

Johanna Estefanía Araujo Baldeón

Johanna Alexandra Suárez Borja

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN COMERCIAL
ARABAL**

Trabajo de conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía, especialización mayor Negocios Internacionales y menor Marketing y Ventas e Ingeniería Comercial especialización mayor Marketing y Ventas y especialización menor Negocios Internacionales.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2014

ARAUJO, Johanna E. y SUAREZ, Johanna A., Estudio de factibilidad para la implementación de un CRM en comercial Arabal. Quito: UPACÍFICO, 2014, 163 p. César Struve (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen:

Este trabajo se basa en el asesoramiento para la implementación de un CRM (Customer Relationship Management) en Comercial Arabal que es una empresa que tiene en el mercado más de 15 años de experiencia en la comercialización de menaje profesional para hoteles, bares y restaurantes.

En primer lugar, se determinó que la empresa necesita mejorar su relación con el cliente. Para esto la solución que se ofrece es la implementación de un CRM que como estrategia de negocios hará posible la captación de nuevos clientes, recuperación de quienes hayan dejado de comprar y finalmente se potenciará y fidelizará a quienes compren frecuentemente. Con todo esto será posible el incremento de las ventas, ganancias, márgenes, satisfacción del cliente y la reducción de costos puesto que se automatizarán procesos.

Como su nombre lo indica, se ha realizado un estudio para determinar la factibilidad de este proyecto en Comercial Arabal analizando y calificando ciertas variables que ayudarán a la realización de este proyecto.


Palabras Claves: Estrategia de Negocios CRM, Relación con los clientes, Implementación CRM, Mejora de procesos, Mejora servicio al cliente

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

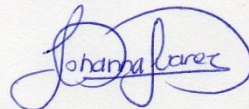
Nosotras, Johanna Estefanía Araujo Baldeón y Johanna Alexandra Suárez Borja declaramos ser las autoras exclusivas del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN COMERCIAL ARABAL" con fines académicos y/o de investigación.



Johanna Araujo



Johanna Suárez

Quito, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Cesar Struve Cadena, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que las señoritas Johanna Estefanía Araujo Baldeón y Johanna Alexandra Suárez Borja, egresadas de ésta institución, son autoras exclusivas del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



César Struve

Quito, 2014

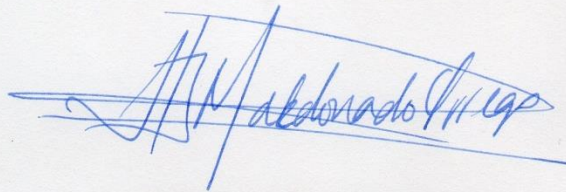
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este trabajo de conclusión de carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial especialización mayor Negocios Internacionales y menor Marketing y Ventas E Ingeniería Comercial especialización mayor Marketing y Ventas y especialización menor Negocios Internacionales de la Universidad Del Pacífico, autorizamos a la Biblioteca de la universidad para que haga de este trabajo de conclusión de carrera un documento disponible para su lectura.

Estamos de acuerdo en que se realice cualquier copia de este trabajo de conclusión de carrera dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de este trabajo de conclusión de carrera quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación

Para constancia de este compromiso, suscribe



Oswaldo Maldonado

Quito, 2014

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos al Todo Poderoso que nos ha permitido culminar con nuestra carrera y luego con nuestro amor a las personas que hicieron lo imposible en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y no dejarnos caer cuando sentíamos que sería imposible lograrlo, a Ustedes por siempre nuestro corazón.

Nuestras Madres, Nuestros Padres, Familia y Amigos

DEDICATORIA

Al obtener un título académico, dedicamos el presente trabajo a nuestras adoradas madres y padres por su excepcional ayuda y motivación permanente.

Con mucho amor,

Johanna A. y Johanna S.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	1
I.A Introducción.....	1
I.B Definición del Problema.....	2
I.C Hipótesis.....	2
I.D Objetivos	3
I.D.1 Objetivo General	3
I.D.2 Objetivos Específicos.....	3
I.E Justificación.....	3
I.F Marco Teórico	4
I.F.1 Concepto de Customer Relationship Management- CRM	4
I.G Beneficios de la herramienta de CRM	5
CAPITULO II INDUSTRIA Y CONDICIONES DE MERCADO.....	8
II.A Análisis del Ambiente Global y su Influencia en la Empresa.....	8
II.A.1 Factores Económicos	8
II.A.2 Factores Tecnológicos.....	11
II.A.3 Factores Sociales.....	12
II.A.4 Factores Políticos	14
II.B Análisis de la Industria	16
II.B.1 Características de la Industria	16
II.B.2 Tendencias de la Industria	16

II.B.3	Identificación ciclo de vida de la empresa	18
II.B.4	Fuerzas Competitivas	19
II.B.4.a	Amenaza de nuevos competidores.....	19
II.B.4.b	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	19
II.B.4.c	Poder de negociación de los proveedores.....	20
II.B.4.d	Poder de negociación con los compradores	20
II.B.4.e	Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria.....	20
II.C	Tamaño del Mercado	20
II.C.1	Definición de la Oferta	20
II.C.2	Análisis de la competencia.....	21
II.C.2.a	Competencia Directa.....	21
II.C.2.b	Competencia indirecta.....	22
II.C.3	Líderes en el mercado	23
II.C.3.a	Almacén Jiménez Norte	23
II.C.3.b	Termalimex	24
II.C.3.c	Almacén Montero	24
II.C.4	Distribución geográfica de la competencia.....	25
II.D	Estimación de la demanda	25
II.D.1	Distribución geográfica del mercado de consumo	25
II.D.2	Proyección de las ventas.....	27
II.E	Conclusiones del Análisis del Entorno y la Industria.....	29
CAPITULO III ANÁLISIS INTERNO		31
III.A	Descripción de la Empresa	31
III.A.1	Modelo de negocio Actual	31
III.A.2	Misión, visión y objetivos.....	34
III.A.3	Infraestructura	35
III.A.4	Desarrollo Tecnológico.....	35

III.A.5	Talento Humano	36
III.B	Análisis FODA	37
III.B.1	Análisis Interno	37
III.B.1.a	Fortalezas	37
III.B.1.b	Debilidades.....	38
III.B.2	Análisis Externo.....	39
III.B.2.a	Oportunidades	39
III.B.2.b	Amenazas	39
III.C	Análisis de los clientes actuales	40
III.C.1	Segmentación de clientes	41
III.D	Conclusiones del Análisis Interno de la Empresa.....	43
CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE MERCADO		45
IV.A	Objetivos de la Investigación	45
IV.B	Metodología.....	45
IV.C	Planeación.....	45
IV.D	Encuesta.....	46
IV.D.1	Población.....	46
IV.D.2	Muestra.....	47
IV.D.3	Conclusiones de la Encuesta	48
IV.D.3.a	Frecuencia de compra.....	48
IV.D.3.b	Oferta de productos.....	48
IV.D.3.c	Comportamiento de los clientes.....	49
IV.D.3.d	Satisfacción actual del cliente	49
IV.D.3.e	¿Cómo actúan nuestros clientes al tomar la decisión de compra?	50
IV.D.3.f	Sugerencias para servir mejor a los clientes de la empresa	50
IV.E	Entrevista	51
IV.E.1	Cuadro Resumen de Resultados de la Entrevista	52

IV.E.2	Conclusiones de las Entrevistas	57
IV.F	Conclusiones de la Investigación de Mercado	58
CAPITULO V PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN		59
V.A	Aspectos a considerar para la implementación	59
V.A.1	Canales de contacto	59
V.A.2	Interfaces con los sistemas de la empresa	60
V.A.3	Requerimientos Tecnológicos	61
V.A.4	Oportunidades para la empresa	63
V.A.5	Plan de Trabajo	63
V.A.6	Equipo Metodológico	64
V.A.7	Estrategias	65
V.A.8	Pilares en la implementación de CRM	65
V.B	Cambios en los Procesos	67
V.B.1	Procesos Actuales en Comercial Arabal	67
V.B.1.a	Proceso de Marketing	67
V.B.1.b	Proceso de Ventas	70
V.B.1.c	Proceso de Prestación de Servicios	71
V.B.2	Procesos Futuros en Comercial Arabal con CRM	72
V.B.2.a	Proceso de Ventas	75
V.B.2.b	Proceso Servicio al Cliente	76
V.C	Resumen Cuadro Comparativo	79
V.D	Tecnología a utilizar	82
V.D.1	Diseño de la herramienta	85
V.D.1.a	Interfaz de usuario	85
V.D.2	Construcción de Módulos	87
V.D.3	Preparar la Información de los Clientes	92
V.D.3.a	Definición de estándares para almacenar información	92

V.D.3.b	Limpieza de la información actual	95
V.D.3.c	Información requerida por Comercial Arabal	95
V.D.3.d	Indicadores de Gestión	97
V.E	Conclusiones Proceso de Implementación de CRM.....	99
CAPITULO VI ANÁLISIS FINANCIERO		100
VI.A	Activos Fijos.....	100
VI.B	Capital de trabajo.....	102
VI.C	Inversión.....	103
VI.D	Gastos y costos.....	104
VI.E	Financiamiento.....	106
VI.F	Flujo de efectivo.....	107
VI.F.1	111
VI.G	Valor Actual Neto (VAN)	111
VI.H	Tasa de descuento	111
VI.I	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	112
VI.J	Costo Beneficio	113
VI.K	Período Real de Recuperación de la Inversión (PRRI).....	113
VI.L	Resumen de escenarios	114
VI.M	Comparación situación actual vs. implementación CRM.....	116
VI.N	Conclusión del Capítulo De Análisis Financiero	118
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		121
VII.A	Conclusiones	121
VII.B	Recomendaciones.....	123
ANEXOS.....		125
.....		142
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ciclo de vida de la empresa	18
Gráfico 2 Fuerzas Competitivas Comercial Arabal	19
Gráfico 3 Distribución de la Oferta en Ecuador	22
Gráfico 4 Ubicación física de la competencia	25
Gráfico 5 Establecimientos de Alojamiento y Servicios de Comida en Ecuador.....	26
Gráfico 6 Proyección de Ventas	29
Gráfico 7 Ingresos por Línea de Producto.....	32
Gráfico 8 Cadena de Valor	33
Gráfico 9 Mapa Geográfico de la Ubicación de Empresa	35
Gráfico 10 Organigrama de la Empresa	37
Gráfico 11 Distribución de Mayoristas.....	41
Gráfico 12 Participación de Comercial Arabal dentro de clientes mayoristas.....	43
Gráfico 13Comunicación para los Interfaces	61
Gráfico 14 Requerimiento Tecnológico	62
Gráfico 15 Enlace tecnológico.....	62
Gráfico 16 Cronograma de Actividades	63
Gráfico 17 Equipo de Implementación	64
Gráfico 18 Metodología de Capacitación.....	66
Gráfico 19 Proceso de Capacitación	67
Gráfico 20 Proceso de Marketing	68
Gráfico 21 Proceso de Ventas	70
Gráfico 22 Proceso de Servicio	72
Gráfico 23 Integración de Procesos	73
Gráfico 24 Campañas de Marketing	75
Gráfico 25 Flujograma de Nuevos Procesos	78

Gráfico 26 Funcionalidades de las versiones de SugarCRM	85
Gráfico 27 Interfaz de Usuario	86
Gráfico 28 Interfaz de Sistema.....	86
Gráfico 29 Definición de Módulos	87
Gráfico 30 Proceso de Implementación.....	90
Gráfico 31 respuesta de Campañas	92
Gráfico 33 Análisis Comparativo Situación Actual vs Con la implementación CRM	118
Gráfico 34 Frecuencia de compra en Comercial Arabal.....	129
Gráfico 35 Productos que prefieren comprar	130
Gráfico 36 Líneas Complementarias	132
Gráfico 37 Promedio de Consumo	133
Gráfico 38 Preferencias de compra- Marcas	134
Gráfico 39 Razones de Preferencia de los clientes por Comercial Arabal	135
Gráfico 40 Personas decisión de compra en las empresas	136
Gráfico 41 Sugerencias para mejorar el servicio	137
Gráfico 42 Medios de comunicación	138
Gráfico 43 Preferencias de contenido de ofertas	139
Gráfico 44 Preferencias de frecuencia envío de información de productos y promociones	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índice de Competitividad Global	11
Tabla 2 Ventas históricas	27
Tabla 3. Cálculo proyección de ventas.....	27
Tabla 4 Proyección de ventas	28
Tabla 5. Ventas proyectadas	28
Tabla 6 Número de Clientes Mayoristas.....	42
Tabla 7 Comparación procesos actuales y procesos con implementación de CRM	79
Tabla 8 estándares para almacenar información	93
Tabla 9 Clasificación de clientes por actividad económica	94
Tabla 10 Listado de precios automático	94
Tabla 11 Inversión en activos fijos	100
Tabla 12 Inversión Equipos de computación	101
Tabla 13 Inversión equipos de oficina	101
Tabla 14 Costo implementación CRM.....	102
Tabla 15 Capital de Trabajo	102
Tabla 16 Total Inversión.....	103
Tabla 17 Gastos de personal	104
Tabla 18 Gastos administrativos	104
Tabla 19 Gastos de Marketing	105
Tabla 20 Estado de pérdidas y ganancias proyectado	106
Tabla 21 Flujo de Proyecto.....	107
Tabla 22 Proyección de ventas 2013	110
Tabla 23 Ingresos esperaos a 5 años	110
Tabla 24 Tasa de descuento.....	112

Tabla 25 Rentabilidad anual proyectada de los inversionistas	113
Tabla 26 Período de recuperación de la inversión.....	114
Tabla 27 Resumen de escenarios.....	114
Tabla 28 Estado de pérdidas y ganancias proyectado situación actual.....	116
Tabla 29 Estado de pérdidas y ganancias proyectado con implementación CRM	117
Tabla 30 Frecuencia de compra en Comercial Arabal	129
Tabla 31 Productos de Comercial Arabal.....	130
Tabla 32 Líneas Complementarias	131
Tabla 33 Promedio de Consumo.....	132
Tabla 34 Preferencias de compra- Marcas	133
Tabla 35 Razones de Preferencia de los clientes por Comercial Arabal	134
Tabla 36 Personas decisión de compra en las empresas.....	135
Tabla 37 Sugerencias para mejorar el servicio	136
Tabla 38 Medios de comunicación	137
Tabla 39 Preferencias de contenido de ofertas	138
Tabla 40 Preferencias de frecuencia envío de información de productos y promociones	139

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

I.A Introducción

Hace algunos años las empresas en el Ecuador centraban su atención en sus productos más que en sus clientes, la estrategia se basaba en mejorar e innovar los productos y servicios ofertados para obtener mayor rentabilidad. Esto ha cambiado en los últimos años, en la actualidad mantener al cliente conlleva a una mayor rentabilidad a largo plazo. Por lo que las empresas están cambiando de estrategia poniendo al cliente como su prioridad. Con el avance de la tecnología se han implementado algunas soluciones para lograr una alta satisfacción al cliente y entre estas encontramos al CRM.

El CRM es una estrategia de negocio centrada en la relación con los clientes que permite la fidelización de los mismos. El presente trabajo se centrará en estudiar los beneficios que presta el CRM y analizar la viabilidad de implementar una solución CRM en una pequeña empresa denominada Comercial Arabal, empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de menaje para hoteles, restaurantes y bares.

El objetivo del presente estudio consiste en verificar la viabilidad de la implementación de un CRM en esta empresa con el fin de optimizar los recursos y posicionarla en el mercado en el largo plazo.

Para lo que se realizará un estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa, un análisis de la industria en la que se desarrolla, de su entorno macroeconómico y del tamaño de mercado. Además se analizará el contexto interno, el modelo de negocio, un análisis de sus fortalezas y debilidad (FODA), fuerzas competitivas y de sus clientes actuales.

Adicionalmente, se trabajará en una investigación de Mercado para analizar la aceptación que tendría la implementación de esta herramienta tecnológica con sus clientes y

la viabilidad de la misma. Para concluir se realiza un análisis financiero mediante el que se pretende determinar la viabilidad del proyecto en cuanto a presupuesto realizando un análisis comparativo entre el estado de la empresa proyectado con y sin la implementación de la herramienta CRM.

En otro apartado, se detalla cómo sería el procedimiento de la implementación de una herramienta CRM en el caso de que sea viable después de los anteriores análisis tanto de mercado como financiero.

En síntesis, este trabajo busca mostrar las bondades que podría brindar la implementación de una solución CRM en Comercial Arabal.

I.B Definición del Problema

Comercial Arabal tiene 15 años de experiencia en el mercado, tiempo durante el cual ha demostrado ser una empresa seria y responsable tanto con sus clientes internos como externos. Al momento, cuenta con un gran número de clientes fijos y varios de ellos frecuentes. Sin embargo, se ha detectado que no tienen un programa de fidelización a clientes ni tampoco un plan consistente para atraer a nuevos clientes.

El mercado en el que se desarrolla se encuentra en pleno crecimiento y no está siendo aprovechado completamente por la empresa. La afluencia de clientes, sin duda, se da debido al lugar estratégico donde se encuentra el local comercial, sin embargo, no hay una relación consistente de la empresa con el cliente. Por todas estas razones, Comercial Arabal necesita preocuparse más por lo que sus clientes piensan y buscar la manera de satisfacer y llenar cada vez más sus expectativas.

I.C Hipótesis

En el presente estudio se pretende comprobar la siguiente hipótesis:

La empresa Comercial Arabal puede incrementar sus ingresos y reducir costos de venta con la implementación de una herramienta CRM, optimizando los recursos actuales y permitiendo un mayor posicionamiento en el mercado.

I.D Objetivos

I.D.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de implantar una plataforma tecnológica CRM en Comercial Arabal.

I.D.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el entorno macro y micro económico en el que se desarrolla la empresa.
2. Medir el nivel actual de satisfacción de los clientes considerando los medios más efectivos en la relación con el cliente.
3. Definir el proceso de implementación del CRM en la empresa Comercial Arabal.
4. Analizar financieramente la viabilidad del proyecto en el largo plazo.

I.E Justificación

Comercial Arabal es una empresa que tiene en el mercado más de 15 años de experiencia, tiempo en el que se ha dado a conocer por su excelente trabajo obteniendo como resultado una amplia cartera de clientes a quienes hoy en día quiere retribuir su confianza con un servicio al cliente de calidad.

Su utilidad se basa en que, con la implementación del CRM se hace posible el incremento de las ventas, ganancias, márgenes, satisfacción del cliente y se reducen los costos de ventas y mercadotecnia.

El CRM en el ámbito académico ha tenido muy poco desarrollo en nuestro país por lo que en este trabajo se pretende investigar con mayor profundidad acerca de este tema para así alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto anteriormente. Para esta investigación nos basaremos en los conceptos impartidos por autores expertos en el tema y en estudios realizados en los países desarrollados en los que el CRM ya es una realidad de la mayoría de las empresas.

I.F Marco Teórico

I.F.1 Concepto de Customer Relationship Management- CRM

El CRM es una estrategia de Negocios que surge de la Filosofía del Cliente como ente de principal valor en el ámbito comercial. El CRM básicamente se traduce en los procesos de Gestión que permiten canalizar la Atención y el Servicio al Cliente.¹ (Negocios Electrónicos).

Partiendo de este concepto y de otros respecto a la definición del mismo, se puede concluir que el CRM (Customer Relationship Management) se enfoca en el cliente. Es importante mencionar que se lo debe entender no solo como una tecnología software, sino más bien como un modelo estratégico que comprende componentes que deben ser manejados de manera integral para obtener resultados globales.

Los componentes básicos en una empresa a ser tratados en la implementación son: estrategias, personas, procesos y tecnología. Al tener en cuenta estos componentes se puede alcanzar el éxito en este tipo de proyectos.

Entonces, es necesario considerar al CRM desde un punto de vista más amplio, como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo y adecuar productos y servicios que se adapten a sus necesidades específicas. Lo más importante es que el CRM sea

¹http://negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es

un “todo” y no un conjunto de aplicaciones para funcionalidades específicas que comparte información básica de los clientes. El sistema debe permitir a cualquier miembro de la empresa acceder a toda la información necesaria del cliente. De nada vale un sistema con funcionalidades impresionantes, pero que genere barreras en otras áreas de la organización.

I.G Beneficios de la herramienta de CRM

El CRM como estrategia de negocio implica todas las relaciones con el cliente, ya sea relacionado con marketing, ventas o servicio. Ayuda a poner al cliente primero, proveyéndose de una gran cantidad de información para hacer un negocio efectivo y eficaz, también ayuda a tener una visión mucho más clara del rendimiento de las actividades de la empresa. Los beneficios de dicha implantación se verán reflejados en diversas áreas de la empresa. A continuación las áreas que se verán más beneficiadas con este proyecto.² (Oracle).

Ventas Aumenta la productividad de ventas y proporcionando a la empresa un completo conjunto de herramientas para optimizar el proceso de comercialización, desde la calificación inicial hasta el cierre de la misma. También ofrece información importante para todos los involucrados en el proceso de ventas, incluyendo a los empleados, vendedores, gerentes y socios. Se puede acceder rápida y cómodamente a esta información a través de un correo electrónico como Outlook, un navegador Web, un teléfono inteligente o con un dispositivo tablet. Al automatizar el proceso de venta los vendedores serán más eficientes ya que centraran su atención en los clientes y por ende aumentara el número de negocios efectivos.

² ORACLE, *Oracle CRM on Demand*, <http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html>

Marketing Proporciona un conjunto completo de capacidades para automatizar el proceso de mercadeo, desde el diseño de campañas hasta la definición de índices financieros como el ROI en marketing. Logra una alta efectividad en las campañas entregando el mensaje correcto a las personas adecuadas en el preciso momento por lo que hay una gran automatización en el proceso de marketing.

Servicio En la actualidad, debido al mercado tan competitivo en el que nos encontramos inmersos, las expectativas del cliente para un mejor servicio nunca han sido mayores. La herramienta de CRM permite a las organizaciones ofrecer un servicio rápido, preciso y consistente a sus clientes, incrementando al mismo tiempo la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la organización. Así mismo, reúne todos los elementos críticos que se necesitan para manejar preguntas sencillas o manejar un tema complejo. Con un CRM, los empleados tienen una visibilidad clara de la información que se requiere para asegurar que los problemas de los clientes se resuelvan satisfactoriamente. Los resultados pueden ser monitoreados a fin de medir la eficiencia de la organización y mantener la mejora continua del proceso.

El impacto del proyecto se da en el momento que la solución tecnológica ayuda a la empresa a automatizar procesos, fidelizar clientes, tomar decisiones en tiempos reales con el objetivo de que todo esto se vea reflejado en la rentabilidad y participación de mercado de la empresa.

En la actualidad se genera riqueza con tecnologías productivas a fin de conocer qué quieren los clientes, qué hacen los competidores, quiénes resultan ser los mejores proveedores y a qué target están enfocados nuestros productos.

Estos sistemas de información tecnológicos ayudan a los gerentes con una mejor toma de decisiones ya que permiten obtener y procesar mucha más información que con los medios manuales.

CAPITULO II INDUSTRIA Y CONDICIONES DE MERCADO

II.A Análisis del Ambiente Global y su Influencia en la Empresa

II.A.1 Factores Económicos

Como consecuencia del incremento del consumo privado, la actividad del sector del comercio mayorista y minorista aumentó un 6,3% en el 2011 según datos de la CEPAL. Mientras que, la demanda interna se expandió un 9%, y la externa lo hizo solo un 2,3%. A raíz del aumento de la demanda interna, las importaciones crecieron un 16,3%.³ (CEPAL).

Comercial Arabal es una empresa del sector minorista y la gran mayoría de productos que ofrece son de importaciones, por lo que se aprecia que el incremento del consumo privado y la demanda interna favorece para su desarrollo en el mercado de menaje de cocina.

Por otro lado, uno de los grandes problemas que enfrentan las Pymes es el acceso al crédito, según una encuesta realizada por el BID, los empresarios ven como grandes obstáculos las elevadas tasas de interés, las garantías tan altas que solicitan las entidades prestamistas y los plazos cortos con los que se emiten los créditos.

Sin embargo en un estudio económico de América Latina y el Caribe 2010-2011 CEPAL se menciona que:

“Los indicadores de oferta de crédito corroboran que la expansión de la demanda interna irá acompañada del incremento del consumo privado, pues en los estándares específicos para el otorgamiento de crédito se observa un aumento en los montos de la oferta para los segmentos productivos de vivienda y microcrédito. Este aumento es menor que el del segmento de consumo —que en el primer trimestre de 2011 se elevó un 25% con respecto al trimestre anterior— y mayor a cualquier trimestre de 2010.

³ Publicación Estudio económico de América Latina y el Caribe • 2010-2011

Además, las instituciones financieras muestran ser menos restrictivas al ofrecer tasas de interés más bajas y mejores plazos en los otorgamientos del crédito, por lo que se percibe un incremento en las solicitudes de crédito. En el segmento productivo, las mayores solicitudes de crédito las reportaron las ramas de actividad de la industria y el comercio, siendo los principales destinos de dichos fondos el capital de trabajo, la inversión y la adquisición de activos.”

En cuanto a los tributos que se deben pagar en el Ecuador, para 2013 no está planificada ninguna reforma tributaria en el país. Así lo aseguró Carlos Marx Carrasco, director del Servicio de Rentas Internas (SRI), a la vez que recordó que desde 2007 hasta 2012 se han realizado 10 reformas tributarias en el Ecuador, entre las que están la de Montecristi, hidrocarburos, los llamados impuestos verdes, el Código de la Producción y, la última, que fue dirigida a la banca privada para que financie parte de un programa social del Gobierno: el incremento del bono de la pobreza de \$35 a \$50, según lo afirma el Diario (Hoy)

4

Según el informe presentado por el Director del Servicio de Rentas Internas (SRI) ⁵ se mostró que: (Hoy)

- Entre 2001 y 2006 los tributos llegaron a los \$20 321 millones, mientras que de 2007 a 2012 (en el Gobierno de Rafael Correa) llegó a \$47 906 millones. Con esas cifras, el fisco tuvo un crecimiento en sus recaudaciones del 136%, con una presión tributaria del 15,3% de un sexenio a otro.

⁴ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-presion-tributaria-crecio-15-3-en-el-gobierno-de-correa-segun-el-sri-570992.html>

⁵ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-presion-tributaria-crecio-15-3-en-el-gobierno-de-correa-segun-el-sri-570992.html>

- El Impuesto al Valor Agregado (IVA) global, tuvo en 2012 un crecimiento del 10,9% con una recaudación de \$5 498 millones.
- La recaudación del IVA de Importaciones subió en un 8,4% con \$2 043 millones y el IVA de operaciones internas aumentó en 12,4% con \$3 454 millones.
- En retenciones a la fuente del IR, el crecimiento en 2012 fue de 11%. De su parte, el Impuesto a la Salida de Divisas del año anterior llegó a los \$1 159 millones de recaudación bruta, sin embargo, a ese monto se debe aplicar las reducciones del crédito tributario relacionado al pago del IR en abril y los anticipos pagados en julio y septiembre.
- La recaudación neta de 2011 llegó a \$8 721 millones, mientras que la de 2012 fue de \$11 093 millones. Para este año se espera llegar a los \$12 200 millones.
- El RISE, que corresponde al impuesto para las actividades empresariales con ingresos menores a \$60 000, tuvo en 2012 una recaudación de \$12 millones.

Con estas investigaciones realizadas se puede concluir que en el Ecuador desde el 2010 la economía ha recuperado su trayectoria de moderado crecimiento, si bien es cierto que la demanda externa y por ende las exportaciones han sufrido un descenso. Por otro lado la expansión de las importaciones se debió al mayor valor de las importaciones de bienes de consumo, materias primas, combustibles y bienes de capital, en igual medida. Esto se puede interpretar como una situación favorable para Comercial Arabal ya que esta empresa realiza importación de bienes de consumo.

II.A.2 Factores Tecnológicos

Según el Reporte de Competitividad Global (RCG) del Foro Económico Mundial (FEM) el Ecuador sube 16 posiciones en el ranking de competitividad global desde el 2011 al ubicarse en el puesto 86 entre 144 países (con un índice de 3.94) en el 2012.⁶ (Cámara de Comercio de Guayaquil).

El siguiente cuadro explica los factores que se tomaron en cuenta para evaluar el índice de Competitividad del Ecuador dentro de 144 países a nivel mundial.⁷ (ESP).

Tabla 1 Índice de Competitividad Global

Ecuador: índice de Competitividad Global 2012-2013, tres factores y doce pilares

Indicador	índice	Ranking (entre 144 países)
Total	3.94	86
I. Requerimientos Básicos	4.40	75
1. Instituciones	3.20	131
2. Infraestructura	3.50	90
3. Estabilidad Macroeconómica	5.30	37
4. Salud y Educación Primaria	5.70	67
II. Factores de Eficiencia	3.70	100
5. Educación Superior y entrenamiento	3.80	91
6. Eficiencia en los Mercados de Bienes	3.70	129
7. Eficiencia en los Mercados Laborales	3.50	135
8. Sofisticación del Mercado Financiero	3.60	110
9. Preparación Tecnológica	3.60	82
10. Tamaño de Mercado	3.90	60
III. Factores de Innovación	3.30	93
11. Sofisticación de Negocios	3.70	94
12. Innovación	3.00	96

Fuente: Foro Económico Mundial, "Reporte de Competitividad Global 2012-2013".

Ecuador –según la clasificación de economías del FEM- está en una etapa de desarrollo dirigido por la eficiencia, por tanto, enfocarse en mejoras en eficiencia e innovación le daría a este país una gran ventaja en competitividad. Ecuador parece haber aprovechado estos dos elementos.

⁶<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>

⁷ http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/NotaDePrensa_GCR_2012_2013.pdf

Las mejoras en factores de eficiencia corresponden básicamente a variables de preparación tecnológica en las cuales los datos muestran cierto progreso tales como Inversión Extranjera Directa y transferencia de tecnología (sube del lugar 130 al 120), suscripciones de banda ancha por 100 habitantes (sube del puesto 97 al 80) y la banda ancha disponible (kb/s por usuario) (sube del puesto 87 al 47). Este año además el RCG incluye la variable de suscripciones a servicio de celulares por cada 100 habitantes en la cual Ecuador se ubica en un ranking de 67.⁸ (Cámara de Comercio de Guayaquil).

Entre los factores de innovación, las mejoras que más destacan están en las variables de compras del gobierno de productos de avanzada tecnología (que del puesto 83 sube al puesto 60), colaboración industria-universidad en investigación y desarrollo (sube de ranking del 94 al 84), disponibilidad de científicos e ingenieros (sube del puesto 109 al puesto 96), y la calidad e instituciones de investigación (que sube del lugar 119 al 110).

Con estos resultados presentados, se puede afirmar que el Ecuador se encuentra en una etapa de desarrollo tecnológico enfocándose en mejoras en eficiencia e innovación. Sin embargo, el progreso es mínimo comparado con otros países de la región. Ecuador se encuentra en una etapa inicial de desarrollo y la implantación del CRM como plataforma tecnológica puede ser un factor diferenciador en el mercado para Comercial Arabal con la idea de automatizar procesos internos para mejorar la atención al cliente. (Cámara de Comercio de Guayaquil).

II.A.3 Factores Sociales

Ecuador ocupa el décimo puesto dentro de un ranking de competitividad conformado por 18 países para el 2012, los que fueron evaluados por aspectos sociales que pueden

⁸<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>

beneficiar a sus respectivos pobladores en un estudio efectuado por el Grupo Educativo Aden.⁹ (El Telégrafo).

El ranking se fundamenta en 10 aspectos de los cuales, son favorables para el presente estudio los siguientes: estabilidad macroeconómica, competencia en los mercados, eficiencia en las relaciones laborales y acceso a las tecnologías de información. Factores que indican que se está trabajando para mejorar el entorno competitivo en el país pero no ha existido gran avance.

Por otro lado, es importante mencionar que las PYMES son una gran fuente de trabajo cubriendo más del 50%¹⁰ de la fuerza laboral, y si no existieran, el grado de desempleo sería mucho más alto. (dspace).

Sin embargo para las PYMES todavía existen grandes obstáculos. A continuación se mencionan algunos de los indicadores según un estudio de la ALADI que muestra la situación actual de las PYMES en el Ecuador¹¹: (Aladi).

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- La producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional

⁹ <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/ecuador-mejora-en-sus-indices-sociales.html>

¹⁰ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/3/CAPITULO%20II.pdf>

¹¹ [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)

- Ausencia de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

Por estos factores se esperaría que los sectores oficiales efectúen una evaluación de sus programas de apoyo a la promoción del comercio de la pequeña industria a efectos de realizar los correctivos necesarios que den efectividad a estos programas. Adicionalmente, debe existir una mayor difusión y promoción de los programas Estatales de apoyo al sector para que puedan desarrollarse eficientemente.

II.A.4 Factores Políticos

Algunos de los factores políticos que influyen en el desarrollo de Comercial Arabal, al categorizarla como pequeña empresa, son los siguientes:

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Actualmente el Consejo Sectorial de la Producción ya está trabajando en coordinar las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias.

Dentro de las políticas de este sector, algunas de ellas que favorecen al desarrollo de las PYMES son¹²: (dspace).

- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas, etc.
- Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria.

Se ha notado un gran avance en las políticas para la legislación que regula a las pequeñas y medianas empresas pero sin resultados visibles. Además, los procesos para la implementación o para el cumplimiento de las reglamentaciones necesarias para el funcionamiento de las mismas siguen siendo largos y tediosos, lo que tiende a disminuir la productividad que podrían tener las empresas.

Con los datos anteriormente citados, se muestra que es necesario construir políticas coordinadas y definir el rol de cada uno de los actores entorno al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. En los últimos años se ha notado que el Gobierno está trabajando en la elaboración de políticas que favorecen al sector de las PYMES, sin embargo los procesos siguen siendo largos.

Por tanto, podría ser una gran ventaja competitiva para Comercial Arabal adquirir una aplicación tecnológica que le permita gestionar la relación con sus clientes ya que si bien es

¹² <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

cierto que se está trabajando en el desarrollo y la innovación tecnológica en nuestro país; no todas las empresas están informadas de los beneficios que podrían obtener con la implementación de las mismas. Siendo esta una gran oportunidad para brindar mejor servicio al cliente y a su vez lograr posicionarse en el mercado.

II.B Análisis de la Industria

II.B.1 Características de la Industria

Según (Uquillas)¹³ en su obra "El modelo económico industrial en el Ecuador" manifiesta que la economía se clasifica en sectores según el tipo de producción: Sector Primario (agricultura, silvicultura, caza y pesca; proveedora de alimentos), Sector Secundario o industrial (transforman materias primas en bienes que satisfacen las necesidades humanas) y Sector Terciario (conformado por las actividades destinadas a la generación de servicios y comercio).

Dada esta clasificación, Comercial Arabal se encuentra dentro del sector terciario, ya que la fuente de sus ingresos se centra en la comercialización de menaje de cocina.

II.B.2 Tendencias de la Industria

En los últimos años se han producido grandes transformaciones en los países industrializados, en los países en vías de desarrollo y en el conjunto de la economía mundial, donde se destacan ciertos puntos:

En su libro Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, (Peres)¹⁴ manifiesta que:

¹³ Uquillas, C.A.: "El modelo económico industrial en el Ecuador" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 104, 2008. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>

¹⁴ PERES Wilson (compilador) "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos". Siglo Veintiuno. Primera edición 1998. P. 23.

“Se ha acentuado la dinámica de la revolución tecnológica, con aumentos en los niveles de producción y menores costos, se han fortalecido los sistemas de información, donde la informática y las telecomunicaciones representan los sectores con mayor dinamismo en las últimas décadas.”

(Misas)¹⁵, por otro lado, menciona que:

“En las dos últimas décadas la electrónica, la informática, las telecomunicaciones y la robótica hicieron que se llegara al fin de la era de las ventajas adquiridas y se inició una nueva era: el de las ventajas competitivas; en esta nueva fase el eje se desplaza de la existencia de abundantes recursos naturales y mano de obra hacia la posesión del dominio científico y tecnológico y la capacidad de innovación.”

Actualmente dentro de la industria del comercio existe mayor competitividad. Más jugadores buscan participación en el mercado y los parámetros han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a calidad de productos y servicios, así como la facilidad de difusión de información rápida y masiva; viendo a la calidad del producto ya no como una ventaja competitiva, sino, como un requisito indispensable.

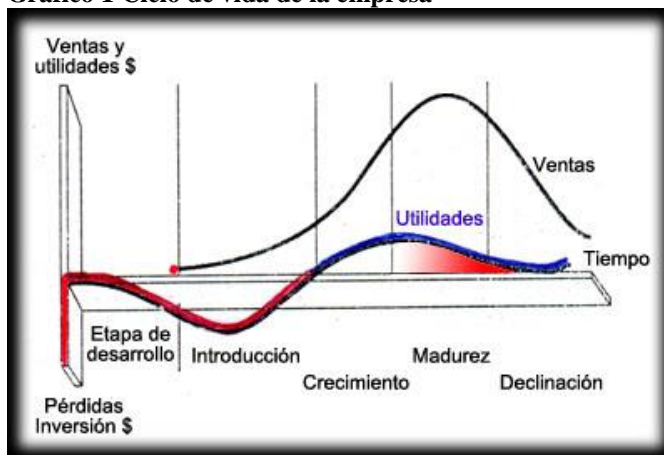
Las empresas para permanecer en un mercado altamente demandante necesitan aumentar su diferenciación de la competencia, creando ventajas competitivas a través de las estrategias de conocimiento como lo es el acercamiento y análisis de las necesidades de sus clientes para desarrollar los productos y servicios que permitan satisfacer sus necesidades y crear lealtad a la organización.

¹⁵ MISAS, Gabriel. “Algunos elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial” en Estrategia industrial e inserción internacional. L.J. Garay (Ed.), Fescol, Bogotá, Diciembre de 1992.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>

II.B.3 Identificación ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de una empresa se encuentra dividido en las etapas que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Ciclo de vida de la empresa



Fuente: Rafael Muñiz González, *Principal Marketing en el Siglo XXI*

Según (Muñiz González)¹⁶, las características de la etapa de madurez de una empresa son:

- Las ventas siguen creciendo, pero a menor ritmo.
- Gran número de competidores.
- Bajan los precios de venta; se puede llegar a la lucha de precios.
- Gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto.

Según el Gerente General (Arabal)¹⁷ de la empresa Comercial Arabal, ésta se encuentra en la etapa de madurez ya que presenta las características anteriormente mencionadas. Por cuanto nos explica que en este mercado es difícil diferenciarse, siendo necesario emplear una estrategia que le permita ganar mayor participación de mercado.

¹⁶ Rafael Muñiz González, *Principal Marketing en el Siglo XXI*. 3ª Edición, CAPÍTULO 4. Producto y precio
<http://www.marketing-xxi.com/fase-de-madurez-40.htm>

¹⁷ Entrevista, Gerente General de Comercial Arabal

II.B.4 Fuerzas Competitivas

En el siguiente gráfico se detallarán las fuerzas competitivas de Comercial Arabal:

Gráfico 2 Fuerzas Competitivas Comercial Arabal



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General Comercial Arabal

II.B.4.a Amenaza de nuevos competidores

Capital: Para iniciar un negocio dentro de este mercado una barrera representativa sería la gran inversión inicial necesaria debido a que para ser competitivos implica tener variedad de productos.

Relación con los proveedores: es importante tener un alto conocimiento del mercado, principalmente de los proveedores para fortalecer la relación con los mismos y así lograr ventajas como mayor plazo para cumplir con sus obligaciones.

II.B.4.b Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La empresa comercializa líneas de productos similares a los de su competencia, así que más que hablar de productos sustitutos, se puede mencionar la oferta de productos genéricos fáciles de sustituir que brinda esta empresa, un claro ejemplo son los productos de

origen chino que ofrece la competencia y que están en el mercado con precios más bajos y podrían ser de menor calidad.

II.B.4.c Poder de negociación de los proveedores

El poder que tiene Comercial Arabal frente a sus proveedores podría considerarse relativamente bajo. Por el hecho de ser detallista, los productos son adquiridos a mayoristas y representantes de marcas internacionales, quienes tienen precios fijos y muchas veces son los únicos distribuidores a nivel nacional a quienes se puede comprar.

II.B.4.d Poder de negociación con los compradores

El poder que tiene Comercial Arabal frente a sus compradores es bajo debido a que la empresa se encuentra en una etapa de madurez en la cual existe un alto grado de competencia y una fuerte lucha de precios.

II.B.4.e Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria

El grado de rivalidad en este mercado es alto porque se ofrecen precios competitivos y productos de similar calidad, siendo Comercial (Arabal) competitivo en ciertas líneas de productos y en otras no.¹⁸

II.C Tamaño del Mercado

II.C.1 Definición de la Oferta

Como se ha observado en el análisis de la industria, Comercial Arabal se encuentra inmerso en un sector económico altamente competitivo debido al contexto socioeconómico mundial y nacional que se está viviendo. Se revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. Por estas razones, las organizaciones enfrentan una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad,

¹⁸ Entrevista, Gerente General de Comercial Arabal

calidad e innovación. Para lograrlo, el recurso humano es fundamental con su predisposición y capacidad para adaptarse a nuevos procesos, capacitarse y estar en constante desarrollo

Dentro del sector ya es una necesidad ofrecer productos de calidad a bajo precio, para no quedarse atrás, sin embargo esto no asegura un éxito sustentable. Hecho que ha dificultado cada vez más que la empresa logre desarrollar ventajas competitivas reales. Todo esto ha obligado tanto a Comercial Arabal como al resto de empresas a ver a las personas como fuente de diferenciación para así lograr ventajas competitivas.

Es en este marco global donde el enfoque de competencias emerge en las organizaciones de este sector como una de las formas de resolver tales demandas. De esta manera muchas empresas grandes ya han dado un paso delante de la competencia involucrando al personal en la reestructuración de procesos que han dado mejores resultados.

II.C.2 Análisis de la competencia

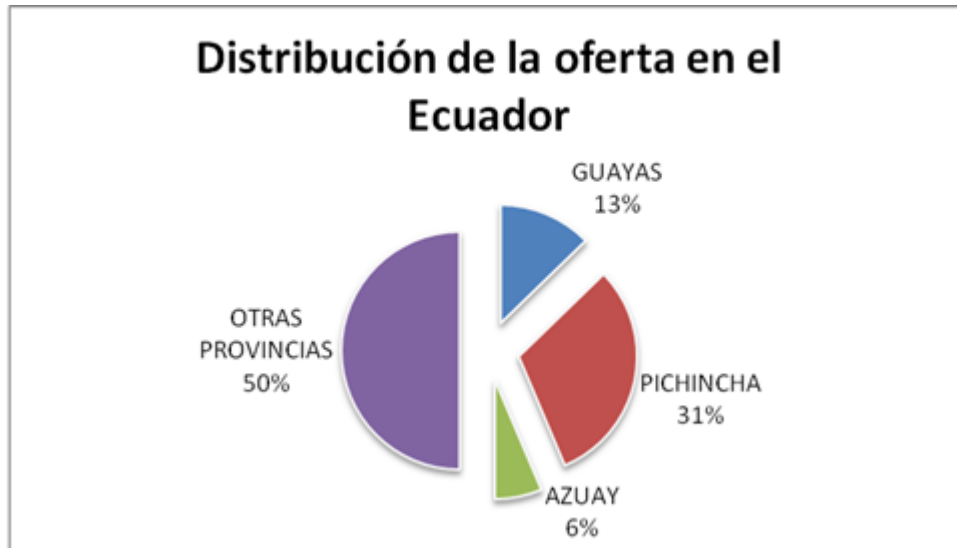
La empresa se encuentra envuelta en un mercado muy competitivo con gran cantidad de competidores que ofrecen tanto artículos como servicios muy parecidos. Para llevar a cabo el análisis clasificaremos a la competencia tanto en directa como indirecta.

II.C.2.a Competencia Directa

Son aquellas empresas que comercializan productos muy similares a los de la empresa y cuyos principales clientes son los hoteles, bares y restaurantes que compran en grandes cantidades. Son empresas que manejan amplios inventarios y un sin número de marcas conocidas en el mercado. Tienen una logística de distribución muy compleja que sin duda ayuda a reducir costos y tiempos de entrega. Así mismo, manejan precios muy convenientes debido al monto de mercadería que adquieren o como es el caso de otras empresas que importan directamente reduciendo costos y por ende ofrecen mejores precios al mercado.

En el siguiente cuadro se puede ver como se encuentra distribuida esta competencia en el Ecuador.

Gráfico 3 Distribución de la Oferta en Ecuador



Elaborado por: Autoras

Fuente: Estadísticas INCOP

Como se puede observar en el gráfico, el 50% de negocios con el mismo giro de negocio que el de Comercial Arabal se encuentra concentrado en las tres provincias principales, Pichincha, Guayas y Azuay. De estas tres provincias, Pichincha es en donde se concentra la mayor competencia, representando el 31% de la oferta. Entonces, la competencia en el sector es muy fuerte y es por esto que la expansión hacia los mercados de estas provincias puede ser una buena estrategia para ganar mayor participación en el mercado.

II.C.2.b Competencia indirecta

Aquí se encuentran las empresas cuyo objetivo principal es la venta de productos para el hogar al por menor como es el caso de Sukasa, Casa Tosi, Megamaxi, entre otros. Son empresas grandes que ofrecen mayor variedad de productos para el hogar, son cadenas reconocidas a nivel nacional. Debido a que Comercial Arabal ofrece líneas de productos específicamente para menaje de cocina, enfocándose principalmente en la ventas al por

mayor, muchos potenciales clientes minoristas no están siendo captados o retenidos debidamente por lo que están optando por la competencia en donde sus necesidades sí son atendidas.

Por otro lado, competencia indirecta también vienen a ser los almacenes que venden mercadería china, cuya presencia ha aumentado considerablemente los últimos años en el país. Estos almacenes también ofrecen productos para el hogar, tal vez en menor variedad pero a precios bajos, lo que atrae a la demanda debido a que en la actualidad las personas siempre buscan la manera de economizar.

II.C.3 Líderes en el mercado

Las empresas líderes en el mercado y las cuales se mencionan por tener un giro de negocio muy parecido y por encontrarse cerca de Comercial Arabal son las siguientes:

II.C.3.a Almacén Jiménez Norte

Es una empresa familiar que ha ido creciendo hasta llegar a ser hoy en día una de las más grandes empresas proveedoras de suministros para hoteles, bares y restaurantes. Se encuentra ubicada en el sector de Santa Clara en la misma cuadra en la que se encuentra Comercial Arabal. Tiene un gran espacio físico en donde puede ofrecer una mayor variedad de mercadería. Comercializa varias marcas que ya se encuentran muy posicionadas en el mercado y ofrece buenos precios ya que sus pedidos a los proveedores son en grandes cantidades. Lleva en el mercado más de 25 años por lo que ya tiene una amplia cartera de clientes fijos. En cuanto a sus clientes internos, tiene muchos colaboradores que se sienten respaldados por la compañía y satisfechos con su lugar de trabajo lo cual se refleja en el momento de la verdad en el que interactúa el vendedor con el comprador.¹⁹ (Sánchez).

¹⁹ Entrevista, SANCHEZ, William, Gerente General, Almacén Jiménez, Quito

II.C.3.b Termalimex

Es la empresa líder en asesoría, diseño y equipamiento para la industria gastronómica y de lavanderías. Con más de 35 años de experiencia, cuenta con profesionales de alto nivel para convertir sus proyectos de inversión en una experiencia exitosa. Su capacidad de conjugar el conocimiento y experiencia con las necesidades y presupuestos de los clientes da como resultado diseños funcionales y eficientes, así como las alianzas estratégicas con proveedores de reconocimiento mundial les permiten ofrecer el equipamiento más moderno y eficiente a la medida de cualquier requerimiento. Tienen una sala de exhibición con una vasta gama de accesorios y utensilios de cocina que permiten al chef desarrollar su creatividad para elaborar el mejor plato. El servicio post venta completa el círculo de servicio y excelencia que sus clientes se merecen. Su grupo de técnicos altamente capacitados y certificados junto con un stock de repuestos permanentes aseguran que su cocina se mantenga en perfecto funcionamiento por mucho más tiempo, asegurando así su inversión desde el primer día²⁰ (Termalimex).

II.C.3.c Almacén Montero

Es una empresa que tiene de igual manera muchos años de experiencia en el mercado, ofrece una gran línea de productos para el hogar y a diferencia de las dos empresas anteriores también incursiona en productos para la belleza como: cosméticos, shampoo, cremas faciales, tratamientos, etc.

Como no sucede con las anteriores esta empresa se ha expandido a lo largo de la ciudad y en la actualidad cuenta con 5 sucursales en lugares muy comerciales. Cuenta con

²⁰ TERMALIMEX, <http://www.termalimex.com/>

procesos mucho más completos y ha sabido aprovechar la tecnología para utilizar soluciones cuyos beneficios se vean reflejados en la rentabilidad de la empresa.²¹ (Montero).

II.C.4 Distribución geográfica de la competencia

Como se mencionó anteriormente los líderes en el mercado que se analizaron son la principal amenaza para la empresa puesto que se encuentran ubicados dentro de la misma zona geográfica.

Para una mejor apreciación se ha realizado el siguiente mapa:

Gráfico 4 Ubicación física de la competencia



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General Comercial Arabal

II.D Estimación de la demanda

II.D.1 Distribución geográfica del mercado de consumo

Comercial Arabal está situado en la ciudad de Quito, capital del Ecuador en donde se concentra la mayoría de turistas y esto como consecuencia implica un incremento de hoteles, restaurantes, bares, etc.

Así mismo, un dato revelador es que Pichincha es la capital económica del país, pues en esta provincia se concentra el mayor número de negocios y el mayor monto de

²¹ MONTERO, <http://www.montero.ec/>

inversiones. Las cifras reflejan que en Quito existen 101 937 establecimientos económicos, que generaron 65 650 millones de dólares en ventas y emplean a 547 067 personas. En el ámbito de los servicios se destacan las actividades de restaurantes y prestaciones móviles de comida, además de las telecomunicaciones.²² (El Comercio).

De igual manera, según el último censo realizado en el Ecuador en el 2010 se reveló que en Pichincha es en donde más se concentran los establecimientos de alojamiento y servicio de comida como se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico 5 Establecimientos de Alojamiento y Servicios de Comida en Ecuador



Elaborado por: Autoras

Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>

Por lo tanto, se puede observar que en Quito hay un potencial mercado que requiere de productos como los que ofrece Comercial Arabal. Cabe recalcar que Guayaquil no se queda atrás que la ciudad de Quito por lo que podría ser un buen lugar para una sucursal en el futuro tomando en cuenta que la oferta es menor que en Pichincha pero muy significativa.

Sin embargo, las zonas de Quito que se tomarán en cuenta en este estudio debido a que contienen el mayor número de hoteles, bares y restaurantes serán las siguientes:

- La Mariscal

²² http://www.elcomercio.com/negocios/Pichincha-capital-economica-Ecuador_0_529147098.html

- Centro Histórico
- Quito Norte

II.D.2 Proyección de las ventas

Esta proyección se ha hecho en base a los estados financieros que presenta la empresa a partir del año 2009. Es importante recalcar que sólo se cuenta con los registros desde este año ya que desde esa fecha inicia a declarar al SRI como persona natural obligada a llevar contabilidad.

Tabla 2 Ventas históricas

	2009	2010	2011	2012
VENTAS	207.449,29	264.974,31	259.878,77	295.157,76
TOTALES	207.449,29	264.974,31	259.878,77	295.157,76

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros Comercial Arabal

Tabla 3. Cálculo proyección de ventas

AÑO	X	DEMANDA Y	XY	X ²	Y ²
2009	-1	207.449,29	-207.449,29	1	43035207922
2010	0	264.974,31	0	0	70211384960
2011	1	259.878,77	259.878,77	1	67536975097
2012	2	295.157,76	590.315,52	4	87118103288
4	2	1.027.460,13	642.745	6	2,67902E+11

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{(4*642745)-(2*1027460,13)}{(4*6)-(2)^2} = \frac{516059,74}{20} = 25802,987$$

$$a = y - bx = 256865,033 - (25802,987 * 0,5) = 243963,539$$

$$y = a + bx = 243963,539 + 25802,987 x$$

Tabla 4 Proyección de ventas

AÑO	ECUACIÓN	VENTAS ANUALES
2013	Y2013 = 243.963,54 + 25.802,99 * 3	= 321.372,50
2014	Y2014 = 243.963,54 + 25.802,99 * 4	= 347.175,49
2015	Y2015 = 243.963,54 + 25.802,99 * 5	= 372.978,47
2016	Y2016 = 243.963,54 + 25.802,99 * 6	= 398.781,46
2017	Y2017 = 243.963,54 + 25.802,99 * 7	= 424.584,45

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros

Tabla 5. Ventas proyectadas

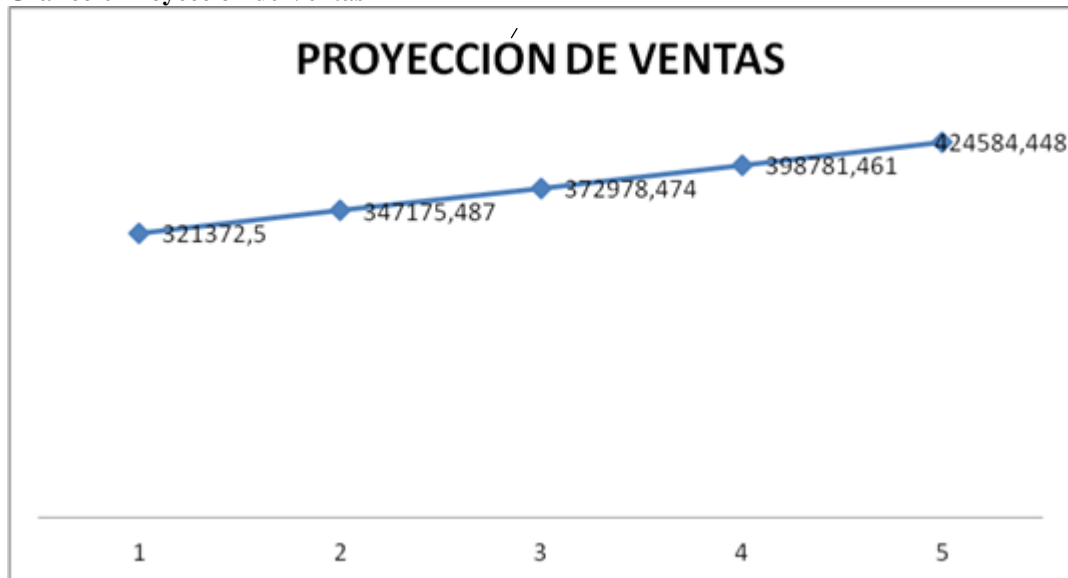
AÑO	VENTAS	% VARIACIÓN
2013	321.372,5	
2014	347.175,487	8,03%
2015	372.978,474	7,43%
2016	398.781,461	6,92%

2017	424.584,448	6,47%
------	-------------	-------

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros Comercial Arabal

Gráfico 6 Proyección de Ventas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Información que reposa en Archivos de Comercial Arabal

Como se puede observar las ventas a partir del 2013 incrementaran gradualmente hasta el 2017. Para el 2014 las ventas incrementan en un mayor porcentaje, experimentando el 8.03% de incremento con relación al 2013. Los demás años tienen un incremento gradual del 6 y 7%.

Con esta proyección se puede decir que la demanda incrementará en los próximos años por lo que se debe aprovechar y establecer estrategias que permitan captar clientes nuevos. Lo cual se analizará más adelante.

II.E Conclusiones del Análisis del Entorno y la Industria

Comercial Arabal es una pequeña empresa cuyo giro de negocio consiste en la comercialización de menaje de cocina. Actualmente se encuentra en la etapa de madurez, en donde, el poder de negociación que tiene la empresa tanto con los proveedores como con los

compradores es bajo debido a la gran cantidad de oferta existente, además de presentarse un alto grado de rivalidad entre las empresas que tienen el mismo giro de negocio.

Por otro lado, con el análisis de la competencia realizado se definió que por encontrarse la empresa en la provincia de Pichincha tiene un alto grado de competencia ya que es la provincia donde se encuentra el 50% de los negocios del total a nivel nacional. Los líderes del mercado que vienen a ser los principales competidores de Comercial Arabal por localizarse en el mismo sector geográficamente hablando, son: Almacenes Jiménez Norte, Termalimex y Almacenes Montero.

En cuanto a la demanda que abarca Comercial Arabal, la empresa ha decidido enfocarse sólo en los sectores de: La Mariscal, Centro Histórico y Quito Norte por los años de experiencia que lleva atendiendo a este segmento, además de que en estas áreas es donde se encuentra la mayor cantidad de hoteles, bares y restaurantes.

Según la proyección de la demanda efectuada se observa que aumentará en los próximos cinco años gradualmente entre un 6% a un 8%, un porcentaje importante al que la empresa quiere satisfacer por completo ya que al momento no están siendo atendidos sus requerimientos totalmente. Es un grupo insatisfecho debido a que la competencia no se está preocupando por conocer sus necesidades así como Comercial Arabal pretende hacerlo a partir de ahora basándose en un CRM que tenga un amplio conocimiento de cada uno de los clientes.

CAPITULO III ANÁLISIS INTERNO

III.A Descripción de la Empresa

III.A.1 Modelo de negocio Actual

Comercial Arabal es una pequeña empresa familiar que lleva 15 años de experiencia en el mercado, con un giro de negocio que va desde la comercialización de productos para el hogar hasta la venta de menaje profesional para restaurantes, hoteles, bares, caterings, etc.

Tanto las oficinas como el local comercial se encuentran ubicados en el sector de Santa Clara, el cual es un barrio bastante comercial y concurrido. Comercial Arabal ofrece varias líneas de productos que se mencionan a continuación²³: (Arabal).

- Artículos para el hogar
- Electrodomésticos
- Accesorios para bares y cafeterías
- Vajillas y cristalería
- Calderos industriales de acero y aluminio
- Líneas de servicio para self service
- Accesorios para pastelería
- Artículos de limpieza
- Desechables (platos, vasos, cubiertos, fundas, etc.)

²³ Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

Como se puede observar, el catálogo de productos que maneja la empresa es extenso, sin embargo los mayores ingresos vienen de las líneas industriales, de vajilla y cristalería debido a que son los productos que se venden en grandes volúmenes para restaurantes hoteles, bares, caterings, etc.

A continuación se muestra un gráfico en el que se indica cuáles generan mayor ingresos para la empresa.

Gráfico 7 Ingresos por Línea de Producto



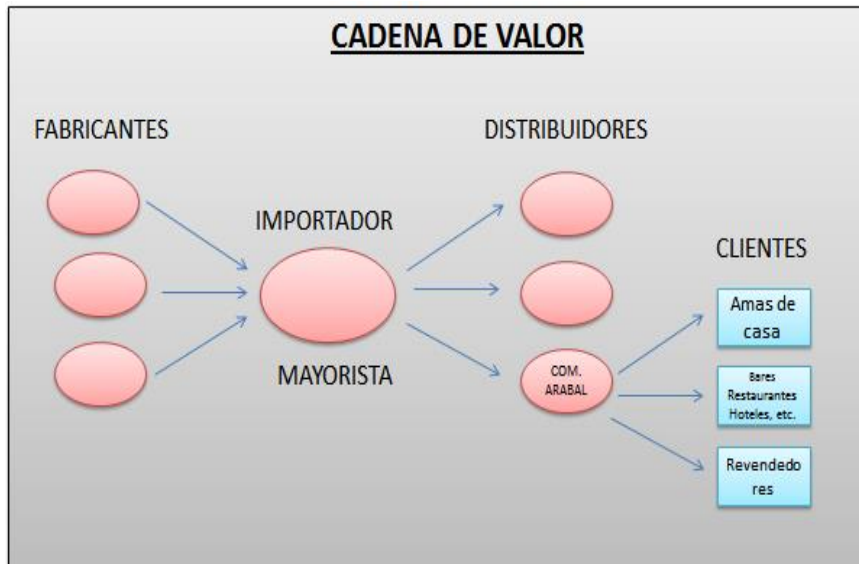
Elaborado por: Autoras

Fuente: entrevistas Gerente General

Tanto el ama de casa que compra ciertos utensilios de cocina como el jefe de compras de un restaurante, bar o catering que compra menaje para sus establecimientos son los clientes a quienes la empresa siempre está buscando satisfacer al máximo y por esta razón Comercial Arabal espera fortalecer su relación con los mismos.

A continuación se muestra la cadena de valor que se sigue en este negocio para comprender de mejor manera la posición de la empresa, su estrategia y su manera de reducir costos.

Gráfico 8 Cadena de Valor



Elaborado por: Autoras

Fuente: entrevistas Gerente General

El proceso de abastecimiento de mercadería inicia con el pedido que hace la empresa a los proveedores que en este caso es el IMPORTADOR-MAYORISTA quien a su vez obtiene la mercadería directamente del FABRICANTE. Una vez que llega la mercadería a las bodegas, Comercial Arabal es el encargado de distribuir los productos. La relación que la empresa tiene con los proveedores es muy buena y de esta manera recibe descuentos que le permite manejar precios competitivos.

Hace algunos años la empresa analizó la cadena de valor y observó la posibilidad de eliminar un nivel de la misma (DISTRIBUIDORES) y es por esto que la empresa comenzó a importar ciertas marcas directamente con la intención de reducir los costos y generar mayor

rentabilidad, en la actualidad esto le ha dado muy buenos resultados y el número de importaciones al año cada vez son mayores.²⁴ (Arabal).

Su estrategia principal es la de reducir costos para mantener precios competitivos ya que esto es esencial para ganar clientes en este tipo de mercado. Esta estrategia ha funcionado bien y al momento Comercial Arabal cuenta con una cartera de clientes fija sin embargo no se hacen buenas acciones post venta para fidelizar al cliente y es aquí el otro ámbito en el que Comercial Arabal también quiere invertir a fin de obtener mejores resultados.

III.A.2 Misión, visión y objetivos

MISIÓN Ofrecer a nuestros clientes una vasta gama de productos de menaje de cocina a precios justos y brindándoles un servicio de calidad a fin de hacer su proceso de compra una experiencia inolvidable.

VISIÓN Llegar a ser la comercializadora de menaje profesional para hoteles, bares y restaurantes, más grande del país; introduciendo nuevas marcas al mercado que sean competitivas y que nos diferencien de los demás.

OBJETIVOS

- Crear canales de distribución eficientes a fin de que nuestros productos sean comercializados a nivel nacional.
- Introducir al mercado nuevas marcas a través de importaciones
- Escoger los mejores proveedores a fin de reducir costos
- Mantener los precios iguales o más bajos que la competencia.

²⁴ Fuente: Entrevista con el Gerente General

III.A.3 Infraestructura

El local comercial como se mencionó anteriormente se encuentra ubicado en el sector de Santa Clara y es un local de dos pisos.

Gráfico 9 Mapa Geográfico de la Ubicación de Empresa



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General Comercial Arabal

La infraestructura con la que se cuenta al momento ha abastecido para que Comercial Arabal realice sus actividades normalmente, sin embargo con lo que se desea implementar va a faltar espacio para las oficinas por lo que la empresa está analizando la posibilidad de adquirir una oficina cerca del sector y trasladar al personal administrativo a la misma.

III.A.4 Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico en los últimos años ha ido avanzando rápidamente debido a que la compañía se ha visto inmersa en un sector de gran competencia y no podía quedarse atrás.

Comercial Arabal maneja un sistema interno de contabilidad mediante el cual se controla las compras, ventas, se maneja información de clientes y proveedores, emite

informes financieros, entre otras actividades básicas financieras. Sin embargo, no es un programa muy dinámico que ayude a manejar marketing y es por esto que se desea implementar un software que aporte en esta área (CRM) y así mismo se debería cambiar o mejorar el Sistema existente a fin de que ambos sistemas se fusionen y la información se maneje de forma integral.

Aunque el avance de la tecnología en los últimos años ha sido notorio el gerente está seguro que falta mucho por recorrer en este ámbito a fin de cumplir sus metas. Por lo tanto este proyecto es un paso para empezar con este gran sueño y crecimiento.²⁵ (Arabal)

III.A.5 Talento Humano

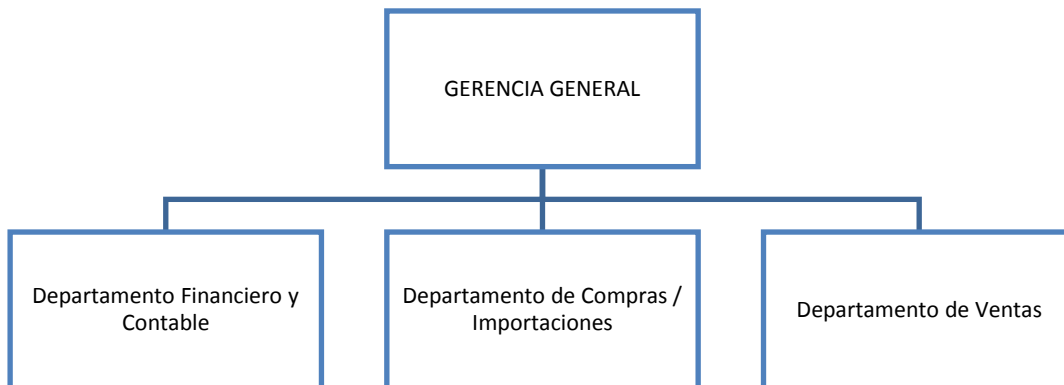
Como se mencionó desde el inicio, Comercial Arabal nació como un pequeño negocio gracias a su fundador, el Sr. Francisco Araujo. Con el pasar del tiempo y debido a que las ventas han ido incrementando toda la familia se ha puesto al frente y se ha convertido sin duda en una empresa familiar. Sin embargo, esta empresa está operando bajo la representación como persona natural del Sr. Francisco Araujo siendo además el único accionista de la misma.

Por el momento en nómina constan 5 personas quienes son las que trabajan permanentemente en la empresa desde el inicio de sus operaciones

El organigrama de la empresa se ajusta a sus necesidades actuales y se muestra a continuación:

²⁵ Entrevista: Gerente General Comercial Arabal

Gráfico 10 Organigrama de la Empresa



Elaborado por: Autoras

Fuente: entrevistas Gerente General

III.B Análisis FODA

III.B.1 Análisis Interno²⁶

III.B.1.a Fortalezas

Conocimiento del Mercado: Comercial Arabal es un negocio que ya tiene muchos años de experiencia en el mercado, lo que es una fortaleza muy importante ya que conoce tanto a proveedores como a clientes. El conocimiento es, sin duda, uno de los activos más importantes de cualquier negocio.

Buena relación con los proveedores: En el mercado existen muchos proveedores que manejan precios muy similares, sin embargo ofrecer precios más bajos, por mínima que sea la diferencia, puede hacer que los precios de nuestros productos sean más competitivos por lo que Comercial Arabal siempre prefiere a quienes ofrecen mejores precios.

A lo largo de estos años, la empresa ha establecido una muy buena relación con los proveedores lo que sin duda constituye una ventaja muy importante ya que esto le ayuda a

²⁶ Entrevista Gerente General Comercial Arabal

cumplir a tiempo con los pedidos, obtener mayores descuentos y un mejor crédito para cumplir con sus obligaciones, comenta el Gerente General de Comercial Arabal.

Recursos financieros: Comercial Arabal es una empresa solvente que puede cumplir con sus obligaciones a tiempo, de igual manera cada excedente que quede se lo puede invertir en mejoras para la empresa.

Buena reputación con los clientes: Algo que siempre ha perseguido Comercial Arabal ha sido cumplir con las necesidades de los clientes a tiempo, con seriedad y responsabilidad y es por todas estas razones que se ha ganado una buena reputación entre los clientes lo cual es muy importante para la empresa a fin de que se establezca en el top of mind de los consumidores, afirmación que la realiza el Gerente General de la empresa.²⁷ (Arabal).

Ubicación estratégica: Sin duda el sector donde se encuentra el negocio es una de las mayores fortalezas puesto que es un sector bastante comercial y en donde se encuentran gran cantidad de potenciales clientes.

Costos bajos: Como se ha mencionado repetidamente Comercial Arabal es muy cuidadoso al momento de elegir proveedores por lo que mantiene costos bajos para poder ofrecer productos con el precio más bajo del mercado.

III.B.1.b Debilidades

Poca innovación: Si bien es cierto, Comercial Arabal cuenta con cierta variedad de productos, pero le hace falta ser el pionero en ofrecer productos innovadores que no tenga la competencia. Las personas se sienten atraídas cuando ven productos fuera de lo común y Comercial Arabal está desaprovechando la oportunidad de ofrecer estos productos y captar nuevo mercado.

²⁷ Entrevista Gerente General Comercial Arabal

Pocas actividades de marketing: Comercial Arabal no tiene un departamento de marketing que gestione publicidad, promociones, BTL, etc. Esto sin duda es algo en lo que hay que reforzar ya que tanto para ganar nuevos cliente y mantener a los ya existentes se necesita de actividades de marketing.

Falta de seguimiento a clientes: No hay una base de datos histórica tanto de los clientes activos como pasivos que se utilice para mejorar las relaciones con los activos y hacer seguimiento a quienes se hayan alejado de la empresa.

Falta de sucursales: Comercial Arabal ya tiene una reputación ganada que le ayudaría para expandirse en Quito y abrir más sucursales, hasta el momento no lo ha hecho y esto le está restando la oportunidad de darse a conocer en otros sectores y ganar más clientes.

III.B.2 Análisis Externo

III.B.2.a Oportunidades

Expansión y apertura: Comercial Arabal se encuentra inmerso en una industria que está creciendo rápidamente debido a que cada vez hay mayor oferta de los productos que comercializa, por lo que hay un gran mercado potencial que aún no ha sido captado.

Tecnología: Aprovechar los beneficios de la tecnología para adoptarla en la empresa a fin de automatizar procesos y obtener mejores resultados en la empresa.

III.B.2.b Amenazas

Cambios en las políticas empresariales por parte de los proveedores: Hay ciertas empresas que modifican sus políticas cada cierto tiempo. Comercial Arabal se verá afectada con esta medida cuando sus proveedores adopten nuevas políticas que no sean beneficiosas para la empresa.

Por lo general las políticas que podrían afectar serían: las de precios, volumen de compra, formas de pago, etc.

Restricción a las importaciones: Con el actual gobierno se ha visto afectado el sector de las importaciones ya sea por el aumento de aranceles o la reducción de las cuotas. Esto afecta directamente a Comercial Arabal debido a que realiza varias importaciones al año y esto puede incurrir en el incremento del precio de los productos o en el desabastecimiento.

III.C Análisis de los clientes actuales

El perfil del cliente a quien busca satisfacer ofreciéndoles productos que sean de su agrado abarca a:

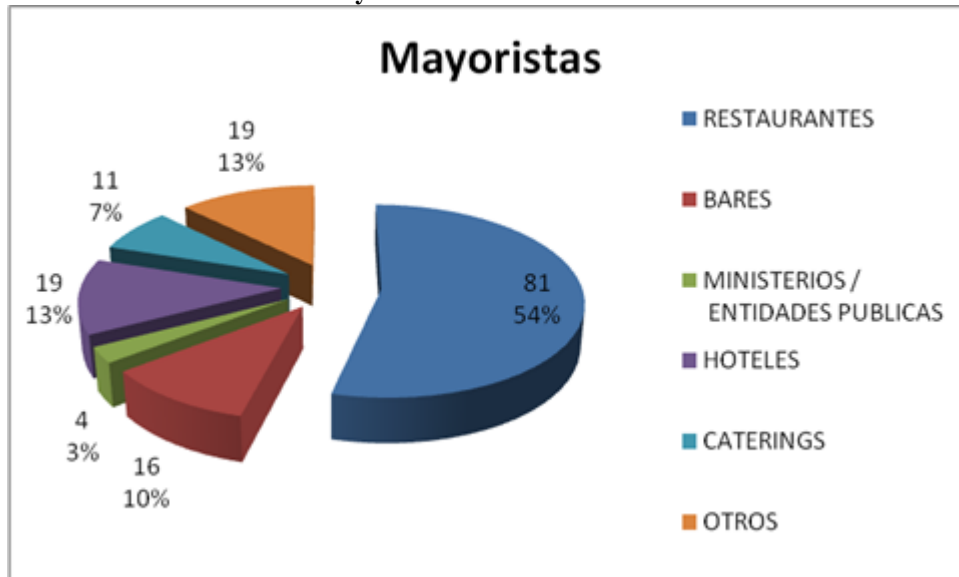
Minoristas: Personas, por lo general mujeres que oscilan entre los 30 y 50 años de edad, es decir, amas de casa que desean ir a comprar productos para su hogar como vajillas, utensilios de cocina (sartenes, ollas, cubiertos, etc.), artículos de limpieza, electrodomésticos, etc.; Personas con un nivel socio económico medio que buscan productos de calidad pero con precios más convenientes que los que ofrecen en los centros comerciales.

Mayoristas: Personas que trabajan en bares, restaurantes, hoteles quienes son los encargados de hacer compras en grandes cantidades del menaje de cocina industrial que necesiten en sus lugares de trabajo. Estas personas ya saben que artículos necesitan comprar y van al punto de venta directamente a adquirir aquellos productos o hacen su pedido vía e-mail o por teléfono.

En conclusión, los clientes de Comercial Arabal pueden segmentarse en dos grupos específicos: Clientes que comprar al por mayor y clientes que compran al por menor.

En el siguiente gráfico se muestran como están segmentados los clientes mayoristas de Comercial Arabal:

Gráfico 11 Distribución de Mayoristas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Sistema de Facturación de Comercial Arabal

Con este gráfico se puede evidenciar que para Comercial Arabal su mayor número de clientes son restaurantes con un 54%, le siguen los hoteles con un 13%, otros en los que se incluye clientes como fundaciones, clínicas y empresas varias con un 13%, bares con un 10% y empresas que se dedican a prestar servicios de catering con un 7%.

III.C.1 Segmentación de clientes

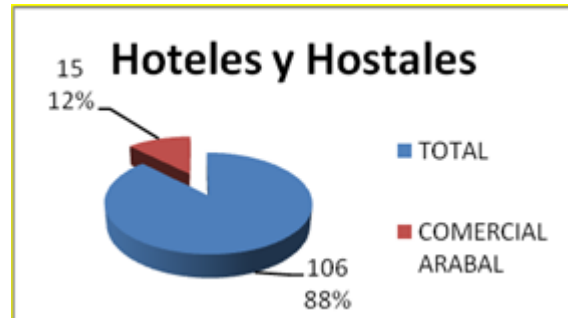
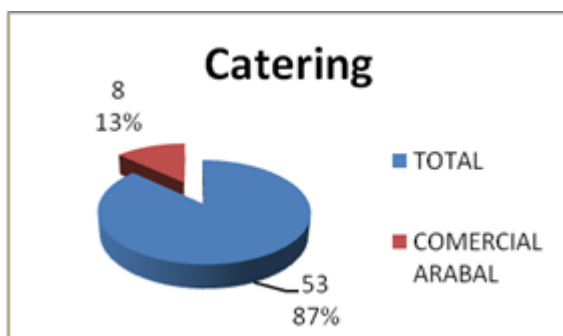
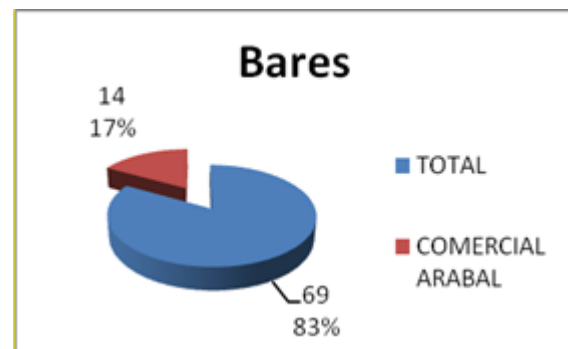
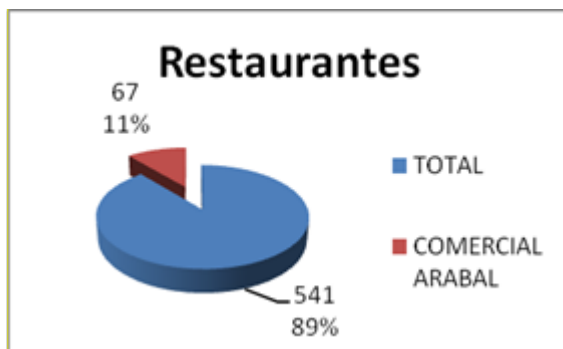
Se ha realizado un análisis de los clientes que ha tenido la empresa desde el año 2010 y se ha obtenido el porcentaje de clientes en cada tipo y en cada área geográfica como se muestra a continuación:

Tabla 6 Número de Clientes Mayoristas

ZONAS	RESTAURANTES	BARES	CATERING	HOTEL Y HOSTALES
Centro Histórico	58	3	0	21
La Mariscal	113	23	10	48
Quito Norte	370	43	43	37
TOTAL	541	69	53	106
Comercial Arabal	67	14	8	15

Elaborado por: Autoras

Fuente: Sistema de Facturación de Comercial Arabal

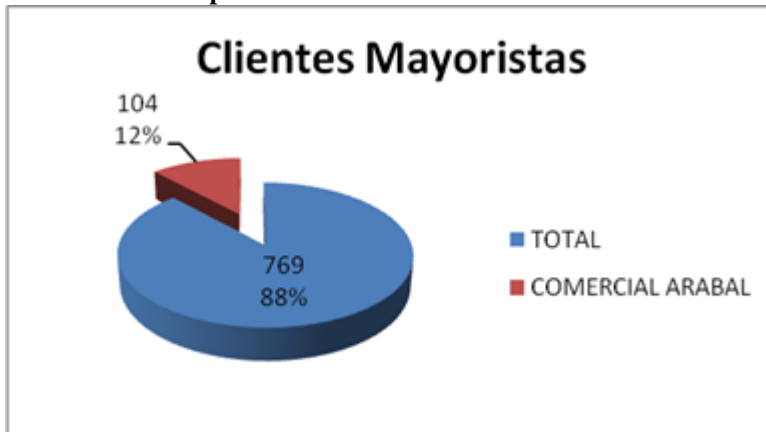


Elaborado por: Autoras

Fuente: Sistema de Facturación de Comercial Arabal

Después de haber realizado la segmentación se muestra en el siguiente gráfico el total de clientes que abarca Comercial Arabal dentro de las zonas: Centro Histórico, La Mariscal y Quito-Norte que corresponde a un 12% del total del mercado.

Gráfico 12 Participación de Comercial Arabal dentro de clientes mayoristas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Sistema de Facturación de Comercial Arabal

III.D Conclusiones del Análisis Interno de la Empresa

Comercial Arabal es una empresa distribuidora e importadora directa de productos de menaje de cocina cuya estrategia principal es el liderazgo en costos. Se encuentra ubicada en el sector de Santa Clara, un sector estratégico para el giro de este mercado.

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la empresa se encuentran: conocimiento del mercado, buena relación con los proveedores, solvencia financiera, buena reputación con sus clientes, costos bajos por las buenas relaciones mantenidas con sus proveedores y principalmente la ubicación estratégica del local comercial. Dentro de las debilidades están: poca innovación y uso de herramientas tecnológicas, escasas actividades de mercadeo, falta de servicio posventa, inexistencia de sucursales.

Por otro lado, en relación al análisis externo de la empresa, entre sus oportunidades están: posibilidades de expansión y apertura de nuevas sucursales y el uso de herramientas tecnológicas para mejorar su servicio. Mientras que entre sus amenazas se encuentran: los

cambios en las políticas empresariales por parte de los proveedores y las restricciones que se pueden presentar para las importaciones.

El catálogo de productos que maneja la empresa es extenso, los mayores ingresos provienen de las líneas industriales de vajilla y cristalería, seguido por los accesorios para bares y cafeterías y calderos industriales de acero y aluminio como productos principales.

Se puede definir a los clientes de la empresa en dos segmentos: mayoristas y minoristas, sin embargo los clientes representativos son los mayoristas (bares, hoteles, restaurantes, empresas de catering) por lo que el presente estudio se enfocará en estos.

CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE MERCADO

IV.A Objetivos de la Investigación

1. Medir el nivel actual de satisfacción de los clientes
2. Buscar los medios más efectivos para mejorar la relación de la empresa con el cliente.

IV.B Metodología

Para el presente estudio a realizarse en Comercial Arabal, la metodología incluye levantamiento de información cuantitativa para lo cual se utilizará encuestas a clientes de esta empresa. Además, se realizarán entrevistas a expertos en CRM con el propósito de recopilar experiencias en la implantación de esta herramienta tecnológica y realizar un análisis cualitativo. Por tanto, Se tomarán como fuentes primarias para esta investigación a encuestas y entrevistas.

IV.C Planeación

La investigación a realizarse tomará un período de cuatro semanas. Que se planifican de la siguiente manera:

Primera y segunda semana: Se realizaran las encuestas al número de clientes correspondientes a la muestra. Estas se llevaran a cabo en las instalaciones del local comercial, se les pedirá a los clientes que nos ayuden llenando las encuestas mientras esperan que sus pedidos sean despachados.

Tercera semana: Se agendará y realizará las entrevistas a cuatro expertos en CRM.

Cuarta semana: Se realizará la tabulación de datos y el análisis de resultados.

IV.D Encuesta

Ha sido elaborada de tal manera que responda a los objetivos de la investigación que se han citado en la primera parte de este capítulo, además que provea cierta información útil para la elaboración del Plan de Marketing. Para revisar las preguntas realizadas **ver Anexo 1.**

IV.D.1 Población

Para encontrar la población se debe segmentar al mercado desde un punto de vista macro hasta llegar a la segmentación micro.

En este caso la macro segmentación son todas las personas tanto dueñas/os de restaurantes, bares, hoteles como amas de casa que requieran utensilios de cocina y acudan a Comercial Arabal para adquirirlos.

La micro segmentación se realiza de la siguiente manera:

Segmentación Geográfica: Restaurantes, hoteles, bares y amas de casa que se encuentren ubicados en la ciudad de Quito en los sectores norte y centro y centro norte.

Segmentación Demográfica: Los clientes se dividen en dos grupos de acuerdo a las características que reúnen en común, como se explicó anteriormente en minoristas y mayoristas.

Restaurantes, Bares y hoteles que necesitan adquirir insumos para su funcionamiento como: vajillas, cristalería, utensilios de cocina, entre otros.

Amas de casa que buscan artículos para el hogar de nivel socio económico bajo y medio.

La población a la que se va a enfocar el presente estudio será al primer grupo de la segmentación psicográfica puesto que son los compradores más representativos para la

empresa. Esta información se obtendrá de la base de datos de los clientes de la empresa. Clientes que se ha ido adquiriendo durante los últimos tres años, tiempo en el cual se ha implementado un sistema que ha permitido llevar un registro de dichos clientes por lo que se puede tener un número exacto de la población.

IV.D.2 Muestra

La muestra se calculará de la siguiente manera

Fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población

Z= valor obtenido mediante niveles de confianza

e= límite aceptable de error muestral

Datos:

n=	?
N=	425
σ =	0,5
Z=	1,96 (95%)

e=	0,05 (5%)
----	-----------

Desarrollo:

$$n = \frac{425 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{(425-1)0.05^2 + 0.5^2 \times 1.96^2}$$

$$n = \frac{408,17}{2,0204}$$

$$n = 202$$

Entonces, el tamaño de la muestra para realizar las encuestas es de 202 clientes.

IV.D.3 Conclusiones de la Encuesta

Una vez aplicada la encuesta a la muestra definida se llegaron a las siguientes conclusiones. Para observar la tabulación de los datos obtenidos revisar. **Ver Anexo 2.**

IV.D.3.a Frecuencia de compra

Un gran número de clientes son frecuentes ya que vuelven sino es al mes a los tres meses para realizar sus compras.

IV.D.3.b Oferta de productos

Los productos más demandados son las vajillas y cristalería, siguiendo los utensilios de cocina y sin quedarse atrás los sartenes y calderos. De igual manera, se observa que los artículos para el hogar son los de menor demanda al igual que los plásticos y desechables.

Puede entenderse que los artículos de hogar son los menos demandados puesto que los clientes a los que nos enfocamos son a dueños o administradores de bares, restaurantes, etc. Sin embargo en el área de desechables si podría competir pero Comercial Arabal no se ha abastecido de esta mercadería de manera que se puedan abaratar costos y ofrecer una amplia gama de productos.

Así mismo, se ha determinado con esta investigación que una línea que podría introducir Comercial Arabal es la venta de uniformes para chef, y posiblemente con el tiempo artículos para el baño, por otro lado queda claro que equipos industriales no es una línea que la gente está esperando encontrar en Comercial Arabal.

IV.D.3.c Comportamiento de los clientes

En promedio, el monto que gastan los clientes en cada compra que realizan es entre 100 y 500 dólares, pocos gastan entre 500 y 1000 dólares y casi nadie gasta más de 1000 dólares en una sola compra.

En cuanto a calidad la mayoría de clientes prefieren comprar productos de marcas conocidas como Oster, UMCO, Arcoroc, etc.

Concluyendo con esta primera parte de los resultados se puede decir que los clientes si acuden de forma frecuente a realizar sus compras en Comercial Arabal y estas van alrededor de 100 y 500 dólares, así mismo Comercial Arabal debería tratar de tener siempre stock de los productos que son más demandados, en este caso, vajillas cristalería utensilios de cocina y calderos y sartenes industriales. De igual manera se podría hacer un estudio adicional para analizar la posibilidad de invertir en líneas que requieren los clientes pero lamentablemente Comercial Arabal no ofrece como es el caso de uniformes para chef y artículos para baño.

IV.D.3.d Satisfacción actual del cliente

Ahora, refiriéndonos a las razones por las que los clientes escogen a Comercial Arabal para hacer sus compras, entre las dos principales están: Aquellas empresas que brinden a sus clientes facilidades y niveles de servicio que no son conocidas en el medio, lograrán resultados satisfactorios, generando rentabilidad para la empresa y al mismo tiempo ampliarán sus capacidades y su posicionamiento en el mercado.

Pues bien, con este dato se ratifica que Comercial Arabal brinda precios bajos, esto es algo que los clientes reconocen y por ende se tiene que seguir manteniendo e incluso si es posible mejorar esta política de precios. En cuanto al servicio, Comercial Arabal tiene mucho que mejorar y desarrollar, sin embargo se puede decir que al momento los clientes se encuentran satisfechos lo que contribuirá con el proyecto de implementar un CRM puesto que los clientes estarán dispuestos a colaborar para mejorar la atención.

IV.D.3.e ¿Cómo actúan nuestros clientes al tomar la decisión de compra?

En un gran número de restaurantes, bares hoteles que son clientes, el Gerente-propietario es quien toma la decisión de compra, esto indica que la mayoría de clientes no son cadenas de hoteles o restaurantes muy grandes, sino medianas o pequeñas empresas en donde no hay muchos niveles de jerarquización, por lo que se tratará de llegar con promociones a la persona indicada quien es la que realiza directamente la compra.

IV.D.3.f Sugerencias para servir mejor a los clientes de la empresa

Después de realizar las encuestas se concluyó que se puede prestar mejor servicio si se toma en cuenta la atención de pedidos vía telefónica y por medio del correo electrónico. De igual manera, los consumidores están dispuestos a recibir promociones e información de nuevos productos por medio de correos electrónicos y catálogos en los cuales lo más importante es incluir los precios de los productos con sus respectivos gráficos. Los clientes desean recibir esta información mensualmente o trimestralmente.

Para concluir con esta última parte de la encuesta, se muestra que hay aceptación de los clientes para recibir promociones, sin embargo Comercial Arabal no ha innovado ni ha desarrollado nada en este aspecto por lo que sin duda la implementación de un CRM contribuirá a mejorar la prestación del servicio enfocarse en los requerimientos que solicita el cliente.

IV.E Entrevista

Se elaboraron preguntas que nos guiarían durante las sesiones, sin embargo al momento de la entrevista se extendían los temas y se desarrollaban más a profundidad. **Ver Anexo 3**

La entrevista se la realizó a tres expertos en el tema. (Respuestas incluidas en mismos anexos). Para el análisis se han resumido los puntos más importantes que se trataron en las entrevistas en el siguiente cuadro.

IV.E.1 Cuadro Resumen de Resultados de la Entrevista

VARIABLE	ENTREVISTADO N° 1	ENTREVISTADO N° 2	ENTREVISTADO N° 3
DATOS GENERALES	<p>Nombre: Andrea Romero</p> <p>Lugar de trabajo: Toyota-Casabaca</p> <p>Cargo: Especialista en CRM.</p>	<p>Nombre: Cesar Struve</p> <p>Lugar de trabajo: webIDsite.com</p> <p>Cargo: Gerente</p>	<p>Nombre: Marco Calvache</p> <p>Lugar de trabajo: Consultora 8P</p> <p>Cargo: Gerente</p>
GIRO DE LA EMPRESA	<p>Casabaca se encuentra inmersa en la industria Automotriz. Comercializa autos tanto usados como nuevos y comenzó sus actividades en 1959, por lo que ya tiene varios años en el mercado.</p>	<p>Servicios de consultoría en la implementación de soluciones tecnológicas para todo tipo de negocio. Inició hace unos 10 años luego de identificar una necesidad de mercado donde soluciones prácticas de bajo costo no estaban disponibles en nuestro medio, en especial para pequeñas y medianas empresas.</p>	<p>Intermediaria de Marketing que ofrece varios servicios y soluciones tecnológicas no solamente CRM.</p>

VARIABLE	ENTREVISTADO N° 1	ENTREVISTADO N° 2	ENTREVISTADO N° 3
<p>CLIENTES EN LA EMPRESA</p>	<p>El principal activo de una empresa son sus clientes, ellos son la razón de ser una empresa y por ello para Casabaca la confianza de sus cliente es lo primero.</p>	<p>Los clientes son el eje principal de la empresa. Según sus necesidades, se adapta la oferta para poder atender las áreas en donde los clientes necesitan apoyo</p>	<p>Los clientes son el motor de una empresa y es fundamental mantenerlos satisfechos y como empresa tomar la iniciativa y hacer algo para conocer sus necesidades.</p>
<p>CONCEPTO PERSONAL DE CRM</p>	<p>CRM es una Filosofía Empresarial que permite mantener un alto grado de conocimiento de clientes para implementar estrategias efectivas de relacionamiento directo en el momento indicado, con el producto exacto y a través del canal de comunicación efectivo. Apoyados en una tecnología amigable para toda la</p>	<p>Un CRM es la mejor herramienta disponible para automatizar, organizar y potenciar las relaciones con los clientes de una manera más eficiente. Abarca todos los puntos principales de contacto con clientes y potenciales clientes a fin de establecer procesos en la búsqueda, atención y servicio con el objetivo de</p>	<p>Es una herramienta para poder llegar al consumidor conociendo sus preferencias y sus gustos, y va más allá de lo que la empresa conoce normalmente de un cliente. Si la empresa se adelanta a conocer algo más del cliente está marcando una diferenciación y una ventaja competitiva.</p>

VARIABLE	ENTREVISTADO N° 1	ENTREVISTADO N° 2	ENTREVISTADO N° 3
	compañía.	incrementar la eficiencia y aumentar ingresos.	
<p align="center">BENEFICIOS IMPLEMENTACIÓN CRM</p>	<p>Casabaca aún no cuenta con un CRM pero justamente están trabajando en ello y es positivo saber que la empresa está muy preocupada por mantenerse actualizado con las tendencias del mercado automotriz.</p>	<p>La herramienta también nos ha permitido aumentar la red de contactos y hacer un mejor seguimiento a las propuestas de negocios.</p>	<p>La relación eventual a largo plazo con el cliente. Enamorar a un cliente con una marca y a hacerlo leal porque no existe la fidelidad.</p>
<p align="center">DIFICULTADES IMPLEMENTACIÓN CRM</p>	<p>Filosofía empresarial Tiempo de implementación Involucramiento de las áreas tecnológicas Resistencia al cambio</p>	<p>El reto normalmente se limita a una buena infraestructura de sistemas y capacitación de los usuarios.</p>	<p>Uno de los problemas más fuertes es la fiabilidad de la base. La gente rota, se va, muchas veces no te da los datos reales. El otro problema es que no se está utilizando de manera adecuada la tecnología. En la</p>

VARIABLE	ENTREVISTADO N° 1	ENTREVISTADO N° 2	ENTREVISTADO N° 3
			<p>actualidad hay muchas aplicaciones para llegar a los clientes pero la gente piensa que solamente llamando a las personas es suficiente.</p>
<p>IMPACTO CRM EN ESTRATEGIAS, PROCESOS, PERSONAL Y TECNOLOGÍA</p>	<p>Las estrategias han cambiado completamente, ha habido una reingeniería en los procesos. Pero sobre todo ha habido un gran impacto en el personal ya que no todos se sienten involucrados puesto que los resultados no se ven inmediatamente. El principal problema ha sido la colaboración de los vendedores. Y en cuanto a la tecnología gracias a que</p>	<p>El personal tiene una mejor herramienta de gestión lo que se traduce en una mayor eficiencia. El sistema exige procesos y estándares para su implementación que hicieron necesaria una correcta documentación, comunicación y control de los procesos en todo el personal.</p>	<p>Si hablamos de procesos todos deberían manejar el mismo sistema puesto que el CRM se implementa de manera integral. Tecnológicamente hablando, todos deben manejar el sistema puesto que un error puede ser gravísimo para la empresa. Procesos, personal y tecnología deben pasar por un filtro para que la información que se maneje sea la misma para toda la</p>

VARIABLE	ENTREVISTADO N° 1	ENTREVISTADO N° 2	ENTREVISTADO N° 3
	<p>Casabaca tiene un departamento de Sistemas han podido elaborar su propio modelo de CRM.</p>		<p>empresa.</p>
<p>EL CRM EN UNA PYME</p>	<p>Sin duda ahora hay muchas facilidades para que las PYMES implementen un modelo de CRM como el Sugar CRM que hasta vienen en versiones gratis.</p>	<p>Creemos que especialmente una PYME tiene el mayor potencial de beneficio con una herramienta que se enfoca en eficiencia ya que con poca inversión se puede tener ventajas competitivas que antes solo estaban disponibles para grandes empresa.</p>	<p>El CRM se puede hacer realidad en una PYME siempre y cuando el número de clientes justifique su inversión.</p>

IV.E.2 Conclusiones de las Entrevistas

Los tres entrevistados fueron las personas más idóneas para aportar con conocimientos acerca del CRM puesto que todos han tenido experiencia en ello, ya sea trabajando en la implementación de una plataforma o dando consultoría acerca de implantación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la relación con el cliente.

Todos concuerdan en que los clientes son el activo más valioso de la empresa por lo que su relación con ellos es fundamental, hay que conocer siempre sus necesidades para que la empresa pueda ofertar productos y servicios que satisfagan al cliente.

El CRM más que una herramienta es una filosofía empresarial que automatiza y potencia las relaciones con el cliente para: implementar estrategias efectivas, incrementar la eficiencia y aumentar ingresos.

Los principales beneficios de un CRM se dan cuando se logra lealtad hacia la marca por parte de los clientes ya existentes y por otro lado se ganan nuevos clientes.

Las dificultades al implementar un CRM se presenta de varias formas. Primero, la resistencia al cambio por parte del personal, así mismo la falta de infraestructura o tecnología para que esta plataforma sea un éxito. Por último, el mayor problema podría ser la falta la base de datos, puesto que si eso falla, no estará llegando el mensaje que la empresa desea a sus clientes y por ende la relación esperada se quebrantará en algún momento.

Sin duda, lo que más se ve afectado al momento de la implementación son los procesos, las estrategias, la tecnología y el personal. Las estrategias cambian y ahora son más enfocadas en los clientes, así como los procesos que de igual manera deben ser rediseñados. Las áreas de mayor impacto es la tecnología puesto que debe saberse utilizar de la mejor manera con el fin de que sea amigable con los clientes y se pueda transmitir el mensaje que se

desea de manera efectiva. Así mismo el personal es el papel más importante para que el CRM funcione adecuadamente, si todo el personal no está comprometido con esta herramienta los resultados no van a ser los esperados, también el personal debe capacitarse para manejar de buena manera la herramienta ya que un error con el cliente por falta de conocimientos puede ser muy grave y dañar la imagen de la empresa.

En la actualidad, un CRM puede hacerse viable en una PYME puesto que ya se han desarrollado herramientas más amigables y menos costosas. Es más puede ser una nueva tendencia de las PYMES para estar un paso delante de la competencia.

IV.F Conclusiones de la Investigación de Mercado

En conclusión, después de la investigación realizada, se puede decir que Comercial Arabal mantiene una buena relación con los clientes ya que una de las razones por la que compran en esta empresa es por el buen servicio. Además, los clientes sí acuden de forma frecuente a realizar sus compras en Comercial Arabal y están dispuestos a recibir información acerca de nuevos productos y promociones, es decir, muestran aceptación por cambios en los procesos de ventas y servicio que se podrían dar para mejorar la atención. Un factor importante es la disponibilidad de productos, por lo que Comercial Arabal debería tratar de tener siempre en stock los productos, sobre todo los de mayor demanda, para llevar este control sería muy útil el uso de la estrategia de CRM.

En relación al proceso de marketing, contar con la implementación de un CRM sería realmente útil ya que la información contenida en este software acerca de las preferencias de los clientes, es la base para definir las distintas estrategias de marketing para retener y potenciar a los clientes de la empresa.

CAPITULO V PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

V.A Aspectos a considerar para la implementación

En este punto se mencionará los distintos aspectos que se consideró para la implementación de la herramienta. Se explicará la relación que debe existir entre la herramienta CRM y los medios de acceso que puede tener.

V.A.1 Canales de contacto

Local Comercial: Es el principal contacto que tiene actualmente Comercial Arabal con sus clientes. Es importante mencionar que existe un proceso de ventas y servicio definido en esta empresa, sin embargo es necesario analizar cada uno de ellos para atender de mejor manera al cliente. Información que se detallará más adelante.

Teléfono: Tanto los clientes como los asesores de ventas utilizan este medio para comunicarse con el área de soporte o para presentar quejas o realizar consultas acerca de los productos de la empresa.

Página Web: Al momento Comercial Arabal no cuenta con una página web, sin embargo esta es una herramienta primordial y más aún si se desea implementar un CRM puesto que los clientes podrán conocer la empresa, los productos que ofrece y contactarse de manera más rápida.

Se sugiere crear una página amigable con el cliente y fácil de manejar, con un catálogo amplio de productos. En este punto es importante recalcar que la idea de esta página web es brindar al cliente un nuevo medio por el cual puedan ver los productos y puedan realizar sus

pedidos de manera electrónica sin necesidad de asistir personalmente al local.

Contact Center Es necesario montar un Contact Center en Comercial Arabal ya que con la implantación del CRM lo que se pretende es aumentar la demanda; y, a mayor demanda, mayor oferta y menores costes de implantación o subcontratación.

Se sugiere la implantación no solo de un call center sino de un contact center en donde se utiliza el teléfono, otros canales como correo electrónico, fax, SMS y sesiones de colaboración web y chat. Esto permite que las gestiones puedan ser realizadas a través de diversos canales de forma simultánea; sin embargo es necesario capacitar adecuadamente al recurso humano para este punto de contacto.

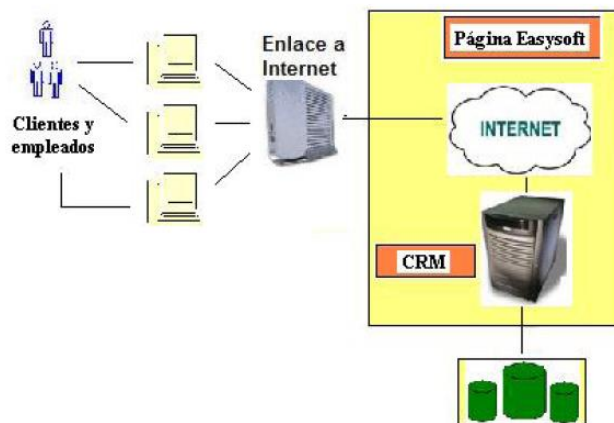
Es importante aclarar que en la actualidad, Comercial Arabal tiene como puntos de contacto al local comercial y las llamadas telefónicas. Si se desea implantar la herramienta CRM es necesario también trabajar en implementar nuevos puntos de contacto como son la creación de una página web y un contact center para poder utilizar otros medios como el correo electrónico no solo para cotizaciones y pedidos sino también para realizar distintas campañas de marketing.

V.A.2 Interfaces con los sistemas de la empresa

Una vez analizado el tipo de información con la que cuenta la empresa y los sistemas que ha venido manejando se debe proceder al desarrollo de la herramienta en sí. Se piensa en crear el acceso mediante un link de soporte es decir usar el canal de web server para tener acceso a la base de datos de los clientes.

El gráfico N° 13 representa el esquema de comunicaciones que debe existir entre los interfaces del sistema. Los usuarios de este sistema que son; empleados y clientes, van a tener acceso al sistema de CRM con el uso de computadores mediante un link, el cual debe estar ubicado en la página Web. Este sistema de CRM se encontrará instalado en los computadores de la empresa y se tendrá acceso mediante un web server.

Gráfico 13 Comunicación para los Interfaces



Fuente: (<http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0710IS09/entregables/Trabajo%20de%20Grado.pdf>)

Plataforma Tecnológica: Para la implementación de la herramienta de CRM en Comercial Arabal se requiere todo hardware necesario para llevar a buen término la implementación del sistema, como son: computadores, servidores que puede contratarse mensualmente sin necesidad de un servidor físico y circuitos de comunicación necesarios, según cotización enviada por Fugu Ecuador.

V.A.3 Requerimientos Tecnológicos

Específicamente para la implementación de Sugar CRM son necesarios los siguientes requerimientos, los mismos que Comercial Arabal los posee:

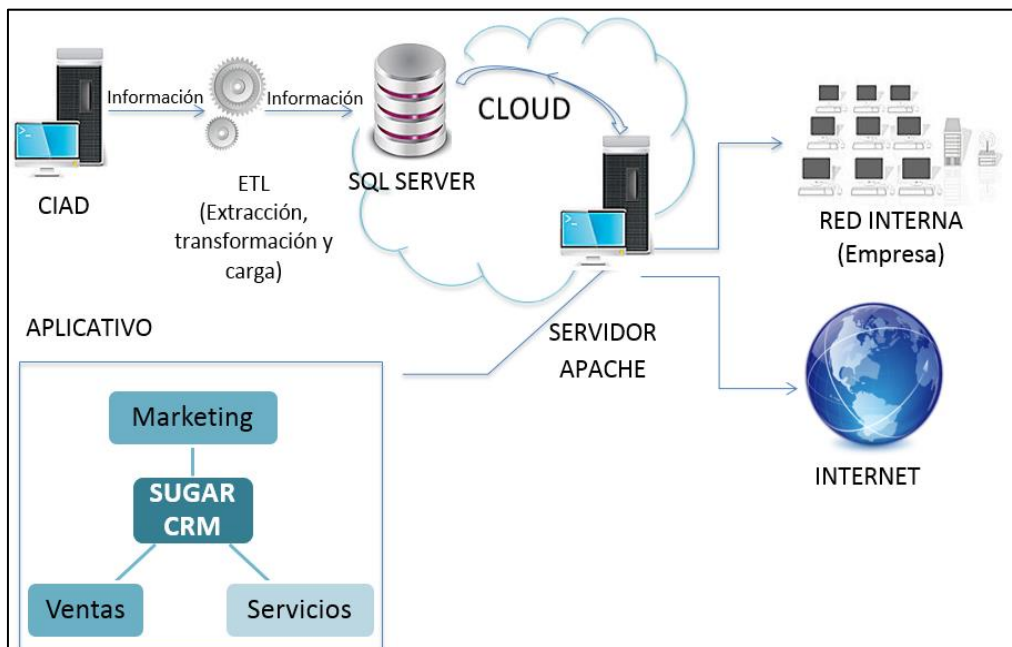
Gráfico 14 Requerimiento Tecnológico

COMPONENTE	SOPORTA	COMERCIAL ARABAL CUMPLE
SISTEMA OPERATIVO	WINDOWS 7	✓
BASE DE DATOS	SQL SERVER	✓
WEB SERVER	APACHE	✓
CLIENTE (Browser)	GOOGLE CHROME / IE	✓

Elaborado por: Autoras **Fuente:** Entrevista Gerente Comercial Arabal y Fugu Ecuador

Entonces la implementación de la herramienta se realizará como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 15 Enlace tecnológico



Elaborado por: Autoras

Fuente: Fugu Ecuador

V.A.4 Oportunidades para la empresa

Con la implementación de esta herramienta se pueden dar las siguientes oportunidades:

- Evaluación de desempeño de los asesores comerciales en que se detalle ventas realizadas y comisiones recibidas.
- Informe de eventos y reuniones realizados y organizados en un calendario.
- Productos categorizados y con sus respectivos precios
- Segmentación de los clientes para lograr campañas publicitarias más efectivas.

V.A.5 Plan de Trabajo

Es una serie de pasos que se van a seguir para seleccionar la herramienta más idónea que cumpla con los requerimientos funcionales anteriormente mencionados. Para lo cual se ha realizado el siguiente

Gráfico 16 Cronograma de Actividades

pyCronogramaCRMComArabal	75 días	lun 19/05/14	vie 29/08/14
CONTRATACIÓN DEL DATA CENTER	5 días	lun 19/05/14	vie 23/05/14
OBTENCIÓN DEL SUGAR CRM	3 días	lun 26/05/14	mié 28/05/14
CONTRATACIÓN DEL PROVEEDOR DEL CRM	5 días	lun 26/05/14	vie 30/05/14
IMPLEMENTACIÓN Y PERSONALIZACIÓN DEL CRM	45 días	lun 02/06/14	vie 01/08/14
PRUEBAS Y PUESTA EN MARCHA	10 días	lun 04/08/14	vie 15/08/14
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	5 días	lun 18/08/14	vie 22/08/14
MANUAL DE USUARIO	10 días	lun 18/08/14	vie 29/08/14

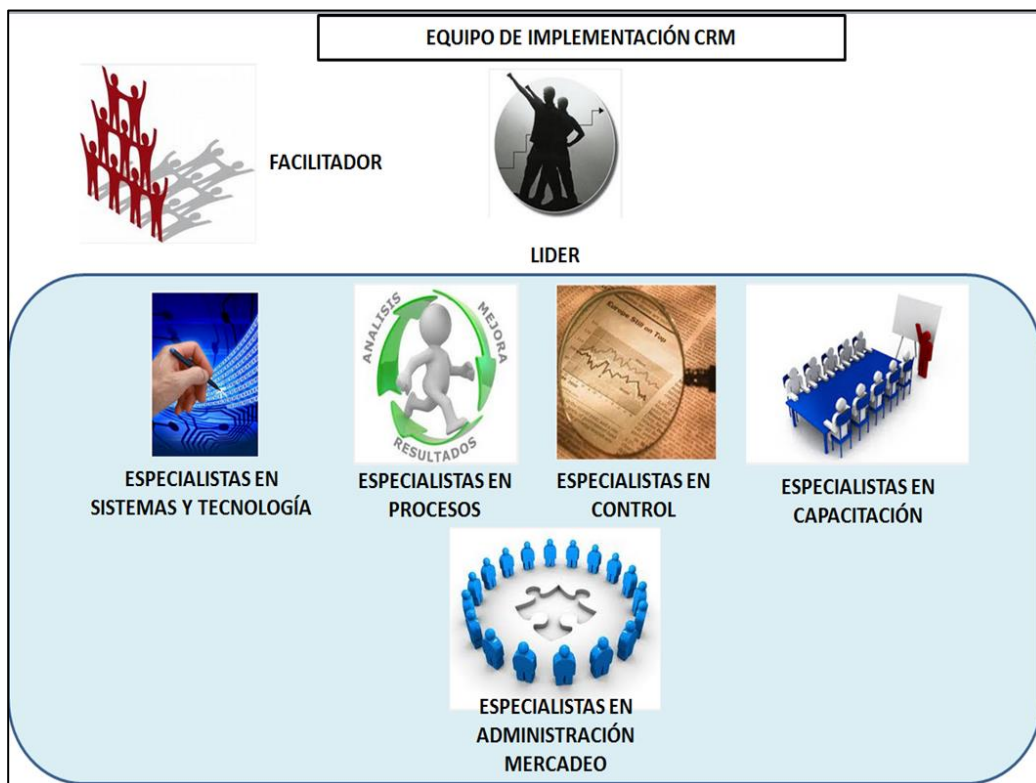
Elaborado por: Autoras

Fuente: Fugu Ecuador

V.A.6 Equipo Metodológico

Para realizar la implementación de la herramienta se requiere de un equipo metodológico que debe estar formado por los siguientes integrantes:

Gráfico 17 Equipo de Implementación



Elaborado por: Autoras

Fuente: Fugu Ecuador

El líder de la implementación será una persona de la empresa Fugu Ecuador especialista en la herramienta mientras que el facilitador será una persona de Comercial Arabal que tenga amplio conocimiento del funcionamiento de la misma. Los especialistas de las distintas áreas podrán ser tanto de Comercial Arabal como de Fugu Ecuador.

V.A.7 Estrategias

- Identificar los requerimientos para instalar la herramienta
- Verificar si la empresa cumple con dichos requerimientos
- Seguir el manual de instalación
- Probar que los diferentes módulos funcionen
- Realizar seguridades de prueba
- Identificar los grupos que den soporte

V.A.8 Pilares en la implementación de CRM

Como se había mencionado en el Capítulo I del presente estudio, para que la implementación de un CRM sea exitosa, es necesario trabajar en fortalecer los tres pilares principales que son: Personas, Procesos y Tecnología.

Para la implantación de la herramienta, la empresa se verá envuelta en cambios en la estructura organizacional como en los procesos y la filosofía del personal interno debido a la orientación que deben tener hacia la estrategia corporativa de enfoque en el cliente que se ha propuesto con la implantación de este proceso.

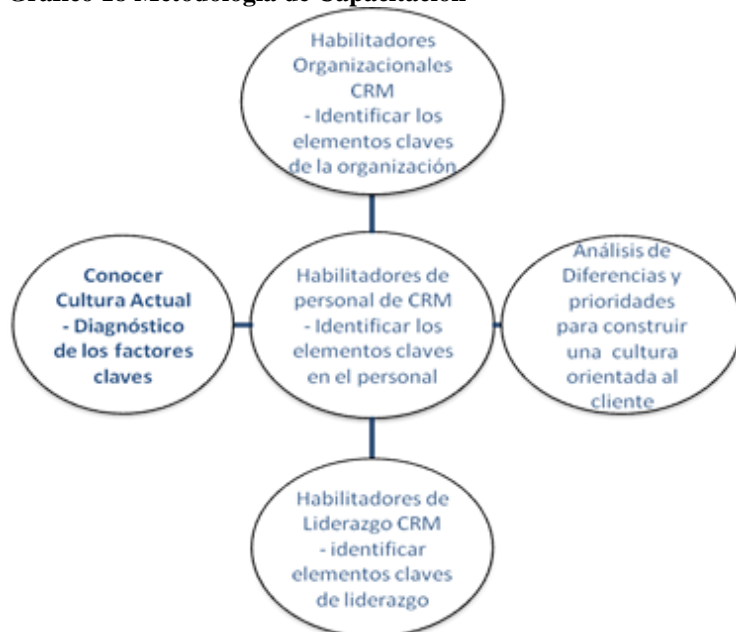
Cambios en las Personas: todos los miembros de la empresa, desde los directivos hasta el personal operativo deben comprender la cultura organizacional enfocada al cliente al implementar el modelo de CRM. La implantación del mismo debe ser totalmente supervisada en este elemento ya que si existen fallas a nivel del personal se puede entorpecer el proceso. El personal debe estar en constante capacitación, otros factores importantes en este elemento son la cultura, formación y comunicación interna.

Se deben realizar una serie de concientizaciones trabajando con cada una de las áreas y colaboradores y; debido a que Comercial Arabal es una PYME, no existe gran número de empleados por lo que se puede lograr un alto nivel de personalización y de empatía con las personas.

Otro punto importante que se debe tomar en cuenta son los valores de la organización que deben ser orientados al cliente en la cultura corporativa, se debe resaltar “la empatía”, es decir, ponerse en el lugar del cliente, que debe ser integrado en la cultura de la organización.

Para la capacitación que necesita recibir el personal de la empresa se puede adoptar una metodología de enseñanza que incluyan los factores más relevantes para conocer la cultura actual de la empresa la misma que se puede definir con los siguientes factores.

Gráfico 18 Metodología de Capacitación

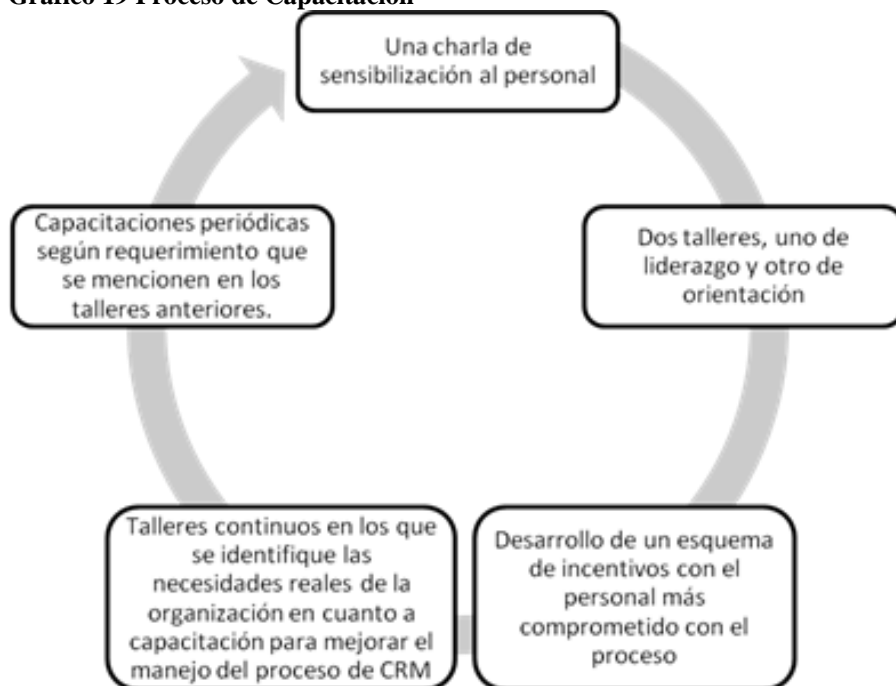


Elaborado por: Autoras

Fuente: Pirámide Digital

Siguiendo la metodología que se muestra en el gráfico anterior, entre las actividades requeridas para que las personas que forman parte de la organización construyan una cultura orientada al cliente se puede realizar lo siguiente:

Gráfico 19 Proceso de Capacitación



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

V.B Cambios en los Procesos

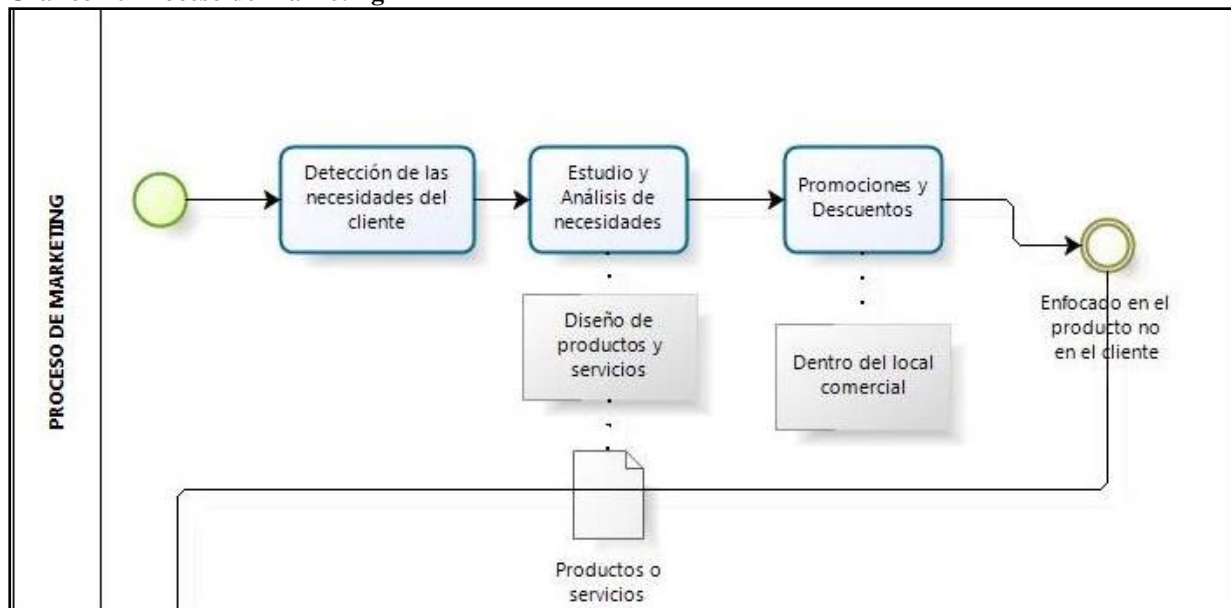
Con la implementación de la herramienta CRM Comercial Arabal mejorará la organización de los procesos actuales de Venta, Marketing y Servicios. Se centralizará la información y todo el personal trabajará con el mismo sistema, por lo tanto, estas áreas de la empresa funcionarán de una manera más eficiente.

V.B.1 Procesos Actuales en Comercial Arabal

V.B.1.a Proceso de Marketing

El proceso actual de marketing no responde a ningún tipo de planificación específico, actualmente se han realizado promociones, descuentos y ofertas relacionados con los productos más vendidos dentro del local sin realizar una investigación de mercado, sino basándose únicamente en la frecuencia de compra de los mismos. A continuación se muestra como ha sido el proceso de Marketing dentro de Comercial Arabal:

Gráfico 20 Proceso de Marketing



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

Detección de las necesidades del cliente: En esta etapa del proceso, Comercial Arabal detecta las necesidades de los clientes en el momento que ellos van a realizar sus compras. No utiliza una investigación previa que le ayude a detectar que productos va a requerir el consumidor al momento de la compra. Por ejemplo: Un cliente requiere de una cafetera, se acerca al local comercial y recién en ese momento la empresa sabe lo que quiere, es decir están siendo reactivos, envés de proactivos. Imaginemos que en ese momento la empresa no cuenta con dicho artículo porque no ha detectado la necesidad previamente, perderá la oportunidad de vender y de atenderle al cliente y los resultados serán menores ventas y mayores clientes insatisfechos.

Lamentablemente, esto es lo que está sucediendo en la actualidad en la empresa ya que no se han invertido el tiempo ni los recursos necesarios para detectar las necesidades a tiempo debido a que hay un gran número de clientes que no se pueden manejar sin un sistema de información.

Estudio y Análisis de esas necesidades: Como se comentó anteriormente, después de detectar las necesidades se analiza si es rentable o no la introducción de nuevos productos; así mismo, se analizan nuevos servicios que los clientes soliciten como por ejemplo servicio a domicilio, mejores facilidades de pago, etc. Todo esto con el fin de brindarles el mejor servicio posible.

Diseño de las diferentes campañas: Comercial Arabal diseña promociones solamente en el local comercial, es decir, ofrece descuentos en productos seleccionados. Así mismo en fechas especiales como el día de la madre, día del padre, navidad regala pequeños obsequios u ofrece descuentos especiales. Sin embargo hay algunos puntos de contacto con el cliente que no están siendo explotados. Un claro ejemplo de esto, es el uso de la web. La empresa no cuenta con una página web por donde se pueda lanzar nuevos productos, servicios, promociones. Tampoco está comunicándose con el cliente a través del correo electrónico, no manda mails personalizados debido a que no cuenta con la información de cada uno de sus clientes.

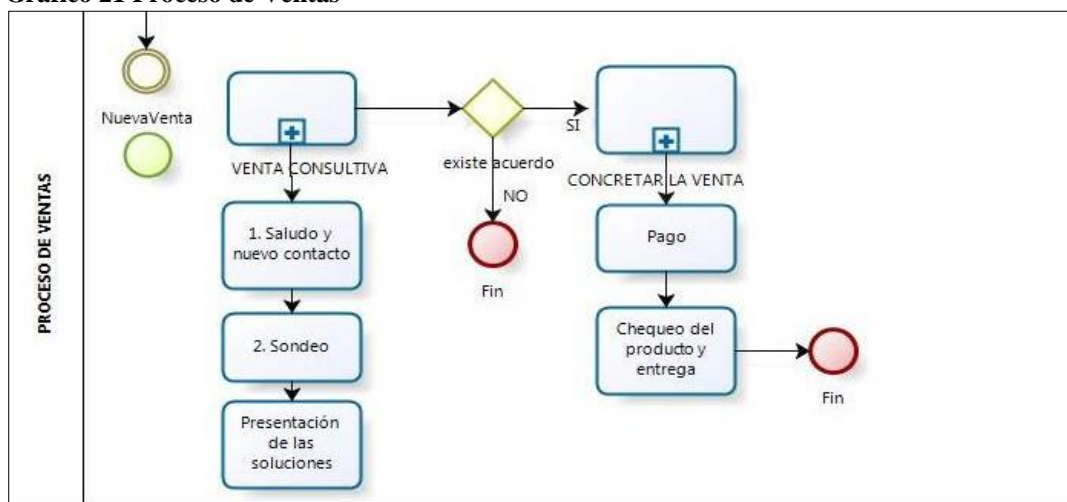
Comercial Arabal no tiene información clara y concisa de sus clientes por lo que sus campañas no están siendo tan efectivas como podrían llegar a ser, por esta razón la organización tiene mucho que mejorar en esta parte del proceso de marketing y más adelante se verá claramente cómo beneficiaría un CRM en el proceso de marketing,

Así mismo, el marketing que utiliza al momento Comercial Arabal está enfocado al producto más no al cliente. Es decir, las campañas de marketing se enfocan en los productos de mayor rotación, sin embargo es posible que no todos los clientes estén buscando eso por lo que la empresa no está siendo efectiva. Para esto, la organización debe manejar un marketing relacional en el que el cliente sea el centro de las campañas publicitarias para lograr así que el mensaje sea personalizado y llegue a quien le interese.

V.B.1.b Proceso de Ventas

Dentro del proceso de ventas, actualmente Comercial Arabal maneja sólo un canal que es la atención personalizada en el punto de venta. El proceso se encuentre definido y se ejecuta sin problemas, sin embargo sería importante empezar a habilitar otros canales de compra como: vía correo electrónico, visitas personalizadas al cliente y mediante página web.

Gráfico 21 Proceso de Ventas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

Venta consultiva: En esta etapa se requiere de información suficiente para identificar y asegurar los requisitos y necesidades de los clientes, para luego ofertar y buscar cierres efectivos de ventas. Esto se aplica en la empresa ya que los productos que se comercializan no son de consumo masivo sino que se deben acoplar a las necesidades de cada cliente.

A continuación se detalla el proceso que se lleva a cabo dentro de la venta consultiva:

Saludo y nuevo contacto: Este es el primer contacto que tiene la empresa con el cliente. Aquí se pretende que el cliente se sienta a gusto y en confianza una vez que conoce al vendedor, una persona muy simpática quien siempre se va a mostrar presto a ayudar y va a manejar la venta de manera muy profesional, sin presionar al cliente y utilizando un tono de voz apropiado.

Indagar necesidades (sondeo): Lo más importante aquí es saber escuchar con atención al cliente para darle la mejor solución posible. El vendedor demuestra interés en lo que el cliente le dice aprovecha la información y recuerda los detalles.

Presentación de la solución: Después de haber escuchado las necesidades se ofrece la mejor solución, es decir, el producto más idóneo. En caso de que no haya el producto requerido se le ofrece otros parecidos, si no le convence el producto similar y si el cliente puede esperar se le ofrece despachar la mercadería en el lugar que el mismo disponga. Básicamente, en esta etapa lo que se busca es no dejar ir al cliente identificando cuáles son las objeciones, superando los malentendidos y dando respuestas apropiadas

Concretar la venta: Si se llegó a un acuerdo en el paso anterior, este es el momento de cerrar el negocio. Aquí se tramita el pago, se realiza la entrega, y se cumplen con todos los puntos establecidos por ejemplo si se ofreció algún descuento o servicio adicional hay que tomarlo en cuenta en esta fase. Se debe estar atento hasta del más mínimo detalle para no dejar caer la relación con el cliente en este momento, ya que las operaciones pueden fracasar si esta etapa no se conduce con precisión.

V.B.1.c Proceso de Prestación de Servicios

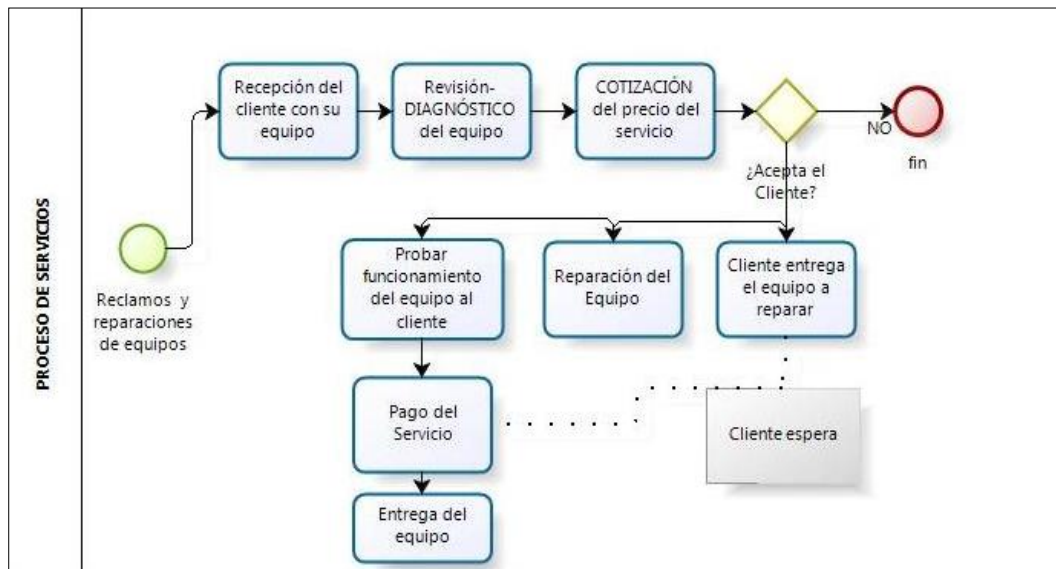
En ciertas ocasiones los clientes presentan reclamos ya sea personalmente o vía telefónica. Estos reclamos se debe a diferentes razones como:

- Productos electrónicos que dejaron de funcionar dentro del tiempo de garantía otorgado por la fábrica.
- Productos que fueron comprados con condición para devolver dentro de un cierto plazo

- Productos que no son eléctricos y son devueltos debido a rápido deterioro debido a la mala calidad del mismo
- Consulta acerca de repuestos de algunos productos como licuadoras, ollas de presión, cafeteras, etc.

La empresa trata siempre de resolver estos inconvenientes manejándose bajo el proceso que se muestra a continuación:

Gráfico 22 Proceso de Servicio



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

V.B.2 Procesos Futuros en Comercial Arabal con CRM

Una vez implementado el CRM en la empresa todos los procesos se van a automatizar debido a que la información de los clientes reposará en una base de datos ordenada a la cual toda la organización tendrá acceso. Como se muestra a continuación:

Gráfico 23 Integración de Procesos



Elaborado por: Autoras

Fuente: Cotización elaborada por Fugu Ecuador

Con esto, se busca lograr una relación con el cliente que se sustente a largo plazo para así fidelizarlos y a la vez mejorar el proceso de recompra de la mercadería para mantener el stock necesario, estando los productos requeridos siempre disponibles.

A continuación se analizará nuevamente los procesos de la empresa mencionando en qué etapa se verán más beneficiados con el CRM.

Proceso de Marketing

Detección de las necesidades del cliente: Sin duda en esta etapa es en donde mayor impacto tiene el CRM puesto que al contar con una base de datos ya se puede saber con anticipación que es lo que cierto cliente o grupo de clientes necesitan específicamente. Para esto, con el CRM la empresa puede de una manera muy sencilla generar sus propios formularios para captar potenciales clientes. Saber sus posibles comportamientos para poder ofrecer los servicios que más valoren y los productos que desean comprar. En conclusión, todo esto se convierte en un ahorro sustancial de tiempo y recursos.

Esta es la solución para que la empresa empiece a ser proactiva, es decir se prepare anticipadamente para satisfacer a sus clientes y no perder oportunidades de venta como se lo está haciendo actualmente.

Estudio y Análisis de necesidades: Esta será una oportunidad para que la empresa identifique que producto o servicio es el que más necesita la gente y no está teniendo la cantidad suficiente. Así mismo, pueden haber productos que la empresa no tenga y la gente si necesite, si la empresa identifica a tiempo estas necesidades puede ser la primera empresa en ofrecer dicho producto y estar un paso más adelante que la competencia. Siempre contar con información del cliente a tiempo para analizarla y tomar decisiones va a ser una gran ventaja competitiva.

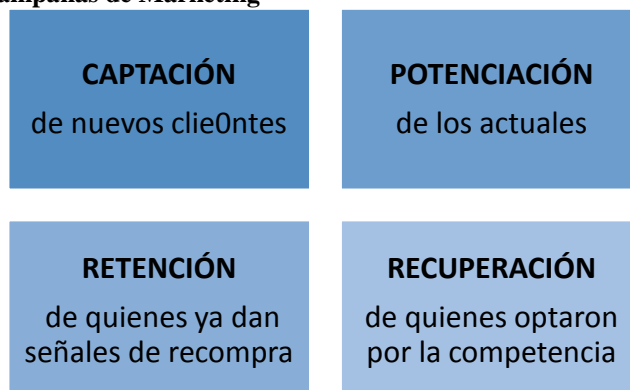
Diseño de las diferentes campañas: Comercial Arabal no se ha desarrollado en esta área. Esta herramienta va a ser de gran apoyo para que desarrolle campañas publicitarias efectivas. Le va a permitir segmentar a los clientes de acuerdo a sus comportamientos de compra y de esta manera va a desarrollar campañas personalizadas que transmitan el mensaje correcto y sobretodo que sea receptada por la persona indicada.

Estas campañas aparte de ser creadas podrán ser controladas y se podrá obtener una visión detallada sobre el impacto que estas actividades de marketing han tenido sobre la rentabilidad de la empresa monitoreando así el retorno sobre la inversión (ROI) relacionando cada campaña con sus clientes potenciales, oportunidades de venta y costos de marketing.

Adicionalmente, la empresa podrá realizar marketing interactivo, el cual permite el envío de e-mail masivo, crear y complementar encuestas, realizar acciones de telemarketing, entre otros. Finalmente todo este tipo de información podrá tener tanto el equipo de ventas como el de marketing en tiempo real para que ellos puedan realizar su trabajo.

Entre las campañas que se desea hacer con la ayuda de este software están:

Gráfico 24 Campañas de Marketing



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

Como se puede observar, la base de datos que se manejaría con el CRM nos servirá mucho para realizar campañas específicas con los diferentes segmentos de clientes. Se captará nuevos clientes, potenciará a los actuales, retendrá a quienes ya están comprando a menudo y recuperará a aquellos clientes que se han ido a la competencia por algún motivo en particular.

V.B.2.a Proceso de Ventas

Gracias a la herramienta de SugarCRM el equipo de ventas podrá planificar la previsión de ventas de la empresa, obteniendo así una visión real sobre las futuras ventas de la compañía y a su vez se compartirá esta información con el equipo financiero.

Venta Consultiva: En esta etapa el CRM puede ayudar a los vendedores para que conozcan previamente al cliente a fin de que se muestren confiados y transmitan esa confianza y seguridad. Pueden utilizar la información para anticiparse a las necesidades y mostrar soluciones. Todo esto, para que el cliente se sienta importante y especial y no uno más como hace sentir la mayoría de empresas. La empresa creará más puntos de contacto para comunicarse con sus clientes potenciales tales como sitios web, centro de llamadas,

correo electrónico, SMS, y centralizará toda esta información en una sola plataforma. Por lo tanto, con SugarCRM se potenciará el poder de ventas de Comercial Arabal permitiendo a los vendedores controlar y compartir información selecta sobre cada oportunidad de ventas, también podrán trabajar desde cualquier punto gracias a sus capacidades móviles.

Concretar la venta: Cuando el vendedor cierra la venta puede conseguir información adicional que el cliente le brinda, la cual se seguirá acumulando en la base de datos, puesto que mientras mayor información se tenga mejor se podrá servir al cliente.

V.B.2.b Proceso Servicio al Cliente

En esta área de igual manera el CRM es de gran impacto puesto que la empresa va a tener la información en tiempo real sobre las incidencias del cliente de modo que se podrá solucionar con mayor rapidez y eficiencia cualquier problema dando respuestas rápidas y heterogéneas. De igual manera podrá priorizar la atención para dar el mejor servicio a los mejores clientes y se conocerá al instante el nivel de servicio contratado por un cliente.

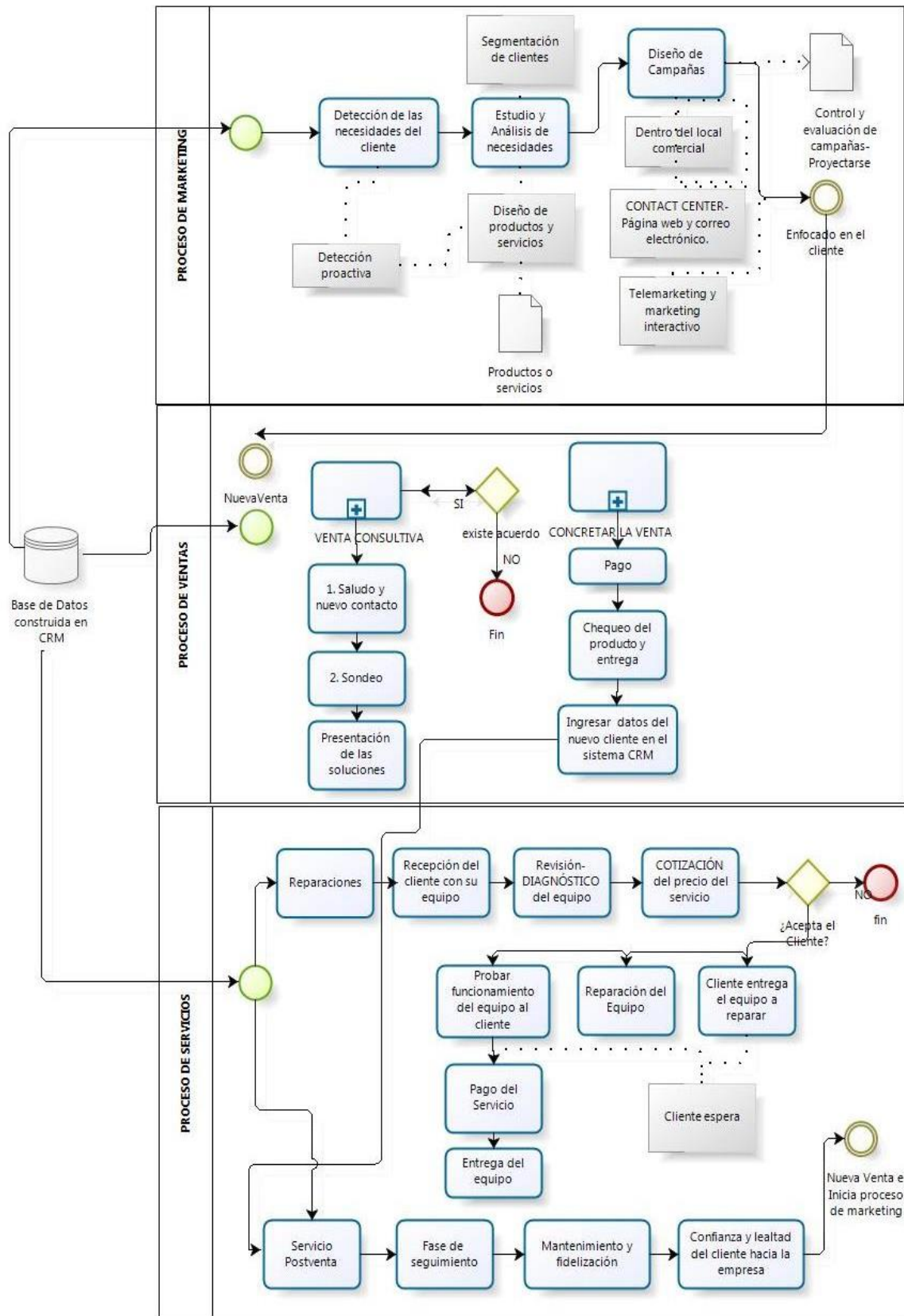
Así mismo, se implementará el servicio postventa, el cual no existe en el proceso actual de la empresa pero con el CRM se logrará la fidelización de los clientes ofreciendo este servicio. El CRM va a ser una herramienta muy útil en este campo puesto que va a ayudar a la empresa a atender, organizar, asignar y resolver cualquier aspecto del servicio postventa de forma automática y sistematizada. Los clientes tendrán la confianza de que sus quejas y preguntas sean atendidas con rapidez y responsabilidad, para esto el sistema asigna estados y personas responsables para atender estas quejas y sugerencias garantizando que los clientes se encuentren satisfechos y contentos asegurando de esta manera que repitan la compra en una ocasión futura.

Las estadísticas que arroja el aplicativo permitirán a la empresa conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, los tiempos de respuesta y la calidad en el servicio que está prestando para así asegurar la fidelización de tus clientes. No solo garantiza que los clientes hayan obtenido la mejor solución sino que también se podrá dejar de pedir los productos que más hayan causado problemas, para así reducir costos y reclamos. De este modo será fácil para la empresa obtener resultados y evaluar que mejoras se están llevando a cabo.²⁸

Para tener más clara la idea de mejoramiento que se dará en los procesos, a continuación se presenta un flujograma con los cambios mencionados:

²⁸ <http://www.fraggati.com/SugarCRM/Comercial>

Gráfico 25 Flujograma de Nuevos Procesos



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

V.C Resumen Cuadro Comparativo

Después del análisis realizado en el presente capítulo es importante recalcar las ventajas que tendrá Comercial Arabal, especialmente para fortalecer sus debilidades relacionadas con: poca innovación y uso de herramientas tecnológicas, escasa actividades de mercadeo y falta de servicio posventa.

En el siguiente cuadro se realiza una comparación de los procesos que tiene la empresa actualmente y los procesos que tendría con la implementación de la herramienta:

Tabla 7 Comparación procesos actuales y procesos con implementación de CRM

PROCESOS		ACTUALES	CON CRM
MARKETING	1. Detección de las necesidades del cliente	No se están detectando a tiempo por lo que se están perdiendo oportunidades de venta. De 10 oportunidades de venta que se presentan, sólo 2 llegan a la etapa de cierre.	Información contenida en una base de datos unificada por lo que se detectan las necesidades a tiempo beneficiando al incremento en las ventas. Se puede decir que de 10 clientes que atiende la empresa con esta nueva herramienta se podrá cerrar la venta con 4 a 6 clientes.
	2. Estudio y análisis de las necesidades	Se analiza la posibilidad de introducir nuevos productos o servicios	Se detectan las necesidades de los clientes potenciales en tiempo real y se cierra la brecha entre un cliente potencial y un cliente final. Al saber cuáles son las necesidades específicas de los clientes, las ventas serán

PROCESOS	ACTUALES	CON CRM
		<p>mayores ya que se ofrecerá productos que se sabe van a comprar.</p>
	<p>3. Diseño de las diferentes campañas</p>	<p>Actualmente no maneja campañas publicitarias, solamente promociones en el punto de venta.</p> <p>Segmentación de los clientes para poder llegar a cada uno con el tipo apropiado de iniciativa de marketing.</p> <p>Crea campañas de marketing efectivas y controla sus costos y resultados</p>
<p>VENTAS</p>	<p>1. Venta consultiva</p>	<p>Vendedores que no saben mucho de su cliente por lo que no pueden transmitir tanta confianza y seguridad</p> <p>Se podrá planificar la previsión de ventas de la empresa.</p> <p>Se crean más puntos de contacto para comunicarse con el cliente (página web, correo electrónico, centros de llamada, sms, etc.)</p> <p>Se potencia el poder de ventas con vendedores que conocen al cliente y transmiten confianza y seguridad, ofreciéndoles únicamente lo que</p>

PROCESOS	ACTUALES	CON CRM
		necesitan.
2. Concretar la venta	Se cierra la venta y se revisan las condiciones	Se cierra la venta y se busca información adicional para seguir alimentando la base de datos a fin de fortalecer la relación del cliente con la empresa. Poder ofertar productos relacionados a los necesarios según el giro de negocio de su empresa y preferencias.
SERVICIO	Manejo de reclamos, peticiones, venta de repuestos, etc.	La empresa atenderá, organizará, asignará y resolverá cualquier aspecto del servicio postventa de forma automática y sistematizada. Logrando fidelización de los mismos a largo plazo.
		<p>Las respuestas a los reclamos de los clientes se demoran puesto que no se tiene a la mano información histórica acerca de sus compras.</p> <p>Dará respuestas más rápidas y eficientes a los reclamos puesto que tiene a la mano información histórica en tiempo real.</p> <p>Podrá monitorear los resultados determinando el nivel de satisfacción de sus clientes, tiempos de</p>

PROCESOS		ACTUALES	CON CRM
			<p>repuesta y productos que están dando problemas.</p> <p>Reduce costos y aumenta la efectividad.</p>

Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General de Comercial Arabal

V.D Tecnología a utilizar

Desde el punto de vista técnico, el CRM es un software que permite gestionar las relaciones con los clientes de una organización, guardar en una única base de datos todo tipo de comunicación que se ha tenido con cada cliente, la respuesta que tuvo cada cliente y las compras que ha realizado.

Existen alrededor de 350 modelos de CRM en el mundo según Capterra, portal especializado en el análisis de las Tecnologías de la Información; decidir cuál es la mejor herramienta CRM dependerá de las necesidades, requerimientos y tipo de negocio de cada empresa; lo importante es que una estrategia para mejorar la relación con el cliente, es más fácil llevarla a cabo si se utiliza alguna herramienta informática diseñada para tal fin.²⁹ (Din Consultores).

Después de ciertas investigaciones, y entrevistas con el Gerente General de Comercial Arabal, quien definió las necesidades que la empresa tiene y que desea satisfacer a través de la herramienta de CRM. El software que hemos escogido para administrar la información obtenida del CRM, se denomina SUGAR.

²⁹ <http://www.odin.mx/index.php/features-mainmenu-47/template-features/queescrm>

SugarCRM³⁰ (Tecnología Pyme) es un programa de gestión de código abierto y por lo tanto no es necesario realizar un gasto importante en su licencia. SugarCRM gestiona la relación con los clientes de forma profesional y tratando a cada cliente de forma individualizada.

Existen varias razones para haber elegido este software: la primera, es que es de código abierto, lo que permite realizar una serie de cambios en base a un código que permite mejorar la adaptación a las necesidades de los clientes; otra de las ventajas es el conocimiento que tenemos del sistema.

Según el Top 10 Open Source CRM Solutions, SUGAR es el primero de la lista, debido a que cuenta con más de 22.000 desarrolladores, y su versión gratuita ha sido descargada más de 7.000.000 veces. En pocas palabras, SugarCRM es el líder del mercado en sistemas de CRM de código abierto por un amplio margen en este momento.³¹ (CRM).

A continuación se presenta el top 10 de soluciones CRM³²: (CRM).

- SugarCRM
- vTiger
- SplendidCRM
- Xtuple
- Concurrive
- Compiere
- Opentaps

³⁰ <http://www.tecnologiapyme.com/software/sugarcrm-gestiona-la-relacion-con-tus-clientes>

³¹ <http://www.crmsearch.com/top-10-open-source-crm-systems.php>

³² <http://www.crmsearch.com/top-10-open-source-crm-systems.php>

- CentraView
- XRMS
- CiviCRM

Este tipo de software está pensado para colocar al cliente como centro de la empresa, ayudando a gestionar las necesidades del mismo de una forma eficiente. Tiene una solución software que puede funcionar en cualquier plataforma.

El manejo de este software es complejo debido a que las necesidades y comportamientos de los clientes son diversas, se debe trabajar en conocer el comportamiento de cada uno de los segmentos de los clientes, consiste en un aprendizaje continuo puesto que los gustos de las personas cambian y las comunicaciones que hoy funcionan mañana resultan aburridas y cansan.

Por otro lado, SugarCRM ofrece a las empresas tres versiones, una de las cuales es de libre distribución (Sugar Community Edition) y las otras dos son comerciales (Sugar Enterprise y Sugar Professional). En el siguiente gráfico se detallan las características de cada una de ellas:

Gráfico 26 Funcionalidades de las versiones de SugarCRM



Fuente: (Dharma)

SugarCRM, en Comercial Arabal, por tratarse de una pequeña empresa, se utilizará Sugar Community con el fin de gestionar la interacción con sus clientes de una manera más óptima aprovechando de todas las bondades que nos brinda, mencionadas en el gráfico anterior.

V.D.1 Diseño de la herramienta

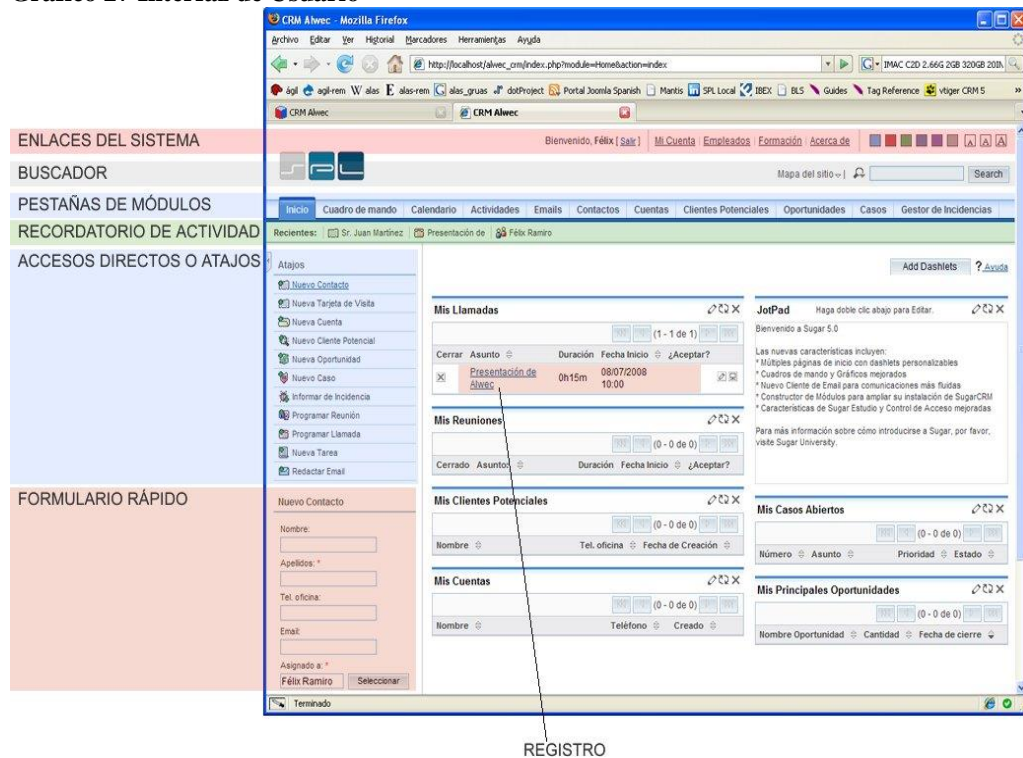
Una vez definido el software a utilizarse, es necesario mostrar cómo es el funcionamiento de la herramienta y el diseño de los módulos que requiere Comercial Arabal.

V.D.1.a Interfaz de usuario

Como se puede apreciar en los gráficos siguientes, dentro del interfaz de esta herramienta se encuentran principalmente los enlaces del sistema, el buscador, pestañas de módulos, recordatorio de actividades, menú de acceso rápido y formulario rápido para nuevos

contactos. A simple vista se puede observar que se trata de una herramienta amigable con el usuario.

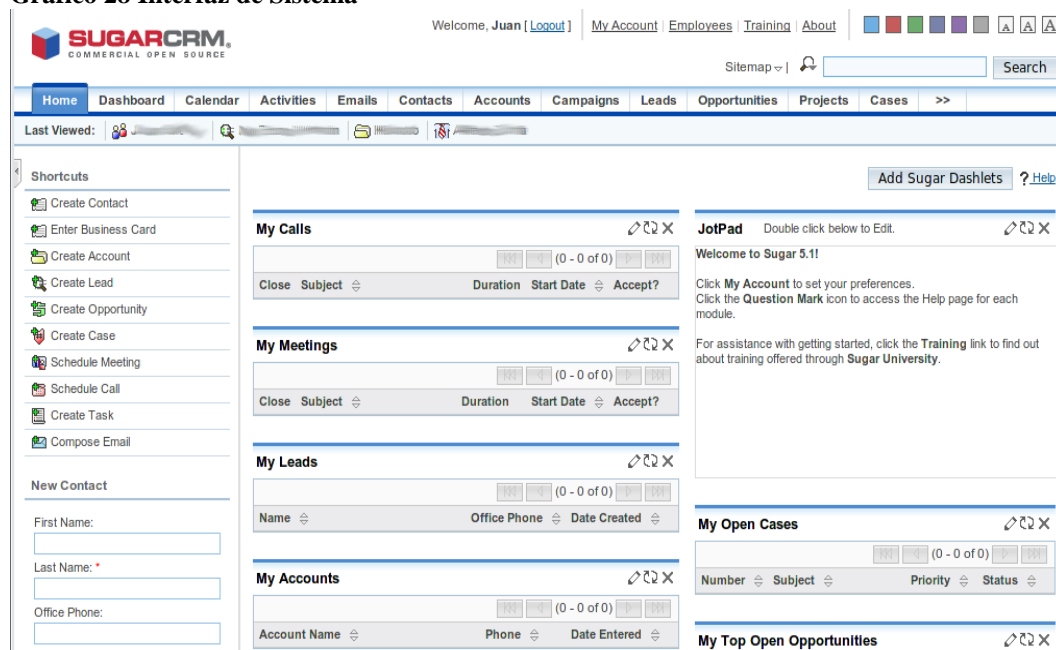
Gráfico 27 Interfaz de Usuario



REGISTRO

Fuente: Cotización FUGU Ecuador

Gráfico 28 Interfaz de Sistema



Fuente: Cotización FUGU Ecuador

V.D.2 Construcción de Módulos

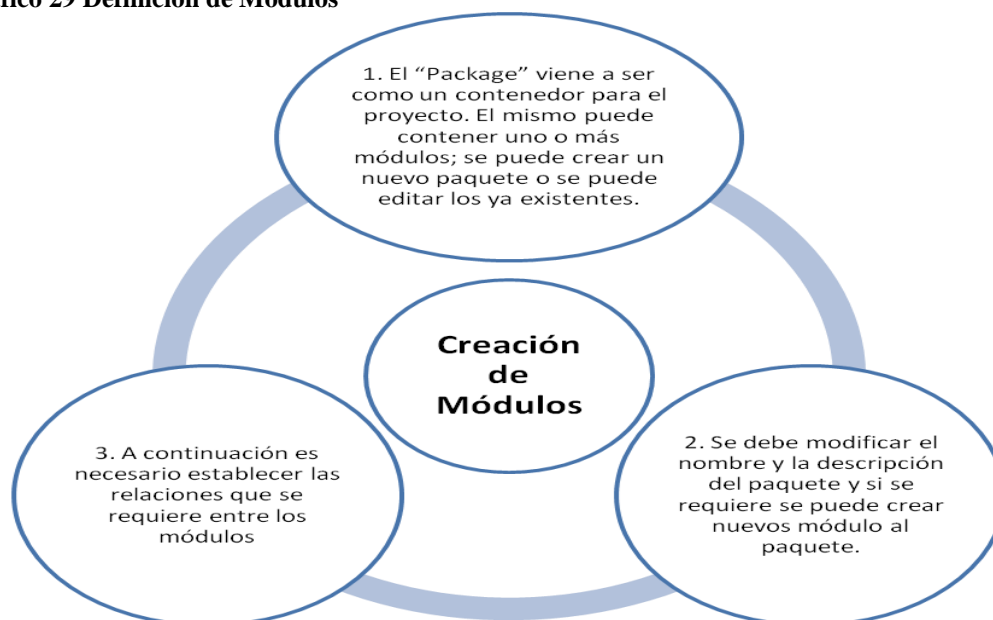
El generador de módulos de este software permite al usuario crear módulos personalizados iniciando desde cero o combinando los existentes, el objetivo es personalizarlos para crear nuevas funcionalidades que se adapten a los requerimientos de Comercial Arabal.

Los usuarios pueden crear un número ilimitado de módulos personalizados, que interactúan a la perfección con informes, flujos de trabajo y Sugar Studio.

La construcción de nuevos módulos permite a los desarrolladores extender la plataforma CRM más allá de las típicas funciones de gestión de clientes y optimizar SugarCRM para cualquier función que requiera la compañía para con sus clientes.³³

En el siguiente gráfico se explica el proceso de construcción de módulos dentro del sistema SUGARCRM:

Gráfico 29 Definición de Módulos



Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Fugu Ecuador

³³ <http://www.fraggati.com/SugarCRM/Administracion>

Para definir los módulos que son necesarios en la implementación de esta herramienta en Comercial Arabal, con ayuda de la empresa Fugu Ecuador, se definieron los siguientes³⁴:
(Fugo. Ecuador)

- Inicio: presenta información general del estado de situación de los distintos ítems del CRM, es decir muestra a manera de resumen la actividad del usuario en los diferentes módulos como: Mis llamadas, Mis reuniones, Mis clientes potenciales. Mis cuentas, Mis principales oportunidades.
- Portal: permite integrar páginas web externas para ser accedidas dentro del CRM. Un ejemplo típico es el caso de tener una intranet corporativa integrada con el CRM.
- Calendario: permite administrar las reuniones y compromisos de los usuarios. Se utiliza para ver y crear actividades como citas, llamadas, reuniones y tareas
- Actividades: Se utiliza para crear actividades relacionándolas con otros usuarios o clientes; sirve para manejar llamadas telefónicas, reuniones, tareas, notas y correos electrónicos.
- Cuentas: administra cuentas (empresas) con las que los equipos de ventas trabajan. Dentro de las principales bondades de este módulo están: contener información de clientes como nombre y dirección, gestiona las cuentas de clientes y también puede asociarse con otros registros como oportunidades y contactos.
- Contactos: se administran los distintos contactos de los clientes.
- Se debe tomar en cuenta que dentro de la herramienta, SugarCRM: “un contacto es cualquier objetivo de ventas válido”, siempre es una persona. En este módulo se

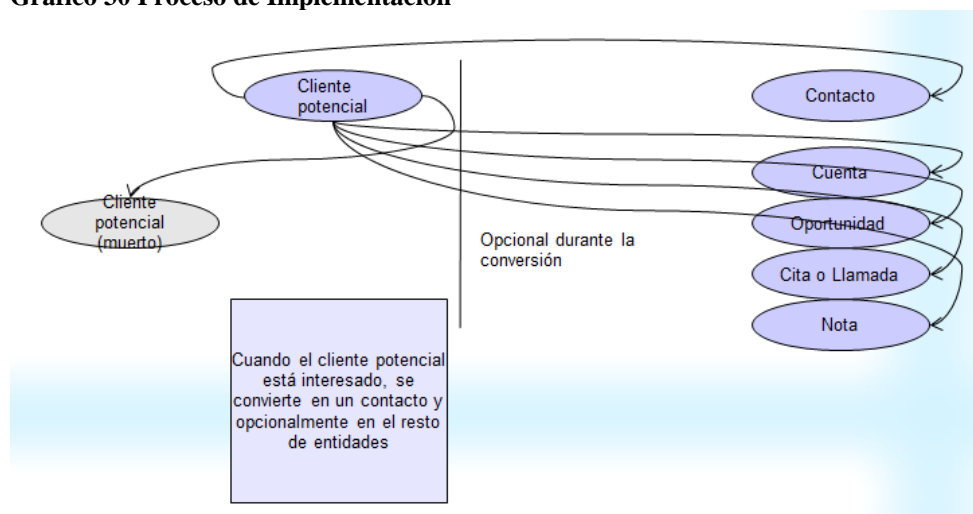
³⁴ Información trabajada y tomada desde la cotización realizada por Fugu Ecuador

registran datos como fecha de nacimiento y puede ser asociado con cualquier otro registro como Cuenta, Oportunidad, etc. También pueden ser personas asociadas a una cuenta y cada cuenta puede tener muchos contactos relacionados. Es importante mantener esta lista siempre actualizada tratando de estar al tanto de los ingresos, egresos y cambios en el personal de las cuentas.

- **Prospectos:** Es una persona u organización con la que la empresa quisiera tener relación de negocios en el futuro. La idea es trabajar estos prospectos para convertirlos en interesados. Para lograr esto se pueden realizar varias actividades, la más importante es que pasen a formar parte de los grupos objetivos de una o más campañas de mercadeo.
- **Interesados:** Gestiona los clientes potenciales en el proceso de venta, los llamados leads que vienen a ser los primeros contactos en el proceso. Una vez evaluados pueden convertirse en contactos, oportunidades y cuentas.

En el siguiente gráfico se muestra cómo con ayuda de la implementación de esta herramienta, el cliente potencial se convierte en un contacto al momento de mostrar interés, y posteriormente puede convertirse en una cuenta y oportunidad. Una vez que sea una oportunidad para la empresa es necesario trabajar en citas o llamadas las que se pueden registrar en la herramienta para un mejor seguimiento a la relación con el cliente.

Gráfico 30 Proceso de Implementación



Fuente: Cotización Fugu Ecuador

- Oportunidades: Es el registro de un negocio posible: qué se podría vender, a quién y por cuanto, además de definir quién está a cargo del seguimiento. Es decir, es una oportunidad concreta de venta en la cual ya se tiene definido el tema económico, el porcentaje de probabilidad para que se dé o no la venta y las etapas que se deben cumplir para cerrar el negocio. Esto permite saber cómo se están desempeñando los distintos vendedores de la compañía. Las oportunidades tienen que estar asociadas a una cuenta, puede asociarse a múltiples leads y contactos.
- Casos: permite llevar registro de los casos con sus correspondientes resoluciones.
- Fallas: permite tener un control de fallas o defectos en los productos y/o servicios de la empresa.
- Documentos: permite almacenar documentos de trabajo de las personas que utilizan el CRM en un lugar centralizado para que esté siempre disponible.

- E-mails: es aquí donde los usuarios manejan sus correos electrónicos, pudiendo además relacionar los mismos a distintas cuentas o contactos con el objeto de llevar un control preciso de todas las interacciones con los clientes.
- Llamadas: Permite registrar las llamadas telefónicas realizadas y recibidas. Es importante registrar los detalles de las llamadas en especial si se hizo algún ofrecimiento o se recibió alguna petición.
- Grupos objetivo: Grupo de personas u organizaciones al que va a dirigirse la campaña publicitaria. Este grupo puede contener contactos, interesados, prospectos y hasta usuarios.
- Campañas: Administra las campañas de marketing que la empresa realice en distintos medios publicitarios. Esto permite al equipo de marketing tener un control más profundo respecto del resultado de las distintas campañas de marketing que genere la organización. Esta tiene tres etapas:
 - Crear la campaña: se puede crear llenando los datos en las distintas paginas o con la ayuda del Asistente que le guiara en la definición de los datos paso a paso
 - Ejecutar la campaña: una vez que se ha creado la campaña se han conformado los grupos objetivos y se han determinado los monitores es tiempo de poner la campaña en acción, enviando a la plantilla de correos electrónicos que ya se ha establecido anteriormente.
 - Monitorizar la campaña: Se podrá ver un gráfico como que se muestra a continuación en el que se podrá ver la interacción del destinatario con los mensajes enviados. Así mismo se puede visualizar en otra ventana el ROI.

Gráfico 31 respuesta de Campañas



Fuente: (<http://dl.sugarforge.org/sugar-sp-la/sugar-sp-la/Version6.2.x/SugarCRM-CE-usuarios.pdf>)

- **Tablero:** es uno de los más importantes para los niveles gerenciales de la empresa, ya que es aquí donde se pueden observar, mediante gráficos, el estado y los resultados que se obtuvieron, se están obteniendo y se prevé se obtendrán del equipo de ventas y del resto de los usuarios que utilicen el producto.
- **Reportes:** permite obtener reportes detallados de cada operador en términos de rendimiento, seguimiento y cumplimiento de las tareas y llamadas asignadas así como estadística del tiempo de uso del sistema, es decir, se podrá medir el tiempo que un usuario ha permanecido conectados para casos de telemarketing en casa o dentro de la oficina.
- **Auditoría:** Es una de las características más robustas ya que permite el seguimiento y auditoría en cualquier acción de SUGAR.

V.D.3 Preparar la Información de los Clientes

V.D.3.a Definición de estándares para almacenar información

En esta etapa se definirán los estándares bajo los cuales se recolectará la información para garantizar la calidad de la misma. Es importante tener en cuenta las destrezas a

desarrollarse para integrar proyectos y estrategias planeadas para los siguientes años como: implementar tecnologías, redes sociales, email marketing entre otras.

Teléfonos: Se almacenan con los prefijos telefónicos de las diferentes ciudades del Ecuador, puesto que algunos clientes suelen venir de otras ciudades a comprar.

Nombres: Los nombres de clientes y de los contactos se almacenan con la letra inicial mayúscula para poder utilizarlo en cartas, correspondencias y comunicaciones electrónicas.

Ciudades, departamentos y países: Crear una lista predefinida de ciudades, departamentos y países para agilizar el ingreso de la información y evitar errores.

Departamento y rol principal: crear una lista de los departamentos y roles principales para estandarizar los cargos de los contactos y poder segmentar las comunicaciones. Para este caso esta departamentalización quedaría de la siguiente manera:

Tabla 8 estándares para almacenar información

DEPARTAMENTO PRINCIPAL	ROL PRINCIPAL
Finanzas y Contabilidad	Contador
	Crédito y cobranza
	Director financiero
	Tesorería
	Otro
Operaciones	Agente de compras
	Asistente administrativa
	Director de compras
	Director de operaciones
	Gerente General
	Otro

Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General Comercial Arabal

Actividad económica o sector: Creación de una lista predefinida de actividades económicas para segmentar a los clientes de acuerdo al sector de la economía en el que se encuentran.

Tabla 9 Clasificación de clientes por actividad económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA
Restaurantes
Bares
Cafeterías
Servicios de Catering
Hoteles / Hostales
Entidades Publicas
Servicio al por menor

Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General Comercial Arabal

Unificación de productos: Debe haber una estandarización para todos los productos que ofrece Comercial Arabal. Tanto en sus nombres como en los códigos.

Listas de precios automáticas: existirá un manejo de precios y descuentos automáticos para evitar los errores. Es decir, los clientes de acuerdo a la clasificación que se les otorgue recibirán un descuento especial como se muestra a continuación:

Tabla 10 Listado de precios automático

CLIENTE	PARÁMETRO	% DESCUENTO
Activos	Frecuencia de compra cada mes o cada 3 meses montos entre \$500 - \$1000 o más	8% descuento
Pasivos	Frecuencia de compra cada 4 o 6 meses montos mayores a \$300	6% descuento
Inactivos	Clientes que han regresado y compran un monto mayor a \$200	5% descuento
Referidos	Clientes que compran por	8% descuento

CLIENTE	PARÁMETRO	% DESCUENTO
	primera vez y han ido a comprar por publicidad o porque alguien les ha recomendado	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Entrevista Gerente General Comercial Arabal

V.D.3.b Limpieza de la información actual

La siguiente etapa es migrar los datos que ha recopilado Comercial Arabal hasta el momento. Comercial Arabal actualmente cuenta con un sistema de facturación en el que se registran los siguientes datos de los clientes³⁵: (Arabal)

NOMBRE
DIRECCION
TELEFONO
CI / RUC
EMAIL

Sin embargo, esta información debe ser verificada a fin de asegurar que el mensaje llegue a la persona indicada.

V.D.3.c Información requerida por Comercial Arabal

Se debe definir la información de los clientes que se desea tener y que sea pertinente para la organización. Mientras más información se tenga de los clientes será mejor, sin embargo esta información debe ser relevante, es decir debe generar un verdadero valor para la empresa y evitar que se pierdan recursos.

Información de las cuentas: como se mencionó anteriormente las cuentas son empresas con las que Comercial Arabal mantendrá una relación. La información será la siguiente:

- Nombre de la empresa

³⁵ Entrevista Gerente General Comercial Arabal y análisis del Sistema de Facturación

- Dirección
- Fecha en la que fue fundada
- Giro de negocio
- Productos que más compran
- Frecuencia de compra
- Tipo de cliente
- Número de empleados
- Encargado de compras

Información de los contactos: En caso de ser parte de una cuenta la información sería la siguiente:

- Nombre
- Cargo que ocupa en la empresa
- Fecha de nacimiento
- Edad

En caso de ser una persona particular que no pertenezca a una cuenta la información que se recolectará será la siguiente:

- Nombre
- Fecha de nacimiento
- Dirección
- Motivo de compra
- Ocupación

- Lugar de trabajo
- Productos que ha comprado
- Frecuencia con la que realiza sus compras

V.D.3.d Indicadores de Gestión

Los Indicadores que se va a obtener son los que brinda la herramienta, todos estos relacionan los clientes y se pueden evaluar los resultados por medio de gráficas.

Estos indicadores son:

Estadísticas:

- Oportunidades por período de ventas
- Oportunidades por resultados mensuales
- Oportunidades por origen de contacto y/o resultados

Prospecto / Interesado por:

- Origen
- Estado
- Actividad

Ventas por:

- Origen de prospecto / interesado
- Cuenta
- Contacto
- Usuario

Pedidos por:

- Cuenta
- Estado

Incidencias por:

- Prioridad
- Categoría
- Usuario
- Productos
- Cuenta
- Contacto

Resultado campañas por:

- Grupo objetivo
- Interesados / prospectos
- Cuentas

En este aspecto, es importante mencionar que solo se definen los posibles indicadores, pero que no se trabajará en medir los resultados ya que el objetivo de este estudio está enfocado únicamente en el estudio previo de viabilidad y en la implementación de la herramienta CRM, mas no a un seguimiento de la herramienta en ejecución ya que esto llevaría algunos meses más y podría ser tema de otro estudio.

V.E Conclusiones Proceso de Implementación de CRM

Para la implementación de una herramienta CRM es importante tomar en cuenta ciertos aspectos como los canales de contacto que serán parte del proceso y los requerimientos funcionales y de interfaz. Se definió el plan de trabajo, la metodología, las oportunidades que se pueden aprovechar y las estrategias a utilizar.

Un punto realmente importante es el cambio en el que se ve envuelta la empresa en relación a las personas y los procesos. Con relación a las personas es importante que a la implementación de la herramienta se la vea como una estrategia corporativa en la que todos deben estar involucrados y debidamente capacitados. En cuanto a procesos, se muestra claramente las ventajas que se brindarán con la implementación del CRM, los procesos beneficiados serán los de marketing, ventas y de servicio.

Después de un análisis de los distintos software que existen para gestionar las relaciones con los clientes, se optó por Sugar CRM porque es un programa de gestión de código abierto lo que permite realizar cambios y poder adaptarlo a los requerimientos de Comercial Arabal, además de ser el software en el que se tiene mayor conocimiento.

CAPITULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se muestra de forma detallada la inversión, el financiamiento y el flujo neto de las operaciones a realizar, para poder efectuar la evaluación financiera del proyecto a largo plazo, en la que se calcula el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Costo Beneficio y el Periodo Real de Recuperación de la Inversión (PRRI). Finalmente se realizará un análisis de escenarios y una comparación de la situación actual de la empresa vs la situación en la que se encontraría si se invierte en el proyecto.

VI.A Activos Fijos

En cuanto a los activos fijos están conformados por aquellos activos que se debe adquirir para equipar los dos puestos de trabajo que se implementarán: el/la encargado/a del Contact Center y el/la vendedor/a.

Tabla 11 Inversión en activos fijos

Requerimiento de Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Precio	Precio
		Unitario	Total
Archivador	1	50,00	50,00
Escritorios con sillas	2	200,00	400,00
TOTAL			450,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Tabla 12 Inversión Equipos de computación

Requerimiento de Equipos de Computación			
Concepto	Cantidad	Precio	Precio
		Unitario	Total
Computadora	1	800,00	800,00
Laptop	1	600,00	600,00
Tablets	1	300,00	300,00
Cableado de Red	1	50,00	50,00
Impresora HP Laser	1	400,00	400,00
TOTAL			2150,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Tabla 13 Inversión equipos de oficina

Requerimiento de Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Precio	Precio
		Unitario	Total
Teléfono	2	20,00	40,00
TOTAL			40,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Así mismo se toma en cuenta el rubro por la implementación del CRM

Tabla 14 Costo implementación CRM

Implementación CRM			
Concepto	Cantidad	Precio	Precio
		Unitario	Total
Software CRM	1	6.720,00	6.720,00
Técnico	1	500,00	500,00
TOTAL			7.220,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

VI.B Capital de trabajo

El capital de trabajo constituyen los recursos destinados para que el proyecto inicie su funcionamiento, tomando en cuenta tres meses adelantados.

Tabla 15 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
EFFECTIVO	
Gastos Personal por tres meses	2.154,00
Gastos Administrativos para tres meses	585,00
Imprevistos	0,00
TOTAL	2.739,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

VI.C Inversión

La inversión gira en torno a la adquisición de los activos fijos, diferidos y capital de trabajo necesarios para iniciar las operaciones, como se muestra a continuación.

Tabla 16 Total Inversión

R U B R O S	TOTAL
INVERSIÓN	
INVERSIONES FIJAS	
Implementación CRM	7.220,00
Muebles y Enseres	450,00
Equipos de Oficina	40,00
Equipos de Computación	2.150,00
Subtotal	9.860,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	2.739,00
Subtotal	2.739,00
T O T A L	12.599,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	9.860,00
CAPITAL DE TRABAJO	2.739,00
TOTAL	

	12.599,00
--	------------------

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

VI.D Gastos y costos

El estudio se realizará en base a los gastos incrementales o también llamados marginales, es decir se tomará en cuenta sólo el valor en que se aumentarán los gastos que al momento ya tiene la empresa. Los gastos marginales en los que la empresa incurrirá son los siguientes:

Tabla 17 Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL			
CARGO	N°	MENSUAL	ANUAL
ENCARGADO CONTACT CENTER	1	400,00	4.800,00
VENDEDOR	1	318,00	3.816,00
TOTAL	4	718,00	8.616,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Tabla 18 Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Teléfono convencional	30,00	360,00
Celulares	25,00	300,00
Internet	20,00	240,00

Luz	10,00	120,00
Arriendo Servidor	100,00	1.200,00
Útiles de Oficina	10,00	120,00
TOTAL	195,00	2.340,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Tabla 19 Gastos de Marketing

GASTOS DE MARKETING	
DETALLE	TOTAL
Material POP	2.250,00
Diseño Página Web	1.250,00
Compra de dominio	35,00
Evento publicitario (Hotel)	2.525,00
Mailing	675,00
Administración de Redes sociales	2.400,00
Publicidad externa (Pintura y Rótulos)	865,00
VALOR ANUAL	10.000,00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

VI.EFinanciamiento

El monto de inversión para implementar el CRM en Comercial Arabal será de \$12.599,00, monto que será financiado en su totalidad por el propietario de la misma. Para esto, es fundamental el análisis financiero del proyecto que se lo realizara por un lapso de 5 años.

Tabla 20 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	80.343,13	100.428,91	125.536,13	156.920,17	196.150,21
Costo de ventas	52.223,03	65.278,79	81.598,49	101.998,11	127.497,63
UTILIDAD BRUTA	28.120,09	35.150,12	43.937,65	54.922,06	68.652,57
Sueldos	8.616,00	9.046,80	9.499,14	9.974,10	10.472,80
Luz Eléctrica	120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Teléfono – Celulares	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Teléfono – Fax	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Internet	240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Útiles de Oficina	120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Arriendo Servidor	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Depreciaciones	765,67	765,67	765,67	49,00	49,00
Gastos de Marketing	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
Directo					
Otros Gastos	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75

TOTAL COSTOS	22.221,67	23.294,47	24.420,91	24.887,00	26.128,90
UTILIDAD antes IMP. Y P.T.	5.898,43	11.855,65	19.516,74	30.035,06	42.523,67
15% Partic. de Trabajad.	884,76	1.778,35	2.927,51	4.505,26	6.378,55
UTILIDAD ANTES DE IMP.	5.013,66	10.077,30	16.589,23	25.529,80	36.145,12
Impuestos 25% a la renta	1.253,42	2.519,33	4.147,31	6.382,45	9.036,28
UTILIDAD NETA	3.760,25	7.557,98	12.441,92	19.147,35	27.108,84

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

VI.F Flujo de efectivo

Tabla 21 Flujo de Proyecto

FLUJO DE PROYECTO						
DETALLE	INVERSI ONES	HORIZONTE DEL PROYECTO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		80.343,13	100.428,91	125.536,13	156.920,17	196.150,21
Costo de Ventas		52.223,03	65.278,79	81.598,49	101.998,11	127.497,63
UTILIDAD BRUTA		28.120,09	35.150,12	43.937,65	54.922,06	68.652,57
EGRESOS						
Sueldos		8.616,00	9.046,80	9.499,14	9.974,10	10.472,80
Luz Eléctrica		120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Teléfono – Celulares		300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Teléfono - Fax (2 líneas)		360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Internet		240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Útiles de oficina		120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Arriendo Servidor		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Gastos de Marketing		10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06

Directo						
Otros Gastos (imprevistos)		500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Depreciaciones		765,67	765,67	765,67	49,00	49,00
TOTAL EGRESOS		22.221,67	23.294,47	24.420,91	24.887,00	26.128,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		5.898,43	11.855,65	19.516,74	30.035,06	42.523,67
15% participación de Trabajadores		884,76	1.778,35	2.927,51	4.505,26	6.378,55
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		5.013,66	10.077,30	16.589,23	25.529,80	36.145,12
Impuestos 25%		1.253,42	2.519,33	4.147,31	6.382,45	9.036,28
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.760,25	7.557,98	12.441,92	19.147,35	27.108,84
Depreciaciones		765,67	765,67	765,67	49,00	49,00
Amortizaciones software		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Amortización de Crédito		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación del Capital de Trabajo						2.739,00
Valor Salvamento						7.465,00
INVERSIONES						
Fijas	-9.860,00					
Diferidas	0,00					
Capital de Trabajo	-2.739,00					
Crédito	0,00					
FLUJO FINAL DE EFECTIVO	-12.599,00	4.725,91	8.523,64	13.407,59	19.396,35	37.561,84

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Como se mencionó anteriormente, el cálculo de los ingresos también se lo ha hecho en relación al incremento de las ventas en cuanto se implemente el CRM en Comercial Arabal.

Se ha establecido que el **porcentaje de crecimiento en ventas será del 25%** debido a los múltiples beneficios que esta herramienta traerá consigo para la empresa.

- Con la nueva herramienta el vendedor conocerá lo que el cliente necesita y le ofrecerá el producto que más se acople a sus necesidades. De este modo, el cliente se sentirá atraído por la empresa al ver que no es un cliente más, sino alguien muy importante para la misma y que Comercial Arabal ha seguido cuidadosamente su trayectoria de compra. Sin duda, esto pondrá a la empresa un paso delante de la competencia y la probabilidad de que el cliente le prefiera es alta.
- Al tener un conocimiento amplio de cada uno de los clientes se potenciará a los actuales con el fin de que pasen de ser ocasionales a ser clientes habituales. Una vez que se logre esto se obtendrá más recompra en un año y consecuentemente se incrementarán notablemente las ventas.
- La herramienta ayudará a identificar clientes que han dejado de comprar en Comercial Arabal, y en base a la información que se tenga de los mismos se intentará recuperar al menos el 25% de estos.
- Se fidelizará a los clientes que presentan una gran frecuencia de recompra debido al servicio de post-venta que se podrá dar gracias a la implementación de CRM.
- Como se analizó en capítulos anteriores, el mercado al que atiende Comercial Arabal está en crecimiento por lo que con esta nueva herramienta se captará mínimo el 30% de nuevos clientes que con el tiempo se fidelizará al menos a la mitad, según entrevista realizada al Gerente General de la empresa.

- La empresa no invierte en medios de comunicación para llegar al cliente, pero una vez que se implemente la herramienta deberá tomar en cuenta el tema de publicidad como una prioridad, es por ello que se le ha asignado un rubro alto a esto. El CRM proporciona información muy valiosa que puede dar resultado siempre y cuando la comunicación sea efectiva. Se realizarán eventos para lanzar nuevos productos, se enviarán regalos a los clientes VIP en ocasiones especiales, se harán promociones, entre otros. Como resultado de esto se obtendrán mejores resultados en las ventas anuales.

Como base para el cálculo de los ingresos del primer año se tomará un incremento del 25% de las ventas que se proyectaron previamente en un capítulo anterior. De esta manera el ingreso del primer año será de:

Tabla 22 Proyección de ventas 2013

Proyección ventas 2013	321.372,5
Incremento	25%
Ingresos 2013 por ventas	80.343,125

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Una vez que se tenga los ingresos para el primer año los siguientes años se calculará incrementando un 25% año tras año.

Tabla 23 Ingresos esperados a 5 años

AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
100.428,91	125.536,13	156.920,17	196.150,21

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

VI.F.1

VI.G Valor Actual Neto (VAN)

Los flujos de inversiones, costos, gastos y de ingresos pueden expresarse a través de un solo flujo neto, al cual se lo expresará en términos de valor actual utilizando la tasa de descuento pertinente.

En la evaluación financiera es necesario el cálculo valor actual neto cuya fórmula es la siguiente³⁶:

$$\text{Valor Actual Neto (VAN)} = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{(1+i)^n}$$

Flujo de efectivo= Cantidad a ser actualizada.

i = Tasa de descuento.

n = Número de período anual (1, 2, etc.) respectivamente.

n = Número de período anual (1, 2, etc.) respectivamente

VI.H Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta la tasa de inflación, tasa pasiva y riesgo país, alcanzando un valor de 18,36 % las cuales pueden influir de cierta forma en el desenvolvimiento normal del proyecto.

³⁶ Muñoz Mario, "Perfil de la Factibilidad", Editorial Masters, primera edición, año 2003.

Tabla 24 Tasa de descuento

Detalle	Tasas
Inflación	5,30%
Tasa pasiva	5,06%
Riesgo país	8,00%
Tasa descuento	18,36%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estimación del Banco Central del Ecuador

Una vez que se ha obtenido la tasa de descuento se procede actualizar los valores del flujo neto de efectivo y como resultado el VAN que genera el proyecto es de \$ 31617,94 dólares; que es mayor a 0, por lo que el proyecto es viable.

VI.I Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR mide la rentabilidad de un proyecto, permite al inversionista tener una idea clara y real de si su dinero se encuentra mejor invertido en un proyecto, en un banco o en cualquier otra actividad, se calcula mediante la interpolación de una tasa menor con la tasa mayor. La mejor decisión se dará, cuando la tasa de rendimiento del proyecto supere ampliamente a la tasa de descuento.

La TIR del proyecto tiene un porcentaje del 73,75% que es mayor a la tasa de descuento la cual se ubica en 18,36%, lo que significa que el proyecto es rentable.

VI.J Costo Beneficio

En cambio, con el valor actual de los ingresos y el valor actual de los costos, se calcula la relación beneficio costo que tendrá el proyecto con la siguiente fórmula³⁷: (Cagigal).

$$RBC = \frac{\Sigma \text{Flujos de Ingresos Operacionales Descontados}}{\Sigma \text{Flujos de Egresos Operacionales Descontados}}$$

$$RBC = \frac{138981,88}{80154,50}$$

$$RBC = 1,73$$

Se obtiene una relación beneficio/costo de 1,73 la cual señala que los ingresos son mayores a los costos, siendo un proyecto atractivo, es decir se tiene \$1,73 dólares de ingresos para cubrir \$1 dólar de costos.

VI.K Período Real de Recuperación de la Inversión (PRRI)

“El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil.”³⁸ (Meneses).

Para este cálculo primero se obtiene el flujo de efectivo descontado y a partir de ahí se calcula el año en el que se recuperará la inversión.

Tabla 25 Rentabilidad anual proyectada de los inversionistas

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTADA DE LOS INVERSIONISTAS						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-12.599,00					
Utilidad		3.760,25	7.557,98	12.441,92	19.147,35	27.108,84

³⁷ Cagigal José, Finanzas de la Empresa, Universidad Internacional SEK, Ecuador.

³⁸ Meneses, Edilberto. Preparación y evaluación de proyectos Quito Ecuador.

Depreciación		765,67	765,67	765,67	49,00	49,00
Amortización gastos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor de Desecho						7.465,00
Capital de trabajo						2.739,00
Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	-12.599,00	4.525,91	8.323,64	13.207,59	19.196,35	37.361,84
Flujo de Efec.Descontado		3.823,85	5.941,60	7.965,42	9.781,35	16.084,35
Tasa de Descuento	18,36%					
VAN PROYECTO	30.997,57					
<u>TIR</u>	72,54%					

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Tabla 26 Período de recuperación de la inversión

AÑO	INVERSIÓN	RECUPERACIÓN
año 0	-12.599,00	
año 1	3.823,85	-8.775,15
año 2	5.941,60	-2.833,54
año 3	7.965,42	5.131,88
año 4	9.781,35	14.913,23
año 5	16.084,35	30.997,57

En el cuadro podemos observar que la inversión se recuperará al año 3 puesto que ya comenzamos a obtener ingresos positivos.

VI. Resumen de escenarios

Tabla 27 Resumen de escenarios

RESUMEN DE ESCENARIOS			
	VALORES ACTUALES	PESIMISTA	OPTIMISTA

CAMBIANTES			
Inflación:	5%	7%	3%
Incremento en ventas	25%	20%	30%
RESULTADO			
TIR	73,75%	33,86%	110,54%
VAN	31617,94	7648,17	59017,37

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

En este cuadro se puede presenciar los valores actuales con los que se está evaluando el proyecto tomando en cuenta una tasa de inflación del 5%, la cual es mayor a la inflación con la que cerró el 2013 que fue de 2.70%.³⁹ Así mismo se ha establecido un crecimiento en ventas del 25% como ya se explicó anteriormente. Los resultados de este escenario son muy positivos para que la implementación de este proyecto sea viable teniendo un retorno de la inversión del 73,75% y un Valor Actual de \$31.617,94 dólares.

Otro escenario que se analizó es el Pesimista en el cual se incrementó la inflación al 7% y se redujo el incremento de las ventas al 20%, es decir 5% menos a la evaluación actual. Aun así, en el peor escenario se sigue obteniendo un TIR y VAN positivos. La tasa de retorno de la inversión sería del 33,86% la cual sigue siendo mayor a la tasa de descuento y el VAN sigue siendo positivo con un valor de \$7.648,17 dólares. Por lo tanto, aun en el peor escenario, la implementación de la nueva herramienta sería viable y traería consigo beneficios.

Finalmente, el escenario Optimista es todavía aún mejor tomando en cuenta una inflación del 3% y suponiendo que las ventas no se incrementen en un 25%, sino en un 30%.

³⁹ <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Como resultado se obtendrá un TIR de 110,54% y un VAN de \$59.017,37 dólares, lo cual resulta mucho más atractivo para el inversionista.

VI.M Comparación situación actual vs. implementación CRM.

Finalmente, se compararan la situación actual con la situación implementando el CRM para demostrar que en un futuro la implementación del CRM traerá consigo muchos beneficios que se verán reflejados en las utilidades futuras.

Tabla 28 Estado de pérdidas y ganancias proyectado situación actual

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SITUACIÓN ACTUAL					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	321.372,50	347.175,49	372.978,47	398.781,46	424.584,45
Costo de ventas	208.892,13	225.664,07	242.436,01	259.207,95	275.979,89
UTILIDAD BRUTA	112.480,38	121.511,42	130.542,46	139.573,51	148.604,56
Sueldos	54.000,00	56.700,00	59.535,00	62.511,75	65.637,34
Agua	360,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Arriendo	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Luz Eléctrica	300,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Teléfono - Fax	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Internet	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Utiles de Aseo y Limpieza	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
Utiles de Oficina	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Gastos de Publicidad	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Gastos de transporte	1.587,00	1.666,35	1.749,67	1.837,15	1.929,01
Gastos Bancarios	1.743,40	1.830,57	1.922,10	2.018,20	2.119,11
Otros gastos (imprevistos)	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Depreciaciones	3.569,62	3.569,62	3.569,62	3.569,62	3.569,62
TOTAL COSTOS	76.630,02	80.157,04	83.986,41	88.007,25	92.229,13
UTILIDAD antes IMP. Y P.T.	5.898,43	11.855,65	19.516,74	30.035,06	42.523,67

15% Partic. de Trabajad.	5.377,55	6.203,16	6.983,41	7.734,94	8.456,31
UTILIDAD ANTES DE IMP.	30.472,80	35.151,22	39.572,65	43.831,32	47.919,11
Impuestos 25% a la renta	7.618,20	8.787,81	9.893,16	10.957,83	11.979,78
UTILIDAD NETA	22.854,60	26.363,42	29.679,48	32.873,49	35.939,33

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Tabla 29 Estado de pérdidas y ganancias proyectado con implementación CRM

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN CRM					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	368.947,20	461.184,00	576.480,00	720.600,00	900.750,00
Costo de ventas	239.815,68	322.828,80	403.536,00	504.420,00	630.525,00
UTILIDAD BRUTA	129.131,52	138.355,20	172.944,00	216.180,00	270.225,00
Sueldos	62.616,00	65.746,80	69.034,14	72.485,85	76.110,14
Agua	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Arriendo	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Luz Eléctrica	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Teléfono - Fax	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
Teléfono - Celulares	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Internet	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Útiles de Aseo y Limpieza	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
Útiles de Oficina	320,00	336,00	352,80	370,44	388,96
Gastos Bancarios	1.743,40	1.830,57	1.922,10	2.018,20	2.119,11
Depreciaciones	4.335,29	4.335,29	4.335,29	3.618,62	3.618,62
Arriendo Servidor	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Publicidad en Medios	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Gastos de Marketing Directo	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
Gastos de transporte	1.587,00	1.666,35	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
Intereses de Crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS	98.791,69	103.514,51	106.723,80	111.126,56	116.501,96
UTILIDAD antes IMP. Y P.T.	30.339,83	34.840,69	66.220,20	105.053,44	153.723,04
15% Partic. de Trabajad.	4.550,98	5.226,10	9.933,03	15.758,02	23.058,46
UTILIDAD ANTES DE IMP.	25.788,86	29.614,59	56.287,17	89.295,42	130.664,59
Impuestos 25% a la renta	6.447,21	7.403,65	14.071,79	22.323,86	32.666,15
UTILIDAD NETA	19.341,64	22.210,94	42.215,38	66.971,57	97.998,44

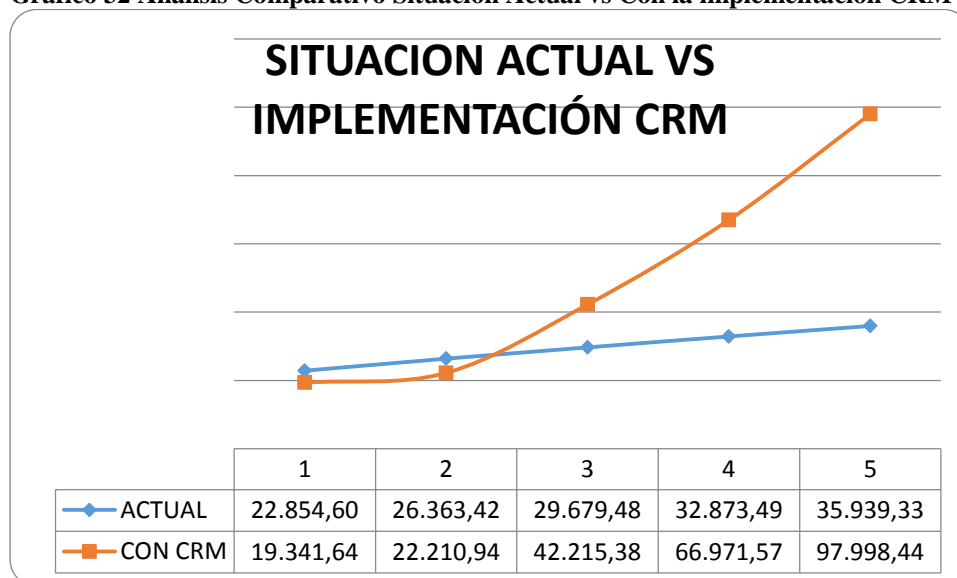
Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Como se puede observar, las utilidades durante los dos primeros años se disminuirán con la implementación del CRM, sin embargo a partir del tercer año éstas aumentan notablemente hasta que en el quinto año las utilidades superan un 172%.

A continuación se muestra un gráfico donde se puede apreciar de mejor manera el impacto que tendrá el CRM sobre las utilidades de la empresa en los próximos 5 años

Gráfico 32 Análisis Comparativo Situación Actual vs Con la implementación CRM



Elaborado por: Autoras

Fuente: Balances de Comercial Arabal

VI.N Conclusión del Capítulo De Análisis Financiero

Durante este capítulo se ha analizado la viabilidad del proyecto y los beneficios financieros que éste traerá consigo.

La inversión inicial será de \$12.599,00 dólares la cual se recuperará al tercer año de puesta en marcha el proyecto. El estudio financiero que se realizó ha sido marginal puesto que para obtener el VAN y TIR se ha tomado en cuenta solo los ingresos extras que se

obtendrá una vez que se implemente el CRM y así mismo los gastos adicionales en los que la empresa deberá incurrir para dicha implementación.

Los resultados del estudio financiero fueron satisfactorios puesto que arrojó un VAN y TIR del \$31.617,94 y 73,75% respectivamente, tomando en cuenta una tasa de descuento del 18,36%. Así mismo, se proyecta que una vez implementado el CRM en Comercial Arabal las ventas incrementarán en un 25% año tras año, porcentaje que se justifica con todas las bondades que brindara el nuevo software. De igual manera, los gastos se incrementaran en un 5%, valor que se ha estimado en base a la inflación del último año.

Finalmente, se realizó un análisis de escenarios y los resultados son positivos aún en el peor escenario suponiendo un incremento solamente del 20% en ventas y del 7% en gastos. Para justificar por completo este estudio se realizó una proyección de las utilidades que percibirá la empresa si se mantiene como está actualmente y otra proyección con las utilidades que percibirá con la implementación del CRM. Los resultados fueron sorprendentes puesto que a partir del tercer año las utilidades se incrementarán notablemente hasta llegar al quinto año a incrementarse en un 172%.

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VII.A Conclusiones

En este estudio se presentó de manera detallada lo que implica la implementación de una herramienta CRM para su total comprensión. También se realizó un análisis del estado actual de la empresa Comercial Arabal para determinar la viabilidad del proyecto.

Desde nuestro punto de vista, una de las definiciones más acertadas de lo que realmente es un CRM es la que encontramos en la página web negocios electrónicos.biz en la que mencionan que: “El CRM es una estrategia de Negocios que surge de la Filosofía del Cliente como ente de principal valor en el ámbito comercial. El CRM básicamente se traduce en los procesos de Gestión que permiten canalizar la Atención y el Servicio al Cliente.”

En nuestro país, el desarrollo de soluciones CRM es apenas incipiente, las empresas por ahora están empezando a invertir en soluciones destinadas a Call Centers, Web Sites, ERP's, u otras herramientas cuyo campo de acción es el CRM Operacional pero aún hace falta mucha inversión en soluciones que sean integradas y consolidadas (CRM Analítico y CRM Colaborativo).

Es importante recalcar que se debe tomar al CRM no como un simple software. Un CRM va más allá de esto, se trata de una estrategia corporativa de negocio para gestionar las relaciones con los clientes con la que deben estar involucrados todos los miembros de la empresa, el mismo que permite automatizar los procesos especialmente los relacionados con los clientes, es decir los de marketing, ventas y servicio.

Aquellas empresas que brinden a sus clientes facilidades y niveles de servicio que no son conocidas en el medio, lograrán resultados satisfactorios, generando rentabilidad para la empresa y al mismo tiempo ampliarán sus capacidades y su posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, Comercial Arabal es una empresa distribuidora e importadora directa de productos de menaje de cocina. Actualmente se encuentra en una etapa de madurez debido a que existe gran competencia y los consumidores son sensibles a los precios. Por lo que su estrategia principal es la reducción de costos para ofertar precios bajos. Sin embargo, esto no es suficiente, la empresa se vio en la necesidad de mejorar la relación que mantiene con sus clientes ya que realmente no se realizaba ningún tipo de seguimiento para fidelizar al cliente a largo plazo.

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la empresa se encuentran: conocimiento del mercado, buena relación con los proveedores, solvencia financiera, buena reputación con sus clientes, costos bajos por las buenas relaciones mantenidas con sus proveedores y principalmente la ubicación estratégica del local comercial.

Dentro de las debilidades que presenta se encuentran: poca innovación y uso de herramientas tecnológicas, escasas actividades de mercadeo y falta de servicio posventa o seguimiento al cliente. Por tanto, generalmente hablando con la implementación de la herramienta CRM se mejorarán notoriamente estos procesos.

Para definir si es viable o no la implementación de un CRM en esta empresa se realizó una investigación de mercado mediante la que se pretendía medir los niveles actuales de satisfacción de los clientes. La metodología utilizada para este estudio fue eficiente ya que se pudo obtener resultados reales. En términos generales los clientes se encuentran satisfechos por dos motivos específicamente: por los precios convenientes que ofrece y el servicio que brinda a sus clientes. Sin embargo la empresa, no ha realizado ningún tipo de innovación para mejorar el servicio ni se ha preocupado en aplicar estrategias de marketing que le permita llegar a un mayor mercado y fidelizar a sus actuales clientes.

Finalmente, todo este proyecto se lo justificó financieramente en donde se obtuvieron muy buenos resultados con un VAN y TIR del \$31617,94 y 73,75% respectivamente, lo que quiere decir que el proyecto es viable y muy atractivo para invertir puesto que la tasa de retorno de la inversión es mayor a la tasa de descuento que es de 18,36%. Así mismo se demostró que la empresa percibirá mejores utilidades si invierte en el proyecto que las que percibe en la actualidad.

Por consiguiente, se puede verificar que la hipótesis planteada al principio de este estudio se cumple en su totalidad ya que la empresa Comercial Arabal con la implementación de una herramienta CRM si optimiza los recursos posicionándose en el mercado en el largo plazo.

VII.B Recomendaciones

El presente estudio se centralizó en analizar la viabilidad de la implementación de una herramienta CRM, es decir en una primera fase. Por lo que en un futuro trabajo se podría extender al desarrollo para mejorar las cualidades analíticas de la herramienta según las necesidades que vaya presentando Comercial Arabal.

Es importante recalcar que esta herramienta una vez implementada en la empresa deberá actualizarse constantemente y automáticamente para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes. Se debe tomar en cuenta que no se trata de la actualización de la información que se centralizará en el programa sino también de las capacitaciones constantes que deben tener los miembros de la empresa para que hagan un buen uso de la herramienta y se cumplan las metas que se pretende.

Se deben realizar encuestas con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del cliente periódicamente para identificar los mejoramientos necesarios que implica dar un servicio de calidad utilizando esta nueva herramienta.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

1. ¿Con qué frecuencia compra en Comercial Arabal?
 - a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual

2. ¿Qué productos compra en Comercial Arabal? Puede marcar varios
 - a) Vajilla y Cristalería
 - b) Cubertería
 - c) Utensilios de Cocina (cucharones, cucharetas, coladores, pinzas metálicas, etc)
 - d) Líneas de servicio (fuentes de acero para self-service)
 - e) Calderos y sartenes industriales
 - f) Plásticos y desechables
 - g) Electrodomésticos
 - h) Artículos para el hogar

3. De la oferta actual, ¿qué otras líneas complementarias le interesaría?
 - a) Equipos industriales como cocinas, freidoras, congeladoras, etc.
 - b) Artículos para el baño
 - c) Uniformes para chef (limpiones, delantales, manteles, etc)
 - d) Otras _____

4. ¿Cuánto gasta en cada compra que realiza?
- a) Menos de \$ 100
 - b) Entre \$ 100 y \$ 500
 - c) Entre \$ 500 y \$ 1000
 - d) Más de \$ 1000
5. ¿Qué prefiere comprar en cuanto a la marca de los productos?
- a) Marcas conocidas como: Oster, Tramontina, Umco, Pica, Volrath, etc.
 - b) Marcas desconocidas pero que ofrecen productos similares a menor precio
 - c) Marcas que Comercial Arabal no ofrece como:_____
6. ¿Por qué elige a Comercial Arabal para hacer sus compras?
- a) Por su servicio
 - b) Por los precios convenientes
 - c) Por la variedad de productos
 - d) Por la ubicación
 - e) Otro_____
7. Si usted es el encargado de hacer las compras en su empresa. ¿quién es la persona que toma la decisión de compra?
- a) Gerente - Propietario
 - b) Jefe de compras o adquisiciones
 - c) Otro_____

8. ¿Cómo cree Usted que le podíamos servir mejor?
- a) Atendiendo su pedido vía telefónica
 - b) Atendiendo su pedido mediante correo electrónico
 - c) Entregando a domicilio la mercadería
 - d) Despachando de manera más rápida
 - e) Otro_____
9. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de nuestras nuevas promociones y productos?
- a) Catálogos
 - b) Visita Personal
 - c) Vía correo electrónico
 - d) Vía telefónica
10. La información acerca de nuestros nuevos productos y promociones desea que contenga: (puede escoger más de una opción)
- a) Especificaciones técnicas
 - b) Gráficos de los productos
 - c) Precios
 - d) Marcas

11. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información acerca de nuestros productos y promociones?

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Trimestral
- d) Semestral
- e) Anual

Anexo 2

Tabulación De Datos

- **Pregunta 1:** ¿Con qué frecuencia compra en Comercial Arabal?

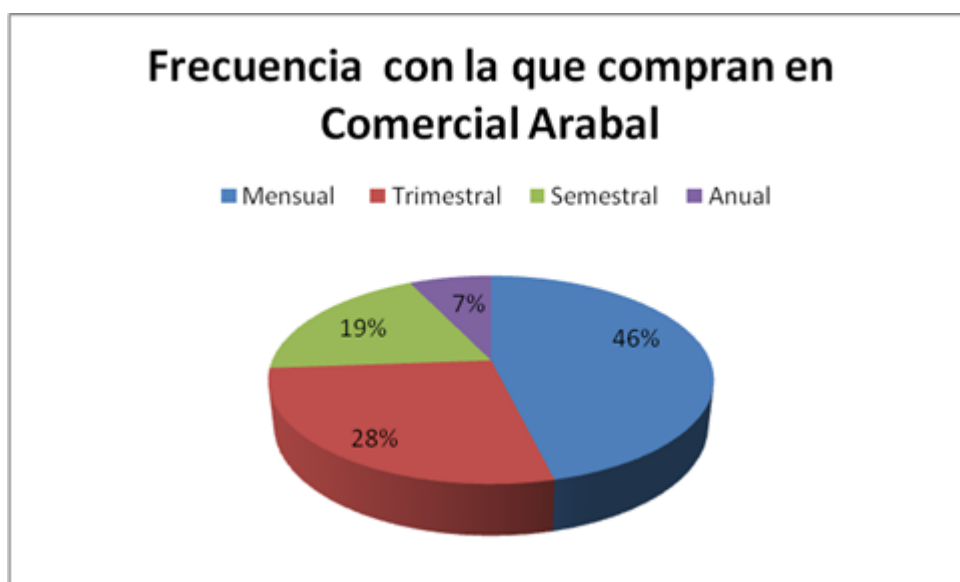
Tabla 30 Frecuencia de compra en Comercial Arabal

Frecuencia	Número de Clientes	%
Mensual	95	47%
Trimestral	56	28%
Semestral	37	18%
Anual	14	7%
TOTAL	202	100%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 33 Frecuencia de compra en Comercial Arabal



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

El 46% de los clientes acuden a Comercial Arabal mensualmente, el 28% de los clientes lo hacen trimestralmente, el 19% cada seis meses y el 7% de los clientes acuden a realizar alguna compra cada año. Esta variable es de gran importancia no solo para estudiar el comportamiento de los clientes de la empresa sino también para la elaboración del plan de marketing.

- **Pregunta 2:** ¿Qué productos compra en Comercial Arabal?

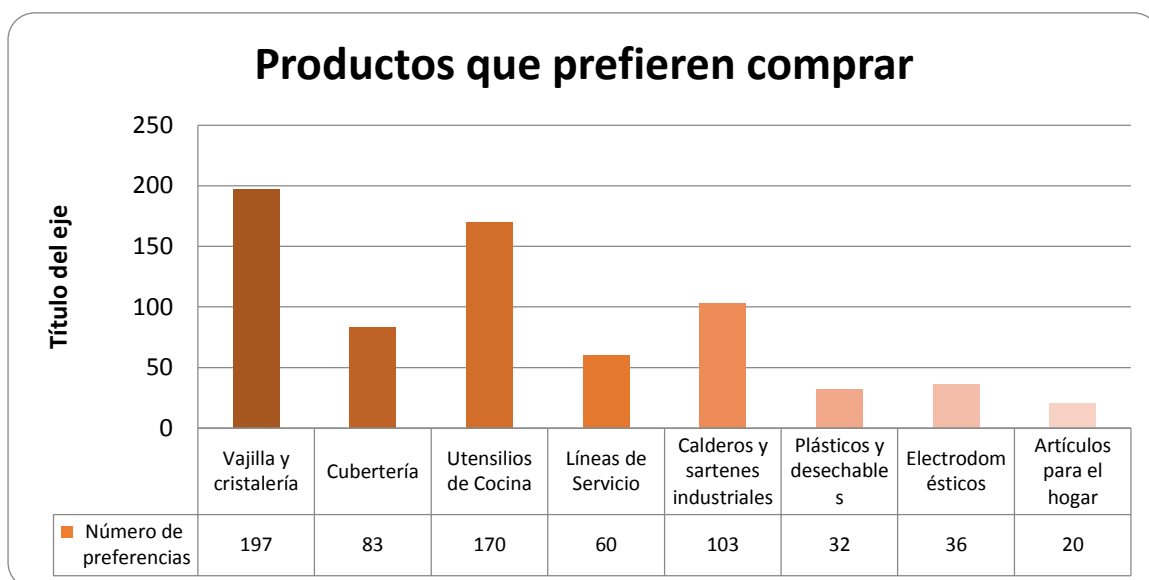
Tabla 31 Productos de Comercial Arabal

Productos	Número de clientes	%
Vajilla y cristalería	197	28
Cubertería	83	12
Utensilios de Cocina	170	24
Líneas de Servicio	60	9
Calderos y sartenes industriales	103	15
Plásticos y desechables	32	5
Electrodomésticos	36	5
Artículos para el hogar	20	3
TOTAL	701	100

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 34 Productos que prefieren comprar



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

Entre los productos más comprados para Comercial Arabal están: el 28% compran Vajilla y cristalería, el 24% Utensilios de cocina, el 15% Calderos y sartenes industriales, el 12% Cubertería y el 9% Líneas de Servicios; mientras que los productos con menor rotación son: Plásticos y desechables y electrodomésticos con un 5% y; artículos para el hogar con un 3%. Este gráfico es de gran utilidad para conocer cómo es la rotación de los productos, cuáles son los de más rotación para ser tomados en cuenta al momento de realizar el plan de marketing.

- **Pregunta 3:** De la oferta actual, ¿qué otras líneas complementarias le interesaría?

Tabla 32 Líneas Complementarias

Líneas Complementarias	Número de Clientes	%
Equipos industriales	19	9
Artículos para baño	72	36
Uniformes para chef	111	55
TOTAL	202	100

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 35 Líneas Complementarias



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

En el gráfico N°3 se muestran cuáles son otras líneas de producto que no tiene actualmente esta empresa y que a los clientes les interesaría que las tengan. El 55% de los clientes les interesaría que cuente con Uniformes para chef, al 36% de los mismos les interesaría que tengan artículos de baño y al 9% Equipos Industriales. Esta variable es de gran utilidad para analizar los productos que se podrían incluir en su cartera.

- **Pregunta 4:** ¿Cuánto gasta en cada compra que realiza?

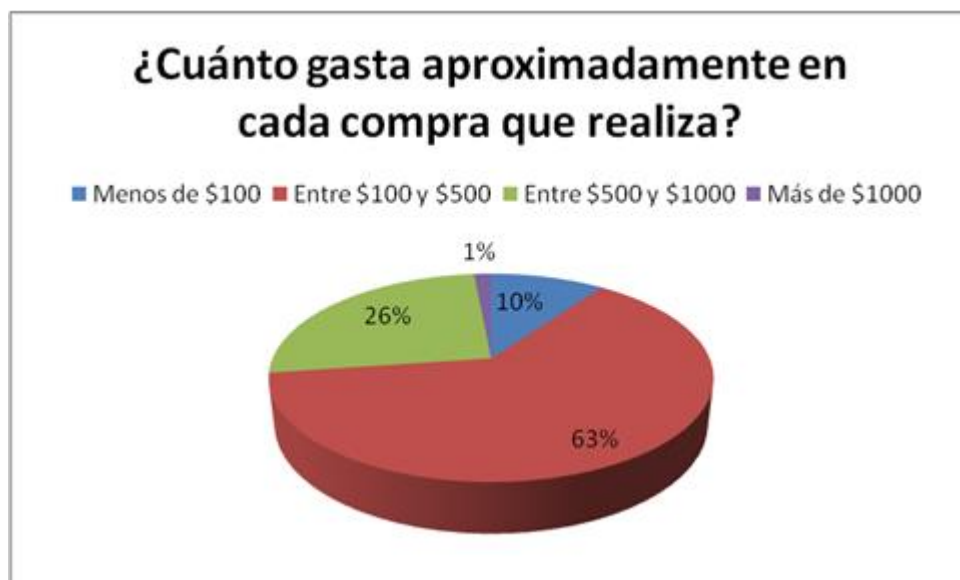
Tabla 33 Promedio de Consumo

Gasto promedio	Número de Clientes	%
Menos de \$100	20	10
Entre \$100 y \$500	127	63
Entre \$500 y \$1000	52	26
Más de \$1000	3	1
TOTAL	202	100

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 36 Promedio de Consumo



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

El 63% de los clientes gasta en sus compras entre \$100 y \$500, mientras que el 26% gasta entre \$500 y \$1000, el 10% gasta en cada compra menos de \$100 y sólo el 1% gasta más de \$1000 en cada compra. Esta variable ayuda en el estudio para identificar cuánto realmente compran en dinero los clientes.

- **Pregunta 5:** ¿Qué prefiere comprar en cuanto a la marca de los productos?

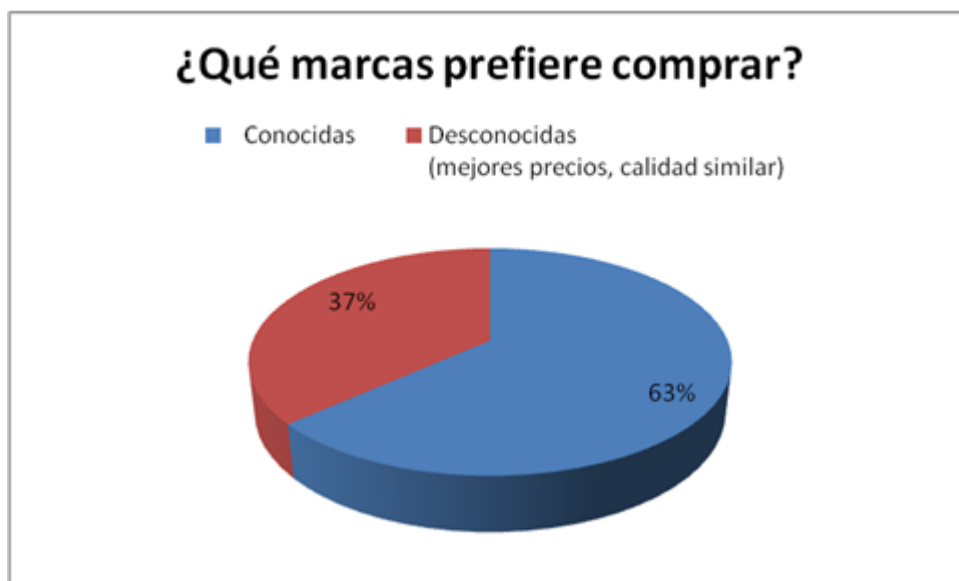
Tabla 34 Preferencias de compra- Marcas

Marcas	Número de Clientes	%
Conocidas	128	63
Desconocidas (mejores precios, calidad similar)	74	37
TOTAL	202	100

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 37 Preferencias de compra- Marcas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

El 63% contestó que prefiere una oferta de productos con marcas conocidas mientras que el 37% prefiere marcas desconocidas pero con mejores precios y de calidad similar. Esta pregunta sirve para identificar las marcas de los productos que debe ofertar Comercial Arabal para mejor satisfacción de sus clientes.

- **Pregunta N° 6:** ¿Por qué elige a Comercial Arabal para hacer sus compras?

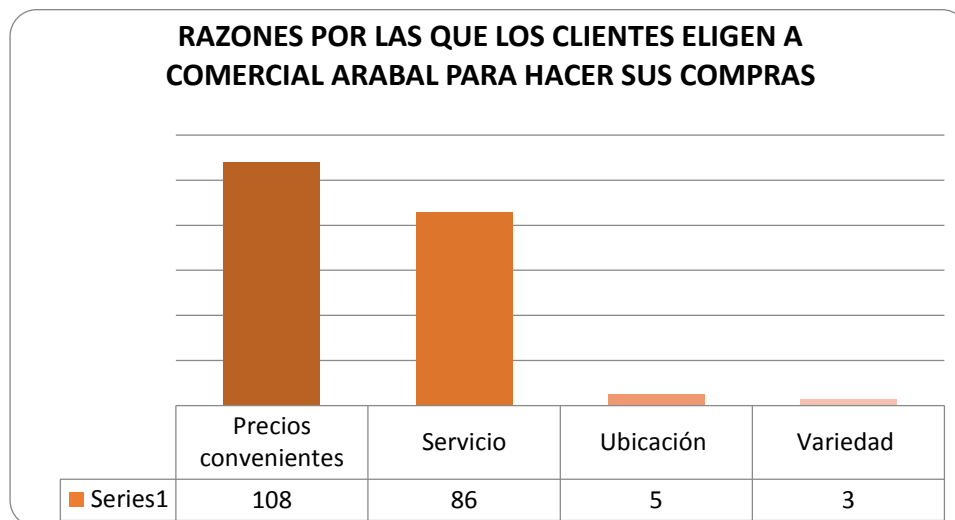
Tabla 35 Razones de Preferencia de los clientes por Comercial Arabal

Razón	Número Clientes	%
Precios convenientes	108	53,47%
Servicio	86	42,57%
Ubicación	5	2,48%
Variedad	3	1,49%
TOTAL	202	100,00%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 38 Razones de Preferencia de los clientes por Comercial Arabal



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis

La razón principal por la que los clientes realizan sus compras en Comercial Arabal son los precios convenientes que ofrece, esta respuesta tuvo la aceptación del 53,47%. Seguida por el servicio que obtuvo un 42,57% y por último la ubicación y la variedad con unos porcentajes del 2,48% y 1,49% respectivamente.

- **Pregunta N°7:** ¿Quién toma la decisión de compra en su empresa?

Tabla 36 Personas decisión de compra en las empresas

Encargado	Número Clientes	%
Gerente – Propietario	100	50%
Jefe de compras o adquisiciones	85	42%
Otro (administradores)	17	8%
TOTAL	202	100%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 39 Personas decisión de compra en las empresas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

La mitad de los clientes respondieron que las decisiones de compra son tomadas por el Gerente-Propietario, el 42% respondió que el encargado es el el Jefe de adquisiciones mientras que con tan solo el 8% escogió la opción de Otro en la que señalaron que la persona encargada era el administrador.

- **Pregunta N°8:** ¿Cómo cree usted que le podríamos servir mejor?

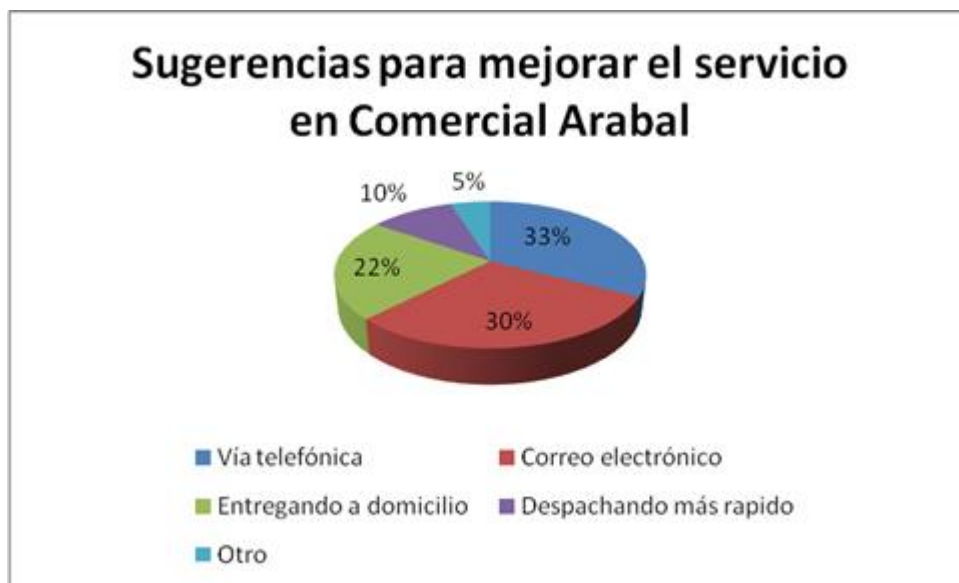
Tabla 37 Sugerencias para mejorar el servicio

Medio	Número Clientes	%
Vía telefónica	66	33%
Correo electrónico	60	30%
Entregando a domicilio	45	22%
Despachando más rápido	21	10%
Otro	10	5%
TOTAL	202	100%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 40 Sugerencias para mejorar el servicio



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

Los clientes respondieron que Comercial Arabal les serviría mejor si atendería los pedidos vía telefónica, con un 33% y vía correo electrónico 30%. De igual manera la sugerencia que ocupó el tercer puesto con un 22% fue entregando la mercadería a domicilio. Por último, el 10% dijo que despachando más rápido y el 5% prefirió otras sugerencias que no especificaron.

- **Pregunta N°9:** ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de nuevas promociones y productos?

Tabla 38 Medios de comunicación

Medio	Número Clientes	%
Catálogos	73	36%
Visita personal	33	16%
Vía correo electrónico	86	43%
Vía telefónica	10	5%
TOTAL	202	100%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 41 Medios de comunicación



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

La mayoría de clientes, el 43%, preferirían recibir promociones e información acerca de nuevos productos a través del correo electrónico. El medio que le sigue son los catálogos con un 36%, y por último algunos clientes, el 16%, desearían que les visiten los vendedores personalmente y el resto, el 5% preferiría que las promociones se las hagan llegar via telefónica.

- **Pregunta N 10:** La información acerca de nuestros nuevos productos y promociones desea que contenga: (puede escoger más de una opción)

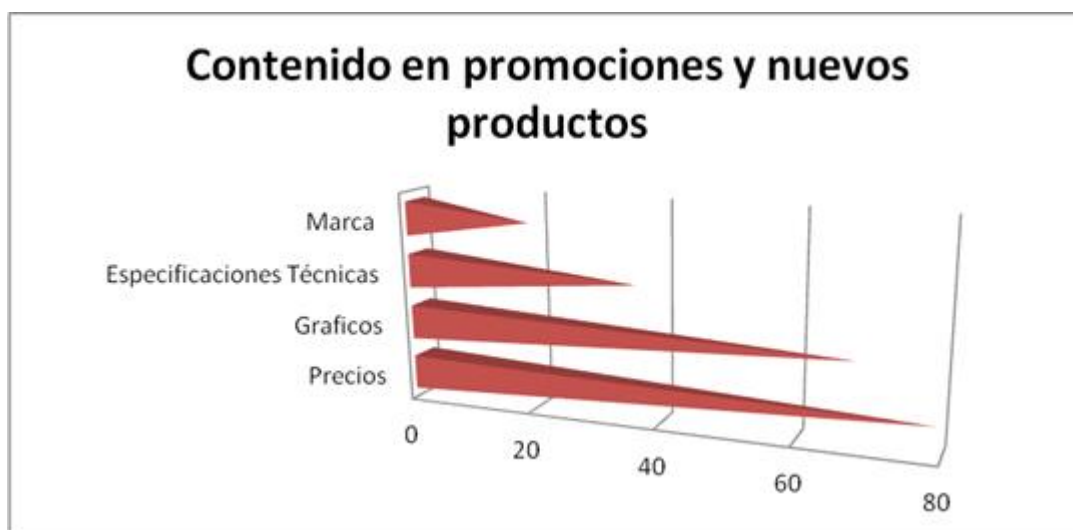
Tabla 39 Preferencias de contenido de ofertas

Contenido	Número Clientes	%
Precios	79	39%
Gráficos	68	34%
Especificaciones Técnicas	36	18%
Marca	19	9%
TOTAL	202	100%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 42 Preferencias de contenido de ofertas



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

A la mayoría de clientes, al 39% les interesa que la información que reciban de nuestros productos contengan los precios de los mismos. Así mismos sin mucha diferencia, al 34% le interesarían gráficos e imágenes de los productos. Por último, las especificaciones técnicas y las marcas no son muy importantes para los clientes en la información de promociones ya que obtuvieron los mínimos porcentajes de 18% y 9% respectivamente.

- **Pregunta N 11:** ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información acerca de nuestros productos y promociones?

Tabla 40 Preferencias de frecuencia envío de información de productos y promociones

Contenido	Número Clientes	%
Quincenal	47	23%
Mensual	79	39%
Trimestral	66	33%
Semestral	10	5%
Anual	0	0%
TOTAL	202	100%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Gráfico 43 Preferencias de frecuencia envío de información de productos y promociones



Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación Directa

Análisis:

Al 39% de los clientes encuestados les gustaría recibir información acerca de nuestras promociones y productos mensualmente, al 33% le gustaría recibir esto cada tres meses. Muy seguido en porcentaje se encuentra el grupo de clientes al que le gustaría recibir esta información quincenalmente y por último solamente al 5% le gustaría semestralmente y al 0% anualmente.

Anexo 3 Entrevista

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. Cuéntenos, ¿cuál es el giro de su empresa y cómo inicio?
2. ¿Cómo han influenciado los clientes en el crecimiento de la empresa?
3. ¿Qué es para usted un CRM?
4. ¿Cuenta su empresa con un modelo de CRM?, ¿En qué momento surgió la necesidad de implementar un CRM?
5. ¿Qué beneficios ha traído esta implementación?
6. ¿Cuáles son las dificultades que se le han presentado al implementar un CRM?
7. ¿Cuáles son sus políticas de gestión en el área de atención y fidelización del cliente una vez implementada esta herramienta tecnológica?
8. Coméntenos ¿cómo se han visto afectadas las estrategias, el personal, los procesos y la tecnología con la implementación de CRM en la empresa?
9. ¿Cree usted que un modelo de CRM puede ser aplicable a una PYME?
10. ¿Sabe de algunas PYMES que estén desarrollando un modelo de CRM?

Anexo 4 Cotización Fugu Ecuador



COTIZACION CO-COMARABAL-001-2013
Fugu Ecuador
para
Comercial Arabal

Nombre del Documento: Cotización CO-COMARABAL-001-2013
Versión del Documento: 1.00
Fuente: Fugu Ecuador
Estatus: Final
Fecha del Documento: 19 de jul de 2013
Número de Páginas: 4
Contacto:

La información contenida en este documento es propiedad de Cashflow S.A., quien somete este documento con el entendimiento de que se mantendrá en estricta confidencialidad y de que no será revelado, duplicado o utilizado, en parte o en su totalidad su contenido sin la previa autorización por escrito de Cashflow S.A. Este documento no podrá ser utilizado para otro propósito que no sea el de la evaluación de la propuesta expresada en su contenido.



Antecedentes

Con base en los requerimientos de COMERCIAL ARABAL expresados por COMERCIAL ARABAL en la reunión mantenida en nuestras oficinas.

COMERCIAL ARABAL es una empresa cuyo principal giro de negocios es la renta de menaje de cocina y mobiliario para eventos sociales.

La presente cotización está dimensionada para la implementación de sugar crm para una cantidad ILIMITADA DE USUARIOS.

Contenido de la cotización

La cotización expresada en este documento contiene los servicios de implementación del sistema de Gestión de Clientes de código abierto SUGAR por parte Fugu Ecuador que cubren los requerimientos expresados por COMERCIAL ARABAL .

La cotización expresada en este documento contiene los servicios de Implementación de SUGAR por Fugu Ecuador. Este servicio se divide en componentes que en su conjunto integran una solución completa para COMERCIAL ARABAL . Estos servicios cubren en su totalidad los requerimientos del cliente contemplados en el ALCANCE siendo COMERCIAL ARABAL quien registrará los datos durante la operación del sistema. Fugu Ecuador proporcionará la capacitación a los usuarios en las características del sistema así como capacitación completa para su uso y óptima explotación.

Los componentes (módulos) que integran este servicio son:

- **Inicio:** presenta información general del estado de situación de los distintos items del CRM
- **Portal:** permite integrar páginas web externas para ser accedidas dentro del CRM. Un ejemplo típico es el caso de tener una intranet corporativa integrada con el CRM.
- **Calendario:** permite administrar las reuniones y compromisos de los usuarios.
- **Actividades:** sirve para manejar llamadas telefónicas, reuniones, tareas, notas y correos electrónicos.
- **Contactos:** se administran los distintos contactos de los clientes.
- **Cuentas:** administra cuentas (empresas) con las que los equipos de ventas trabajan.
- **Interesados:** es posible llevar un registro de los interesados en productos y servicios que ofrece la organización que utiliza el CRM.

- **Oportunidades:** maneja las oportunidades de negocio que posee la empresa. Esto permite saber cómo se están desempeñando los distintos vendedores de la compañía.
- **Casos:** permite llevar registro de los casos con sus correspondientes resoluciones.
- **Fallas:** permite tener un control de fallas o defectos en los productos y/o servicios de la empresa.
- **Documentos:** permite almacenar documentos de trabajo de las personas que utilizan el CRM en un lugar centralizado para que esté siempre disponible.
- **E-mails:** es aquí donde los usuarios manejan sus correos electrónicos, pudiendo además relacionar los mismos a distintas cuentas o contactos con el objeto de llevar un control preciso de todas las interacciones con los clientes.
- **Campanías:** administra las campañas de marketing que la empresa realice en distintos medios publicitarios. Esto permite al equipo de marketing tener un control mas profundo respecto del resultado de las distintas campañas de marketing que genere la organización.
- **Proyectos:** permite administrar las distintas tareas que conforman un proyecto, lo que permite tener un control mas preciso de las actividades que se desarrollan.
- **Noticias:** posibilita la obtención de noticias utilizando estándares de comunicaciones para compartir contenidos de noticias web

Contenido de la cotización

lo que permitirá a los usuarios del CRM estar en conocimiento de las últimas noticias importante



- Contenido de la cotización**
- **Tablero:** es uno de los más importantes para los niveles gerenciales de la empresa, ya que es aquí donde se pueden observar, mediante gráficos, el estado y los resultados que se obtuvieron, se están obteniendo y se prevee se obtendrán del equipo de ventas y del resto de los usuarios que utilicen el producto.
 - **Reportes:** permite obtener reportes detallados de cada operador en términos de rendimiento, seguimiento y cumplimiento de las tareas y llamadas asignadas así como estadística del tiempo de uso del sistema, es decir, se podrá medir el tiempo que un usuario ha permanecido conectados para casos de telemarketing en casa o dentro de la oficina.
 - **Auditoría:** Es una de las características más robustas ya que permite el seguimiento y auditoría en cualquier acción de SUGAR.
- Entregables de la Implementación:**
- Sistema en perfecto funcionamiento en su última versión.
 - Manual sencillo de usuario en español.
 - Manual de desarrollo formato PDF en inglés
 - Capacitación a 5 personas de la organización

Dentro de la presente cotización está incluido:

Los servicios de Consultoría, Implantación, Programación, Capacitación y Soporte del sistema SUGAR CRM serán llevados al cabo por personal altamente capacitado perteneciente a Fugu Ecuador.

Fugu Ecuador además de brindar los servicios arriba mencionados, será el responsable directo ante COMERCIAL ARABAL de resolver las dudas y/o problemas que surjan durante el proceso de implantación.

Se incluye:

- Garantía por UN (1) AÑO contra fallos relacionados con el sistema, no operacionales.
- Soporte telefónico en horario de oficina (09H00-18H00) por UN (1) mes luego de la implementación.

NO INCLUYE:

- **TODO EL HARDWARE REQUERIDO PARA LLEVAR A BUEN TERMINO LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA.**
- **LOS CIRCUITOS DE COMUNICACION NECESARIOS.**
- **GASTOS DE TRASLADO Y ALOJAMIENTO EN CIUDADES FUERA DE QUITO.**

Valor de la inversión:

De acuerdo a los solicitado por COMERCIAL ARABAL

SISTEMA	INVERSION	NOTA
Instalación y personalización de Sugar	\$ 6.000,00	

Los valores están expresados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

LOS VALORES ARRIBA INDICADOS NO INCLUYEN IVA.



Tiempo de entrega:	45 días calendario
Forma de pago:	50% a la aceptación de la presente cotización y firma del contrato. 50% a la entrega. Los pagos se harán con cheque o transferencia bancaria de acuerdo con las condiciones de pago, enviando a COMERCIAL ARABAL la factura correspondiente.
OPCION	N/A
Vigencia de la cotización:	Los precios expresados en esta propuesta son válidos por 30 (treinta) días calendario a partir de la fecha de emisión. Si ha expirado el tiempo de vigencia de la propuesta, el Gerente de Cuenta de Fugu someterá a aprobación esta propuesta para poder hacerla válida de nuevo. Fugu Ecuador estará en condiciones de realizar los trabajos descritos en esta propuesta una vez que COMERCIAL ARABAL acepte por escrito los términos de la misma, acordando la fecha de inicio entre ambas partes.
Alcance:	La presente cotización considera los requerimientos que fueron presentados por COMERCIAL ARABAL. Los servicios adicionales a lo estipulado en esta cotización que COMERCIAL ARABAL requiera de Fugu Ecuador para cumplir con los pre-requisitos del SUGAR CRM serán objeto de una propuesta Complementaria (Ej. Red de Datos disponible, Computadoras Personales para cada usuario que utilice el sistema, ambientación de la oficina de cómputo, conexión de alta velocidad a Internet, etc.)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aladi. [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc). 2013.

Arabal, Gerente General de Comercial. Entrevista. Johanna Estefanía Araujo. 2013.

Cagigal, José. Finanzas de la Empresa. Ecuador, s.f.

Cámara de Comercio de Guayaquil.

<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>.
s.f. 08 de noviembre de 2013.

—.

<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>.
2012-2013.

—.

<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>.
2012-2013.

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe Publicación Estudio económico de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2010-2011.

CRM. <http://www.crmsearch.com/top-10-open-source-crm-systems.php>. 2013.

Dharma. <http://www.dharma.es/index.php/soluciones/gestion-de-clientes-crm/versiones>. s.f.

Din Consultores. <http://www.odin.mx/index.php/features-mainmenu-47/template-features/queescrm>. 2013.

dspace. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>. 2013.

—. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/3/CAPITULO%20II.pdf>. 2013.

El Comercio. http://www.elcomercio.com/negocios/Pichincha-capital-economica-Ecuador_0_529147098.html. 03 de agosto de 2011.

El Telégrafo. <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/ecuador-mejora-en-sus-indices-sociales.html>. 17 de mayo de 2012.

ESP. http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/NotaDePrensa_GCR_2012_2013.pdf. 2012-2013.

Fugo. Ecuador. s.f.

Hoy. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-presion-tributaria-crecio-15-3-en-el-gobierno-de-correa-segun-el-sri-570992.html>. 09 de enero de 2013. 05 de enero de 2014.

<http://dl.sugarforge.org/sugar-sp-la/sugar-sp-la/Version6.2.x/SugarCRM-CE-usuarios.pdf>. 2013.

<http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0710IS09/entregables/Trabajo%20de%20Grado.pdf>. Diciembre de 2007.

Meneses, Edilberto. Preparación y evaluación de proyectos. Quito - Ecuador, s.f.

Misas, Gabriel. "Algunos elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial" en Estrategia industrial e inserción internacional. Bogotá: L.J. Garay (Ed), Fescol, 1992.

Montero. <http://www.montero.ec/>. 2013.

Muñiz González, Rafael. Principal Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición, CAPÍTULO 4. Producto y precio. 2013.

Negocios Electrónicos.

http://negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es. 2014.

Oracle. ORACLE, Oracle CRM on Demand,

<http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html>. s.f.

Peres, Wilson. (compilador) "Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos". Siglo Veintiuno. Primera edición. 1998.

Sánchez, William,. Gerente General, Almacén Jiménez Quito, 2013.

Tecnología Pyme. <http://www.tecnologiapyme.com/software/sugarcrm-gestiona-la-relacion-con-tus-clientes>. 2013.

Termalimex. <http://www.termalimex.com/>. 2013.

Uquillas, Carlos Alberto. Modelo Industrial en el Ecuador. 2008.