necesidades y expectativas

Cumplimiento de necesidades y expectativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cliente Satisfecho	28	56,00%
Cliente Insatisfecho	15	30,00%
Indiferente	7	14,00%
Total	50	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Los resultados reflejan que los clientes, en relación al desempeño de la empresa en cumplir sus necesidades y expectativas, mantienen un 56% de satisfacción. Es decir que el saldo restante no percibe en intensidad que la entidad les brinde una experiencia favorable. Si bien, el 14% expone que le es indiferente esta pregunta, un 30% de clientes menciona claramente estar satisfecho, lo cual obliga a mejorar la experiencia del público, construyendo una imagen positiva en el mercado y evitando la pérdida de ingresos a corto, mediano y largo plazo.

2. De responder insatisfecho mencione ¿Cuáles son los factores que disminuyen su satisfacción con el establecimiento?

Tabla 6.
Factores que disminuyen la satisfacción del cliente

Factores que disminuyen la satisfacción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Disponibilidad del producto	8	53,33%
Trato recibido	0	0,00%
Escasos incentivos para los clientes	5	33,33%
Retrasos en la atención	2	13,33%
Otros	0	0,00%
Total	15	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Esta pregunta se formuló a los clientes que indicaron estar insatisfechos con la empresa y que corresponden al 30% de encuestados (n=15). Las causas seleccionadas fueron la disponibilidad del producto, lo cual les obliga a buscarlo en otro establecimiento o esperar más de lo acordado para recibirlo. Esta situación, según la entrevista realiza, es una de las causas que ocasiona la pérdida de clientes en la empresa.

Otro aspecto que señalan son los escasos incentivos, no existiendo una adecuada motivación de la empresa para que los clientes continúen adquiriendo productos. Tomando como referencia la entrevista al talento humano, entre los incentivos están los descuentos y promociones, los cuales son escasos en la empresa, mientras que los competidores son más constantes y atraen clientes.

3. ¿Usted prefiere comprar sus productos en este establecimiento y no en locales competidores?

Tabla 7.
Preferencia por comprar en el local y no en la competencia

Preferencia de compra en el local	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	30	60,00%
No	20	40,00%
Total	50	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Este es otro índice que puede tomarse en cuenta para determinar el nivel de captación y fidelización de los clientes. Puede evidenciarse que el 60% de compradores prefieren comprar en este establecimiento, mientras el restante busca siempre otras opciones. Es decir, habrá clientes que se acerquen a esta empresa antes que cualquier otro proveedor; sin embargo, el cierre de la compra dependerá de la atención que reciba y disponibilidad del producto, siendo debilidades que posee la entidad según las entrevistas realizadas.

Contribución a la toma de decisiones

4. ¿Con qué frecuencia ha recibido publicidad del negocio?

Tabla 8.
Frecuencia con la cual recibe publicidad

Frecuencia de publicidad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	9	18,00%
No recuerda	21	42,00%
Diaria	0	0,00%
Semanal	0	0,00%
Mensual	8	16,00%

Semestral	12	24,00%
Otras	0	0,00%
Total	50	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Las respuestas de los clientes dejan en evidencia la poca intensidad con la cual se realiza publicidad en el negocio, existiendo un alto porcentaje que no recuerda cuándo la recibió e incluso expone que nunca ha visto alguna. Por otra parte, el 24% indica que la entidad difunde publicidad en intervalos semestrales mientras el 16% indican que es mensual. Esto puede suponer que la publicidad es de corto alcance o se difunde por medios que los clientes no están habituados a consultar, e incluso, que la publicidad diseñada no llamar la atención del público.

5. Indique los medios por los cuales usted recibió esta publicidad

Tabla 9.
Medios por los cuales recibió la publicidad

Medios de publicidad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
TV	0	0,00%
Radio	5	12,20%
Publicidad impresa	7	17,07%
Redes sociales	11	26,83%
Boca a boca	18	43,90%
Otros	0	0,00%
Total	41	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Se formuló esta pregunta a los clientes que no indicaron nunca haber recibido publicidad del negocio. Dicho esto, se presentan los resultados en donde se muestra que principalmente existe publicidad boca a boca, es decir que acuden al establecimiento clientes por referencias de terceros. Esto evidencia que la principal publicidad del negocio son sus propios clientes satisfechos, reflejando la importancia de mantener e incrementar los niveles de

satisfacción corrigiendo las debilidades que perjudican la experiencia del público. También se encuentran las redes sociales y la publicidad impresa, pudiendo potenciarse aún más, diseñando mensajes atractivos para atraer a los potenciales clientes.

6. ¿Con qué frecuencia le han ofrecido promociones por la compra de los productos?

Tabla 10.

Frecuencia de promociones por la compra de productos

Frecuencia de promociones por comprar productos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	8	16,00%
No recuerda	15	30,00%
Diaria	0	0,00%
Semanal	0	0,00%
Mensual	11	22,00%
Semestral	16	32,00%
Otras	0	0,00%
Total	50	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

En relación a las promociones por la compra de los productos ofrecidos, los clientes indican que en su mayoría son semestrales, mientras un gran porcentaje expone que no recuerda e incluso no las ha recibido. Esto refleja la poca intensidad con la cual se aplican incentivos, mismos que irían orientados a favorecer la demanda de los productos mientras atraen clientes.

7. Indique los tipos de promociones que le fueron ofrecidas

Tabla 11.

Tipos de promociones ofrecidas

Tipos de promociones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Descuentos por volumen de compra	6	14,29%
Descuentos por días festivos	11	26,19%

Productos adicionales	0	0,00%
Lavado de auto gratis	25	59,52%
Otros	0	0,00%
Total	42	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Esta pregunta excluyó a quienes indicaron nunca haber recibido promociones, dando un total de 42 clientes consultados. Como principal promoción mencionaron el lavado de auto gratis, seguido de los descuentos por días festivos y por volumen de compra. Sin embargo, no debe descartarse la baja frecuencia con la cual mencionan que han sido implementadas.

8. ¿Con qué frecuencia le han ofrecido promociones o beneficios por ser cliente?

Tabla 12.

Frecuencia con la cual reciben promociones o beneficios por ser clientes

Promociones o beneficios por ser cliente	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	15	30,00%
No recuerda	22	44,00%
Diaria	0	0,00%
Semanal	0	0,00%
Mensual	3	6,00%
Semestral	10	20,00%
Otras	0	0,00%
Total	50	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Los consultados en su mayoría indican que no recuerdan haber recibido alguna promoción o beneficio por ser clientes, lo cual refleja que existen bajos esfuerzos por fidelizar al público objetivo. Apenas un 20% indicó que este tipo de actividades es semestral, y un 6% mensual. Tomando como referencia las entrevistas, el talento humano indicó que existen descuentos que se aplican para clientes que ya tienen trayectoria en la

.empresa, pero no existe ninguna política o algo escrito que determine cómo aplicarlas, lo cual permite suponer que no existen parámetros claros para brindar el beneficio y se aplican en bajo nivel.

9. Indique los tipos de promociones o beneficios por ser cliente

Tabla 13.

Tipos de promociones o beneficios por ser cliente

Tipos de promociones o beneficios por ser cliente	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Descuentos preferenciales	31	88,57%
Productos gratis o adicionales	0	0,00%
Descuentos por volumen de compra	4	11,43%
Otros	0	0,00%
Total	35	100,00%

Nota: Elaborado por el autor

Esta pregunta se formuló a aquellos clientes que no indicaron nunca haber recibido este tipo de beneficios, aplicándose a un total de 35 personas. Dicho esto, el principal beneficio involucró descuentos preferenciales, seguido de descuentos por volumen de compra que tienen una baja implementación. Con la información de la entrevista se evidenció que los descuentos preferenciales se aplican a clientes que tienen trayectoria en la empresa, pero se desconocen parámetros para otorgarlos.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Haciendo énfasis en las variables empíricas de la variable independiente, las cuales permitieron formular las preguntas para la recolección de datos, se presenta a continuación un análisis comparativo de los resultados:

Eficiencia operativa: Esto se evaluó con la entrevista, demostrándose que en la empresa el nivel de gasto en marketing representa el 10% de su gasto total; sin embargo, en los últimos años la entidad ha tomado como decisión minimizar sus egresos y así ha limitado la inversión en marketing. Si bien, las ventas no han sufrido mayor variación a pesar de la pandemia, sí exponen que han perdido ingresos por no disponer del producto que el cliente requiere, problemas con la atención, retrasos en las entregas, productos defectuosos y falta de beneficio al cliente que restan competitividad a su oferta.

Por esta limitación estiman que han perdido hasta un 30% de ventas, careciendo incluso de un sistema de gestión especializado para las ventas que aporte a la toma de decisiones. Se indica que estos sistemas pueden aportar a un mejor control de los productos, sus entradas y salidas, evidenciar las preferencias del cliente, realizar un mayor seguimiento a los compradores, evaluar su comportamiento, entre otras ventajas que ayudarían a la toma de decisiones orientadas a fortalecer las relaciones con el público meta, atrayendo y reteniendo compradores

Orientación al mercado: Sobre esta variable, en la entrevista se pudo conocer que las limitaciones en el negocio han provocado la pérdida de clientes, estimándose que un 25% ha decidido marcharse a la competencia. En la encuesta también se evaluó la orientación al mercado, evidenciándose que la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes es limitada, indicando un 56% que está satisfecho y el restante no percibe que la empresa les brinde una experiencia que cumpla y supere sus expectativas.

Las razones que provocan la insatisfacción obedecen a los factores que provocan la pérdida de clientes, tales como la no disponibilidad de productos que el cliente requiere, escasos incentivos y retrasos en la atención, debiendo ser corregidas.

Contribución a la toma de decisiones: La entidad refleja en la entrevista que han sido poco intensivas las acciones orientadas a atraer y retener clientes, las cuales se diseñan sin una evaluación previa del mercado, siendo una decisión única de la gerencia general, la cual evalúe e impone su

implementación. Entre ellas están los descuentos, activaciones y uso de redes sociales, mismas que se realizaban anteriormente con mayor intensidad, acompañadas incluso de mensajes en la radio

Por otra parte, la encuesta refleja que la publicidad es escasa y en su mayoría los clientes reciben recomendaciones de terceras personas, lo cual vuelve aún más esencial el satisfacer al público, demostrándose que son quienes dan buenas referencias a sus conocidos y así la cartera de compradores aumenta. Sin embargo, las promociones tienen una limitada implementación, ofreciéndose principalmente lavados de auto gratis, mientras que rebajas, las cuales tienen una alta preferencia del cliente, mantienen una implementación limitada.

Respecto a la fidelización, se realizan descuentos a clientes que ya son conocidos, es decir con trayectoria, pero no existen parámetros para determinar específicamente quienes son los beneficiarios, lo cual se expone en la entrevista. La encuesta muestra que la implementación de estos beneficios es mínima, incluso en menor nivel que las promociones para incentivar la compra. Lo expuesto es una desventaja porque muestra los bajos esfuerzos de la empresa por crear relaciones duraderas con sus clientes, además de volver a la oferta poco atractiva.

Ante este panorama en donde las decisiones de marketing se toman sin ningún tipo de análisis previo, no se aprovechan tecnologías, y los clientes no reciben publicidad, promociones ni beneficios que motiven su compra, es esencial que la entidad disponga de herramientas que fortalezca su gestión de ventas. Cabe señalar que no poseen un sistema exclusivo para dicha gestión, catalogándolo como un costo de dinero y tiempo; sin embargo, existen debilidades que pueden ser corregidas, fortaleciendo la capacidad de la empresa por satisfacer a sus clientes, atrayendo y fidelizando compradores mientras se evita la pérdida de ventas y clientes ante los competidores.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Justificación

Si bien los resultados permitieron evidenciar que, en la empresa analizada, y cuya actividad se centra en la venta de repuestos automotrices, no existe mayor afectación en las ventas y ganancias obtenidas durante el año 2020, se identificaron una serie de limitaciones que influyen negativamente en la satisfacción del cliente, lo cual podría afectar paulatinamente a los ingresos y deteriorar la imagen en el mercado.

Estas debilidades se asocian a la gestión de las ventas, existiendo retrasos en la atención y entrega de los productos solicitados por el cliente, registrando incluso ventas perdidas por no disponer de los artículos a tiempo. Además, suelen comercializarse artículos deteriorados que posteriormente son devueltos y causan malestar al comprador, disminuyendo la confianza en la empresa y demostrando que el control de las existencias es deficiente.

También se encuentran las escasas acciones de marketing para atraer y retener clientes, las cuales mantienen una baja efectividad y no generan los resultados esperados, siendo diseñadas según la experticia del gerente general y no en función a un análisis que puede ser facilitado con el uso de tecnologías, perdiendo competitividad frente a otros participantes del mercado.

Si bien, la teoría consultada demuestra que existen sistemas CRM que pueden contribuir a mejorar la gestión de las ventas, lo cual incluso se respalda por el talento humano consultado, en la empresa no existe interés en aplicarlos por los costos en licencias, capacitaciones y procesos, no tomando en cuenta los beneficios que traerían a las operaciones para fortalecer las ventas. Con lo expuesto, la propuesta irá orientada a presentar cómo la adopción de un CRM podría contribuir a la gestión de las ventas de una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices, teniendo en cuenta sus desventajas en este proceso.

4.2. Propósito general

El propósito del estudio es analizar la contribución de un CRM en la gestión de las ventas de repuestos de una PYME dedicada a la comercialización de repuestos automotrices, planteando así una mejora continua a sus operaciones.

4.3. Desarrollo

Para la presentación de este apartado se tomará en cuenta lo expuesto en la metodología ITIL, también llamada ciclo de vida del servicio y que comprenden cuatro fases que son la estrategia del servicio, diseño de servicio, transición del servicio y operación del servicio, desarrollándose a continuación:

4.1.1. Estrategia del servicio.

Conociéndose que la empresa presenta debilidades en la gestión de sus ventas, lo cual afecta en la toma de decisiones e influye en la satisfacción, atracción y retención de los clientes, se plantea la adopción de una herramienta tecnológica CRM que contribuya a este proceso. Entre las opciones identificadas en la investigación documental se encuentran Salesforce, Zoho CRM, Sugarcrm, Microsoft Dynamics CRM, Hubspot CRM y Suite CRM, de los cuales los dos últimos mencionados son sin licencia, es decir que no requieren un pago por su uso.

A fin de seleccionar el que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, se realiza una comparación basada en sus características, tomando como referencia las tres variables independientes del estudio que son la eficiencia operativa, orientación al mercado y contribución a la toma de decisiones:

Tabla 14.

Evaluación de los modelos según la variable independiente Eficiencia Operativa

Eficiencia operativa	Salesforce USD 300	Zoho CRM USD 90	Microsoft Dynamics USD 834,70	Hubspot Libre	SugarCRM USD 52	Suite CRM Libre
Integración con servicios de mensajería por internet	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacidad de integrarse con Google Apps	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
Pueden agregarse funciones mediante aplicaciones	Sí - Ilimitado	Sí - Limitado	Sí Limitado	No	No	Sí Limitado
App para Smartphone	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Permite automatizar los procesos y flujos de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Soporte y configuración 24/7	Sí	No	No	No	No	No
Incluye capacitación	Sí Limitada	Sí Limitada	Sí Limitada	Sí Limitada	Sí Limitada	Sí Limitada
Almacenamiento en la nube	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Dar seguimiento a vendedores y gestionar su formación	No	Sí	No	Sí	No	Sí
Adaptable a distintos dispositivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Emitir facturas personalizadas	No	No	No	No	No	Sí
Cobros y pagos por internet	No	No	No	No	No	Sí

Nota: Elaborador a partir de la investigación

La evaluación realizada permite evidenciar que, en la variable eficiencia operativa, el CRM Salesforce destaca en el soporte y en las funcionalidades que pueden agregarse para fortalecer las opciones, pero su costo por usuario asciende a USD 300 mensual por usuario. Por otra parte, las versiones libres Hubspot y SuiteCRM destacan al permitir dar seguimiento a los vendedores y gestionar su formación, aunque no se brinde soporte y configuración 24/7.

Por otro lado, si bien SuiteCRM no tiene almacenamiento en la nube, no estando disponible en la versión libre, incluye características que pueden aportar a la eficiencia como la emisión de facturas personalizadas, además de realizar cobros y pagos por internet que pueden ayudar a la digitalización del negocio ante la pandemia de COVID 19.

Tabla 15.

Evaluación de los modelos según la variable independiente orientación al mercado

Orientación al mercado	Salesforce USD 300	Zoho CRM USD 90	Microsoft Dynamics USD 834,70	Hubspot Libre	SugarCRM USD 52	Suite CRM Libre
Gestión de la información de clientes actuales y potenciales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pueden crearse aplicaciones orientadas a brindar una atención personalizada para atender clientes	No	No	No	No	No	No – Ya la posee
Permite que las consultas del público lleguen a los trabajadores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gestionar las interacciones con el público (redes y sitios webs)	Sí	No (solo sitio web)	No (solo redes sociales)	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaborador a partir de la investigación

En esta variable pudo evidenciarse que SuiteCRM destaca nuevamente, no solo porque permite gestionar interacciones, tanto en redes sociales y sitios webs, sino también porque incluye una aplicación para el análisis del cliente que facilita el personalizar el servicio entregado, lo cual no es posible en otros CRM.

Tabla 16.

Evaluación de los modelos según la variable independiente contribución a la toma de decisiones

Contribución a la toma de decisiones	Salesforce USD 300	Zoho CRM USD 90	Microsoft Dynamics USD 834,70	Hubspot Libre	SugarCRM USD 52	Suite CRM Libre
Elaborar y dar seguimiento a presupuestos y pronósticos	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Registrar ventas perdidas y acuerdos con clientes	Sí (solo acuerdo)	Sí (solo acuerdos)	Sí (solo acuerdos)	Sí (solo acuerdos)	No	Sí
Monitorear campañas y estrategias de marketing	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Evalúa el retorno de las inversiones	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
Generación de informes rápidos y sencillos para tomar decisiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaborador a partir de la investigación

Finalmente, en la variable contribución de las decisiones, nuevamente SuiteCRM destaca por permitir no solo registrar los acuerdos con clientes, sino también las ventas perdidas. Esta es una funcionalidad de gran importancia puesto que la empresa analizada registra una pérdida aproximada del 30% de las ventas según la información recolectada.

4.1.2. Diseño de servicio.

En esta etapa de la metodología ITIL se selecciona el sistema que presentó un mejor desempeño en función a las tres variables independientes. Habiendo analizado sus funciones y comparándose entre sí un total de seis sistemas, se consideró idónea la selección del software SuiteCRM, el cual no tiene costo de licencia y brinda grandes ventajas para una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para vehículos.

Figura 4. Logo del sistema SuiteCRM



Fuente: Elaborado por el autor a partir de SuiteCRM (2021)

Cabe señalar que, en la eficiencia operativa, la orientación al mercado y la contribución a la toma de decisiones presentaron un óptimo desempeño.

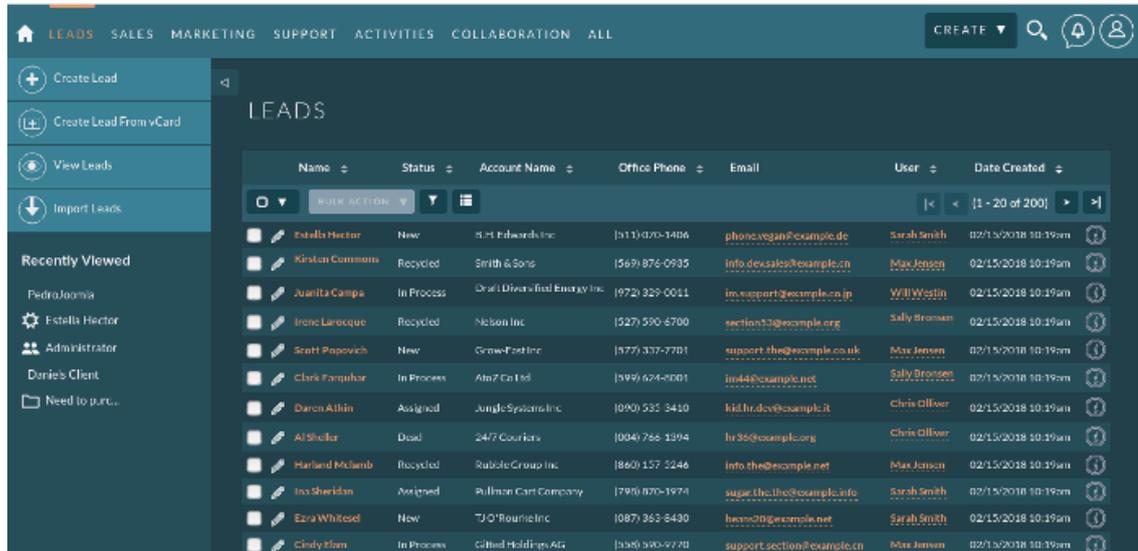
4.1.3. Transición del servicio.

La tercera etapa o estrategia de la metodología ITIL deja claro todos los aspectos a considerar para la pre implementación del sistema, es decir cómo funcionaría y de qué manera aportaría a la empresa en su gestión de ventas. Para justificar su implementación, se describe a continuación en más detalle las funcionalidades de SuiteCRM y cómo se adapta a la empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices:

Administración de Leads: Hace referencia a potenciales clientes, permitiendo el sistema identificar los intereses y hábitos de compra del público objetivo gracias a su capacidad para almacenar, analizar y presentar datos de forma resumida para la toma de decisiones. El sistema incluso se integra a las redes sociales de la compañía, su sitio web, además es posible recoger

información mediante formularios webs que permiten conocer el comportamiento de compra del público objetivo.

Figura 5. Funcionalidad para la gestión de clientes potenciales en SuiteCRM



Fuente: Spnet (2020)

Así, la información sobre el comportamiento del cliente actual, mediante las transacciones, se complementa con la información obtenida de otras fuentes que corresponden a clientes potenciales, entre ellos los formularios webs, para así identificar las tendencias del mercado y diseñar estrategias más acertadas para atraer clientes e incrementar los ingresos.

Figura 6. Análisis en SuiteCRM



Fuente: SuiteCRM (2021)

Es importante destacar que esta es una de las debilidades de la empresa, tomándose decisiones y desarrollando estrategias que no tienen mayor impacto en la atracción y fidelización de clientes. Para ello este CRM dispone de una opción para segmentar clientes, además de acceder rápidamente a información esencial, generándose informes y gráficos inmediatos.

Los gráficos e informes ayudarían incluso a determinar si las estrategias aplicadas están o no funcionando, y servir como punto de referencia para adaptarlas, considerando que muestran la evolución de las ventas. Así se diseñaría una oferta atractiva, con estrategias de marketing y ventas que eviten la pérdida de clientes, especialmente por la falta de beneficios que llamen la atención del público.

De esta manera, las decisiones se tomarán basadas en un estudio previo del mercado y no por la experticia de la directiva, garantizando mejores resultados.

Integración con WhatsApp y automatización de transacciones: Esta funcionalidad brindaría grandes ventajas a la empresa, considerando que durante la pandemia de COVID 19 las ventas por redes sociales, como WhatsApp, permitieron a los negocios mantener sus ingresos e incluso, actualmente continúan ofertando productos por esta vía, aunque operan en sus locales y atienden presencialmente al público.

Al integrarse WhatsApp a este sistema, los mensajes llegarían a la plataforma y se podría responder al cliente rápidamente, teniendo en cuenta que también puede integrarse a redes sociales y al correo de la compañía. Así haría posible agrupar clientes y dar seguimiento a procesos de ventas.

Poniendo de ejemplo, clientes que estén esperando algún pedido pueden colocarse en primer orden para llevar un mejor seguimiento a la entrega, evitando retrasos que generen insatisfacción. Así mismo, puede programarse el envío de mensajes luego de cierto tiempo, calculando la vida útil del repuesto comprador y asegurando una recompra, además de enviarse promociones

exclusivas previamente diseñadas según la información analizada en el sistema.

A esto se suma la automatización de las transacciones, pudiendo integrarse SuiteCRM a PayPal y los carritos de compra, además del envío de facturas personalizadas, siendo una facilidad para el público meta, no solo porque evita manejar efectivo, sino también porque complementa la integración de este sistema a redes sociales en donde podría negociarse con clientes desde cualquier sitio, realizando el cobro inmediato y programando la entrega del repuesto en donde requiera el cliente.

Figura 7. Funcionalidad para enviar facturas personalizadas en SuiteCRM

Service	List	Discount	Sale Price	Tax Amount	Total
Billing of test.: 2016-02-14 (17:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00
Billing of test.: 2016-02-08 (11:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00
Billing of test.: 2016-02-09 (12:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00
Billing of test.: 2016-02-10 (13:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00
Billing of test.: 2016-02-11 (14:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00
Billing of test.: 2016-02-12 (15:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00
Billing of test.: 2016-02-13 (16:00 Hours)	0.00		0.00	0.00	0.00

Total: 0.00
Discount: 0.00
Subtotal: 0.00

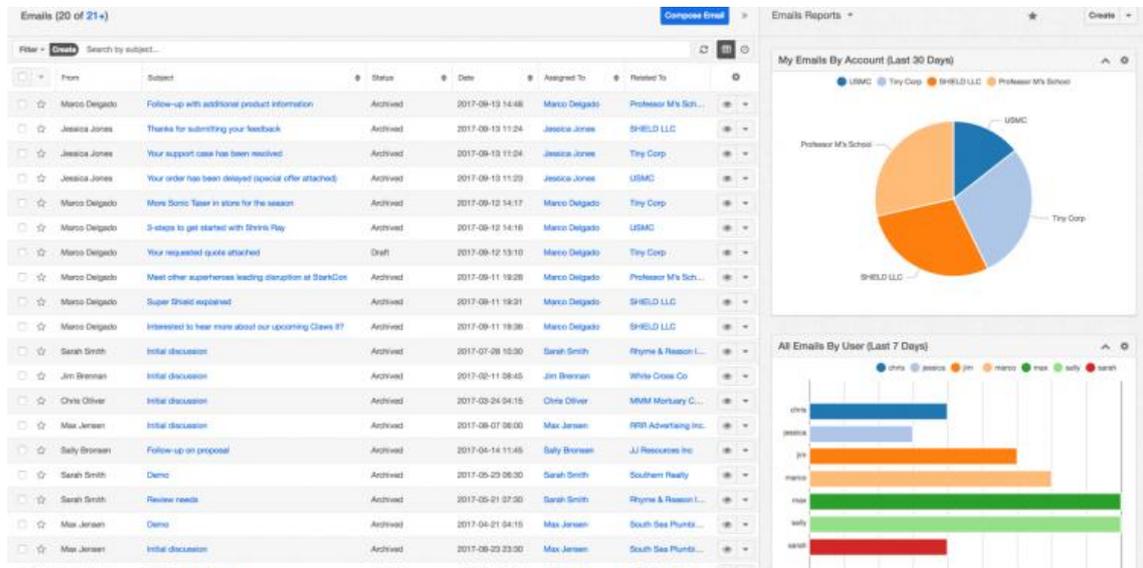
Fuente: Spnet (2020)

Seguimiento a objetivos comerciales: SuiteCRM permitiría que la empresa controle en qué medida cumple sus objetivos, en tiempo real, ajustando o diseñando estrategias para atraer y retener. Al permitir la segmentación de clientes, es posible agruparlos por productos y contactarlos para ofrecerles algún artículo complementario, incluso detectar con cuáles existió algún retraso en la entrega y diseñar algún beneficio exclusivo para reducir su insatisfacción.

Cabe señalar que los informes que puede generar este sistema son los de ventas, de llamadas y mensajes enviados y recibidos, informes de clientes en

donde se detalla toda la información que haya logrado recopilarse y que el sistema organiza, sumando informes de clientes potenciales, ventas perdidas y problemas abiertos.

Figura 8. Vista de informes generados por SuiteCRM



Fuente: SuiteCRM (2021)

Esto será posible en la medida que en la empresa se registre cada evento en el sistema, teniendo en cuenta que las ventas perdidas son un problema que actualmente atraviesa el negocio por la inadecuada gestión de las existencias, atención brindada al cliente, entrega de productos defectuosos y promociones poco atractivas, siendo problemas que el SuiteCRM puede ayudar a intervenir.

La atención: Puede verse mejorada al automatizar las transacciones, además de evitar la oferta de productos sin existencias, esto gracias a un mejor control sobre las unidades vendidas y el stock en bodegas, ayudando a la toma de decisiones para el abastecimiento oportuno de repuestos.

Gestión de existencias: Al mantener un registro de las ventas de repuestos, en unidades, sería posible controlar los productos almacenados en bodega y detectar en qué momento requerirá reabastecerse, evitando que las existencias de determinados artículos sean nulas y se pierdan clientes o demoren las entregas.

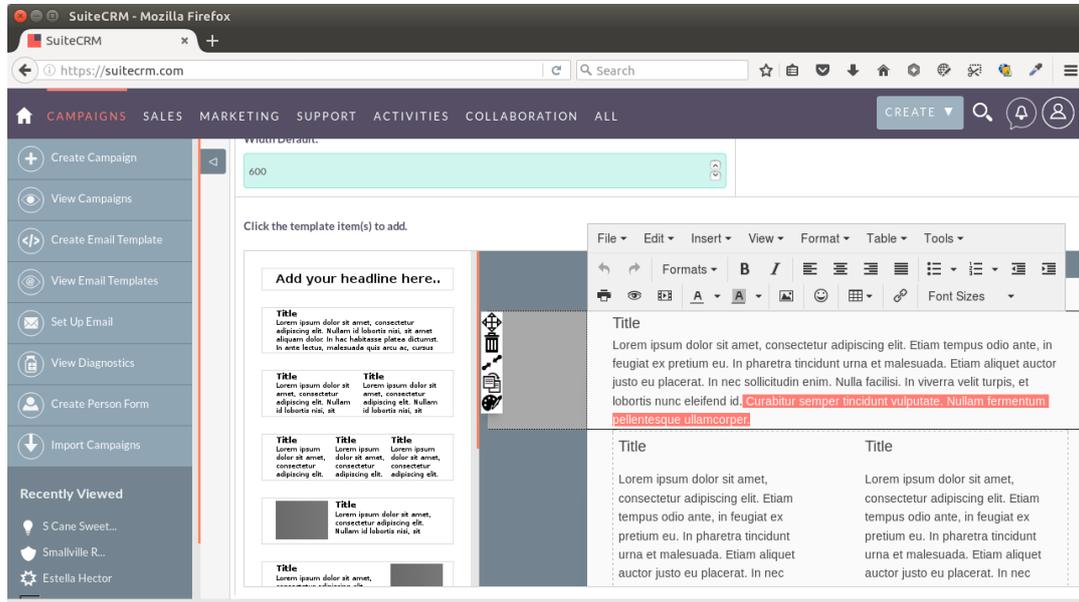
Promociones: Con los informes se identificarán los productos con mayor y menor rotación, planificando mejor los pedidos de productos e incluso, diseñando promociones o beneficios que aceleren su salida, en caso de artículos que tengan mayor tiempo en bodega. Además, con la información de otras fuentes, incluyendo las transacciones, es posible identificar el comportamiento del cliente, sus intereses y hábitos de compra, diseñando así una oferta más atractiva.

Entrega de productos defectuosos: SuiteCRM cuenta con la funcionalidad de dar seguimiento a incidencias de los clientes, lo cual ayudaría a mantener un registro fiel de los problemas que presentan en su mayoría los clientes y dar una solución efectiva a cada una de ellas, además de prevenirlas. Entre ellas estaría la entrega de productos defectuosos.

Si bien, en la empresa debería también mejorarse la revisión del inventario físico y comprobación del artículo previa venta, es conveniente llevar un registro del producto que se vende, los proveedores que lo comercializan y cuáles son defectuosos. De esta manera, sería posible conocer qué proveedores generan más problemas y descartarlos porque afectan a la imagen de la empresa en el mercado.

Gestión de campañas de marketing: SuiteCRM permite crear correos para clientes y luego difundirlos a segmentos previamente seleccionados, lo cual puede emplearse para difundir promociones o beneficios previamente diseñados.

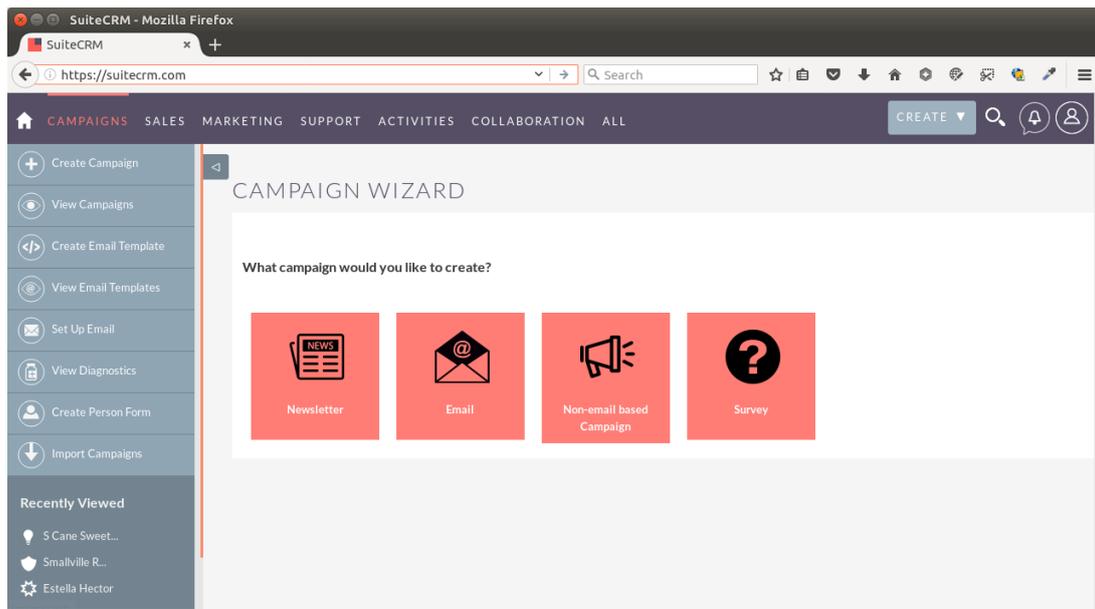
Figura 9. Diseño de correos de difusión en SuiteCRM



Fuente: SuiteCRM (2021)

Además de los correos, con la información disponible y obtenida del sistema, podrán diseñarse mejores estrategias de marketing aplicables en redes sociales u otros medios, esto mediante campañas gestionadas en el mismo sistema y orientadas a captar mayor atención del público, tanto clientes actuales y potenciales.

Figura 10. Gestión de campañas de marketing en SuiteCRM



Fuente: SuiteCRM (2021)

Diseñar presupuestos: SuiteCRM también es una herramienta que ayuda al pronóstico de las ventas y así elaborar presupuestos, brindando un mayor control para la gestión de las ventas y planteamiento de objetivos coherentes, sobre los cuales debe posteriormente mantenerse un seguimiento respectivo.

4.1.4. Operación del servicio.

Esta etapa considera la puesta en marcha, teniendo en cuenta que el sistema no se implementará. El sistema, de acuerdo a SuiteCRM (2021) tiene requisitos técnicos poco exigentes, permitiendo que pueda operar en una computadora con al menos 1GB de memoria RAM y una memoria interna de 256mb. Si bien, es un software gratuito, es necesario invertir en capacitaciones al personal, las cuales dependen del número de usuarios-

Al utilizarlo la empresa estudiada para la gestión de sus ventas, resulta conveniente que existan un total de tres usuarios:

Gerente General, quien lo utilizará para evaluar el cumplimiento de objetivos, elaborar presupuestos y tomar decisiones, no solo de marketing, sino también sobre el abastecimiento.

Gerente de ventas, para dar seguimiento a clientes, transacciones, marketing, incidencias y demás aspectos relacionados a la venta.

Responsable de bodega, quien empleará el sistema para cuadrar el nivel de existencias y así sea posible detectar con efectividad en qué momento el inventario de algún repuesto es bajo, además de presentar qué productos en bodega presentan defectos y alimentar un listado de proveedores con los cuales existen estos problemas.

Tras una revisión documental, se pudo identificar distintos centros de capacitación que ofrecen cursos intensivos de SuiteCRM por un costo de USD 100 por persona, lo cual significaría una inversión única de USD 300 para poder aprovechar con efectividad todas las ventajas que este software ofrece para la gestión de ventas en una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices. Tras implementar la puesta en marcha del sistema, se alcanzará la mejora continua, puesto que proporcionará información constante que servirá para la toma de decisiones que incrementen la productividad y rentabilidad del negocio, reduciendo problemas en la atención y satisfacción del público.

CONCLUSIONES

Para comprobar la gestión de ventas de repuestos automotrices en las PYMES se tomó como referencia una entidad de la ciudad, realizando la recolección de datos mediante encuestas a clientes y entrevistas al talento humano. De esta manera pudo detectarse que existe una débil gestión caracterizada por retrasos en la entrega de productos, no disponibilidad de inventario suficiente para atender la demanda, promociones poco atractivas e intensivas para el público y venta de artículos defectuosos, las cuales en su conjunto provocan la pérdida de ventas y que el cliente acuda a la competencia, experimentando insatisfacción.

Con el estudio se identificaron los factores que contribuyen a la gestión de ventas de repuestos en estas empresas, lo cual involucra una atención adecuada y precios competitivos. En relación a los precios, por este motivo prefieren incentivos y promociones, los cuales son escasos en la empresa estudiada; mientras que en la atención se valora mucho la disponibilidad de los productos solicitados y la puntualidad con la cual se realiza la entrega, además que el producto cumpla las expectativas.

La mejora continua será posible con la implementación del software libre SuiteCRM, el cual proporcionará información constante sobre la gestión de las ventas del negocio, además de incluir una serie de funcionalidades que contribuirán a la solución de problemas detectados en la empresa y que provocan la pérdida de clientes. Entre ellas está el fortalecimiento de la toma de decisiones mediante un análisis profundo de información interna y externa, sirviendo de soporte para la toma de decisiones orientadas a evitar la insatisfacción del público, además de atraer y retener clientes.

RECOMENDACIONES

Es conveniente que, una vez implementado el sistema SuiteCRM, se lleven a cabo encuestas semestrales que evalúen los niveles de satisfacción del cliente, evidencien si han logrado superarse las debilidades previamente detectadas, además de incluir ítems que permitan analizar otros aspectos como preferencias de compra, promociones y demás, proporcionando datos que, una vez analizados en el CRM, brinden información valiosa para la toma de decisiones de marketing, además de calificar la efectividad de la propuesta.

Determinar si los productos defectuosos se originan por problemas en la manipulación, almacenamiento o tiempo en bodega, mejorando, de ser el caso, estos procesos con el diseño de manuales y políticas de inventario. Por otra parte, de demostrarse que esto se debe a los proveedores, es necesario identificarlos y cambiarlos para evitar que deterioren la imagen de la empresa con productos que no cumplen las expectativas del público.

Comprobar el estado de los equipos informáticos de la empresa, realizando mantenimientos preventivos y correctivos que sean necesarios previa instalación y puesta en marcha del sistema SuiteCRM. Adicionalmente, es conveniente que se programen mantenimientos posteriores, recomendándose un intervalo quincenal a fin de garantizar su funcionamiento óptimo y prevenir su deterioro acelerado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Activa Link. (28 de Diciembre de 2017). *Activa Link*. Obtenido de Tipos de CRM según costes de propiedad: <https://www.activalink.com/tipos-de-crm-segun-tipologias>
- Arena, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. La Rioja: Tutor Información.
- Arenal, C. (2018). *Sistemas de información y bases de datos en consumo. UF1755*. La Rioja: Tutor Información.
- Asencio, E., & Vázquez, B. (2016). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (21 de agosto de 2017). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de El Sector Automotor define cinco propuestas claves: <https://www.aeade.net/el-sector-automotor/>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador- AEADE. (2021). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador- AEADE*. Obtenido de Publicaciones: <https://www.aeade.net/>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE. (Julio de 2020). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE*. Obtenido de Anuario 2019: https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/07/AEADE-ANUARIO-2019-OK_1.pdf
- Ayensa, Á. (2017). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid: Paraninfo.
- Carvajal, F. (2017). *Manual. Gestión de servicios en el sistema informático*. Madrid: CEP.
- Correa, B., & Víctor, L. (2019). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Sistema web basado en CRM para el proceso de ventas en JustOnline Perú S.A.C: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44526>

De Jaime, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. Madrid: ESIC.

De Pablos, C., López, J., Romo, S., & Medina, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.

Diario El Comercio. (12 de Febrero de 2019). *Diario El Comercio*. Obtenido de Industria automotriz caerá un 9% en ventas este 2019:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/industria-automotriz-ventas-caida-aeade.html>

Diario El Comercio. (26 de Abril de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de En Ecuador los tributos en los vehículos pesan hasta 49% del precio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/tributos-vehiculos-precio-economia-ventas.html>

Diario El Universo. (17 de Enero de 2015). *Diario El Universo*. Obtenido de Partes de carros con más arancel y otros, con nuevos:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/17/nota/4444621/partes-carros-mas-arancel-otros-nuevos/>

Diario El Universo. (3 de Enero de 2021). *Diario El Universo*. Obtenido de El precio de los vehículos se redujo el 15 % entre enero y noviembre del 2020 respecto del mismo periodo del 2016:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/03/nota/9229336/precio-vehiculos-se-redujo-15-enero-noviembre-2020-respecto-mismo/>

Diario La Hora. (9 de Septiembre de 2019). *Diario La Hora*. Obtenido de La industria automotriz ecuatoriana lleva 6 años de ventas decrecientes:
<https://lahora.com.ec/noticia/1102271317/la-industria-automotriz-ecuatoriana-lleva-6-anos-de-ventas-decrecientes>

Diario Primicias. (9 de Noviembre de 2019). *Diario Primicias*. Obtenido de En una década la producción de vehículos en Ecuador cayó 77%:
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/produccion-vehiculos-ecuador-ensambladoras-importaciones/>

- Diario Primicias. (15 de Junio de 2019). *Diario Primicias*. Obtenido de Los precios de los autos en Ecuador están entre los más altos de Latinoamérica: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/precios-autos-ecuador-altos-latinoamerica/>
- Diario Primicias. (11 de Enero de 2020). *Diario Primicias*. Obtenido de Industria automotriz ecuatoriana intenta reactivarse con exportaciones y tecnología: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empleos-venta-vehiculos-ecuador-mercado/>
- Diario Primicias. (5 de Junio de 2020). *Diario Primicias*. Obtenido de En 2020, la venta de vehículos caerá hasta 55% en Ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/venta-vehiculos-ecuador-caida-crisis/>
- Duke, V., Navarro, M., Díaz, G., Pérez, Y., & Vargas, M. (Diciembre de 2016). *Exploración en los sistemas CRM/ERP como estrategia en el sector PYMES*. Obtenido de Revista de Iniciación Científica Journal of Undergraduate Research: https://pdfs.semanticscholar.org/be13/9da06739b209549c82e65b19226a4999c0b4.pdf?_ga=2.164227519.184568624.1596493896-963925610.1596493896
- Espinoza, Ó. (2016). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Obtenido de Estrategias de CRM para el incremento de la competitividad en las PYMES en la Industria Mueblera de la ZMG: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1316>
- European Knowledge Center for Information Technology. (2020). *European Knowledge Center for Information Technology*. Obtenido de Aplicaciones de Dynamics 365: ¿Cuáles son las funcionalidades que ofrece Microsoft?: <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/programas-erp/microsoft-dynamics-365/aplicaciones-dynamics-365>

- Fernández, P. B. (2018). *Gestión del marketing de servicios Principios y aplicaciones para la actividad comercial*. México: Granica.
- Hubspot CRM. (15 de Septiembre de 2017). *Un recorrido rápido por HubSpot CRM y HubSpot Sales*. Obtenido de Hubspot Base de Conocimiento: <https://knowledge.hubspot.com/es/contacts/a-quick-tour-of-hubspot-crm-and-hubspot-sales#:~:text=HubSpot%20CRM%20es%20una%20aplicaci%C3%B3n,al%20proceso%20de%20ventas%20moderno.&text=HubSpot%20CRM%20te%20ofrece%20la,de%20contactos%2C%20empresas%20y%20negoc>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (Noviembre de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos 2018: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- López, S. (2017). *Regulación colombiana SGSST: compendio de leyes y decretos*. Bogotá: Sebastián López Buritica.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, I. (2015). *UF2121 - Programación del trabajo de campo de la investigación*. Madrid: Elearning.
- Martínez, J. (2018). *Sistema de información de mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Mejía, J. (Junio de 2019). *Sistema de Información para la Gestión de Clientes basado en el Modelo CRM para las Pymes del Sector de la Climatización de la Ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG: <http://biblioteca.uteg.edu.ec/bitstream/handle/123456789/150/SISTEMA-DE-INFORMACION-PARA-LA-GESTION-DE-CLIENTES-BASADOS-EN-EL-MODELO-CRM-PARA-LAS-PYMES-DEL-SECTOR-DE-LA->

CLIMATIZACION-DE-LA-CIUDAD-DE-
GUAYAQUIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Microsoft Dynamics CRM. (Marzo de 2020). *Microsoft Dynamics CRM*.
Obtenido de Convierta las relaciones en ingresos:
<https://dynamics.microsoft.com/es-es/>
- Microsoft Dynamics CRM. (2021). *Microsoft Dynamics 365*. Obtenido de
Precios: <https://dynamics.microsoft.com/es-es/pricing/#HR>
- Morales, N. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de relaciones con el
cliente (CRM) en la fundación cardiovascular de Colombia- Instituto del
corazón de Florida Blanca (FCV-ICF)*. Obtenido de Universidad Industrial
de Santander: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/160246.pdf>
- Parraguez, S., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (2017). *El estudio y la
investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas
TIC*. Chiclayo: Biblioteca Nacional de Perú.
- Peláez, M. (2019). *UF1885 - Administración del sistema operativo en sistemas
ERP-CRM*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Pequeño, M. (2017). *MF0490_3 - Gestión de servicios en el sistema
informático*. Madrid: Elearning S.L.
- Pequeño, M. (2019). *UF1887 - Operaciones de seguridad en sistemas ERP-
CRM y almacén de datos*. Málaga: Editorial Elearning, S.L.
- Pérez, E. (2017). *Curso de Economía de la Empresa. Introducción*. Madrid:
Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Puerta, A. (2016). *Business Intelligence Y La Tecnología de la Información*.
Madrid: IT Campus Academy.
- Ramos, F. (2017). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Implementación del
sistema de la administración de las relaciones con el cliente (CRM) para
mejorar la administración de ventas de la empresa Textiles El Carne
S.A.C., La Victoria, 2017:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12541/Ramos_LJF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM. Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Madrid: ESIC.

Reyes, F. (2018). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Validación de un sistema Customer Relationship Management en la empresa Conauto - Ambato proveedora de bienes y servicios industriales para mejorar el servicio:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2443>

Rivas, J., & Magadán, M. (2016). *Introducción a la Economía de la Empresa Turística*. Oviedo: Septem Ediciones.

Romero, A., & Zerda, J. (2019). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de CRM para el incremento de las ventas en la distribuidora de materiales de la construcción REDEXPRESS en el norte de la ciudad de Guayaquil:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3320/1/T-ULVR-2902.pdf>

Salesforce. (Marzo de 2020). *Salesforce*. Obtenido de ¿Qué es Salesforce?:
<https://www.salesforce.com/es/products/what-is-salesforce/>

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Madrid: Penguin Random House.

Somalo, I. (2017). *El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online*. Madrid: ESIC.

Spnet. (2020). *Spnet*. Obtenido de SuiteCRM, una potente solución de código abierto: <https://softwarepara.net/suitecrm/>

Sugar CRM. (Marzo de 2020). *Sugar CRM*. Obtenido de Mercado de azúcar:
<https://www.sugarcrm.com/solutions/sugar-market/>

SuiteCRM. (2021). *SuiteCRM*. Obtenido de SuiteCRM: <https://suitecrm.es/>

Suma CRM. (Marzo de 2020). *Suma CRM*. Obtenido de Tipos y modelos de CRM - Operativo, analítico y colaborativo - SumaCRM:
<https://www.sumacrm.com/soporte/tipos-de-crm-y-modelos>

Torres, A., Ormaza, J., Erazo, J., & Farfán, V. (6 de Febrero de 2020). *Dialnet*. Obtenido de Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7383245>

Torres, V. (2018). *Administración de ventas*. Azcapotzalco: Grupo Editorial Patria.

Valle, A. (2016). *Estrategias para el Uso de un CRM*. Vigo: IT Campus Academy.

Valle, A., Puerta, A., & Núñez, R. (2017). *Curso de Consultoría TIC. Gestión, Software ERP y CRM: 2ª Edición*. Vigo: IT Campus Academy.

Zoho CRM. (Marzo de 2020). *Zoho CRM*. Obtenido de Permita que el CRM más confiable del mundo se encargue de sus ventas:
<https://www.zoho.com/es-xl/crm/>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz auxiliar de operación

<u>TÍTULO</u>	<u>PROBLEMA</u>	<u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>VARIABLE DEPENDIENTE</u>	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u>
Modelos de los Sistemas de Información CRM para la Gestión de Ventas en el sector automotriz en PYMES del Ecuador	Las Pymes del sector automotriz ejecutan procesos relacionados a la gestión de ventas de manera esporádica y ortodoxa, no utilizando herramientas tecnológicas que permitan mantener un registro fiel de las operaciones y ayuden a la toma de decisiones	¿De qué manera los sistemas de información CRM podrían contribuir a la mejora en la gestión de las ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz?	Analizar la contribución de los modelos de sistemas de información CRM en la gestión de las ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz.	Mejora en la gestión de ventas de repuestos automotrices.	Contribución de los Sistemas de Información CRM
		<p style="text-align: center;"><u>Sistematización del problema de investigación.</u></p> <p>1. ¿Cómo es la gestión de ventas de repuestos automotrices dentro de las PYMES?</p> <p>2. ¿Qué procesos relacionados a los Sistemas de información desarrollan las PYMES?</p> <p>3. ¿Qué mejoras enfocadas en la utilización de un Sistema de Información –CRM podrían proponerse para estas PYMES?</p>	<p>Describir la gestión de ventas de repuestos dentro de las PYMES.</p> <p>Identificar los factores que contribuyen a la gestión de ventas de repuestos realizadas por PYMES del sector automotriz.</p> <p>Proponer una mejora continua basada en la utilización de un Sistema de Información – CRM para las PYMES.</p>		

ANEXO 2. Antecedentes bibliográficos

<u>AUTORES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>	<u>MODELO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>FASES DE LA METODOLOGÍA</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
(Parraguez, Chunga, Flores, & Romero, 2017)	Descriptiva	Técnica documental	Utilizar información bibliográfica para describir una situación desde una perspectiva teórica	Ubicar información bibliográfica	Revisar fuentes de datos (internet)
				Identificar aquella que agregue valor al tema	Revisión de contenido
				Redacción de información	Selección de contenido más relevante
				Interpretación y análisis	Relación el contenido al tema de estudio
(Martínez I. , 2015)	Descriptiva	Entrevistas - Encuestas	Utilizar información de personas involucradas en el problema de estudio para describir su realidad	Establecer los fines de del instrumento	Determinar el objetivo de la entrevista y encuesta
				Seleccionar participantes	Escoger individuos relacionados al problema
				Diseño de preguntas del cuestionario	Plantear preguntas que permitan obtener información valiosa
				Presentación e interpretación de respuestas	Analizar los hallazgos, tomando como referencia las respuestas
(Carvajal, 2017)	Metodología ITIL	Aplicada	Establece estándares que ayudan al control, operación y administración de los recursos involucrando haciendo posible la implementación de un CRM	Estrategia del servicio	Se identifican las necesidades de la empresa y se justifica el porqué del sistema.
				Diseño de servicio	No se diseñará el sistema, seleccionándose uno existente que mejor se ajuste a las necesidades
				Transición del servicio	Se pondrá operativo el sistema, planteándose en este caso solo los parámetros para su funcionamiento.
				Operación del servicio	Puesta en marcha del sistema

ANEXO 3. Marco teórico seleccionado

<u>METODOLOGÍA</u>	<u>MODELO</u>	<u>FASES DE LA METODOLOGÍA</u>	<u>VARIABLE DEPENDIENTE</u>	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u>
ITIL	Entrevistas - Encuestas	Establecer los fines de la entrevista	Mejora en la gestión de ventas de repuestos automotrices	Contribución de los Sistemas de Información CRM
		Seleccionar participantes		
		Diseño de preguntas del cuestionario		
		Presentación e interpretación de respuestas		
		Diseño de servicio		
		Transición del servicio		

ANEXO 4. Marco operacionalización

<u>Metodología</u>	<u>Variable dependiente</u>	<u>Def.</u>	<u>Variable independiente</u>	<u>Def.</u>	<u>Dimensión VI</u>	<u>Indicadores</u>
ITIL	Mejora en la gestión de ventas de repuestos automotrices	Torres (2018) la define como un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, logrando la máxima satisfacción del cliente y cumpliendo sus expectativas	Contribución de los Sistemas de Información CRM	Tecnologías que tienen como objetivo localizar, atraer y retener clientes, reduciendo costos de marketing (Pequeño, 2019).	(VEVI1) Eficiencia operativa (VEVI2) Orientación al mercado (VEVI3) Contribución a la toma de decisiones	% participación en los gastos totales Gasto de marketing Variación % de las ventas Monto de ventas Margen de utilidad neta Resultado del ejercicio (Utilidad o pérdida) Frecuencia de quejas de cliente % de ventas perdidas Tecnologías disponibles para la gestión de ventas % de personal capacitado en tecnologías para la gestión de las ventas % de clientes satisfechos % de clientes fidelizados % de clientes perdidos con la competencia Frecuencia de estrategias aplicadas para atraer clientes Frecuencia de estrategias aplicadas para retener clientes Frecuencia de reuniones entre grupos para la toma de decisiones Número de personas que intervienen en la toma de decisiones Frecuencia de estudios realizados para la toma de decisiones. % de éxito de la estrategia (expectativa vs resultado)

ANEXO 5. Modelo de entrevista a talento humano

- Encargado de la gestión de las ventas en la empresa
- ¿Qué porcentaje del gasto total, en promedio, invierte en marketing dentro de la empresa? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿Cuánto invirtió en marketing durante los años 2019 y 2020? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿En qué porcentaje sus ventas han variado durante el periodo 2019-2020? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿Cuánto fue el monto de ventas alcanzado durante los años 2019 y 2020? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿Qué porcentaje de sus ventas, representaron ganancias durante los años 2019 y 2020? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- Durante los años 2019 y 2020 ¿Cuáles fueron sus utilidades o pérdidas al finalizar cada periodo? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿En qué frecuencia recibe quejas de sus clientes? Mencione las principales causas **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿Qué factores influyen con mayor frecuencia en la pérdida de ventas en la empresa? Mencione
- Del total de ventas alcanzadas, en porcentaje ¿cuánto representan aquellas ventas que no lograron realizarse por estos factores? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- ¿Qué tecnologías dispone la empresa para aportar a la gestión de ventas? De ser el caso, mencione cada sistema disponible, tiempo de implementación y sus usos **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- Del personal que interviene en el proceso de ventas ¿Cuántos han sido capacitados en el uso de tecnologías para la gestión de ventas? **(Mide la variable eficiencia operativa)**
- Tomando en consideración su cartera total de clientes ¿Qué porcentaje considera usted que se ha marchado a la competencia? **(mide la variable orientación al mercado)**
- ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para atraer clientes? Mencione las estrategias de promoción (publicidad, venta

personal, e-marketing, descuentos, eventos, u otras) **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**

- ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para retener clientes? Mencione las estrategias de fidelización **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**
- ¿En qué frecuencia se organizan reuniones de trabajo para tomar decisiones en relación al marketing (ventas y publicidad)? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**
- De organizarse estas reuniones ¿Cuántas personas, y de qué cargos, participan? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**
- ¿En qué frecuencia se realizan estudios para respaldar las decisiones de marketing tomadas? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**
- Si tuviera que valorar el éxito de estas estrategias en el alcance de los objetivos ¿En qué porcentaje las calificaría? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**
- ¿Cuáles son las razones que han impedido adoptar un sistema de información CRM como aporte a la gestión de ventas y toma de decisiones?

ANEXO 6. Respuestas de entrevista al Gerente General

Eficiencia operativa

- 1. ¿Qué porcentaje del gasto total, en promedio, invierte en marketing dentro de la empresa?**

Aproximadamente la entidad destina hasta el 10% del gasto total en marketing.

- 2. ¿Cuánto invirtió en marketing durante los años 2019 y 2020?**

El total del gasto en la empresa asciende a aproximadamente USD 1000.

- 3. ¿En qué porcentaje sus ventas han variado durante el periodo 2019-2020?**

Se mantienen

- 4. ¿Cuánto fue el monto de ventas alcanzado durante los años 2019 y 2020?**

Se ha logrado alcanzar un nivel de ventas total de USD 250.000,00

- 5. ¿Qué porcentaje de sus ventas, representaron ganancias durante los años 2019 y 2020?**

Del total de las ventas, el 20% fueron utilidades.

- 6. Durante los años 2019 y 2020 ¿Cuáles fueron sus utilidades o pérdidas al finalizar cada periodo?**

Se ha logrado una utilidad promedio de USD 50.000.

7. ¿En qué frecuencia recibe quejas de sus clientes? Mencione las principales causas

La frecuencia es muy baja y van orientados a daños no revisados o atrasos en la entrega.

8. ¿Qué factores influyen con mayor frecuencia en la pérdida de ventas en la empresa?

No descartamos que se pierdan clientes por los retrasos y ventas de productos que presentan daños, pero también se encuentra la competitividad de costos. Algunos clientes prefieren comprar repuestos económicos, aunque no sean originales

9. Mencione, del total de ventas alcanzadas en porcentaje ¿cuánto representan aquellas ventas que no lograron realizarse por estos factores?

Al menos el establecimiento pierde hasta un 30% de ventas por no disponer del producto que el cliente necesita, retrasos y artículos defectuosos.

10. ¿Qué tecnologías dispone la empresa para aportar a la gestión de ventas? De ser el caso, mencione cada sistema disponible, tiempo de implementación y sus usos

No disponemos de ningún sistema exclusivo para la gestión de ventas. Se utilizan Microsoft Office y aquello desde que iniciamos las operaciones, controlando los flujos, el inventario y registrando algunas novedades con los clientes.

11. Del personal que interviene en el proceso de ventas ¿Cuántos han sido capacitados en el uso de tecnologías para la gestión de ventas?

Al no disponer de un sistema, no ha habido necesidad de aquello.

Orientación al mercado

12. Tomando en consideración su cartera total de clientes ¿Qué porcentaje considera usted que se ha marchado a la competencia?

Creería que un 25% de clientes se ha marchado a la competencia.

Contribución a la toma de decisiones

13. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para atraer clientes? Mencione las estrategias de promoción (publicidad, venta personal, e-marketing, descuentos, eventos, u otras)

Estas acciones han sido poco frecuentes y solemos aplicar descuentos, realizar a veces merchandising y también realizar publicaciones en redes sociales.

14. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para retener clientes? Mencione las estrategias de fidelización

Suelen aplicarse descuentos y algunos a clientes que ya conocemos, pero tampoco existe un control sobre eso ni algo escrito que así lo determine.

15. ¿En qué frecuencia se organizan reuniones de trabajo para tomar decisiones en relación al marketing (ventas y publicidad)?

No existe una frecuencia específica, generalmente suele evidenciarse alguna oportunidad, se evalúa y se aplica alguna de estas acciones.

16. De organizarse estas reuniones ¿Cuántas personas, y de qué cargos, participan?

Solo dos personas, yo como gerente general y el gerente de ventas.

17. ¿En qué frecuencia se realizan estudios para respaldar las decisiones de marketing tomadas?

No se realizan estudios.

18. Si tuviera que valorar el éxito de estas estrategias en el alcance de los objetivos ¿En qué porcentaje las calificaría?

No están siendo efectivas, y diría que su efectividad llegaría al 30% por ser optimista.

19. ¿Cuáles son las razones que han impedido adoptar un sistema de información CRM como aporte a la gestión de ventas y toma de decisiones?

Uno es su costo y otro la falta de conocimiento demandando capacitaciones al personal y ajustes de procesos.

ANEXO 7. Respuestas de entrevista al Gerente de ventas

Eficiencia operativa

- 1. ¿Qué porcentaje del gasto total, en promedio, invierte en marketing dentro de la empresa?**

Al menos, el 10% del gasto total corresponde al marketing.

- 2. ¿Cuánto invirtió en marketing durante los años 2019 y 2020?**

Al menos USD 1000 se gastan en marketing.

- 3. ¿En qué porcentaje sus ventas han variado durante el periodo 2019-2020?**

La variación ha sido mínima en las ventas.

- 4. ¿Cuánto fue el monto de ventas alcanzado durante los años 2019 y 2020?**

La entidad alcanzó un monto de ventas de 250.000,00.

- 5. ¿Qué porcentaje de sus ventas, representaron ganancias durante los años 2019 y 2020?**

Los índices arrojaron una utilidad del 20% en relación a las ventas.

- 6. Durante los años 2019 y 2020 ¿Cuáles fueron sus utilidades o pérdidas al finalizar cada periodo?**

La utilidad tampoco ha variado, alcanzando un monto de USD 50.000.

7. ¿En qué frecuencia recibe quejas de sus clientes? Mencione las principales causas

Aunque no son quejas frecuentes, estas en su mayoría corresponden a atrasos en la entrega o productos descompuestos, sobre los cuales existe garantía.

8. ¿Qué factores influyen con mayor frecuencia en la pérdida de ventas en la empresa?

Los costos no son competitivos y esto ocasiona que los clientes busquen a otros proveedores. Suelen también perderse ventas por no tener el producto que el cliente requiere e incluso por los retrasos. Si bien, la entrega de productos descompuestos ocurre con una frecuencia mínima, no siempre suele cerrarse la venta luego de esta experiencia y el cliente pierde el interés en comprar nuevamente en el establecimiento.

9. Mencione, del total de ventas alcanzadas en porcentaje ¿cuánto representan aquellas ventas que no lograron realizarse por estos factores?

Entre un 25% a 30% de ventas perdidas aproximadamente.

10. ¿Qué tecnologías dispone la empresa para aportar a la gestión de ventas? De ser el caso, mencione cada sistema disponible, tiempo de implementación y sus usos

La empresa carece de un sistema de este tipo, por ahora el único soporte es la información en Microsoft Office en donde se registran transacciones, resultados contables y otros detalles, pero su análisis demanda mayor esfuerzo.

11. Del personal que interviene en el proceso de ventas ¿Cuántos han sido capacitados en el uso de tecnologías para la gestión de ventas?

A ninguno.

Orientación al mercado

12. Tomando en consideración su cartera total de clientes ¿Qué porcentaje considera usted que se ha marchado a la competencia?

Entre un 20% a 25% de clientes ha cambiado de proveedor.

Contribución a la toma de decisiones

13. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para atraer clientes? Mencione las estrategias de promoción (publicidad, venta personal, e-marketing, descuentos, eventos, u otras)

La empresa se ha descuidado en este aspecto, ya que se ha priorizado mucho el gasto. Antes se hacía publicidad en la radio y también se invertía mucho en internet, pero ahora eso ha bajado. Se aplican descuentos, pero no tan constantes, y tampoco tienen mucho alcance.

14. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para retener clientes? Mencione las estrategias de fidelización

No existe alguna política que determine el tener que realizar este tipo de estrategias; sin embargo, suelen aplicarse descuentos a clientes que ya conocemos y con los cuales existe una relación de años.

15. ¿En qué frecuencia se organizan reuniones de trabajo para tomar decisiones en relación al marketing (ventas y publicidad)?

Las decisiones se aprueban en gerencia y no es que exista un intervalo de reuniones. Generalmente el área de ventas informa la posibilidad de aplicar alguna acción y el gerente general aprueba, o en su defecto el gerente general nos ordena hacer alguna actividad.

16. De organizarse estas reuniones ¿Cuántas personas, y de qué cargos, participan?

Yo en calidad de gerente de ventas, y el gerente general.

17. ¿En qué frecuencia se realizan estudios para respaldar las decisiones de marketing tomadas?

No se han llevado a cabo.

18. Si tuviera que valorar el éxito de estas estrategias en el alcance de los objetivos ¿En qué porcentaje las calificaría?

Considero que el éxito no va más allá del 30%, aunque también debo indicar que no es que se hayan aplicado gran cantidad de acciones para atraer y retener compradores.

19. ¿Cuáles son las razones que han impedido adoptar un sistema de información CRM como aporte a la gestión de ventas y toma de decisiones?

Considero que la principal limitación sería el costo, no solo en el sistema, sino también en su aprendizaje.

ANEXO 8. Respuestas de entrevista de vendedor 1

Eficiencia operativa

- 1. ¿Qué porcentaje del gasto total, en promedio, invierte en marketing dentro de la empresa?**

Un 10% de todo el gasto corresponde a marketing.

- 2. ¿Cuánto invirtió en marketing durante los años 2019 y 2020?**

Desconozco cuánto se gasta en dólares.

- 3. ¿En qué porcentaje sus ventas han variado durante el periodo 2019-2020?**

Las ventas se han mantenido a pesar de la crisis.

- 4. ¿Cuánto fue el monto de ventas alcanzado durante los años 2019 y 2020?**

Se lograron más de USD 200.000 en ventas.

- 5. ¿Qué porcentaje de sus ventas, representaron ganancias durante los años 2019 y 2020?**

Desconozco.

- 6. Durante los años 2019 y 2020 ¿Cuáles fueron sus utilidades o pérdidas al finalizar cada periodo?**

No tenemos conocimiento.

- 7. ¿En qué frecuencia recibe quejas de sus clientes? Mencione las principales causas**

Las quejas suelen ocurrir porque la entrega del pedido demoró o porque el artículo estaba descompuesto. Sobre la frecuencia con la cual ocurre, esta suele ser baja.

8. ¿Qué factores influyen con mayor frecuencia en la pérdida de ventas en la empresa?

Tenemos algunos motivos, por un lado, está el no disponer de los productos que el cliente necesita, y cuando lo encuentra en otro local, pues suele acudir nuevamente ahí. También están los precios, ya que la competencia aplica más promociones que atraen al público, sin mencionar también los retrasos que suelen existir en las entregas.

9. Mencione, del total de ventas alcanzadas en porcentaje ¿cuánto representan aquellas ventas que no lograron realizarse por estos factores?

Quizás se pierdan hasta un 25% de ventas.

10. ¿Qué tecnologías dispone la empresa para aportar a la gestión de ventas? De ser el caso, mencione cada sistema disponible, tiempo de implementación y sus usos

No se dispone de uno, y esto influye negativamente en la toma de decisiones. Este tipo de software ayudaría a realizar un mejor seguimiento al cliente, controlar mejor el movimiento de la mercancía, evaluar las existencias, conocer las preferencias del público y demás información relevante.

11. Del personal que interviene en el proceso de ventas ¿Cuántos han sido capacitados en el uso de tecnologías para la gestión de ventas?

No se han realizado.

Orientación al mercado

12. Tomando en consideración su cartera total de clientes ¿Qué porcentaje considera usted que se ha marchado a la competencia?

Creería que al menos un 25% de clientes que teníamos en cartera, se han marchado.

Contribución a la toma de decisiones

13. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para atraer clientes? Mencione las estrategias de promoción (publicidad, venta personal, e-marketing, descuentos, eventos, u otras)

Ahora no son muy frecuentes. Suelen aplicarse descuentos a determinados clientes, realizarse alguna publicación en redes sociales y activaciones dentro del establecimiento, pero no tienen mayor impacto en las ventas.

14. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para retener clientes? Mencione las estrategias de fidelización

No disponemos de estrategias específicamente para esto, salvo el esforzarnos en darle al cliente el servicio que espera.

15. ¿En qué frecuencia se organizan reuniones de trabajo para tomar decisiones en relación al marketing (ventas y publicidad)?

Las reuniones se aplican entre los gerentes, tanto el general y el de ventas, pero solo cuando se quiere aplicar alguna acción que se considera adecuada sobre el marketing.

16. De organizarse estas reuniones ¿Cuántas personas, y de qué cargos, participan?

El gerente general y el de ventas.

17. ¿En qué frecuencia se realizan estudios para respaldar las decisiones de marketing tomadas?

Estos estudios no creo se realicen.

18. Si tuviera que valorar el éxito de estas estrategias en el alcance de los objetivos ¿En qué porcentaje las calificaría?

La efectividad es muy baja, especialmente porque no se realizan en función de lo que espera el cliente y son escasas. Diría que es entre 20% al 30%.

19. ¿Cuáles son las razones que han impedido adoptar un sistema de información CRM como aporte a la gestión de ventas y toma de decisiones?

Debe ser por su costo.

ANEXO 9. Respuestas de entrevista de vendedor 2

Eficiencia operativa

- 1. ¿Qué porcentaje del gasto total, en promedio, invierte en marketing dentro de la empresa?**

Aproximadamente el 10% de todo el gasto que la empresa realice, corresponde a marketing.

- 2. ¿Cuánto invirtió en marketing durante los años 2019 y 2020?**

Solo sé el porcentaje.

- 3. ¿En qué porcentaje sus ventas han variado durante el periodo 2019-2020?**

Se han logrado mantener las ventas.

- 4. ¿Cuánto fue el monto de ventas alcanzado durante los años 2019 y 2020?**

Se vendieron más de USD 200.000 en artículos.

- 5. ¿Qué porcentaje de sus ventas, representaron ganancias durante los años 2019 y 2020?**

No tengo idea sobre aquello.

- 6. Durante los años 2019 y 2020 ¿Cuáles fueron sus utilidades o pérdidas al finalizar cada periodo?**

Desconozco.

- 7. ¿En qué frecuencia recibe quejas de sus clientes? Mencione las principales causas**

No existe un volumen considerable de quejas, pero debe mejorarse en la entrega de los artículos principalmente, en donde existen demoras.

8. ¿Qué factores influyen con mayor frecuencia en la pérdida de ventas en la empresa?

Además de los retrasos en la entrega, suelen haber quejas también suelen perderse clientes porque no se cuenta con el repuesto que necesita, también porque el producto comprado tenía daños y pues, eso causa desconfianza en el cliente y mejor pide su dinero. También está la atención recibida, ya que a veces existen muchos compradores en el local y no a todos se logra dar una atención óptima.

9. Mencione, del total de ventas alcanzadas en porcentaje ¿cuánto representan aquellas ventas que no lograron realizarse por estos factores?

Al menos un 30% máximo.

10. ¿Qué tecnologías dispone la empresa para aportar a la gestión de ventas? De ser el caso, mencione cada sistema disponible, tiempo de implementación y sus usos

No tenemos un sistema especializado y eso es una debilidad ya que se dificulta conocer el movimiento de la mercancía, evaluar la preferencia de los clientes, su comportamiento y otros aspectos que resultan esenciales para la toma de decisiones.

11. Del personal que interviene en el proceso de ventas ¿Cuántos han sido capacitados en el uso de tecnologías para la gestión de ventas?

No han sido impartidas.

Orientación al mercado

12. Tomando en consideración su cartera total de clientes ¿Qué porcentaje considera usted que se ha marchado a la competencia?

Podría estimar que han sido entre 20% a 25% de clientes los cuales ahora están con la competencia.

Contribución a la toma de decisiones

13. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para atraer clientes? Mencione las estrategias de promoción (publicidad, venta personal, e-marketing, descuentos, eventos, u otras)

La frecuencia es baja, y entre las más comunes son descuentos, los cuales se dan a conocer en las redes, pero los resultados no son tan significativos.

14. ¿Con qué frecuencia la empresa diseña e implementa estrategias para retener clientes? Mencione las estrategias de fidelización

Nos enfocamos lo más que podemos en cumplir las expectativas del cliente y considero que esa es la principal estrategia de fidelización. Sin embargo, debo decir existen debilidades que nos impiden cumplir con esto al 100%.

15. ¿En qué frecuencia se organizan reuniones de trabajo para tomar decisiones en relación al marketing (ventas y publicidad)?

Se realizan solo cuando se identifica alguna oportunidad.

16. De organizarse estas reuniones ¿Cuántas personas, y de qué cargos, participan?

El gerente de ventas y el gerente general participan.

17. ¿En qué frecuencia se realizan estudios para respaldar las decisiones de marketing tomadas?

No se llevan a cabo.

18. Si tuviera que valorar el éxito de estas estrategias en el alcance de los objetivos ¿En qué porcentaje las calificaría?

La efectividad debe llegar hasta un 40%, o menos que eso.

19. ¿Cuáles son las razones que han impedido adoptar un sistema de información CRM como aporte a la gestión de ventas y toma de decisiones?

El costo.

ANEXO 10. Modelo de encuesta a clientes

- Según la capacidad de la empresa para cumplir sus necesidades y expectativas, usted se considera: **(mide la variable orientación al mercado)**

Cliente Satisfecho

Cliente Insatisfecho

Indiferente

- De responder insatisfecho mencione ¿Cuáles son los factores que disminuyen su satisfacción con el establecimiento?

Disponibilidad del producto

Trato recibido

Escasos incentivos para los clientes

Retrasos en la atención

Otros _____

- ¿Usted prefiere comprar sus productos en este establecimiento y no en locales competidores? **(mide la variable orientación al mercado)**

Sí

No _____

- ¿Con qué frecuencia ha recibido publicidad del negocio? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**

Nunca

No recuerda

Diaria

Semanal

Mensual

Semestral

Otras _____

- Indique los medios por los cuales usted recibió esta publicidad

TV

Radio

Publicidad impresa

Redes sociales

Otros _____

- ¿Con qué frecuencia le han ofrecido promociones por la compra de los productos? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**

Nunca

No recuerda

Diaria

Semanal

Mensual

Semestral

Otras _____

- Indique los tipos de promociones que le fueron ofrecidas

Descuentos por volumen de compra

Descuentos por días festivos

Productos adicionales

Otros _____

- ¿Con qué frecuencia le han ofrecido promociones o beneficios por ser cliente? **(mide la variable contribución a la toma de decisiones)**

Nunca

No recuerda

Diaria

Semanal

Mensual

Semestral

Otras _____

- Indique los tipos de promociones o beneficios por ser cliente

Descuentos preferenciales

Productos gratis o adicionales

Descuentos por volumen de compra

Otros _____