



DISEÑO DE UNA ESTRATEGÍA EMPRESARIAL BASADA EN EL CRM PARA
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN APROMAR LTDA.

JULIETH NATALY HERNÁNDEZ CÓRDOBA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE INGENIERÍA
TECNOLOGÍA EN LOGÍSTICA
SOACHA
2009



DISEÑO DE UNA ESTRATEGÍA EMPRESARIAL BASADA EN EL CRM PARA
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN APROMAR LTDA

JULIETH NATALY HERNANDEZ CORDOBA

Trabajo de grado para optar el título tecnólogo en logística

DIRECTOR

Ing. Msc (C) MILTON MAURICIO HERRERA RAMÍREZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE INGENIERÍA
TECNOLOGÍA EN LOGÍSTICA
SOACHA
2009

APROBACIÓN

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Director de proyecto

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Soacha, Noviembre de 2009

DEDICATORIA

A Dios

Primordialmente dedico este proyecto de grado con todo mi amor y cariño a Dios por darme la vida y la salud para continuar día a día con mis estudios y por permitirme dar las fuerzas necesarias para superar todas las barreras que la vida me ponga por delante.

A mis padres

*A mi mamá **Alba Teresa Córdoba** y a mi papá **José Heli Hernández** por su amor y porque gracias a ellos son quien soy hoy en día, fueron ellos los que me trajeron al mundo y los que diariamente me han otorgado el acompañamiento necesario para seguir con mi proyecto de vida.*

A mis hermanos

*A mi hermano **José Edinson Hernández Córdoba** por el apoyo en la realización del proyecto, y a mi hermanito **Carlos Alberto Hernández Córdoba** por su cariño incondicional.*

A mis profesores

A todos mis profesores de tecnología en logística con los cuales aprendí lo necesario para desempeñarme en mi carrera.

A mis compañeros

Por acompañarme en este paso a paso de toda mi carrera, y por hacer más amena todas las clases con su recocha, la cual no faltaba nunca. A mis amigas Carolina Páez y Dina Flórez y a mi amigo Cesar Gonzales, por que ellos fueron los que siguieron de cerca este proceso y lucharon por conseguir este sueño de ser tecnólogos en logística y con los que espero seguir este proceso de formación pero en forma profesional en la carrera de Administración Logística.

*A **Jhonny Daniel Acero Gonzales** por su amor y su apoyo incondicional en estos dos años y medio.*

*A la **Corporación Universitaria Minuto de Dios** y en especial a la **Facultad de Ingeniería carrera de Tecnología en Logística**, por permitirme ser parte de sus egresados éxito y por generar gente de bien para un país que lo necesita con muchas ansias.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme venir a este mundo, por regalarme salud y fuerzas para continuar viviendo, porque sé que Él tiene muchas cosas importantes proyectadas para mi vida.

A mis padres por regalarme la oportunidad de venir a este mundo, por su apoyo y comprensión y brindarme la educación necesaria para culminar con éxito mi proyecto de vida.

*A la **Corporación Universitaria Minuto de Dios** y en especial a la **Facultad de Ingeniería carrera de Tecnología en Logística**, por estos tres años de educación y por generar egresados de calidad.*

A Mery Chávez por su orientación en todo el proceso de realización del proyecto

A mi tutora de ante-proyecto Olga Lucia Barbosa, por su apoyo y por que gracias a ella pude concretar ideas importantes para la realización de mi proyecto de grado.

A mi tutor de proyecto de grado Milton Mauricio Herrera Ramírez, por su apoyo en la realización y culminación de mi proyecto de grado.

A la empresa Apromar Ltda., y a todos sus trabajadores por brindarme la oportunidad de realizar el proyecto, especialmente al área de mercadeo.

A los almacenes Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A por permitirme recolectar información necesaria para el desarrollo del proyecto, especialmente a los jefes de sección del área de perecederos y pescadería de los diferentes puntos de venta de la ciudad de Bogotá. Agradezco y espero que con la realización de este proyecto se pueda mejorar la atención ofrecida por la empresa Apromar Ltda.

Agradezco a todos aquellos que intervinieron de manera directa o indirecta en todo este proceso de formación.

¡Muchas Gracias!

“LA CLAVE DEL ÉXITO DEPENDE SÓLO DE LO QUE PODAMOS HACER DE LA MEJOR
MANERA POSIBLE”

HENRY W. LONGFELLOW

RESUMEN

Entre los meses de Junio a Octubre de 2009 se realizó un estudio de investigación en la empresa Apromar Ltda., con el fin de detectar, porque los clientes paratos, conformados por los almacenes de grandes superficies de la ciudad de Bogotá, no estaban conformes con el servicio ofrecido por está. Para ello, se realizó un diario de campo que se basó en observaciones directas en los puntos de venta de los almacenes Carrefour S.A y en Makro Supermayorista S.A, manifestado en el incumplimiento de las entregas de las mercancías, la inexistencia en las mismas, la falta de compromiso con los acuerdos pactados y la calidad en los productos eran las mayores inconformidades. Así mismo se realizaron encuestas para saber de manera directa que pensaban los clientes con respecto al servicio ofrecido por empresa. El propósito principal del proyecto fue diseñar una estrategia empresarial basada en el *CRM (Customer relationship management)* para mejorar el servicio ofrecido a los clientes de la compañía. Para lograr este objetivo, se realizaron levantamientos de información, análisis y la propuesta de un diseño de un software llamado “*CRM Apromar*” donde se pretende incorporar todos los datos de los clientes, las ventas y todo lo relacionado con la actividad comercial de Apromar Ltda., a fin de extraer la información necesaria para obtener un control y una mejor gestión de los procesos de negocio de la empresa.

Palabras claves: CRM, Estrategia empresarial, servicio al cliente, Diseño de un Software.

ABSTRACT

Between the months of June to October 2009, conducted a research study Apromar Company Ltda., in order to detect, why customers Pareto, consisting of warehouses of large areas of the city of Bogotá, were dissatisfied with service is offered by. To do this, we performed a field diary which was based on direct observations in the outlets of Carrefour stores in S.A and Makro Supermayorista S.A, manifested in the non-delivery of goods, lack, lack of commitment to agreements made and quality products were the major disagreements. Also, surveys were conducted to find out directly to clients thought about the service offered by company. The main purpose of the project was to design a business strategy based on *CRM (customer relationship management)* to improve the service offered to customers of the company. To achieve this objective, surveys were conducted of information, analysis and proposed a design of software called "*CRM Apromar*" which aims to incorporate all customer data, sales and everything related to the business of Apromar Ltda., in order to extract the necessary information for control and better management of business processes of the company.

Keywords: CRM, Business Strategy, Customer Service, Design of Software.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO TEORICO	17
1.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	17
1.1.1 Objetivos principales del CRM.....	18
1.2 TIPOS DE CRM	18
1.3 Antecedentes del CRM.	19
1.4 Estrategias CRM.....	20
1.5 CRM aplicado en empresas nacionales.....	23
1.6 CRM aplicado en empresas internacionales.....	25
1.7 Programas informáticos integrados al CRM.....	26
1.7.1 EDI como centro de recolección de información.....	26
2. MATERIALES Y METODOS	28
2.1 MATERIALES	28
2.1.1 Trabajo de campo realizado en los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A.	28
2.1.2 EMPRESA.....	28
2.2 METODOLOGÍA.	29
2.2.1 Localización almacenes Carrefour S.A y Makro S.A.....	29
2.3 CONDICIONES DE LA EMPRESA APROMAR LTDA.....	30
2.4 Estrategia CRM diseñada para Apromar Ltda.....	30
2.5 Observación cliente externo de la empresa Apromar Ltda.....	31
2.6 Observación cliente interno de la empresa Apromar Ltda.....	33
2.7 Datos proporcionados por EDI, ventas realizadas entre enero y agosto a clientes grandes superficies.....	34

2.7.1 Gráficos de ventas de los puntos de venta Carrefour S.A.....	35
2.7.2 Gráficos de barras ventas realizadas a Makro Supermayorista S.A.	42
2.8 Análisis Pareto	44
2.9 Encuesta.	47
2.9.2 Objetivo de la encuesta.....	47
2.9.2.1 Objetivo general	47
2.9.2.2 Objetivos específicos	47
2.9.3 Procesamiento de la información.	48
2.10 Diseño de un software orientado al servicio al cliente.....	52
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	62
3.1 CRM como estrategia que mejorará el servicio al cliente en la empresa Apromar Ltda.	62
3.1.1 Estrategia CRM para Apromar.	62
3.2 Recolección de datos por medio de las observaciones de los clientes de la empresa.	63
3.2.1 Diagnostico del servicio al cliente externo de la empresa Apromar Ltda. ...	63
3.2.2 Diagnostico del servicio al cliente interno de la empresa Apromar Ltda. ...	654
3.2.3 Análisis por medio del principio de Pareto y datos recolectados de EDI.....	655
3.3 Diseño del software “CRM Apromar” orientado al servicio al cliente.....	666
3.3.1 Validación del Diseño del software "CRM Apromar".....	66
3.4 Diagrama de flujo para clientes "No Paretos" y "Paretos".....	68
4. CONCLUSIONES.....	70
5. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Planta Fisica de Apromar Ltda	30
Figura 2. Area de procesos.	30
Figura 3. Zona de Transporte y Logística	30
Figura. 4. Oficinas de mercadeo	30
Figura 5 Porcentaje total de observaciones a clientes externos.....	32
Figura 6. Porcentaje total de observaciones a clientes internos.....	34
Figura 7. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour autopista sur	35
Figura 8. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour 20 de julio.....	35
Figura 9. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour bosa ..	36
Figura 10. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour calle 170	37
Figura 11. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour calle 80.....	37
Figura 12. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour kra 30	38
Figura 13. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Fontibon	38
Figura 14. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour iserra 100	39
Figura 15. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Hayuelos	39
Figura 16. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour San Cayetano.....	40
Figura 17. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Santa Fe	40
Figura 18. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour	

Soacha	41
Figura 19. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour	
Suba.....	41
Figura 20. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour	
Tintalito.....	42
Figura 21. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Makro av.	
Boyacá	42
Figura 22. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Makro Villa del	
Rio.	43
Figura 23. ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Makro	
Cumará.....	44
Figura 24. Gráfica de barras clientes paretos Carrefour	45
Figura 25. Gráfica de barras clientes paretos Makro Supermayorista.	46
Figura 26. Gráfica de pastel sobre el porcentaje de participacion de ventas entre	
carrefour S.A y makro supermayorista S.A	46
Figura 27. Login del programa CRM Apromar.	52
Figura 28. Ventana de acceso a clientes.	53
Figura. 29 datos proporcionados por EDI. Pedido	54
Figura 30. datos proporcionados por EDI. Ventas	55
Figura 31. Ejemplo lista de puntos de ventas	55
Figura 32. bonificaciones.	56
Figura 33. Calendario.....	57
Figura 34. Devoluciones	58
Figura 35. Eventos	59
Figura 36. Gráficos de control	60
Figura 37. Control de quejas y reclamos.	61
Figura 38. Diagrama de flujo	69

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Almacenes evaluados.	29
Tabla 2. Ventas realizadas entre enero y agosto de 2009 en almacenes Carrefour S.A y Makro S.A	45
Tabla 3. Competividad de Apromar frente a otras empresas del mismo serctor empresarial.....	48
Tabla 4. Aspectos que los clientes consideran como cambios considerables de la empresa	48
Tabla 5. Servicio al cliente ofrecido por la empresa Apromar Ltda.	49
Tabla 6. Conocimiento de los clientes con respecto a quien recurrir cuando se les presenta falencias	49
Tabla 7. Atención a las quejas y reclamos	50
Tabla 8. Expectativas de los clientes frente al producto.	50
Tabla 9. Calidad de los productos	50
Tabla 10. DOFA Apromar Ltda.	51

LISTA DE ANEXOS

	Página
ANEXO A. EVOLUCION DEL CONSUMO DE PESCADO EN COLOMBIA	76
ANEXO B. VENTAS DE APROMAR LTDA., ENTRE ENERO Y AGOSTO DE 2009, EN TODOS LOS CANALES DE DISTRIBUCION	77
ANEXO C. FICHA DE OBSERVACION CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA APROMAR LTADA.	78
ANEXO D. FICHA DE OBSERVACION CLIENTES INTERNOS DE APROMAR LTDA.	78
ANEXO E. BASE DE DATOS CLIENTES APROMAR LTDA., PROPORCIONADOS POR EDI. VENTAS REALIZADAS ENTRE ENERO Y AGOSTO DE 2009 ALMACENES CARREFOUR S.A.	79
ANEXO F. BASE DE DATOS CLIENTES APROMAR LTDA., PROPORCIONADOS POR EDI. VENTAS REALIZADAS ENTRE ENERO Y AGOSTO DE 2009 ALMACENES MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.	81
ANEXO G. ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA APROMAR LTDA. A CLIENTES DE GRANDES SUPERFICIES 2009.....	82
ANEXO H. FICHA METODOLOGICA ENCUESTA.....	84
ANEXO I. ESTUDIO DE TIEMPOS REALIZADO POR MEDIO DE UN CRONOMETRO DEL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA LLEVAR CADA UNO DE LOS CAMPOS DEL SOFWARE "CRM APROMAR".....	85

INTRODUCCIÓN

El comercio de pescados y mariscos es una de las industrias que ha crecido de forma considerable en los últimos años, haciendo de este un mercado que genera excelentes ingresos a países Latinoamericanos que son líderes en producción y exportación de productos de río y mar como Ecuador, Chile y Argentina. En Colombia el consumo de pescado es bajo teniendo en cuenta que el promedio per cápita de productos pesqueros para el 2002 fue de 4.21 kg/persona, mientras que para el 2006 fue de 5.9 kg/persona, esto significa que ha habido un aumento de tan solo 1.69 kg/persona (Anexo A).

En Bogotá el comercio de pescado está liderado por empresas con más de 10 años en el mercado, tales como son: Ancla & Viento, Antillana, Gher, entre otras; las cuales cuentan con más de 1`000.000.000 de pesos en capital y entre el 20 y 30 % de ventas del mercado, donde Apromar Ltda., influye entre un 3 y 4% de las ventas a nivel local.

Apromar Ltda., es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos procesados derivados del pescado, a nivel local y nacional. Teniendo entre sus principales clientes a almacenes de cadena, restaurantes, mini mercados, entre otros. Donde específicamente nos concentraremos en los clientes paretos los cuales están conformados por los almacenes de grandes superficies de la ciudad de Bogotá, debido a que estos son los que representan el mayor porcentaje de ventas de la empresa (Anexo B).

Esta empresa hace tres años ha logrado posicionarse con marca propia en el mercado nacional, y se ha consolidado como una de las más fuertes empresas de distribución de pescados y mariscos de la ciudad, creando competitividad entre las empresas del mismo sector.

Hace aproximadamente un año, se han detectado falencias en las entregas, como inexistencias e impuntualidad de los productos solicitados, así mismo el incumplimiento al cliente, no solo externo, sino también interno. Esto hace necesario un estudio sobre la repercusión que conlleva de seguir presentándose este problema. Se hace evidente que los clientes han presentado quejas y no están conformes con los servicios ofrecidos por la empresa, representados en ventas desiguales en el último año, presentándose en picos bajos y altos de forma abrupta; acarreado un grave problema, debido a que no ayudan a tener una total planeación

del requerimiento de mercancías, necesarias para tener un buen abastecimiento mes a mes.

Reconociendo al cliente como parte principal y prioridad de cualquier empresa, y que se debe llegar a la completa satisfacción de éste creando fidelización hacia su proveedor ofreciendo el servicio adecuado a través de estrategias que ayuden a comprender de forma más personalizada las necesidades y comportamientos de los clientes para desarrollar relaciones más sólidas con ellos, se hace necesario el diseño de una propuesta de implementación del CRM (Customer relationship management), para mejorar el servicio al cliente en la empresa Apromar Ltda., “si tenemos en cuenta que mantener al cliente satisfecho es vital, debido a que se ha demostrado que es cinco veces menos costoso a nivel productivo retener a un cliente actual, satisfaciendo sus reclamaciones, que conseguir un cliente nuevo. En el plano estratégico, la insatisfacción puede ser un punto de entrada para la competencia y un inicio de una etapa de declive” (García, 2001).

La finalidad de este estudio para mejorar las falencias que se están presentando con respecto al servicio al cliente en Apromar Ltda., se realizó con el propósito de ofrecer el CRM como herramienta alternativa para cubrir la falencia con el servicio al cliente, logrando demostrar a través de practicas paralelas la necesidad de implementar una estrategia empresarial para lograr mantener al cliente satisfecho, indagando entre ellos cuales con los problemas mas frecuentes que se les presentan, para poder así recolectar información necesaria para la evaluación del proceso actual en la cadena de suministro de mercancías. Y dar un mejor uso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que ya se encuentran implementadas en la empresa, para mostrar que con una información organizada y exacta se pueden tomar mejores y acertadas decisiones.

1. MARCO TEORICO

La evolución del comercio y la globalización son factores importantes que han cambiado la manera de pensar, y de actuar de las personas frente a nuevas tendencias a las que se tiene cada vez más acceso, y exigiendo mejores productos que cumplan a cabalidad sus necesidades. Es ahí donde las empresas que quieren seguir en el mercado y ser competitivas, necesitan de estrategias que les permita estar a la vanguardia de nuevas tendencias que las mantengan en el mercado; teniendo como base de sostenimiento y principal fuente de ingresos al cliente, del tal manera que se debe llegar a obtener la fidelidad y satisfacción completa de este.

1.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) es la gestión de las relaciones con los clientes, una estrategia empresarial que toma al cliente como parte fundamental de la organización y no al producto como lo hacen muchas empresas. Integra sistemas tecnológicos buscando recopilar información para tener un conocimiento oportuno de las necesidades de los clientes.

Según Carrión (2007) La gestión de la relaciones con los clientes (*CRM*) es una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo.

Para Reinares (2009) Lo primero para entender de qué se trata *CRM* es tener en cuenta que este es un concepto estratégico, no tecnológico. Su equiparación con las aplicaciones tecnológicas obedece a la simplificación habitual de los mercados por razones comerciales. Para el ICEMD (Instituto Comercio Electrónico y Marketing Directo) el objetivo del *CRM* es optimizar la satisfacción de nuestros clientes y partners, los ingresos y la eficiencia empresarial, construyendo fuertes y consistentes relaciones. La confusión con las aplicaciones informáticas (*CRM*) se origina en que estas son necesarias para la gestión de las relaciones, y que se han desarrollado paralelamente a la divulgación del marketing de relaciones. El *CRM* se apoya en tres pilares fundamentales:

-Tecnología: el *CRM* debe ser capaz de recoger toda la información procedente de la relación, independientemente del canal en que haya sido recogida.

-Procesos: suele ser necesario un cambio estructural, puesto que estos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes.

-Recursos humanos: aunque su aportación a una estrategia *CRM* frecuentemente se infravalora, las personas son parte fundamental del éxito o del fracaso de estos procesos. No se trata de obligarles a que apliquen determinados procedimientos de orientación al cliente, sino de implicarles haciéndoles entender cuales serán los resultados y los efectos de sus acciones para que se consideren pieza fundamental en nuestro sistema de relaciones

1.1.1 Objetivos principales del *CRM*

El *CRM* tiene como principal objetivo obtener la fidelidad del cliente y obtener las mejores relaciones comerciales con ellos, identificando a cada cliente como único y no como a un todo, llegando así a tener relaciones más personalizadas con ellos, atendiendo cuales son sus necesidades, para que el servicio ofrecido sea el adecuado. Resumiendo los objetivos del *CRM* podemos identificar que en una estrategia enfocada en el cliente es necesario:

1. Actualizar permanentemente los datos de los clientes.
2. Aumentar el nivel de satisfacción del cliente.
3. Fidelización.
4. Brindar una mayor capacidad de respuesta con respecto al mercadeo.
5. Individualizar la respuesta que le vamos a dar a los clientes.

1.2 Tipos de *CRM*

(Reinares, 2009) Las estrategias comerciales de los agentes proveedores han hecho que se agrupen bajo el concepto de *CRM* muchos elementos que solo forman parte parcial de un concepto muy amplio.

-CRM operacional: responsable de la gestión de las diferentes funciones de la automatización de ventas, marketing y servicios, así como de la integración con los diferentes sistemas existentes en la organización (ERP, SCM, etc.). Almacena y distribuye la información que generan las agentes que se relacionan con la empresa.

Así mismo Croxatto (2005) indica que el CRM operacional incluye herramientas que automaticen o faciliten las tareas diarias de las áreas de ventas, marketing y servicio a clientes y al mismo tiempo aseguren el flujo de información entre ellos y los grupos de soporte de logística y financieros. Este tipo de CRM es interno a la empresa; la mejora en la relación con el cliente da como consecuencia indirecta la mejora en los procesos.

-CRM analítico: para el análisis de la información de clientes y su actividad, productos, campañas, etc., y que estará soportado en el *data warehouse* corporativo y los diferentes *data marts* constituidos al efecto. Identifica porque suceden las cosas además de prever por que sucederán.

La esencia del CRM Analítico es medir y entender las interacciones de los clientes y sus reacciones a distintas situaciones. Es posible así medir las reacciones de los clientes a distintas campañas de marketing, la eficiencia de la fuerza de ventas, las consecuencias de distintas acciones de la competencia, el nivel de servicio y grado de satisfacción de los clientes, cuales son los canales preferidos, etc. (Croxatto. 2005).

-CRM colaborativo: gestionara los diferentes canales de interacción con el cliente (voz, e-mail, interacción directa, web, etc.) y donde la máxima atención estará centrada en la gestión de los canales más dinámicos de la interacción. Integra todos los recursos de personalización de la comunicación.

1.3 Antecedentes del CRM.

El CRM data sus orígenes en los sistemas de Automatización de Fuerza de Ventas o (SFA, Sales Force Automation) donde se pretendía darle a cada vendedor de la compañía una manera de tener a mano toda la información necesaria para realizar una venta, donde se pudiera encontrar toda la inteligencia de la empresa, base de datos, etc. Se mezcla la aplicación de servicio con la de las ventas y sale el CRM.

Según Kotler (2002), el software de automatización de la fuerza de ventas (SFA, del ingles sales force automation) permite a los representantes proporcionar a los prospectos de los clientes mas información y tomar notas mas detalladas. Por ejemplo, Alliance Health Care proporciona computadoras a los hospitales para que transmitan electrónicamente pedidos a la empresa. Esto ayudando a Alliance a reducir inventarios, mejorar el servicio al cliente y aumentar su participación en el mercado.

Por otro lado García (2001), comenta que el CRM empezó con la gestión de los contactos, que ofreció a los comerciales un lugar donde reconocer la información sobre sus prospectos, como la dirección y su número de teléfono. Mas tarde

quisieron añadir el detalle de sus conversaciones y recordatorios para hacer un seguimiento personalizado, que, integrado a su agenda personal, podría hacer más eficientes sus tareas.

Poco a poco, las empresas comprendieron que aquellas herramientas que servían a los comerciales podían utilizarse en toda la organización de ventas, y comenzaron los procesos de consolidación de la información comercial. Los representantes de ventas podían introducir sus oportunidades en las aplicaciones SFA y establecer criterios y metodologías de venta para la gestión de pipeline. Se empezaba a hablar del ciclo de venta, y a elaborar previsiones de ventas más próximas a la realidad, que aportaban un mayor control de nuestro negocio.

La siguiente revolución fue acuñar el concepto de gestión de la relación con el cliente (CRM), al comprender que el comercial no era la única persona que se relacionaba con nuestros clientes. La empresa se preguntó que ocurriría si se extendería la funcionalidad del departamento de ventas hacia otras áreas como el servicio al cliente, la organización de marketing, help-desck..., en fin, a toda la compañía (García, 2001).

1.4 Estrategias CRM

El CRM basa toda estrategia en el servicio al cliente y en la recolección de información ordenada que permita llevar a cabo un seguimiento personalizado, llegando así tener la completa satisfacción de este.

Según de Jaime (2007) una de las estrategias básicas para empezar a interactuar de forma personalizada con el cliente es con la segmentación. Indica que para ello, lo fundamental es que las empresas cuenten con un marketing y una estrategia de segmentación que les permitan conocer con que clientes ganan dinero, es decir, ser rentables. Si dos de ellos les compran un millón de euros en productos, sería un error suponer que ambos son igualmente rentables

Por todo lo indicado, entendemos que junto a otro tipo de segmentaciones que la empresa considere conveniente realizar, para las estrategias del CRM es básico segmentar a los clientes por el valor que aportan a la empresa, pudiendo tomarse como referencia alguno de los siguiente parámetros para medir dicho valor:

- Ingresos por ventas.
- Números de productos por cliente.
- Número de compras consecutivas.
- Rentabilidad ajustada por cliente.

Jim Duncan y Pierre Charchaflian citados por (García, 2001). Aseguran que para alcanzar este objetivo un requisito previo a la implantación debe ser contemplar tres

factores claves como son: la segmentación de nuestros clientes, el análisis y su gestión.

Agilizar los procesos en el suministro de mercancías es parte esencial de la estrategia CRM esto ayudara a que los clientes se sientan satisfechos con el tiempo de respuesta que se les esta dando en el momento que requiera mercancía. Ballou (2004), nos indica que “El tiempo requerido para complementar las actividades del ciclo de pedido esta en el núcleo del servicio al cliente. Se ha estimado que las actividades relacionadas con la preparación, transmisión, entrada y levantamiento de un pedido representan del 50 al 70% del tiempo total del ciclo de pedido en muchas industrias. Por lo tanto, si se tiene que dar un alto nivel de servicio al cliente mediante tiempos cortos y consistentes con el ciclo de pedido, es esencial que se administren cuidadosamente esas actividades del procesamiento de los pedidos. La administración comienza comprendiendo las alternativas disponibles para el procesamiento de los pedidos”.

Por otra parte Carrión (2007), afirma que la mejor estrategia CRM para mejorar el servicio al cliente es en base a tres componentes esenciales: análisis del cliente externo, análisis del cliente interno y en diseño de estrategias corporativas. Además se debe tener en cuenta para la realización de la estrategia:

- Disponer de la información necesaria sobre las compras que el cliente ha realizado, devoluciones, etc. en general poseer de datos históricos sobre la participación que ha tenido en la empresa.
- Se analiza por medio de herramientas como software contable o programas diseñados específicamente para estas tareas, para conocer la rentabilidad del cliente, su valor y sus necesidades.
- Incrementar la rentabilidad de las acciones comerciales y de comunicación.
- Realzar un seguimiento a las acciones comerciales y de comunicación.
- Por medio de análisis del cliente se gestiona y ejecuta mejoras con respecto al servicio en todos los canales
- Coordinar estas acciones a todos los niveles.

Alonso y Valseca (2004) centra la estrategia CRM en dos dimensiones básicas, la primera es una dimensión de negocio y la segunda es una dimensión de tecnología. Para esto se necesita un conocimiento completo del cliente por medio de campañas según los perfiles y necesidades individuales del cliente. Se ofrece productos, ofertas y servicios dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, basados en

perfiles dependiendo de la segmentación previa que se haya realizado a cada cliente. Llamado de otra forma marketing directo enfocado a clientes individuales.

Se necesitara para el desarrollo de una estrategia CRM realizar un análisis interno el cual dependerá del análisis de cada cliente como por ejemplo de la situación financiera de este, la participación que haya tenido en la empresa, la rentabilidad del cliente, entre otros aspectos. Además se necesitará un análisis del entorno en el que se tendrá en cuenta aspectos como la participación de la competencia en el mercado que en el que nos estemos enfocando y un previo análisis de esto. Ya teniendo estas dos informaciones básicas la empresa se enfocará en las oportunidades que tenga en el mercado, en los puntos débiles y fuertes de la compañía. (Vidal, 2004)

Estrategias planteadas por Swift (2002), indica cinco pasos básicos para realización de implementación del CRM:

- Segmentación y conocimiento de los clientes
- Enfocarse en clientes rentables
- Fidelizar y retener al cliente
- Almacenar datos de los clientes en programas (software) enfocados directamente en esta tarea
- Seguimiento personalizado del cliente o marketing one to one

Realizando un análisis de las estrategias CRM empleadas por los autores citados anteriormente podemos concluir que todos ellos concuerdan en varios componentes básicos:

- Control estadístico de los clientes de forma individual: porcentaje de participación de estos en ventas de la compañía.
- Identificación de los clientes: o también llamada segmentación de los clientes, este es un criterio utilizado para dividir el mercado y saber a que tipo de cliente se quiere llegar con el producto que vamos a ofrecer., estos criterios se dividen en: geográficos, demográficos y psicográficos.
- Diferenciación de los clientes en términos de sus necesidades
- Interacción con los clientes: mejorar costes y eficiencia de las acciones, para profundizar las relaciones, obtener información y retenerlos

- Adoptar ciertos aspectos de productos y servicios a las necesidades del cliente, para expandir el negocio
- Marketing one to one: es el seguimiento personalizado de cada cliente, basado en identificar a los clientes de mayor valor, diferenciar a cada cliente para ofrecerle productos y servicios diseñados específicamente a sus necesidades e interactuar de forma personalizada con el cliente.
- Herramientas informáticas: programas o software especializados que faciliten el flujo y control de información adaptándose a sus necesidades empresa-cliente.

1.5 CRM aplicado en empresas nacionales.

El CRM en Colombia poco es conocido, aunque muchas empresas lo aplican de alguna forma sin saberlo, por ejemplo, cuando almacenan los datos de sus clientes en hojas de cálculo con programas como Excel, Calc, entre otros. Otro ejemplo sería cuando las empresas atienden de forma oportuna las quejas y reclamos que son presentadas con respecto a algún servicio o producto. De tal forma los clientes están recibiendo una atención eficiente.

En un artículo publicado por Bolívar (2008), se explica que “Aunque el término CRM – *Customer Relationship Management* – ha sido ampliamente difundido durante la última década, todavía encontramos empresas que desconocen que no se trata de sólo de un producto. Sin embargo, este término ha sido acuñado con el fin de proporcionar a las empresas de cualquier tamaño, los medios para hacer uso de las mejores prácticas mundiales para conseguir y retener sus clientes. Incluso, va más allá y hoy día abarca la relación con proveedores y empleados”.

Empresas en Colombia dan testimonios de la importancia y de los beneficios que les ha otorgado la implementación de una estrategia enfocada en el cliente como es el CRM. A continuación algunas de estas empresas nos hablan sobre sus experiencias CRM. (Quintero y Restrepo, 2008)

“En el Segmento de Mediana Empresa de Microsoft, nuestra estrategia de CRM nos ha permitido redefinir en forma eficiente los recursos que invertimos en nuestros clientes, de acuerdo con su potencial, y su interés en invertir en Tecnología, garantizando de esta forma una ejecución masiva pero personalizada.

De igual modo el modelo de CRM que hemos implementado, nos ha permitido conocer la rentabilidad de los diferentes nichos de mercado identificados, haciendo

de esta forma más eficiente nuestra inversión en Mercadeo. (Reyes, citado por Quintero y Restrepo, 2008)

“Consientes de los cambios en el mercado y de la necesidad de la creación de ventajas competitivas, Renault en Colombia ha venido trabajando en iniciativas de CRM con el propósito de acercarse a sus clientes y generar propuestas de valor que permita diferenciar aún más la marca en el mercado”. (Guillon, citado por Quintero y Restrepo, 2008)

“Para Roche CRM es una estrategia de negocios dirigida a la interacción directa con nuestros pacientes, médicos y clientes de mayor valor y potencial a través de programas e iniciativas innovadoras que los acercan a nuestra Compañía y nos permiten ofrecerles no solo productos de buena calidad sino servicios que realmente les brindan valor agregado. Para esto nos apoyamos en un excelente recurso humano que a través de procesos claramente definidos y herramientas tecnológicas de última generación nos permiten aumentar la lealtad de nuestros clientes, mejorar los márgenes y la posición en el mercado”. (Rodríguez, citado por Quintero y Restrepo, 2008)

“En CARULLA VIVERO S.A. hemos entendido que en un mundo comercial tan competido como el que nos encontramos, marcado principalmente por la globalización y la concentración de poderes de compra, lo cual nos ha llevado a unas reducciones drásticas de márgenes durante los últimos años, solamente podremos sobrevivir logrando una verdadera diferenciación, la cual deberá estar basada en ventajas competitivas reales y sostenibles en el tiempo.

Somos unos convencidos que CRM es una estrategia válida de diferenciación, siempre y cuando ésta forme parte esencial y fundamental de la organización: tiene que ser un esfuerzo cultural de la organización y no una moda del departamento de mercadeo. Para lograr esto, hemos trabajado durante los últimos 6 años en crear dicha cultura en cada uno de los departamentos de la organización: mercadeo, gestión humana, logística, y compras.

Conocer en profundidad a nuestros clientes y establecer una relación rentable, duradera y de mutuo beneficio con ellos es realmente la filosofía comercial de nuestra organización. Es por ello que CRM forma parte de nuestra misión (“Trabajamos para que el cliente regrese”) y visión corporativa (“Seremos los líderes en el conocimiento del cliente, en innovación y rentabilidad dentro de las grandes cadenas de la región andina”).

Al final del día nuestra estrategia de CRM es lo que nos asegura el crecimiento continuo de una manera diferenciada y rentable en un mundo comercial tan competido y agresivo como el nuestro.” (Rincón, citado por Quintero y Restrepo, 2008).

Según Swift (2002) hay compañías en las que el CRM se ha integrado sin mayor esfuerzo. Lo único que hacen es tratar de estar en contacto permanente con un

pequeño grupo de personas e inventar formas de dar una buena impresión a los clientes, comercializar para ellos, venderles productos y darles servicio. Conforme las compañías han ido creciendo y sus labores se han diversificado, estos principios rectores se han ido perdiendo.

1.6 CRM aplicado en empresas internacionales.

Empresas de países como estados unidos, España, Brasil, entre otros, han optado como parte esencial de su compañía la adopción de la estrategia CRM, debido a que han comprobado que pueden obtener muchos beneficios al entender mejor a sus clientes. Como por ejemplo al proporcionarles niveles más altos de servicio y desarrollar relaciones mas profundas con ellos. El CRM puede servir para localizar a los clientes mas valiosos, dirigirse a ellos con mayor eficiencia, efectuar ventas cruzadas de los productos de la empresa y crear ofertas a la medida de la necesidades especificas de los clientes (Philip & Armstrong, 2001)

Según un estudio realizado por IDC (proveedor líder en el mundo en análisis e inteligencia de mercados, y en soporte táctico a fabricantes y usuarios, en el sector de Informática y Telecomunicaciones), indica que actualmente un 12% de las empresas europeas utilizan una solución CRM mientras que un 6% está en fase de implementarla; un 10% se encuentra en fase de estudio y un 37% dice tener un interés por estas soluciones y que podría ponerlas en marcha en un plazo de dos años.

Por otra parte García (2001) nos comenta un caso real de cómo la empresa aeronáutica más grande del reino unido y la segunda más grande de Europa, logró posicionamiento y premios a nivel mundial con una estrategia enfocada al cliente como lo es CRM. "British Airways quiere adoptar una estrategia donde: "el cliente sea el centro de todo lo que hacemos y superar sus expectativas es la clave de nuestro futuro"

"Con esto British Airways supero a sus competidores consiguiendo aterrizar sin retrasos en un 80% de sus vuelos fuera de Londres. Ha recibido mayores premios y calificaciones que ninguna otra aerolínea por la IAPA (international Airline Passenger Association), que es una institución independiente con más de 100.000 pasajeros censados y 200 países en el mundo. British Airways ganó en dos categorías: mejor servicio transatlántico y mejor servicio de facturación mundial". García (2001).

1.7 Programas informáticos integrados al CRM.

Si bien sabemos que el CRM es una estrategia enfocada en el cliente, debemos conocer también que se compone de tres elementos claves Que son: procesos y metodologías, recursos humanos y tecnologías. Este último elemento que es la parte tecnológica es primordial debido a que por medio de software se obtiene de forma organiza información que nos permita agilizar procesos con respecto a productos y servicios que ofrecemos a los clientes.

En el mercado existe una gran variedad de productos de reconocidas casas de software como Oracle-Siebel, Microsoft Dynamics, SAP CRM entre las más conocidas que ayudan a integrar los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente, entre otros procesos que son importantes a tener en cuenta en una estrategia CRM.

Microsoft Dynamics CRM por ejemplo es un software diseñado para PYMES, departamentos y divisiones de grandes organizaciones, que permite a estas aprovechar los beneficios de tecnologías innovadoras, dimensionadas a la medida de sus posibilidades. Además este software integra en su sistema programas como Microsoft Office Excel y Microsoft Office Outlook que bien son familiares y fáciles de manejar para muchos usuarios.

Pero estas se habían enfocado en el sector corporativo, puesto que sus costos de implementación eran de varios cientos miles de dólares. Hoy día existen soluciones robustas On-demand desde 9 dólares usuario por mes o si cuenta la infraestructura necesaria también encontrará aplicaciones Opens urce gratuitas (Bolívar, 2008).

Oracle CRM por otra parte ofrece soluciones On Demand que proporciona un conjunto completo de herramientas que automatizan, simplifican y gestionan toda la información que necesita su organización de ventas. Le permite controlar sus cuentas, elaborar previsiones realistas y tener una visión de su ciclo de ventas. Y le ofrece una panorámica completa de sus clientes que le ayuda a concentrarse en vender y no en buscar información. El resultado es el aprovechamiento máximo de los recursos y el aumento de los ingresos. (<http://crmondemand.oracle.com/es/products/sales/index.htm>).

1.7.1 EDI como centro de recolección de información.

Electronic Data Interchange mas conocido por sus siglas en ingles EDI, es un sistema que se centra en el intercambio electrónico de datos entre empresas por medio de sistemas electrónicos como el internet, o en plataformas diseñadas específicamente encargadas en la instalación de software para empresas. ASSEENDA es una empresa del grupo Carvajal, que se encarga de la instalación y activación del EDI para las compañías. Esta plataforma tiene un valor aproximado de 300.000 pesos mensuales. Y actualmente se encuentra instalado en Apromar Ltda.

Según Roca (1994), "El EDI consiste en sustituir el soporte físico (papel) de los documentos mercantiles mas habituales (facturas, ordenes de entrega, albarances) que intercambian las empresas por transacciones electrónicas entre sus respectivos ordenadores. Una vez acordados los formatos para cada tipo de documento, basta transmitir electrónicamente su contenido según el formato y sintaxis fijados de

antemano. El EDI, a diferencia de la mensajería electrónica, relaciona aplicaciones encargadas en ordenadores de empresas distintas. Hace que las aplicaciones de gestión empresarial más habituales como la contabilidad, facturación, control del almacén, gestión de tesorería, etc., se integren, lo cual supone un salto cualitativo de gran importancia”.

Recolectar los datos necesarios para obtener información clara sobre nuestros clientes necesita de herramientas tecnológicas de acopio de la información, como nos lo explica Zikmund et al (2004), “La mejor manera de recolectar datos del cliente es utilizar las terminales de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés) o de intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés). Las terminales POS pueden examinar datos de los productos con los códigos de barras y los datos de los clientes en sus tarjetas de crédito e identificación”.

Hoy en día la tecnología nos otorga diferentes métodos para una fácil comunicación permitiéndonos recopilar más fácilmente información necesaria para tener en cuenta en la base de datos de nuestras empresas, según Ballou (2004), nos explica que “La transmisión electrónica de pedidos es ahora muy popular debido al amplio uso de los números de teléfono gratuitos, los teléfonos de datos, las páginas Web, el sistema EDI, las máquinas de fax y las comunicaciones por satélite. Esta transmisión de información de pedidos casi instantánea, con su alto grado de confiabilidad y precisión, creciente seguridad y costos cada vez más reducidos, casi ha reemplazado a los métodos manuales de transmisión de pedidos”.

Las organizaciones que participan en actividades entre empresas pueden transmitir datos de las órdenes de venta al cliente utilizando un intercambio electrónico de datos (EDI). La empresa transportadora transmite datos de la orden compra desde su sistema de computadores al de la empresa vendedora.”(Zikmund et al, 2004).

Con los años, el costo de tener información a tiempo y confiable en toda la cadena de suministros han descendido en forma notable, en tanto que los costos de mano de obra y de materiales han aumentado. Debido a ello, se han hecho crecientes esfuerzos para sustituir recursos con información, por ejemplo, se ha usado la información para reponer inventarios, reduciendo así los costos de logística, además de examinar la forma en el que se maneja el procesamiento de los pedidos, exploraremos también los sistemas logísticos de información, en especial lo referente a como han manejado para mejorar el proceso de la cadena de suministros (Ballou, 2004).

2. MATERIALES Y METODOS

2.1 MATERIALES

2.1.1 Trabajo de campo realizado en los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A.

- Bolígrafos: estos fueron utilizados para la realización del diario de campo y para llenar las fichas de observación de los clientes externos de la empresa.
- Cámara fotográfica: se tomaron fotos de las instalaciones de la empresa.
- Ficha de observación: por medio de las fichas se recolectaron los datos de las observaciones que se realizaron en los diferentes puntos de ventas de los almacenes (anexo C).
- Encuesta: constaba de 13 preguntas, donde 7 de ellas eran cerradas y el 6 restante eran abiertas o de opinión personal (Anexo A).

2.1.2 EMPRESA

- Software EDI: plataforma utilizada para extraer los datos de los pedidos realizados entre los meses de enero a agosto de los clientes Supermayoristas de la empresa.
- Hojas de cálculo Excel: los datos extraídos del software EDI fueron trasladados a esta herramienta de ofimática para realizar gráficos y análisis de estos.
- Bolígrafos: Estos fueron utilizados para la realización del diario de campo y para llenar las fichas de observación de los clientes internos de la empresa.
- Ficha de observación: por medio de las fichas se recolectaron los datos de las observaciones que se realizaron dentro de las instalaciones de la empresa (anexo D).

2.2 METODOLOGÍA.

2.2.1 Localización almacenes Carrefour S.A y Makro S.A

El estudio de evaluación de clientes de la empresa Apromar Ltda., se realizó entre los meses de junio a agosto de 2009. En el departamento de Cundinamarca, específicamente en la ciudad de Bogotá. La observación se realizó paralelamente entre los almacenes Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A. la ubicación de los almacenes se muestra en el cuadro 1. Adicionalmente el nombre del jefe encargado de la sección de pescadería y/o sección de perecederos

Tabla 1. Almacenes evaluados

ALMACEN	UBICACIÓN	ÁREA/SECCIÓN	JEFE DE SECCIÓN
Carrefour 20 de Julio	Cra. 10 N° 30 B - 20 sur	Pescadería	Luis Eduardo
Carrefour Autopista	Autopista Sur N° 77 A - 18	Pescadería	Diego Carranza
Carrefour Bosa	Cra. 92 N° 60 - 90 sur -	Perecederos/PLS	David Córdoba
Carrefour Calle 170	Cll. 170 N° 64 - 47	Pescadería	Vladimir Martínez
Carrefour Calle 80	Av. Cll. 80 N° 69 Q - 50	Pescadería	Ángela Criollo
Carrefour Carrera 30	Cra. 32 N° 17 B - 04	Pescadería	Jimmy Velásquez
Carrefour Fontibon	Cll. 17 N° 112-58	Pescadería	Mary luz Gonzales
Carrefour Iserra 100	Carrera 94 A N° 98 A - 51 Local 102	Pescadería	Diana Salazar
Carrefour Los Hayuelos	Av. Carrera 86 No. 19a - 50	pescadería	Carlos Andrade
Carrefour San Cayetano	Cll. 46 A N° 85 A - 51	pescadería	Lucia Domínguez
Carrefour Santafé	Cll. 185 N° 45 - 03. local 167	pescadería	Camilo López
Carrefour Soacha	Cra. 7 N° 32 - 25 Soacha San Mateo	pescadería	Diego Velásquez
Carrefour Suba	Av. Ciudad de Cali - Calle 146 A N° 106 - 20	pescadería	Yovany Tibocho
Carrefour Tintalito	Cll. 42 A Sur N° 86 - 15	Perecederos/PLS	Blanca Amador
Makro Villa del Rio	Cra. 63 #57G – 47 sur	Perecederos	Ana luz Molina
Makro Cumará	Auto. Norte calle 193	Perecederos	Santiago Fernández
Makro Av. Boyacá	Av. Cra. 72 #82-13	perecederos	Luz Mery Hernández

2.3 Condiciones de la empresa Apromar Ltda.

El estudio e implementación del presente proyecto se realizó entre los meses de febrero a noviembre del año en curso, en la empresa Apromar Ltda., (Fig. 1), ubicada en la ciudad de Bogotá (Cundinamarca) en la Cra 24 N° 22-23 Barrio Paloquemao. Haciendo énfasis en las áreas de procesos (Fig. 2), transporte (Fig. 3) y mercadeo (Fig. 4). Que son las que afectan directamente el proceso de suministro de mercancías y atención al cliente.



Fig. 1 Planta Física de Apromar Ltda.



Fig. 2 Área de procesos.



Fig. 3 Zona de Transporte y Logística.

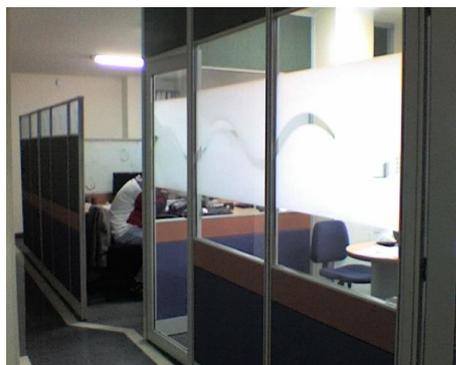


Fig. 4 Oficinas de mercadeo

2.4 Estrategia CRM diseñada para Apromar Ltda.

Teniendo como base estos conceptos básicos la estrategia enfocada para la realización del proyecto de grado para el diseño de la estrategia CRM para Apromar Ltda., hará énfasis en tres bases esenciales:

- 1) **Recolección de información de los clientes** de la compañía, reconociendo su rentabilidad para esta, los problemas que les afectan y sus necesidades potenciales.

- 2) **Análisis de la información**, identificando cuales son sus quejas y reclamos; reconociendo por medio de análisis paretos los clientes de mayor rentabilidad para la compañía.
- 3) **Diseño de un programa o software** enfocado en el cliente, en el cual se integre componentes básicos necesarios para conocer e interactuar de forma ordenada y personalizada con cada cliente de grandes superficies de la compañía.

2.5 Observación cliente externo de la empresa Apromar Ltda.

Entre los meses de julio a octubre de 2009 se realizó una observación sobre como se manejaba el servicio al cliente en Apromar Ltda., y como era el comportamiento de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa. El muestreo se realizó en la ciudad de Bogotá, en los almacenes: Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A. Teniendo una muestra total de observación de 17 almacenes.

Evaluándose por medio de una ficha de observación 5 ítems que se consideraron eran los más relevantes. Donde se colocaba la fecha en la cual se realizó la observación, el almacén correspondiente que se evaluó. Y los 5 ítems representados por las letras A, B, C, D, E, en el cual se colocaba una (x) en la letra correspondiente al problema que se estaba presentando (Anexo C).

Los ítems a evaluar fueron:

- A. Falta de compromiso en los acuerdos pactados:** este ítem era uno de los más importantes a evaluar ya que se quería demostrar con que frecuencia la empresa estaba incumpliendo con los acuerdos que se pactaban con los clientes.
- B. Inexistencia en los productos solicitados:** los requerimientos de mercancías que los clientes realizan en varias ocasiones no llegan totalmente completos. Se evaluó en que tipos de almacenes no llegaban completos y con que frecuencia.
- C. Falta de atención a las quejas y reclamos presentados:** la atención a las quejas y reclamos que los clientes presentan son parte importante de evaluación de cualquier empresa. Estas son fuente de información para conocer en que se está fallando; son bases de datos sumamente importantes para las organizaciones, es la partida a potenciales mejoras y la última oportunidad que tienen para recuperar al cliente

D. Impuntualidad en las entregas de productos: se requería conocer con que frecuencia los pedidos no eran entregados en las fechas acordadas o nunca eran entregados a los clientes.

E. Calidad del producto: entregar un producto en buenas condiciones y que cumplan con las expectativas del cliente es importante si se quiere retener y satisfacer a un cliente, y más aun cuando se desea tener la mejor calidad del mercado y superar a la competencia.

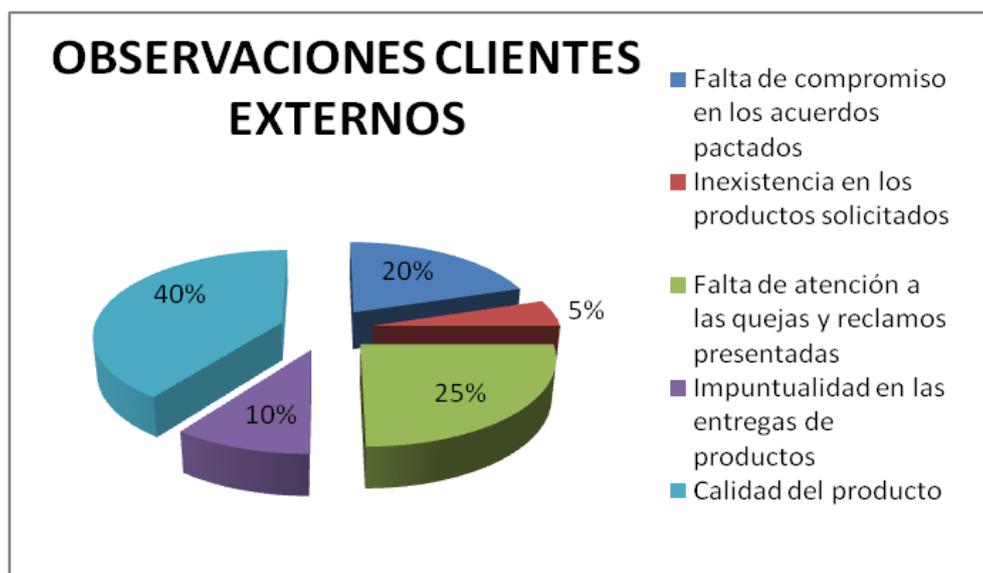


Fig. 5 Porcentaje total de observaciones a clientes externos.

En la figura 5 se observa que el problema con mayor índice de dificultad que se presentó entre los meses de julio a octubre fue la baja calidad en los productos, con un porcentaje total del 40% de las observaciones, siguiéndolo con un 25% la falta de atención a las quejas y reclamos presentados por los clientes, el 20% de las observaciones realizadas faltó compromiso en los acuerdos pactados, el 10% impuntualidad en las entregas de productos y el 5% restante fue la inexistencia en los productos solicitados.

2.6 Observación cliente interno de la empresa Apromar Ltda.

Por otra parte entre los meses de julio a octubre de 2009 paralelamente se realizó una observación dentro de las instalaciones de la empresa Apromar Ltda., sobre las

principales falencias que los clientes internos (empleados de la compañía) presentaban con referente a como la empresa atendía a las necesidades básicas de cualquier empleado. El muestreo se realizo entre las áreas de mercadeo, procesos y logística. Teniéndose una muestra total de observación de 20 personas.

Evaluándose por medio de una ficha de observación (Anexo D) 5 ítems que se consideraron eran los más relevantes. Donde se colocaba la fecha en la cual se realizo la observación, el aérea correspondiente que se evaluó y los 5 ítems representados por las letras A, B, C, D, E, en el cual se colocaba una (x) en la letra correspondiente al problema que se estaba presentando.

Los ítems a evaluar fueron:

- A. Falta de dotación:** parte esencial para que los empleados de una empresa trabajen en las mejores y adecuadas condiciones es tener la dotación adecuada, además que es parte fundamental de una empresa cumplir con los requerimientos de seguridad industrial. Se requería saber con que frecuencia daban dotación y si era la adecuada.
- B. Incumplimiento en los pagos:** con este ítem se pretendió evaluar la proporción de veces que la empresa estaba incumpliendo con la nomina de los empleados, los pagos de las bonificaciones y pago de planillas de ruta.
- C. No tiene en cuenta las opiniones de los empleados:** un aspecto importante dentro de una organización es saber que necesidades tienen los trabajadores y saber en que se esta fallando, por esta razón fue importante evaluar este ítem y saber con que frecuencia las quejas, reclamos y sugerencias presentados por los empleados son tenidos en cuenta.
- D. Falta de comunicación interna:** la comunicación transmitida entre las diferentes áreas de la empresa debe ser recopilada de forma adecuada, teniendo en cuenta que si no sucede de tal forma pierde su valor. Además la comunicación dentro de las instalaciones de la compañía debe estar estrechamente conectada con la estrategia de la empresa.
- E. Capacitación del personal:** un personal capacitado esta en capacidad de responder con todas las exigencias y necesidades de la empresa. Además que están preparados para realizar de forma segura y ágil su trabajo.

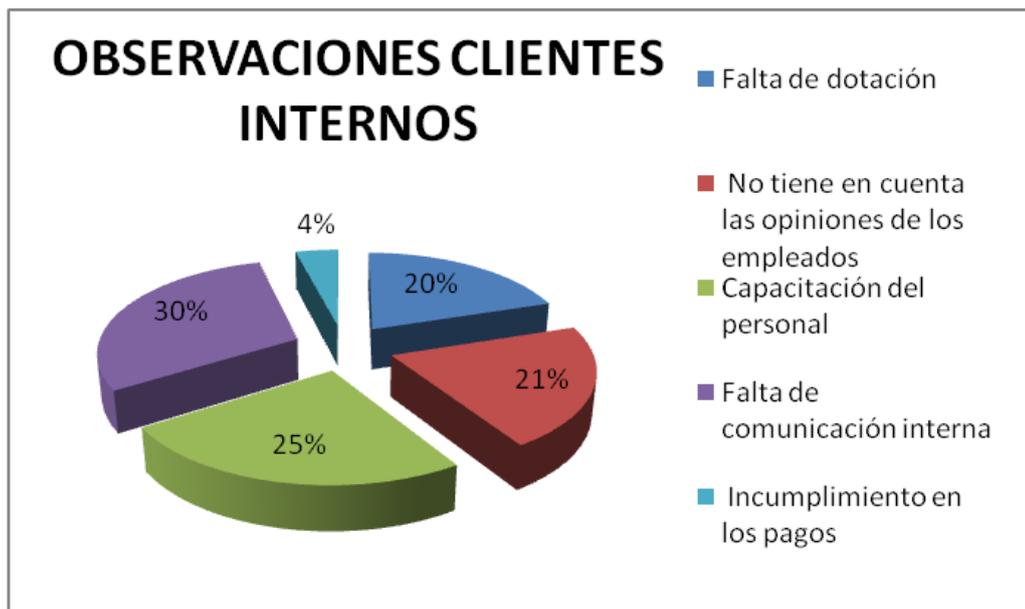


Fig. 6 Porcentaje total de observaciones a clientes internos.

En la figura 6 se observa que el problema con mayor índice de dificultad que se presentó entre los empleados de las áreas de logística, procesos y mercadeo entre los meses de julio a octubre fue la falta de comunicación interna con un porcentaje total del 30% de las observaciones, siguiéndolo con un 25% la falta de capacitación del personal, el 21% de las veces no tuvo en cuenta las opiniones de los empleados, el 20% fue por falta de dotación de los empleados y el 4% de las observaciones se detectó que hubo incumplimiento en los pagos.

2.7 Datos proporcionados por EDI, ventas realizadas entre enero y agosto a clientes grandes superficies.

La información proporcionada por el sistema de intercambio electrónico de datos (EDI) (Anexo E y F), fueron recopilados de las ventas que realizaron los clientes de grandes superficies de la empresa Apromar Ltda., entre los meses de enero y agosto de 2009. En los datos se puede encontrar el nombre del almacén ya sea Carrefour S.A o Makro Supermayorista S.A

2.7.1 Gráficos de ventas de los puntos de venta Carrefour S.A

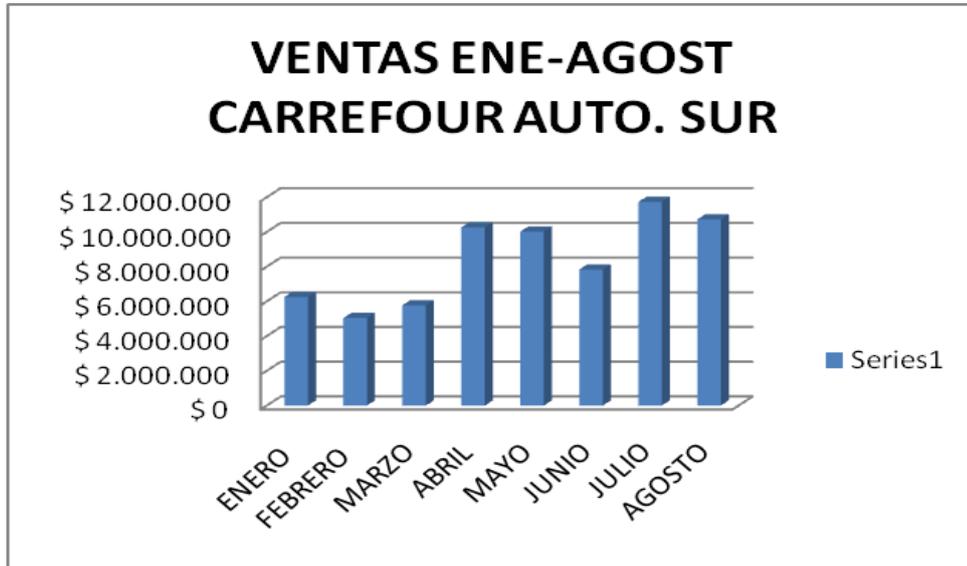


Fig. 7 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Carrefour autopista sur.

En la figura 7 se observa que en los meses de abril y julio, el almacén Carrefour autopista sur obtuvo el mayor número de compras a la empresa. Al contrario del mes de febrero donde obtuvo el menor índice de compras a la empresa.

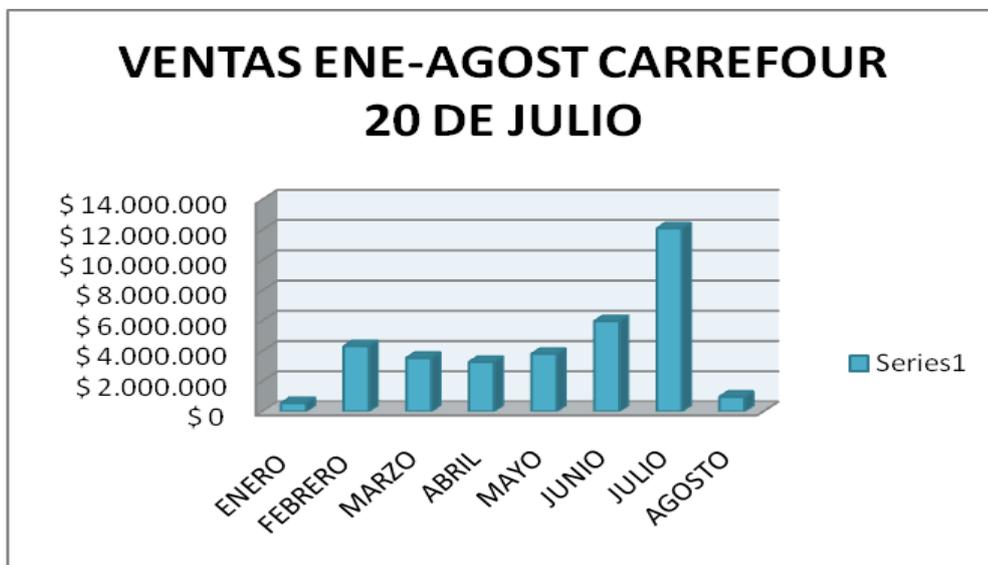


Fig. 8 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Carrefour 20 de julio

en la figura 8 se observa en los meses de junio y julio, el almacén Carrefour 20 de julio obtuvo el mayor número de compras a la empresa. Al contrario de los meses de enero y agosto donde obtuvo el menor índice de compras a la empresa.

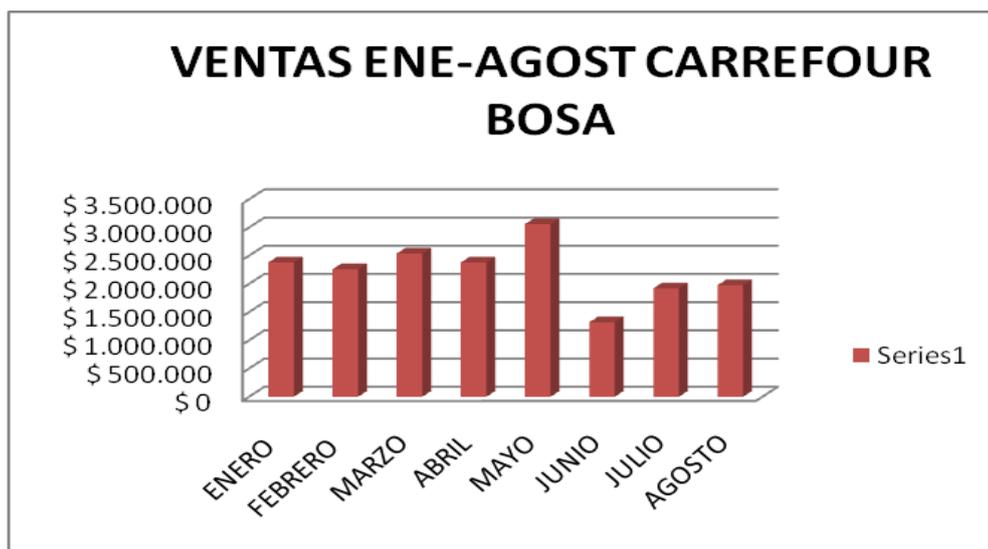


Fig. 9 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Carrefour Bosa.

en la figura 9 se observa que Carrefour Bosa tuvo un índice de pedidos equitativos, entre un rango de compra \$1.500.000 y \$3.500.000, entre los meses de enero y agosto de 2009, donde el mes de mayo fue el que obtuvo el mayor índice de compras a la empresa.

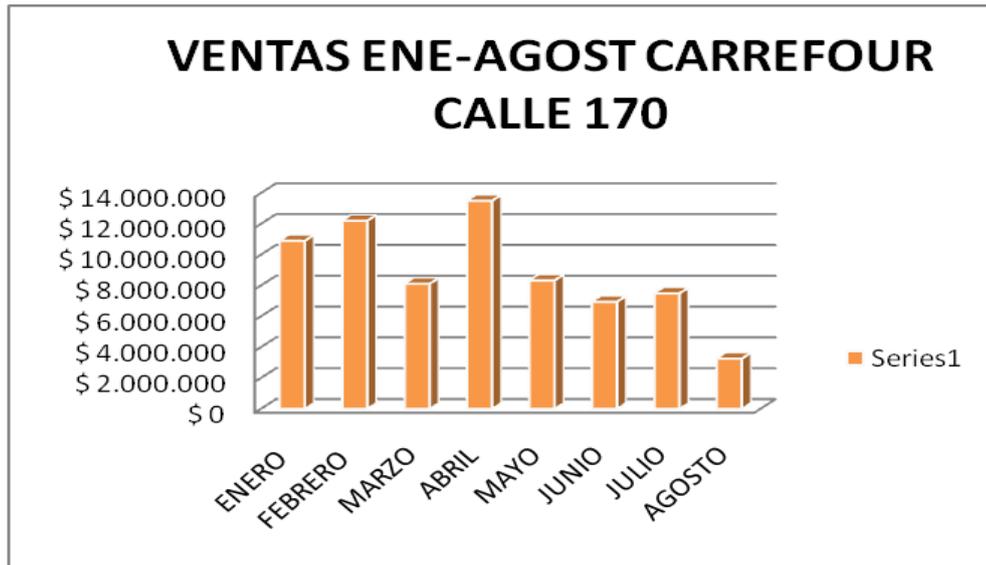


Fig. 10 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour calle 170

En la figura 10 se observa que carrefour calle 170 obtuvo un indice de pedidos relativamente equitativos entre los meses de enero a abril de 2009, pero entre los meses de mayo a agosto hubo un desenso considerable en los pedidos realizados por el punto.

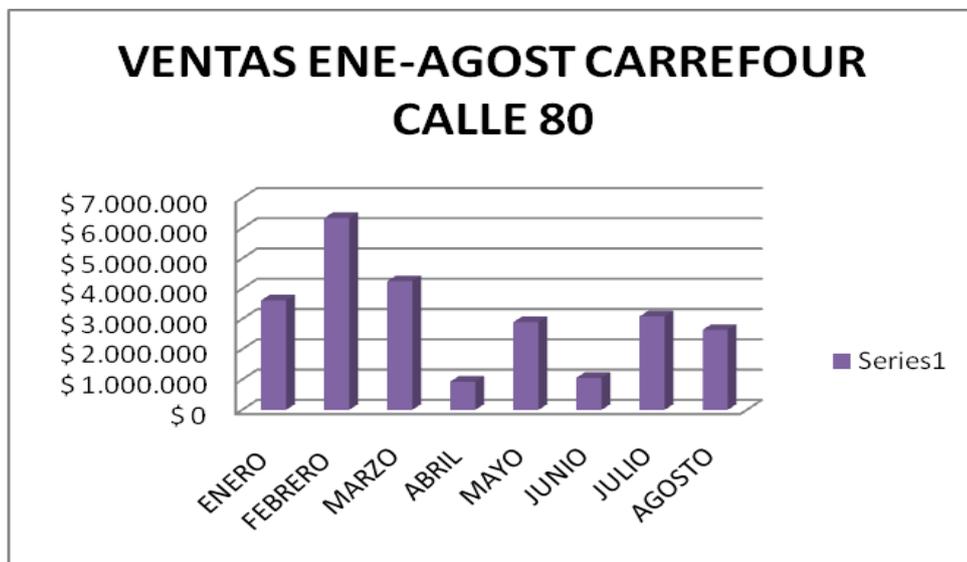


Fig. 11 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour calle 80

En la figura 11 se observa que carrefour calle 80 es un almacén bastante inestable en las compras que realizó entre los meses de enero a agosto de 2009. Donde el mes que más realizó órdenes de compra fue en febrero, época de semana santa; y tuvo un desenso considerable en compras en el mes de abril.

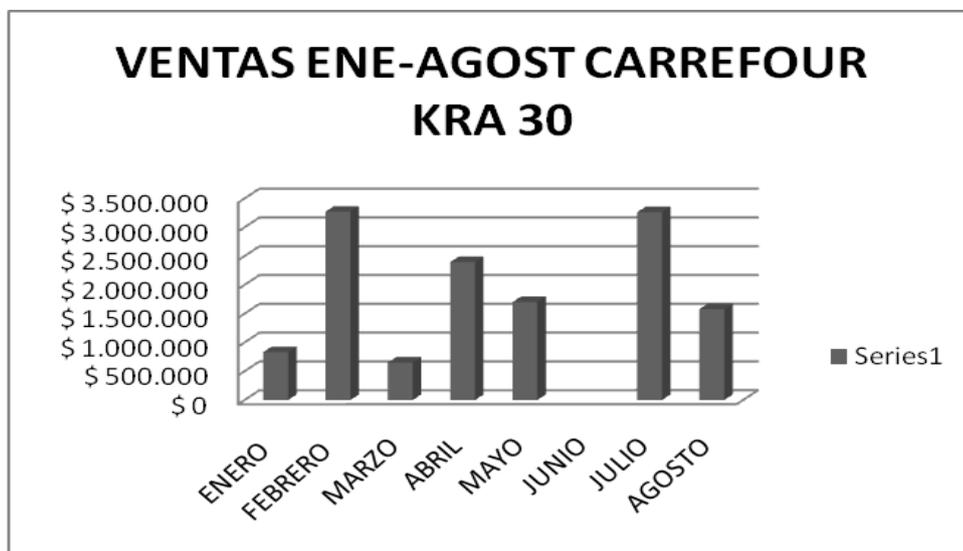


Fig. 12 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour kra 30

En la figura 12 se puede observar que carrefour carrera 30 es un almacén inestable con respecto a compras a la empresa; en el gráfico de barras se demuestra esto de forma clara. Podemos observar que en el mes de febrero (temporada de semana santa) realizó el mayor índice de compras., y en el mes de junio no realizó ningún tipo de compra a la empresa.

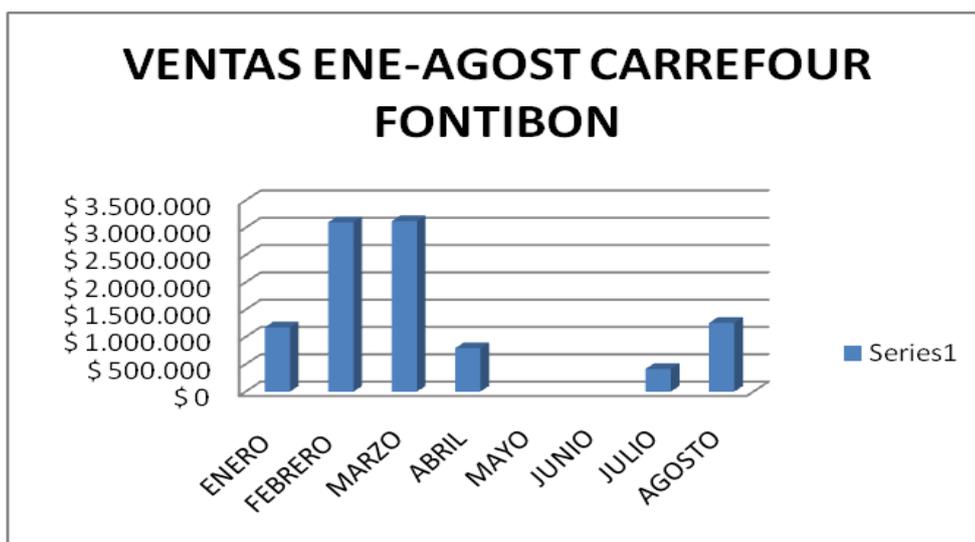


Fig. 13 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Fontibon.

En la figura 13 se observa que carrefour fontibon entre los meses de febrero y marzo realizo el mayor número de compras, y en los meses de mayo y junio no realizo ninguna clase de compra a la empresa.

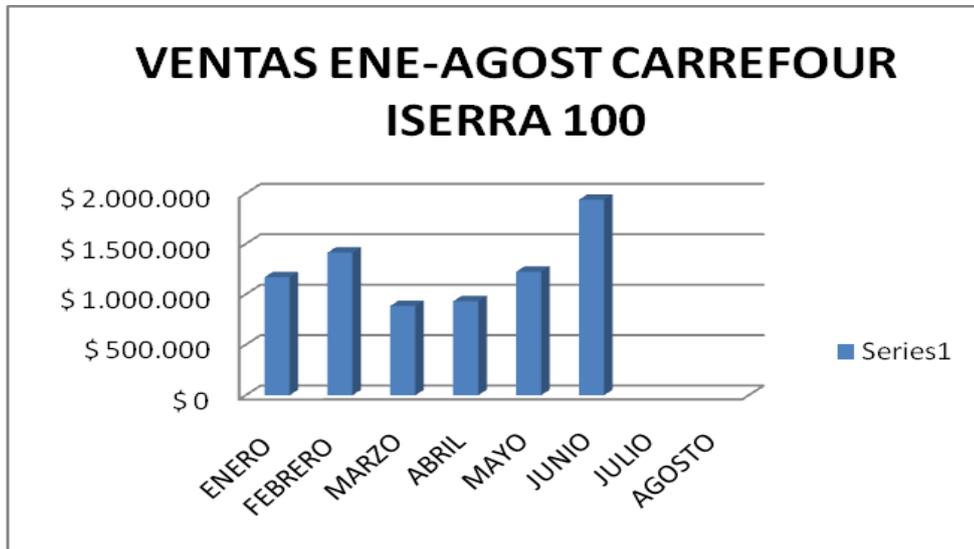


Fig. 14 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour iserra 100.

En la figura 14 se observa que carrefour iserra 100 fue consistente en los pedidos realizados entre los meses de enero a junio, pero entre los meses de julio a agosto no realizo ninguna compra.

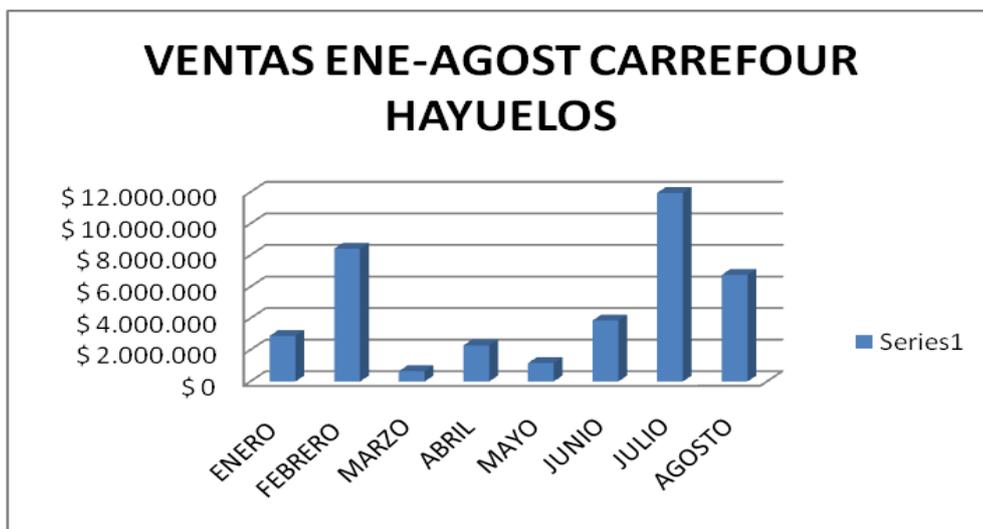


Fig. 15 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Hayuelos.

En la figura 15 se observa que carrefour hayuelos es un almacen que realiza ventas de forma irregular, donde los meses en los que realizo el mayor indice de compras fue en febrero y julio de 2009., este almacen muestra una mejora consedirable en los dos ultimos meses en los que se realizo el muestreo.

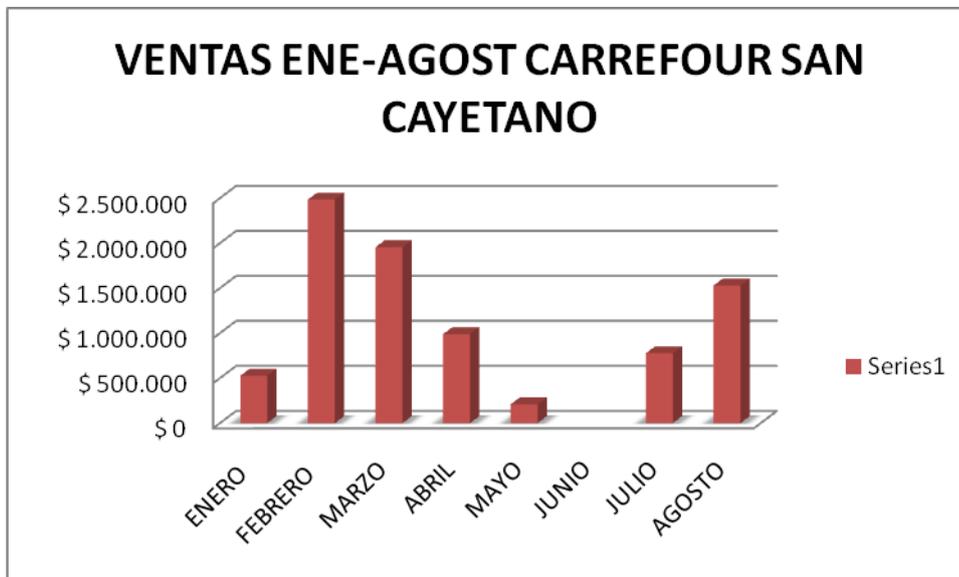


Fig. 16 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour San Cayetano.

En la figura 16 se observa que entre los meses de febrero y marzo carrefour San Cayetano realizo el mayor porcentaje de compras, pero en los meses de mayo y junio decayo las compras de este almacen de forma bastante considerable.

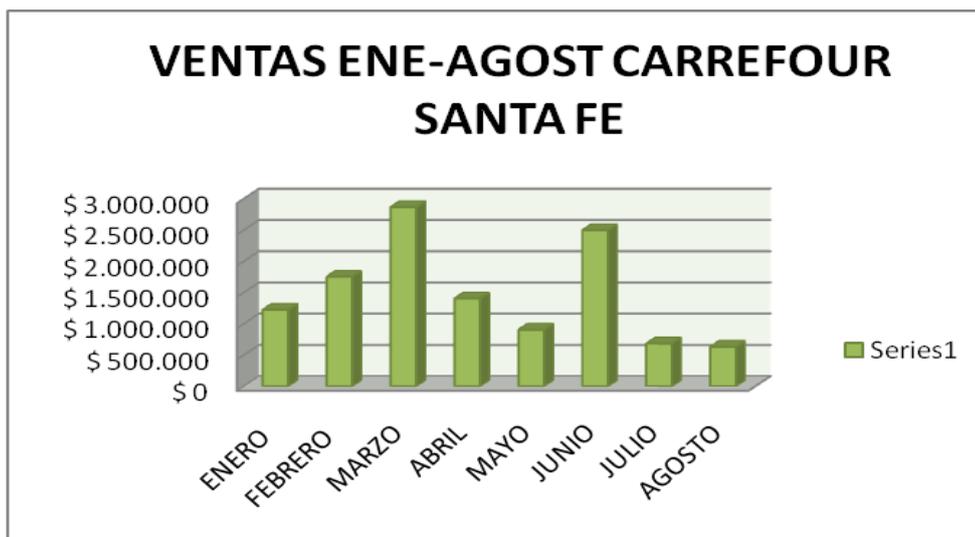


Fig. 17 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Santa Fe.

En la figura 17 se observa que carrefour Santa Fe realiza compras de una manera bastante inconsistente; donde los meses de marzo y junio realizo el mayor indice de compras, y julio y agosto fueron los meses de menor compras.

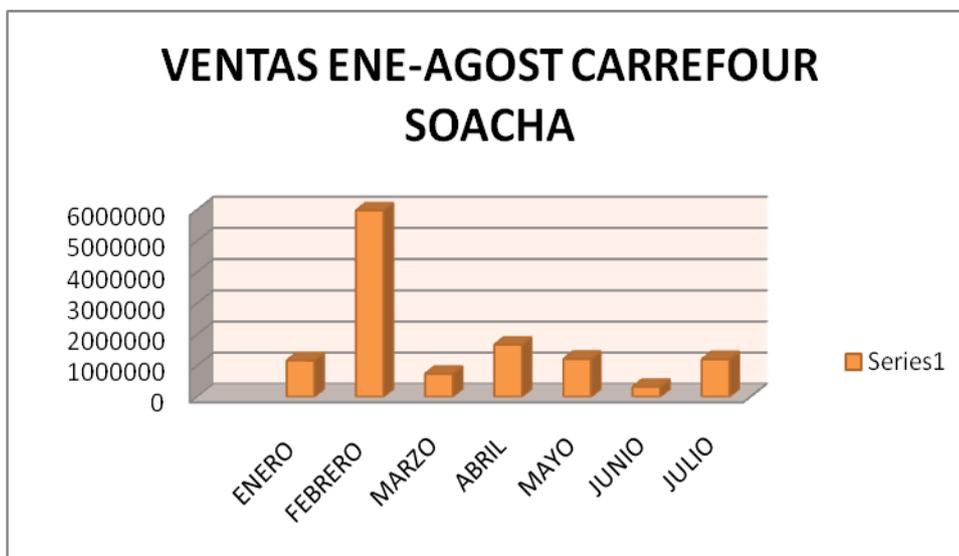


Fig. 18 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Soacha.

En la figura 18 se observa que las ventas que se realizaron a carrefour Soacha fueron bastantes bajas, donde en el mes de febrero hubo una compra bastante considerable con respecto a los demas meses en los que se obtuvo la informacion del sistema EDI., junio fue el mes que presento menor indice de compras.

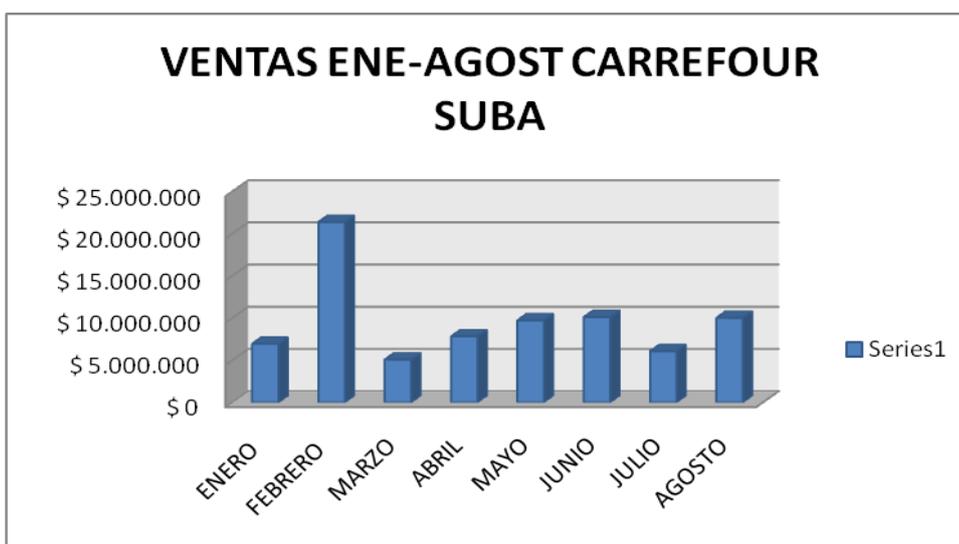


Fig. 19 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Suba.

En la figura 19 se observa que carrefour suba es un almacén relativamente consistente en las compras que ha realizado a la empresa. el mes que realizó el mayor porcentaje de compras fue en febrero y el menor índice de compras fue en marzo con apenas \$5.079.000 pesos.

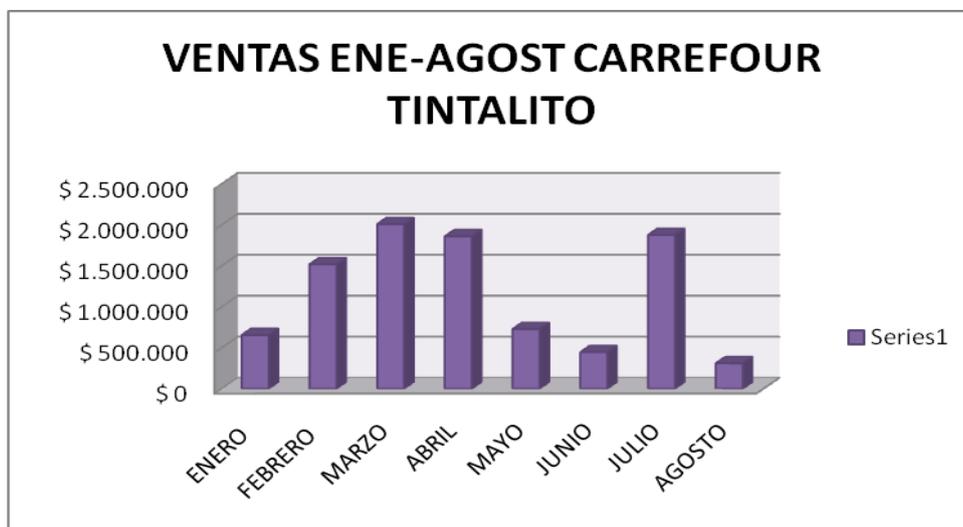


Fig. 20 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en carrefour Tintalito.

En la figura 20 se observa que entre los meses de febrero y abril carrefour Tintalito tuvo un índice de compras consistentes. Y el mes en el que realizó el menor porcentaje de compras fue en agosto.

2.7.2 Gráficos de barras ventas realizadas a Makro Supermayorista S.A.

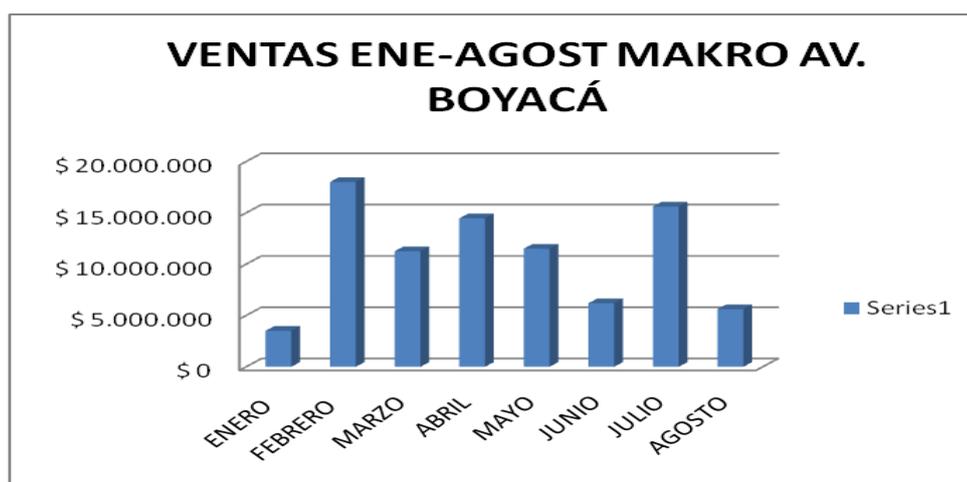


Fig. 21 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Makro av. Boyacá.

En la figura 21 podemos observar que makro Av. Boyacá es un almacén que presenta índices de compras inconsistentes. Los meses de mayor compra fueron febrero y julio de 2009, y el mes de enero tuvo un índice de compra bastante bajo con respecto a los demás meses.

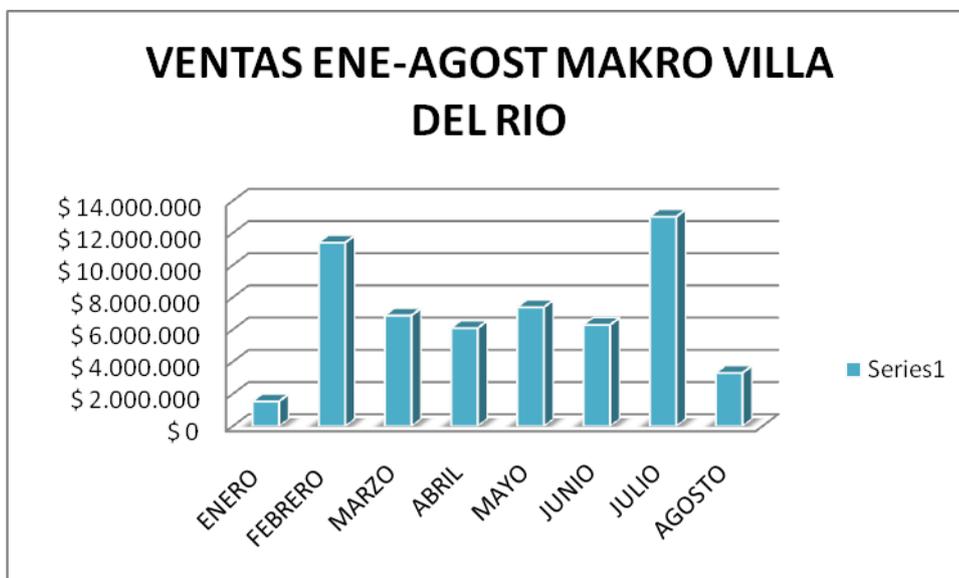


Fig. 22 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Makro Villa del Rio.

En la figura 22 se observa que a comparación de los demás almacenes evaluados Makro Villa del Rio presenta compras consistentes y regulares en los meses en los que se recopiló la información, donde en los únicos meses que presentó menor porcentaje de compras fueron enero y agosto, pero como podemos observar en la gráfica, estos dos meses, están precedidos de meses donde las compras fueron considerablemente altas.

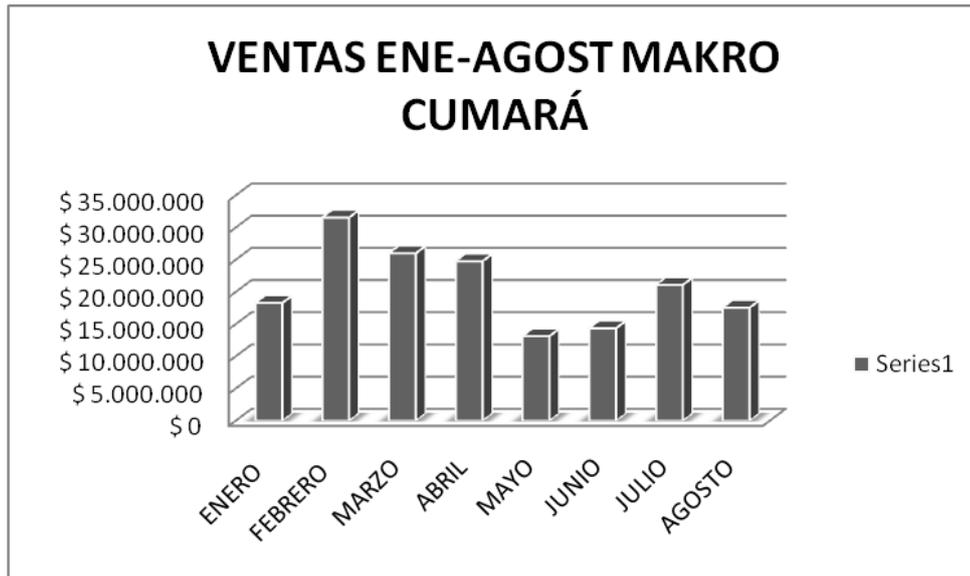


Fig. 23 ventas realizadas entre los meses de enero a agosto en Makro Cumará.

En la figura 23 se observa que Makro Cumará es un almacén que es relativamente regular con las compras que ha realizado a la empresa, donde el mes que representó mayor venta para la empresa con respecto a este almacén fue febrero con una compra total de 31'566.300. y los meses de mayo y junio representaron el menor índice de compra.

2.8 Análisis Pareto

El análisis a continuación se realizó para conocer cuáles son los puntos de venta de los almacenes supermayoristas más representativos para la empresa, debido a que son los que representan el mayor porcentaje de las ventas y son los más relevantes para que la compañía crezca en rentabilidad.

Conociendo las ventas realizadas entre los meses de enero a agosto del presente año, de los almacenes de Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A (Tabla 1). Se realizó un análisis Pareto con el fin de reconocer y mantener a los clientes que presentan el mayor porcentaje de ventas.

Tabla 2. Ventas realizadas entre enero y agosto de 2009 en almacenes Carrefour S.A y Makro S.A. Datos proporcionados por EDI (Anexo E y F)

ALMACEN	TOTAL VENTAS
Carrefour 20 de Julio	\$ 34.441.310
Carrefour Autopista	\$ 67.658.440
Carrefour Bosa	\$ 17.832.520
Carrefour Calle 170	\$ 70.658.710
Carrefour Calle 80	\$ 24.809.250
Carrefour Carrera 30	\$ 13.684.520
Carrefour Fontibón	\$ 9.855.850
Carrefour Iserra 100	\$ 7.562.500
Carrefour Los Hayuelos	\$ 37.994.130
Carrefour San Cayetano	\$ 8.462.980
Carrefour Santafé	\$ 11.973.660
Carrefour Soacha	\$ 12.307.780
Carrefour Suba	\$ 77.120.010
Carrefour Tintalito	\$ 9.418.340
Makro Cumará	\$ 166.825.724
Makro av. Boyacá	\$ 86.196.080
Makro villa del rio	\$ 55.918.340

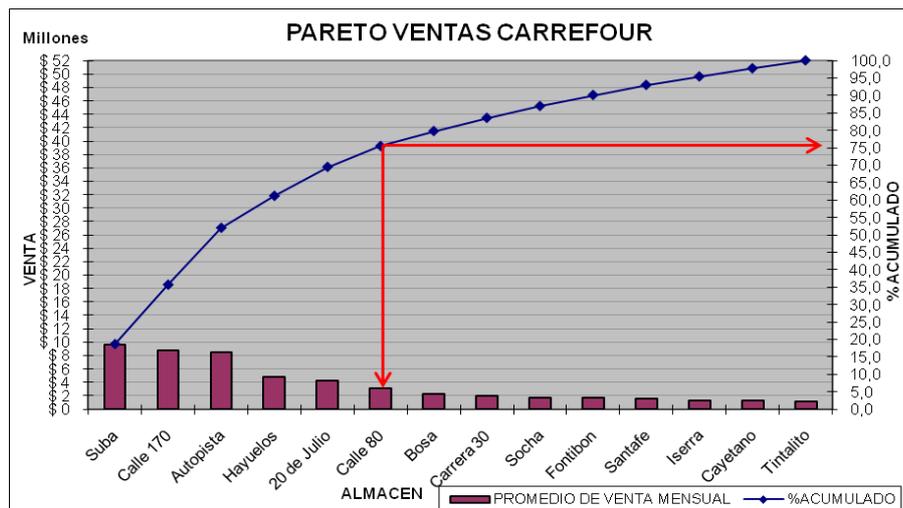


Fig. 24 Gráfica de barras clientes paretos Carrefour.

En la figura 24 se puede reconocer que entre: Suba, Calle 170, Autopista, Hayuelos, 20 de Julio y Calle 80 son los paretos, ya que estos hacen el 75% de la venta y son los mas importantes en su orden

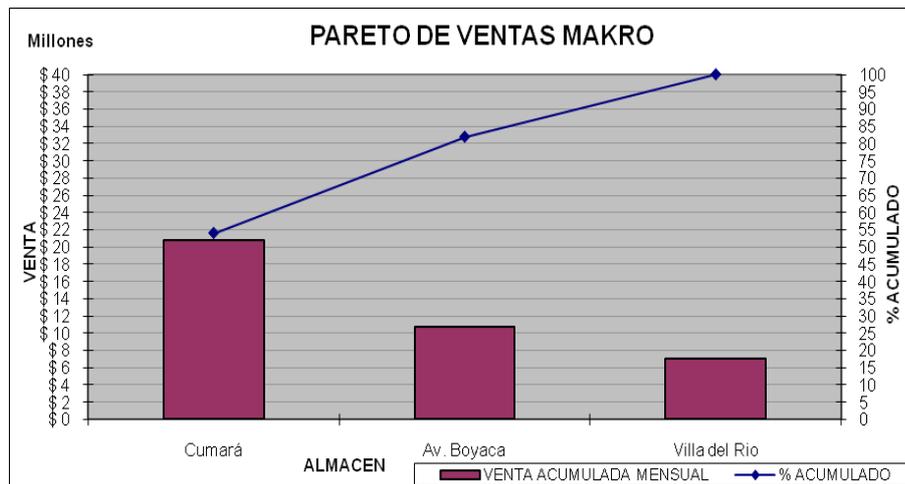


Fig. 25 Gráfica de barras clientes paretos Makro Supermayorista.

En la figura 25 se puede observar que en los almacenes Makro Supermayorista S.A, los puntos de venta de Cumará y Av. Boyacá, son los paretos con el 82% de la venta total



Fig. 26 Gráfica de pastel sobre el porcentaje de participacion de ventas entre carrefour s.a y makro supermayorista s.a.

En la figura 26 se puede observar que Carrefour S.A tiene un porcentaje de participacion en las ventas de la empresa del 57.3% con 14 puntos de venta, mientras que Makro tiene un porcentaje del 42.7% con tan solo tres puntos de venta de la ciudad de Bogotá.

2.9 Encuesta.

Se llevo a cabo una encuesta en el mes de septiembre, a los clientes de grandes superficies de la empresa Apromar Ltda., de la ciudad de Bogotá (Anexo G); teniendo como fin recolectar informacion confiable que contribuya a conocer el grado de satisfacion de los clientes con respecto a la atencion, servicio, envio y calidad de los productos, entre otros.

Demandando realizarse de aquí en adelante con una periodicidad anual, para conocer el grado de evolucion que la empresa a tenido con respecto al nivel de satisfacion de los clientes.

Teniendo como espacio muestral a 14 almacenes carrefour S.A y 3 Makros supermayoristas S.A de la ciudad de Bogota. La metodologia de recoleccion de datos se obtuvo mediante auto diligenciamiento, la cual fue entregada a traves del mercaderista encargado del almacen correspondiente, donde se le explicaba a cada cliente (jefe de seccion del area de pescaderia de cada almacen) el objetivo de la encuesta y luego de manera individual se procedio a responder cada una de las preguntas.

La encuesta contiene 12 preguntas, de las cuales 6 son cerradas y las 6 restantes son abiertas o de opinion personal.

2.9.2 Objetivo de la encuesta.

2.9.2.1 Objetivo general

Determinar el grado de satisfacción de los clientes paretos por parte de empresa Apromar Ltda., representados por Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A, catalogados en el canal de distribución de la empresa como almacenes de grandes superficies. Con el fin de obtener información base para conocer, mejorar y promover una atención de calidad a los clientes de la empresa.

2.9.2.2 Objetivos específicos

Obtener información base con relación a productos, servicios, y calidad de respuesta a las quejas y reclamos ofrecidos a los clientes de grandes superficies de la ciudad

de Bogotá. Utilizando los resultados para implementar mejoras orientadas a corregir las falencias que se estén presentando. Acatar las recomendaciones y sugerencias que los clientes aporten, todo esto orientado a satisfacer las necesidades de los clientes paretos que son los más representativos de la empresa Apromar Ltda.

2.9.3 Procesamiento de la información.

Los resultados obtenidos por la encuesta se procesaran por medio de un software llamado SPSS 15.0 para Windows, este programa se utilizo porque esta diseñado específicamente para realzar análisis estadísticos.

Tabla 3. Aspectos que los clientes consideran como cambios considerables de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	17,6	17,6	17,6
	2,00	4	23,5	23,5	41,2
	3,00	5	29,4	29,4	70,6
	4,00	1	5,9	5,9	76,5
	5,00	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En la tabla 3 se puede observar que el 29,4% de los clientes (jefes de sección) de los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A piensan que la empresa ha tenido un cambio considerable en los precios de los productos, el 23.5% cree que ha tenido cambios considerables tanto en servicio como en mercadeo, el 17% considera que la calidad de los productos ha mejorado y tan solo el 5.9% afirma que el portafolio ha mejorado de forma potencial.

Tabla 4. Servicio al cliente ofrecido por la empresa Apromar Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	29.4	41,2	41,2
	2,00	7	41.2	29,4	70,6
	3,00	4	23,5	23,5	94,1
	4,00	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En la tabla 4 se puede observar que el 41.2% de los clientes (jefes de sección) de los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A piensan que la empresa ofrece un servicio bueno, el 29.4% considera que el servicio es excelente, el 23.5% opina que el servicio es regular y el 5.9% restante considera que el servicio es malo.

Tabla 5. Conocimiento de los clientes con respecto a quien recurrir cuando se les presenta falencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	29,4	29,4	29,4
	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En la tabla 5 se puede observar que el 70.6% de los clientes (jefes de sección) de los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A opinan que si tienen conocimiento de a quien recurrir cuando se les presentan falencias con los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, mientras el 29.4% no sabe a quien recurrir.

Tabla 6. Atención a las quejas y reclamos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	23,5	23,5	23,5
	3	17,6	17,6	41,2
	9	52,9	52,9	94,1
	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En la tabla 6 se puede observar que el 52.9% de los clientes, considera que casi siempre son atendidas las quejas y reclamos de manera eficiente, el 23.5% opina que nunca son atendidas sus quejas y reclamos de manera eficiente, el 17.6% indico que algunas veces son atendidas sus quejas y reclamos y el 5.9% opino que siempre se atendían sus quejas y reclamos de manera eficiente.

Tabla 7. Expectativas de los clientes frente al producto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	5	29,4	29,4	29,4
	1,00	12	70,6	70,6	100,0
Total		17	100,0	100,0	

En la tabla 7 se puede observar que el 70% de los clientes considera que los productos ofrecidos por Apromar Ltda., si cumplen con las expectativas esperadas del producto, mientras que el 29.4% opina que los productos no cumplen con sus expectativas, ni con la de sus clientes finales.

Tabla 8. Calidad de los productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	7	71,2	71,2	71,2
	1,00	10	28,8	28,8	100,0
Total		17	100,0	100,0	

En la tabla 8 se puede observar que el 28.8% de los clientes (jefes de sección) de los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A opinan que la calidad de los productos ofrecidos por la empresa son de excelente calidad., frente a un 71.2% que piensan que la calidad de los productos no es la adecuada.

Tabla 9. DOFA Apromar Ltda.

A través de los resultados obtenidos de la encuesta que fue realizada a los clientes de las grandes superficies de Apromar Ltda., se realizó una DOFA con respecto a las preguntas 2, 3,4 y 5 (Anexo G).

<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios competitivos, que permitan a Apromar obtener ventajas sobre la competencia. - Servicio de entregas de productos, que sean mas eficaces. - Calidad de los productos. Que estos cumplan con estándares y lleguen en buen estado a los puntos de venta de los almacenes. - Impulso en los productos los fines de semana, debido a que son los días que hay mayor asistencia de personas en los almacenes, esto con el fin de aumentar la venta tanto a los clientes (jefes de sección) como para la empresa - Falta de personal suficiente para cubrir de forma total todos los puntos de venta de los almacenes Carrefour S.A y Makro S.A de la ciudad de Bogotá, además en los almacenes de más venta, tener personas fijas que estén más tiempo en los puntos. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa reconoce las falencias que se están presentando, y realiza cambios para mejorar el servicio ofrecido a los clientes. - Tendencia al crecimiento, teniendo en cuenta que los directivos de la empresa se adaptan a los cambios que el mercado exige día a día. - Credibilidad en la empresa: La labor realizada por los mercaderistas en los puntos de venta es vital, esto ha hecho que los clientes quieran trabajar con la empresa - Posicionamiento en el mercado: Apromar Ltda., es una empresa que lleva 5 años en el mercado, y en tan solo año y medio a logrado crear competencia a las empresas del mismo sector empresarial, con mas tiempo de existencia. Y poco a poco sube en el escalafón de mejores empresas de comercialización de pescados y mariscos a nivel nacional.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las personas encargadas de realizar el mercadeo en los puntos de venta de los almacenes, están realmente capacitadas para ofrecer un servicio único y eficiente. - La calidad humana que trabaja en la empresa, desde los directivos hasta los empleados de menor cargo. - Los incentivos que dan a los clientes como a los empleados de la empresa - Credibilidad en los clientes de los almacenes y en los empleados. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas del mismo sector empresarial que ofrezcan servicios y productos mejores que la empresa. - Empaques de los productos que sean mas resistentes a las manipulaciones. - Falta de compromiso con los acuerdos pactados, como por ejemplo en las entregas de las bonificaciones que son proporcionadas a los almacenes que realizan un porcentaje de ventas significantes. - Calidad de los productos.

2.10 Diseño de un software orientado al servicio al cliente.

Queriendo mejorar de forma potencial el servicio al cliente se realizó una propuesta de un software llamado (CRM Apromar) el programa fue diseñado con base al lenguaje de programación de JAVA, mostrando solo la interfaz gráfica, no posee ningún código. Los parámetros que se utilizaron para el diseño del programa se conforman de 8 ventanas, las cuales están divididas en:

- ✚ Cliente
- ✚ Bonificaciones
- ✚ Datos EDI
- ✚ Control de quejas y reclamos
- ✚ Devoluciones
- ✚ Eventos
- ✚ Gráficos de control
- ✚ Calendario



Fig. 27 Login del programa CRM Apromar.

Fuente: Autora

La figura 27 muestra el login del software, a través de este modulo se podrá tener acceso a la información contenida en el programa. El login constará de dos TextBox en donde se ingresaran los datos necesario para el acceso al sistema, estos datos son el usuario y la contraseña. Se ingresa la contraseña mediante un teclado

numérico visual el cual permitirá que esta sea más segura, ya que no se utilizará el teclado del computador, además en este campo los datos que se ingresen se visualizarán como asteriscos. El usuario y la contraseña deberán estar registrados en la base de datos para poder ingresar al sistema. El programa está diseñado para que sólo tenga acceso el jefe de mercadeo y los directivos de la compañía.

Las siguientes ventanas nos mostrarán como estará conformado el programa, se propuso un diseño sencillo pero innovador para la empresa, donde se pretende incorporar todos los datos de los clientes, las ventas y todo lo relacionado con la actividad comercial de Apomar Ltda., a fin de extraer la información necesaria para obtener un control y una mejor gestión de los procesos de negocio de la empresa, a fin de entregar informes en el momento preciso y de forma organizada.

Fig. 28 Ventana de acceso a clientes.

Fuente: Autora.

La figura 28 muestra la ventana de acceso a clientes, en esta debemos seleccionar uno de los CheckBox para escoger los datos del cliente que queremos ver y actualizar, el programa sólo nos permitirá escoger uno a la vez. Además de escoger el cliente debemos seleccionar en la lista el punto de venta al cual queremos tener acceso y que se muestre la información, así poder modificarla si es necesario, esta lista se actualizará automáticamente dependiendo el almacén que se seleccione en el CheckBox.

En el panel de información del contacto se mostrará datos como: dirección, teléfono, nombre del jefe de sección, punto de venta, e-mail, además del departamento y la ciudad donde se encuentra. Esta primera ventana permitirá guardar la información del cliente y en dado caso actualizarla.

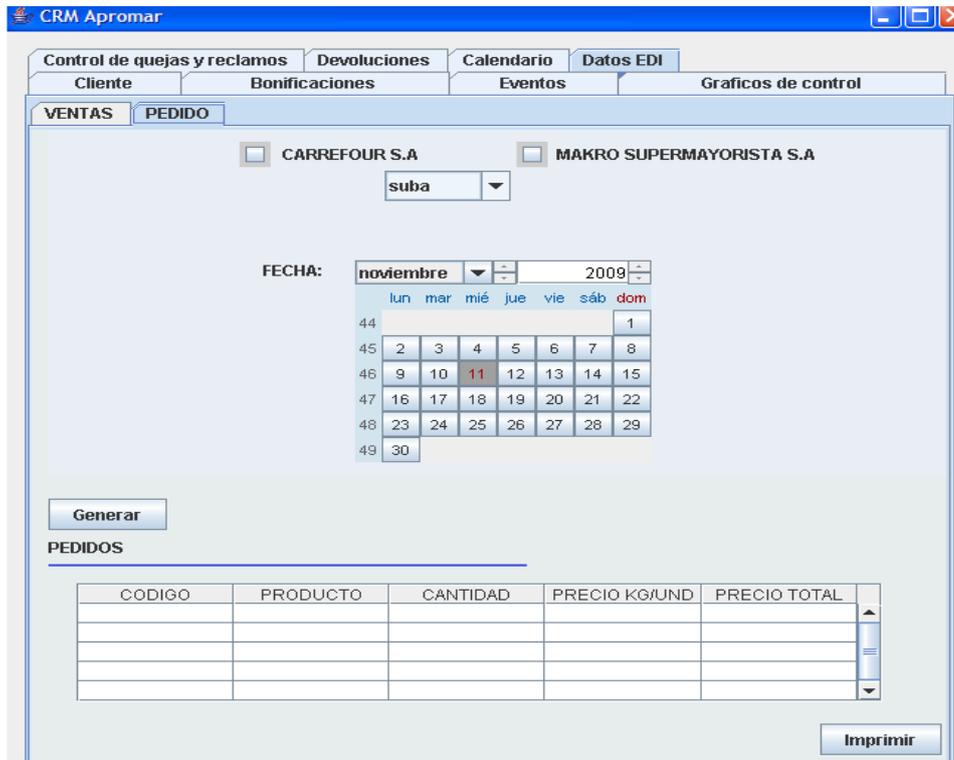


Fig. 29 datos proporcionados por EDI. Pedido

Fuente: Autora.

La figura 29 permitirá importar los datos que la plataforma EDI proporcione, esta ventana estará conformada por dos pestañas adicionales, la primera será de pedidos. En esta debemos seleccionar uno de los CheckBox para escoger los datos del cliente que queremos ver, el programa sólo nos permitirá escoger uno a la vez. Además de escoger el almacén debemos seleccionar en la lista el punto de venta al cual queremos tener acceso. Desde esta pestaña conoceremos el último pedido que realizó el cliente, y los que han realizado anteriormente señalando la fecha en el calendario, y automáticamente el programa arrojará el histórico de ventas, en la tabla que el sistema tiene integrada.

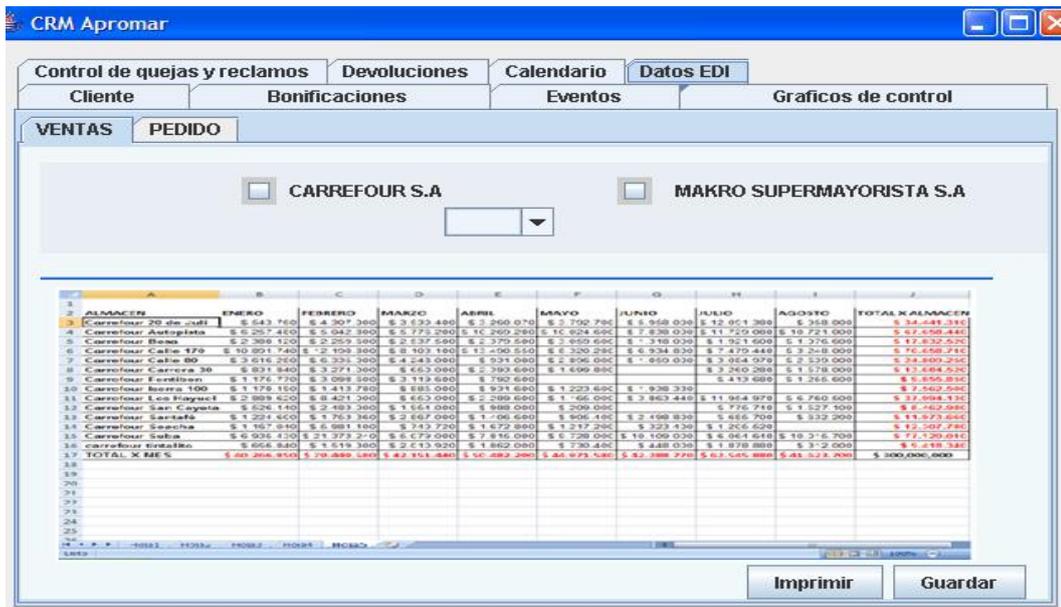


Fig. 30 datos proporcionados por EDI. Ventas

Fuente: Autora.

En la figura 30 encontraremos las ventas que ha realizado el cliente, se escogerá las ventas que almacén o almacenes queremos ver, las cuales estarán organizadas mes a mes. Si seleccionamos por ejemplo Carrefour S.A se mostrara en la lista todos los puntos de venta que tiene este almacén (figura 31), en esta lista podremos escoger entre un punto de venta en especial o seleccionar la opción que dice todos, la cual nos mostrará en la tabla inferior las ventas que haya realizado el cliente hasta el momento.



Fig. 31 Ejemplo lista de puntos de ventas

Fuente: Autora.

Fig. 32 bonificaciones.

Fuente: Autora.

En la figura 32 podremos escoger el cliente al que requeriremos conocer las bonificaciones que se le hayan realizado, estas bonificaciones son otorgadas como incentivo a los clientes que realizan compras significativas. Además se podrá agregar y eliminar los registros que se hayan agregado a la tabla y generar nuevas bonificaciones que se podrán guardar en la base de datos del sistema. En el modulo de producto estará especificado el tipo de producto o productos que se vayan bonificar, el código del producto y la cantidad requerida. Además contara con una tabla donde especifique el código, el producto, el precio por kilogramo o por unidad requerida y el precio total.

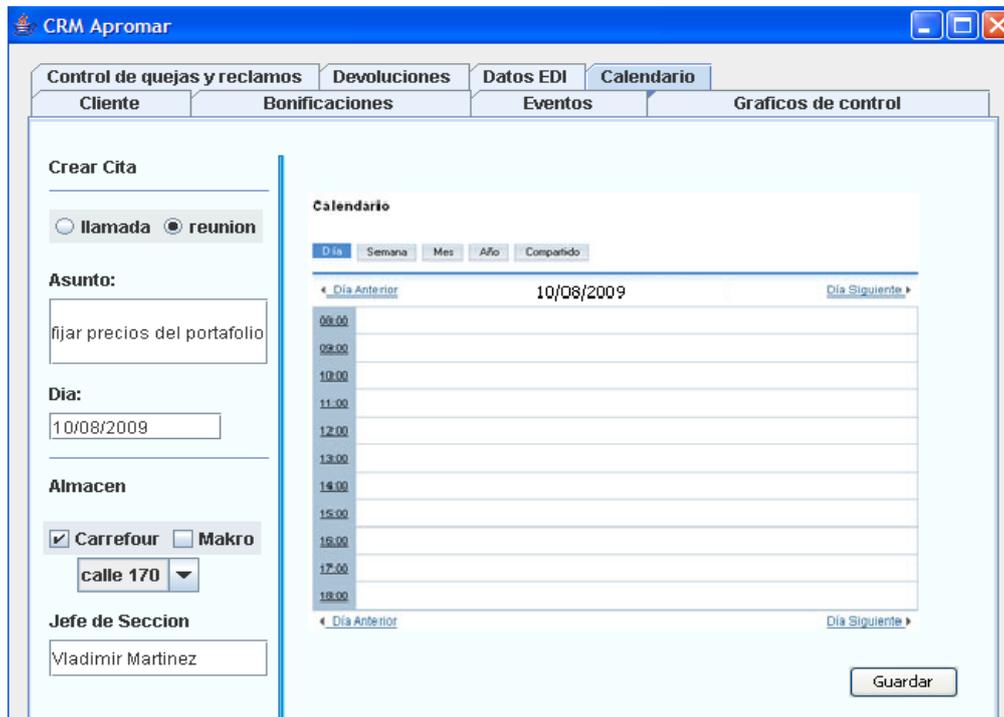


Fig. 33 Calendario.

Fuente: Autora.

En la figura 33 se encontrara el calendario de actividades, se podrá crear y guardar las citas con los clientes, se escogerá si es una llamada o una reunión activando el respectivo Radio Button, el asunto de la cita, el día, el almacén y el nombre del cliente. En el panel almacén se encuentran dos CheckBox en el cual se tendrá que escoger el almacén con que se vaya a tener la cita, y seguidamente se tendrá que seleccionar el punto de venta, automáticamente el sistema generara el nombre del cliente encargado del almacén. Después de realizada toda la operación se procederá a seleccionar el botón “guardar” para almacenar los datos en el programa.

CRM Apromar

Cliente Bonificaciones Eventos Graficos de control
 Datos EDI Devoluciones Calendario Control de quejas y reclamos

CARREFOUR S.A. MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.
 suba

PRODUCTO

Codigo: Caz001 Descripción: Cazuela Medium x 750 Cantidad: 50 kg Und
 Agregar Eliminar

CODIGO	PRODUCTO	PRECIO UND/Kg	TOTAL	% DE DEVOLU...
Ba90/120	Bagre en posta 90...	8.400	126.000	8%
Caz001	Cazuela medium x ...	6.000	120.000	2%

TOTAL DEVOLUCION 246.000
 % DE DEVOLUCION 10%

Guardar Imprimir

Fig. 34 Devoluciones.

Fuente: Autora.

En la figura 34 se muestra la interfaz de la ventana de devoluciones, en esta podremos ver, agregar y eliminar devoluciones.

Para ingresar una devolución debemos escoger entre Carrefour S.A y Macro Supermayorista S.A, después de escoger uno, seleccionamos un punto de venta de estos almacenes, y luego podremos llenar la tabla de devoluciones mediante el botón agregar y eliminar registros erróneos con el botón eliminar, podremos escoger las opciones mediante las listas. El software automáticamente pondrá el precio por unidad o kilogramos gracias a que mediante el código del producto podrá relacionar esta información en la base de datos, el total será el precio por unidad multiplicado por la cantidad ingresada por el usuario.

Al ir llenando la tabla de devoluciones el software sumara los totales y se mostraran en el TextBox en la parte inferior derecha, también el

porcentaje de devoluciones se mostrara en el ultimo TextBox, a partir de la suma de todos los porcentajes de devoluciones que están en la tabla.

Esta tabla la podremos guardar o imprimir mediante los botones que están en la parte inferior derecha de la ventana.

CANTIDAD	ELEMENTOS
8 KG ROBALO	Olla
	Cuchara
	Palillos
	Aceite

Fig. 35 Eventos.

Fuente: Autora.

En la ventana eventos podremos ingresar que tipo se va a realizar y en que almacén. Para escoger el almacén seleccionamos uno de los CheckBox y en la lista desplegable uno de los punto de ventas, en la parte derecha de la ventana podremos escoger la fecha mediante un calendario grafico que se muestra en la pantalla, podemos escoger el tipo de evento seleccionando una de las opciones (Degustación y Exhibición), dependiendo de la opción escogida se nos muestra en una lista desplegable diferentes opciones de degustaciones o exhibiciones. Finalmente ingresamos en una tabla editable la cantidad y los elementos

necesarios para llevar a cabo el evento y lo podremos guardar mediante el botón que esta en la parte inferior izquierda de la pantalla.

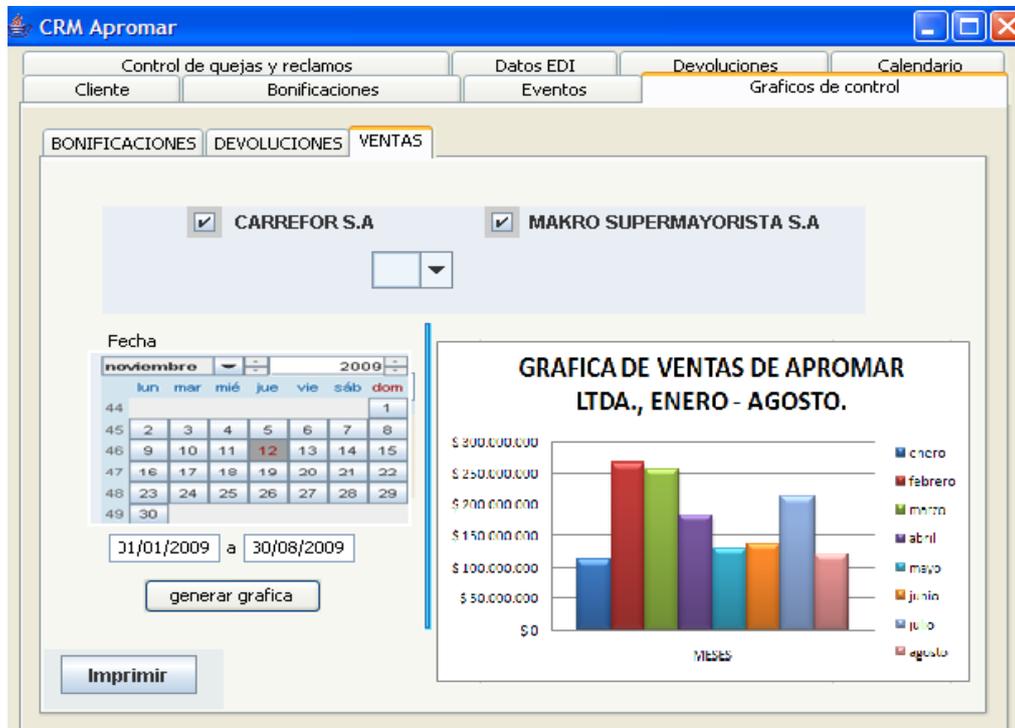


Fig. 36 Gráficos de control.

Fuente: Autora.

En la figura 36 podemos ver la interfaz de la ventana Gráficos de control Ventas, en esta podremos ver gráficamente las ventas realizadas por los almacenes que necesitemos ver, estas gráficas será precio por mes, lo cual nos permitirá fácilmente tomar decisiones importantes a partir de las gráficas.

Para generar una gráfica tenemos varias opciones, una es escoger solo un almacén mediante los CheckBox, si escogemos en la lista desplegable un punto de venta se mostrara la ventas de este punto de venta, de lo contrario se mostraran las ventas de todos los puntos de ventas de el almacén escogido. También podemos escoger los dos almacenes lo que nos mostrara las ventas de todos los puntos de ventas de los almacenes escogidos. Para seleccionar el intervalo de meses en que queremos ver las ventas realizadas, debemos escoger en el calendario una fecha, al presionar el botón “Generar Gráfica” podremos ver la gráfica de las ventas dependiendo de los parámetros que ingresamos.

Fig. 37 Control de quejas y reclamos.

Fuente: Autora.

En la figura 37, se muestra la interfaz de la ventana de control de quejas y reclamos, en esta ingresaremos datos tales como el nombre del almacén, el nombre del punto de venta, la fecha , el teléfono de contacto de la persona que envió la queja, el nombre de esta y el e-mail.

En el primer Textbox podrá entonces ingresar la queja o reclamo que el cliente haya realizado, además se podrá guardar o borrar en la base de datos del sistema, para luego ser analizada y así llevar un buen control de las quejas y reclamos que hayan realizado los clientes. Además y si se requiere también se podrá agregar una sugerencia en el TextBox *Sugerencias*.

3. RESULTADOS Y DISCUSION

3.1 CRM como estrategia que mejorará el servicio al cliente en la empresa Apromar Ltda.

Teniendo como base las estrategias CRM suministradas por los autores citados en el numeral 1.4 “estrategias CRM” dieron como resultado siete componentes básicos en las que concordaban.

Resumiendo las estrategias dieron como resultado:

- ❖ Control estadístico de los clientes de forma individual.
- ❖ Identificación de los clientes o también llamada segmentación de los clientes.
- ❖ Diferenciación de los clientes en términos de sus necesidades
- ❖ Interacción con los clientes.
- ❖ Adoptar ciertos aspectos de productos y servicios a las necesidades del cliente, para expandir el negocio
- ❖ Marketing one to one.
- ❖ Herramientas informáticas: programas o software CRM.

Así pues basándonos en las siete estrategias que dieron como resultado el análisis de los diferentes autores, se elaboro una estrategia CRM con la cual se espera que la empresa Apromar Ltda., tenga un mejor control de los clientes de la compañía, llegando así pues mejorar de forma sustancial la calidad del servicio, fidelizando a los clientes que representan el mayor porcentaje de rentabilidad de la empresa.

3.1.1 Estrategia CRM para Apromar.

Se resumieron las siete estrategias en tan solo tres, desarrollándose el mejor diseño CRM para Apromar Ltda.:

- ✓ Recolección de información de los clientes: con la recolección de datos estadísticos se podrá obtener información que nos permitirán identificar falencias que se estén presentando con los clientes.
- ✓ Análisis de la información: con ayuda de la recolección de información se obtendrán datos importantes que ayudaran a

tener control de los clientes, anticipándonos así pues a sus necesidades.

- ✓ Diseño de un programa o software: por el cual se integraran en bases de datos todos estos componentes, para que el control sea más eficiente.

3.2 Recolección de datos por medio de las observaciones de los clientes de la empresa.

La recolección de datos se realizó por medio de trabajos de campo basados en observaciones directas, por medio de encuestas y datos suministrados por EDI

3.2.1 Diagnostico del servicio al cliente externo de la empresa Apromar Ltda.

Los datos recolectados en el trabajo de campo basado en la observación directa en los puntos de venta de los almacenes Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A, diagnosticaron que el problema que presenta mayores inconformidades en los clientes, es la mala calidad de los productos con un total del 40% de las observaciones realizadas. Se corroboró este resultado con la encuesta; donde el 71.2% de los jefes de sección respondieron que los estándares de calidad de los productos no eran los adecuados. Se reconoce que al cliente hay que ofrecerle la mejor calidad para que se sienta satisfecho con el proveedor que eligió para abastecerlo, indicando así que es necesario atacar este problema para que los clientes estén conformes con los productos que son ofrecidos, se considera que resolver este problema con prioridad mejorará la perspectiva y la imagen de la empresa.

Como segunda variable importante que representó inconformidades en los clientes, fue la falta de atención a las quejas y reclamos que estos presentaban con un total del 25% de las observaciones, es necesario que se atienda a esta falencia con prioridad, se reconoce que esto debe verse como una oportunidad de mejoramiento y de fidelizar al cliente en los servicios que se prestan, un buen manejo de las quejas y reclamos mejoran sustancialmente la prestación de servicios y hacen que el usuario sienta que sus inquietudes son atendidas y que valen la pena para la empresa. (Álvarez, 2006)

Las encuestas demostraron que a pesar de que Apromar es una empresa con pocos años en el mercado, el 100% de los clientes encuestados indicaron que Apromar Ltda., es una empresa competitiva frente a otras

empresas del mismo sector empresarial, las cuales llevan con más tiempo en el mercado, indicando que aun es posible mejorar la calidad del servicio que se le ofrece al cliente debido a que estos aun confían y creen en la compañía. Solo es prestar más atención a variables como impuntualidad en las entregas de los productos así mismo como la inexistencia en los mismos, cumplir con los acuerdos que se pactan con los clientes y mejorar la calidad de los productos para lograr tener la fidelización total de estos, esto será posible llevando un control con una estrategia CRM.

Se realizaron graficos de barras (Fig. 7) a (Fig. 30) con ayuda de datos proporcionados por EDI sobre las ventas que se realizaron entre enero y agosto de 2009 a los clientes paretos de la compañía, para conocer como era el comportamiento de las ventas.

3.2.2 Diagnostico del servicio al cliente interno de la empresa Apromar Ltda.

Los datos recolectados en el trabajo de campo basado en la observación directa dentro de las instalaciones de la empresa, en las áreas de logística, procesos y mercadeo, diagnosticó que la falta de comunicación interna era el problema que mas afectaba a los clientes internos (empleados), dar una solución a priori es vital debido a que la comunicación dentro de la empresa desarrolla buenas relaciones de trabajo, de convivencia y de identidad, un ambiente de competencia, cooperación y de intercambio de la información entre las diferentes áreas de la compañía.

Como segunda variable causante del mal servicio al cliente interno fue la falta de capacitación del personal, con un 25% de las observaciones, se reconoce que un personal capacitado esta en condiciones de responder con eficiencia a cualquier dificultad que se le presente. Es importante resolver esta variable debido a que un personal poco capacitado no esta en las mejores condiciones de ofrecer un servicio adecuado a los clientes externos de la empresa.

3.2.3 Análisis por medio del principio de Pareto y datos recolectados de EDI.

Gracias a los datos recolectados por EDI (Tabla 2) se pudo realizar el análisis Pareto; se reconoce que el principio de Pareto es uno de los mejores sistemas de análisis para conocer cuales son los clientes que

representan mayor porcentaje de rentabilidad de una empresa, tenemos conocimiento que en Apromar Ltda., los clientes Supermayorista conformados por Carrefour S.A y Makro S.A son los clientes paretos de la empresa (Anexo G), según Juran (1996) “Al aumentar el tamaño de los proyectos, también prolifera el número de clientes. No todos los clientes se ven afectados por igual. Ni tampoco tienen la misma importancia para los planificadores, resulta necesario clasificar a los clientes de manera que los planificadores puedan asignar prioridades y recursos según la importancia relativa de los clientes y de cómo se verán afectados”.

Entre los paretos de la empresa existen almacenes y puntos de venta a los que se debe dar prioridad como lo indica Juran, debido que estos son los que realizan el mayor porcentaje de compras. Con el análisis Pareto realizado en entre los dos almacenes se pudo demostrar que:

Entre los puntos de venta de los almacenes Carrefour s.a. se reconoció que entre: Suba, Calle 170, Autopista, Hayuelos, 20 de Julio y Calle 80 son los paretos, estos hacen el 75% de la venta y son los mas importantes en su orden (Fig. 24).

En los almacenes Makro Supermayorista S.A, se reconoció que Cumará y Av. Boyacá, son los paretos con el 82% de la venta total (Fig. 25).

comparando las dos superficies, Makro es bastante importante puesto que hace el 43% del total de la venta con solo tres puntos es importante desarrollar o por lo menos mantener la venta en estos puntos (Fig 26).

Por medio de las gráficas realizadas con ayuda del EDI se se pudo comprobar que las compras realizadas por los clientes no son proporcionales en cada mes, muestran variaciones considerables, lo cual no permite que la empresa obtenga datos precisos de cómo sera el comportamiento de las ventas, asi pues no se obtiene una buena planeacion de abastecimiento de mercancías, quedandoce en algunos meses de mayor proporcion de ventas sin mercancías para poder abastecer a los clientes. Se demostró que en temporada de semana santa las ventas aumentan significativamente en todos los puntos de venta de los almacenes, y en los dos meses siguientes a temporada la ventas disminuyen de forma considerable.

3.3 Diseño del software “CRM Apromar” orientado al servicio al cliente.

Se diseñó la interfaz gráfica de un software con el que se pretende llevar un control de los clientes de la empresa de forma individual, conociendo con anticipación y de forma organizada cuales son sus necesidades. Se utilizaron ocho parámetros con lo que se pretende eficiencia en la

recolección de datos que permitan realizar análisis y control de la información de forma oportuna de cada cliente de la compañía.

Cuando el software sea implementado en la empresa es importante que se realice el acople con la plataforma del EDI, ya que este es el primordial agente proveedor de información del software “CRM Apromar”.

Además los jefes encargados del manejo del software se deben concientizar de darle el mejor manejo, para que los resultados que se esperan sean los más adecuados, así se obtendrá el objetivo principal, el cual es llevar un control de los clientes mejorando el servicio, de tal forma se llegará a la satisfacción de este.

3.3.1 Validación del Diseño del software “CRM Apromar”

Para demostrar que el programa mejorará la eficiencia del manejo de los clientes de la empresa, se realizaron dos validaciones, la primera se basó en una técnica de muestreo probabilística binomial a través de una fórmula que calcula el error de la información que será introducida en los campos del programa.

Se tomó como ejemplo el trabajo de campo basado en la observación directa de los clientes externos de la empresa, escogiendo solo las dos falencias más influyentes: en el 40% de las observaciones, se demostró que la calidad de los productos no cumplía con los mejores estándares de calidad, siguiéndolo con el 25% la falta de atención a las quejas y reclamos. Para llevar el control y mejoramiento de estos ítems se realizó en el software “CRM Apromar” la ventana de “control de quejas y reclamos”, contiene ocho campos que son necesarios llenar; a cada campo se le otorgó al azar un peso de significancia dado en porcentaje.

Fórmula para calcular el error:

$$e = \sqrt{\frac{Z_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}{n}}$$

n = número total de muestras

$Z_{\alpha/2}$ = nivel de confianza de la muestra

q = número de fracasos

p = número de éxitos

Para la primera variable “calidad de los productos” se tomó un nivel de confianza del 95%.

n = 100

$Z_{\alpha/2} = 95\%$

$$q_1 = 40\% \quad e = \sqrt{\frac{(1.96)^2 (0.4) (0.6)}{100}}$$

$$p_1 = 60\% \quad e = 0.09$$

El error que se calculo fue del 0.09

Para demostrar que el programa reduce el error, se le otorgo un porcentaje a cada campo de la ventana "control de quejas y reclamos" de un 4%, este porcentaje multiplicado por los 8 campos que posee esta ventana, da un total del 32%,

$$q_2 = 8\% \quad e = \sqrt{\frac{(1.96)^2 (0.08) (1.92)}{100}}$$

$$p_2 = 92\% \quad e = 0.05$$

El error fue del 0.05 Se puede demostrar que se reduce en 0.04 decimas, demostrando que el software es eficiente.

Para la segunda variable "falta de atención en la quejas y reclamos" se tomo un nivel de confianza del 95%.

$$n = 100$$

$$Z_{\alpha/2} = 95\%$$

$$q_1 = 25\% \quad e = \sqrt{\frac{(1.96)^2 (0.25) (0.75)}{100}}$$

$$p_1 = 75\% \quad e = 0.08$$

El error que se calculo fue de 0.08

Para demostrar que el programa reduce el error, se le otorgo un porcentaje a cada campo de la ventana "control de quejas y reclamos" de un 2%, este porcentaje multiplicado por los 8 campos que posee esta ventana, da un total del 16%,

$$q_1 = 9\% \quad e = \sqrt{\frac{(1.96)^2 (0.09) (0.84)}{100}}$$

$$p_1 = 84\% \quad e = 0.03$$

El error dio de 0.03 Se puede demostrar que se reduce en un 0.05 decimas, demostrando que el software es eficiente.

- La segunda validación se realizó a través de una técnica de estudio de tiempos para calcular la eficiencia en que el operario del programa introducía los datos en cada campo del software., los tiempos están dados en según dos y se tomaron a través de un cronometro.

Los parámetros que se utilizaron para el diseño del programa se conforman de 8 ventanas, el mínimo de campos a llenar en las ventanas es de 2 y el máximo es de 12. Se cronometraron en algunas ventanas 3 ciclos y en otras 2, del tiempo total que se demoraba el usuario en llenar los campos de cada ventana (Anexo I).

En las observaciones que se realizaron en la empresa se detecto un tiempo de reserva del 18% por motivo de cansancio del usuario y llamadas telefónicas que interrumpían la operación.
Por medio de la técnica de estudio de tiempos se obtuvo:

$$T_d: 616.63/10 = \mathbf{61,663}$$

- **TIEMPO NORMAL**

$$T_n: 61,663 * 1,25 = \mathbf{77,07875} \text{ (seg)}$$

- **TIEMPO STANDAR**

$$T_s: 1+0,18 = \mathbf{1,18}$$

$$T_s: 1,18 * 77,07875 = \mathbf{90,952925} \text{ (seg)}$$

3.4 Diagrama de flujo para clientes “No Paretos” y “Paretos”

Para los clientes de la empresa Apromar Ltda., que no representan mayor porcentaje de ventas, catalogados como “No Paretos”, se realizará una estrategia que esté enfocada en ellos. Cabe anotar que para este trabajo solo se escogieron los clientes Paretos de la compañía y se diseño una estrategia enfocada en ellos únicamente. Lo anterior se explica más claramente en el siguiente diagrama de flujo:

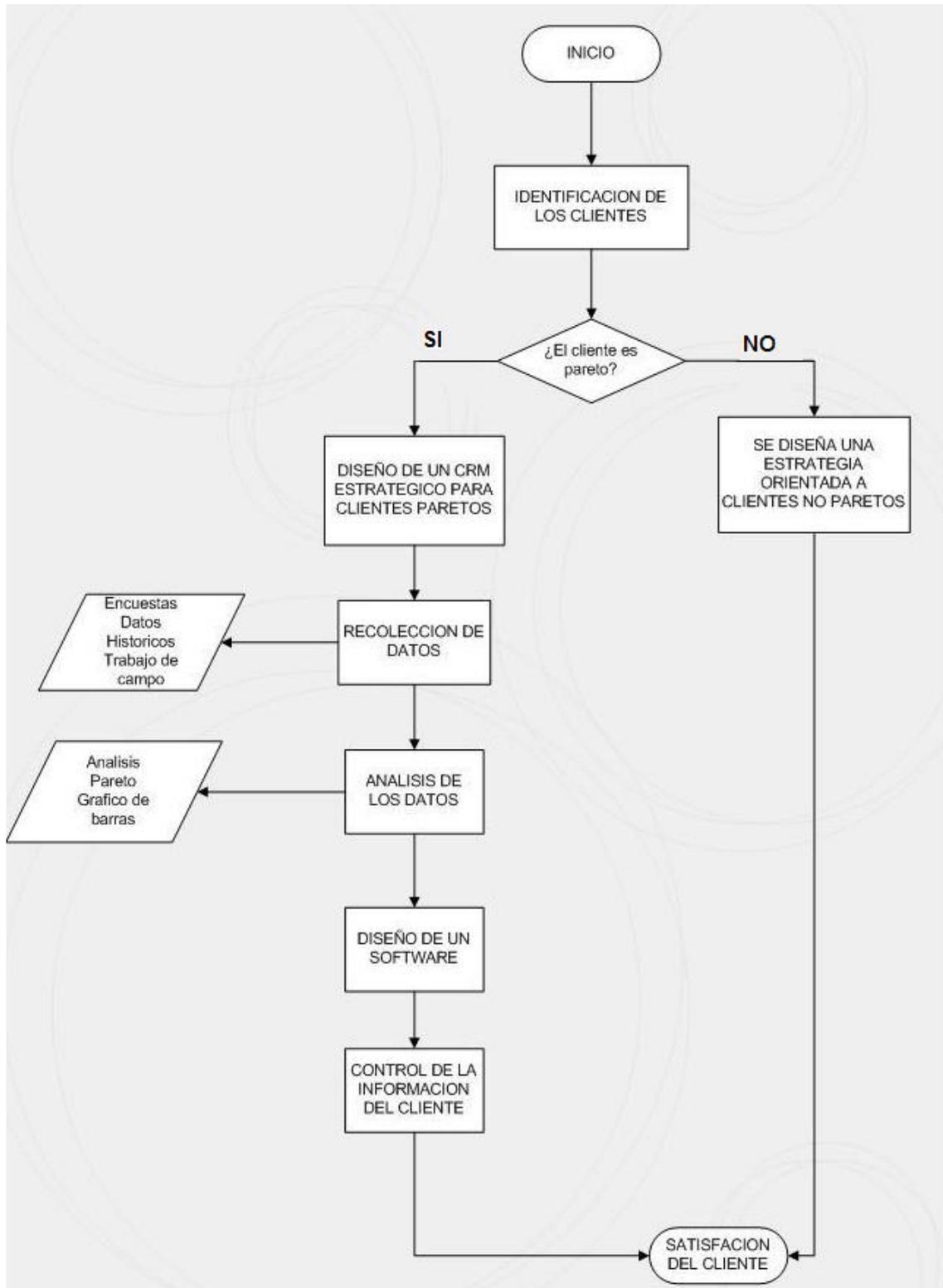


Fig. 38 Diagrama de flujo

4. CONCLUSIONES

Con la realización de este proyecto de investigación sobre el servicio ofrecido a los clientes de los almacenes de grandes superficies de la ciudad de Bogotá de la empresa Apromar Ltda., y el diseño de un CRM se concluyo:

- ✓ Ofrecer un adecuado servicio al cliente es primordial para que una empresa crezca tanto en reconocimiento como en prestigio., se requiere de buenas prácticas y de concientizar a todos los funcionarios de la empresa que el cliente es el pilar fundamental de esta.
- ✓ La implementación del software “CRM Apromar” se hace necesario para integrar todas las funciones que están relacionadas con el servicio al cliente, para llevar un control organizado y levantar información a tiempo sobre cuales son las necesidades de los clientes.
- ✓ Se concluyo que mantener al cliente interno satisfecho es vital para la realización de los objetivos de la empresa y la buena atención a los clientes externos.
- ✓ También se pudo concluir que los acuerdos que se pactaban con los clientes no se cumplían, como por ejemplo en las entregas de las bonificaciones o en los eventos propuestos en el almacén, puesto que la responsabilidad hace que el cliente crea en la empresa.
- ✓ Los productos que ofrece la empresa no cumple con los mejores estándares de calidad, ya que por medio de las encuestas se puedo concluir que el 71.2% de los jefes de sección encuestados no estaban conformes con la calidad de los productos.
- ✓ Por ultimo se concluyo que la empresa tomaba a los clientes como un todo y no ofrecía un servicio personalizado a cada cliente

5. RECOMENDACIONES

Los directivos de la compañía deben concientizar a todos los trabajadores que el cliente es el pilar fundamental y que desde el más inferior cargo hasta el más alto deben ofrecer el mejor servicio posible hacia el cliente.

Se debe continuar con los levantamientos de información y análisis anuales o mensuales sobre el servicio ofrecido a los clientes, ya sea por medio de encuestas, llamadas, observaciones directas en los puntos de ventas, etc.

En la fase de desarrollo del software el programador debe tener en cuenta que éste debe ser compatible con el sistema EDI. Cuando “CRM Apromar” este en funcionamiento los usuarios deben llevar un control de los datos que se ingresen.

Se recomienda hacer comités dentro de la compañía para saber que piensan y que necesitan los empleados, debido a que se encontró que la falta de comunicación interna es el mayor problema que se presenta dentro de las instalaciones de la empresa con un total 30% de las observaciones realizadas.

Es fundamental que la empresa se centre en ofrecer un servicio único y personalizado a cada cliente, además de tener como prioridad a los almacenes Makro Supermayoristas debido a que son los que representan el mayor porcentaje de ventas de la compañía, y los puntos de venta de los almacenes Carrefour calle 170, Suba, Autopista, Hayuelos, 20 de Julio y Calle 80.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, JAVIER; VALSECA, GONZALO.2004. CRM: un viaje desde la estrategia hasta la implementación. Ediciones Deusto. Pág. 7.

BALLOU RONALD.2004. Logística administración de la cadena de suministros. Cap. Efectos sobre la preferencia del cliente. Quinta edición. Escala. 104.105p.

BOLIVAR RODRIGO.2008. CRM, ya no hay excusas. Disponible en: http://www.dinero.com/wf_InfoBlog.aspx?IdBlg=20. [Fecha de revisión: 22 de mayo de 2009].

BRUNETTA, HUGO. 2008. DEL MARKETING RELACIONAL AL CRM. DISTAL. Argentina.

CAROT, ALONSO VICENTE. 2001. Control estadístico de la calidad. Alfaomega Grupo Editor. México. p. 355

CROXATTO, HORACIO. 2005. Creando valor en la relación con sus clientes. Editorial Dunken. Buenos Aires. Pág. 38

DIARIO HOY. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ventas-pesqueras-crecen-10-en-2008-323117.html>. [Fecha revisión: 14 de mayo de 2009]

DURAN HERAS ALFONSO, GUTIERREZ CASAS GIL, SANCHEZ CHAPARRO TERESA. La logística y el comercio electrónico. Cap. Estudio sobre las necesidades logísticas españolas. Escala, 2001. 104, 105, 106 p.

DUTKA, ALAN.1998. Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires (Argentina). p. 37

GARCIA, IGNACIO.2001. CRM. Gestión de la relación con los clientes. Fundación confemetal. Madrid (España). p. 131,185, 129

GESTION DEL TIEMPO: EL TIME MANAGEMENT Y SU APLICACION EN LA EMPR ESA ACTUAL de VV.AA. IDEASPROPIAS EDITORIAL 2005. P. 12

GOMEZ VIEITES, ÁLVARO. 2007. Sistemas de información: herramientas practicas para la gestión empresarial. 2 ed. alfaomega grupo editor: México. 256 paginas

HARTLINE, MICHAEL D; FERRELL O.C. 2006. ESTRATEGIA DE MARKETING.3a ed. Thompson International. México. 648 páginas.

JOSE DE JAIME ESLAVA. 2007. Pricing: nuevas estrategias de precios. ESIC editorial. Madrid. P. 277

JURAN, JOSEPH MOSES. 1996. Juran y la calidad por el diseño. Díaz de Santos. Madrid (España). p. 56-71

JURAN, JOSEPH MOSES.1990. Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para directivos. Díaz de Santos. Madrid (España). p. 87

KOTLER, PHILIP & ARMSTRONG, GARY.2001. Fundamentos del Marketing. Octava edición. Prentice Hall. 176 pág.

KOTLER, PHILIP. 2002. Dirección de marketing, conceptos esenciales. Pearson Educación. México. p.

KRAJEWSKI, LEE J., RITZMAN, LARRY P. 2000. Administración de Operaciones. Estrategia y análisis.5ta edición. México. P. 217

LÓPEZ, SOBEJANO J.J. 2007. "*El cliente interno*" en Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>. [Fecha revisión: 20 de agosto de 2009]

MARTÍN CHRISTOPHER. Logística aspectos estratégicos; Limusa Noriega editores México. Pág. 224-225

POPE, JEFFREY L.1984. Investigación de mercados. Grupo editorial Norma. Cali (Colombia).

QUINTERO, JOSÉ ALBERTO; RESTREPO MATEO.2008. Resolviendo el Misterio del CRM. Disponible en: <http://www.inxaitcorp.com/documentos/A%20Resolviendo%20el%20Misterio%20del%20CRM.pdf>. [Fecha revisión: 23 de octubre de 2009]

REINARES, PEDRO .2009. Los Cien Errores Del CRM: Mitos, Mentiras Y Verdades Del Marketing De Relaciones - 2ª Ed. ESIC editorial. Madrid. P. 16

ROCA, AYMAR JOSE LUIS. 1994. EL ARBITRAJE EN LA CONTRATACIÓN INTERNACIONAL. ESIC Editorial. Madrid (España). P. 30

ROKES, BEVERLY.2002. Servicio al cliente. Serie Business. International Thomson editores. México. p. 4

RONALD H. BALLOU. 2005. LOGÍSTICA: Administración de la cadena de suministro. 5a ed. Pearson Prentice Hall: México. 816 páginas

SWIFT, RONALD S. 2002. CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes. Pearson Educación. México. P

SWIFT, RONALDS S. 2002. CRM. Como mejorar las relaciones con los clientes. Pearson educación. P. 26

TAMAYO Y TAMAYO, MARIO. El Proyecto de Investigación. Serie: Aprender a Investigar. Módulo 5. Santafé de Bogotá, D. C.: ICFES, 1999.

VIDAL, DÍEZ IGNASI. 2004. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. Fundación Confemeta. Madrid.

VOLLMAN, THOMAS E. Administración de la cadena de suministros. Ed. Pearson Educación. 2004. P. 77 - 92

ZIKMUND, WILLIAM; MCLEOD RAYMOND; GILBERT FAYE. 2004. CRM: Customer Relationship Management, México: compañía editorial continental.

ANEXOS

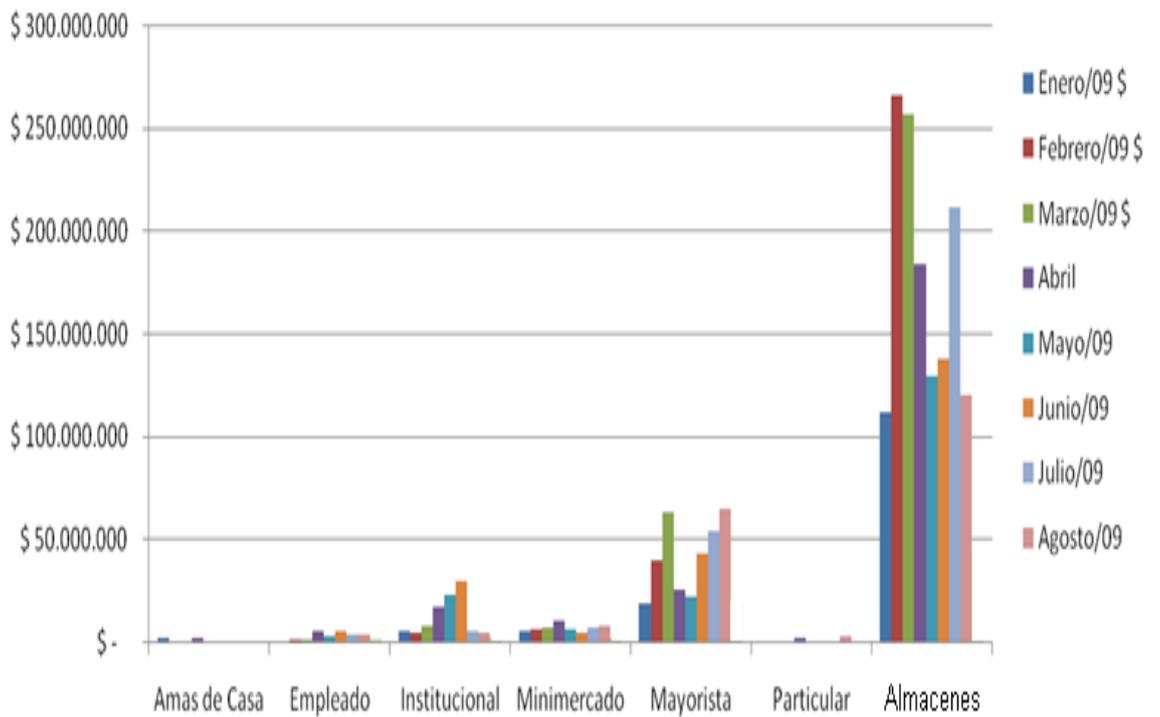
ANEXO A

EVOLUCION DEL CONSUMO DE PESCADO EN COLOMBIA. FUENTE: INFOPECA

Año	Producción Nacional	Importaciones	Exportaciones	Demanda aparente	Población consumidora	Consumo Per – cápita
2002	145621	90.882	83.096	153407	36.404.770	4.21
2003	161686	98.314	78.773	181227	36.941.050	4.91
2004	174627	101.348	87.955	188020	37.486.441	5.02
2005	161192	120.408	92.103	189497	38.043.725	4.98
2006	181209	128.564	81.579	228194	38.546.211	5.92

ANEXO B

VENTAS DE APROMAR LTDA, ENTRE ENERO Y AGOSTO DE 2009, EN TODOS LOS CANALES DE DISTRIBUCION



ANEXO C

FICHA DE OBSERVACION CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA APROMAR LTADA.

FECHA	ALMACÉN	OBSERVACIÓN/COMENTARIOS	A	B	C	D	E
xx/xx/xxxx	Carrefour S.A						
xx/xx/xxxx	Makro S.A						
xx/xx/xxxx	Carrefour S.A						
xx/xx/xxxx	Makro S.A						

ANEXO D

FICHA DE OBSERVACION CLIENTES INTERNOS DE APROMAR LTDA

FECHA	ALMACÉN	OBSERVACIÓN/COMENTARIOS	A	B	C	D	E
xx/xx/xxxx	Mercadeo						
xx/xx/xxxx	Procesos						
xx/xx/xxxx	Logística						

ANEXO E

**BASE DE DATOS CLIENTES APROMAR LTDA., PROPORCIONADOS POR EDI.
VENTAS REALIZADAS ENTRE ENERO Y AGOSTO DE 2009 ALMACENES CARREFOUR S.A**

ALMACEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL X ALMACEN
Carrefour 20 de Julio	543.760	4.307.000	3.530.400	3.260.070	3.792.700	5.958.000	12.091.380	\$ 958.000	\$ 34.441.310
Carrefour Autopista	6.257.480	5.042.800	5.776.200	10.269.280	10.024.600	7.838.000	11.729.080	10.721.000	\$ 67.658.440
Carrefour Bosa	2.380.120	2.259.600	2.537.500	2.379.500	3.059.600	1.318.000	1.921.600	1.976.600	\$ 17.832.520
Carrefour Calle 170	10.891.740	12.190.800	8.103.100	13.490.550	8.320.280	6.934.800	7.479.440	3.248.000	\$ 70.658.710
Carrefour Calle 80	3.616.280	6.335.000	4.248.000	931.000	2.896.000	1.059.000	3.084.970	2.639.000	\$ 24.809.250
Carrefour Carrera 30	831.840	3.271.000	650.000	2.393.600	1.699.800		3.260.280	1.578.000	\$ 13.684.520
Carrefour Fontibón	1.175.770	3.098.600	3.119.600	792.600			413.680	1.255.600	\$ 9.855.850
Carrefour Iserra 100	1.170.190	1.413.780	\$ 885.000	\$ 931.600	1.223.600	1.938.330			\$ 7.562.500
Carrefour Los Hayuelos	2.889.620	8.421.000	\$ 650.000	2.289.600	1.165.000	3.863.440	11.954.970	6.760.500	\$ 37.994.130

Carrefour San Cayetano	526.140	2.483.000	1.954.000	988.000	209.000		775.740	1.527.100	8.462.980	\$
Carrefour Santafé	1.224.600	1.753.360	2.867.000	1.406.600	\$ 905.400	2.498.800	685.700	632.200	11.973.660	\$
Carrefour Soacha	1.167.040	5.981.100	\$ 740.720	1.672.800	1.217.200	323.400	1.205.520	1.205.520	12.307.780	\$
Carrefour Suba	6.935.430	21.373.240	5.079.000	7.815.000	9.728.000	10.109.000	6.064.640	10.015.700	77.120.010	\$
Carrefour Tintalito	\$ 656.840	1.519.300	2.010.920	1.862.000	\$ 730.400	\$ 448.000	1.878.880	\$ 312.000	9.418.340	\$
TOTAL X MES	40.266.850	79.449.580	42.151.440	50.482.200	44.971.580	42.288.770	62.545.880	41.623.700		

ANEXO F

**BASE DE DATOS CLIENTES APROMAR LTDA., PROPORCIONADOS POR EDI.
VENTAS REALIZADAS ENTRE ENERO Y AGOSTO DE 2009 ALMACENES MAKRO SUPERMAYORISTA S.A**

ALMACEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL X ALMACEN
Makro Cumará	18.299.064	31.566.300	26.012.920	24.781.900	13.133.500	14.368.240	21.101.050	17.562.750	166.825.724
Makro Av. Boyacá	3.509.300	18.015.600	11.269.580	14.461.990	11.514.810	6.191.000	15.614.100	5.619.700	86.196.080
Makro Villa del Rio	1.541.800	11.402.340	6.878.970	6.090.100	7.387.030	6.295.900	13.011.950	3.310.250	55.918.340
TOTAL X MES	23.350.164	60.984.240	44.161.470	45.333.990	32.035.340	26.855.140	49.727.100	26.492.700	

ANEXO G

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA APROMAR LTDA. A CLIENTES DE GRANDES SUPERFICIES 2009

Almacén _____ punto de venta _____

Jefe de sección _____

Sus respuestas a las siguientes preguntas son muy importantes para nosotros; así mismo, los comentarios que pueda hacer para saber que le gusta, que no le gusta o que le gustaría de la empresa Apromar Ltda., lo cual nos permitirá ofrecerle un mejor servicio.

Marque con una (x) su respuesta en las preguntas cuyos casos así lo requiera. En las preguntas de opinión personal agradecemos que conteste de la forma mas espontáneamente y sincera posible.

- 1) ¿De los siguientes aspectos, en cual de ellos considera usted que Apromar ha tenido cambios considerables?
 - ✓ Calidad de los productos ___
 - ✓ Servicio ___
 - ✓ Precios ___
 - ✓ Portafolio ___
 - ✓ Mercadeo ___

- 2) ¿cual cree usted que es en estos momentos la mayor debilidad de Apromar Ltda.?

- 3) ¿Cual cree usted que es en estos momentos la mayor fortaleza de Apromar Ltda.?

- 4) ¿Cual cree usted que es en estos momentos la mayor oportunidad de Apromar Ltda.?

- 5) ¿Cual cree usted que es en estos momentos la mayor amenaza de Apromar Ltda.?

6) ¿Que producto le gustaría que se incluyera en el portafolio de productos de la empresa Apromar Ltda.?

7) ¿Que producto le gustaría que saliera del portafolio de productos de la empresa Apromar Ltda.?

8) ¿Que calificación le daría a la atención ofrecida por la empresa Apromar Ltda.?

Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___

9) ¿Sabe usted a quién recurrir para solicitar ayuda o información sobre falencias que se estén presentando con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa Apromar Ltda.?

Si___ No___

10) ¿Cuándo usted presenta quejas y reclamos sobre los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa Apromar Ltda., son atendidas de manera eficiente?

Nunca ___ Algunas veces ___ Casi siempre___ Siempre ___

11)¿Los productos ofrecidos por la empresa Apromar Ltda., cumplen con sus expectativas y con las de sus clientes finales?

Si ___ No ___

12)¿Considera que los productos ofrecidos por Apromar Ltda., son de excelente calidad?

Si___ No___

ANEXO H

FICHA METODOLOGICA ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA APROMAR LTDA. A CLIENTES DE GRANDES SUPERFICIES 2009	
REPRESENTANTE EJECUTOR	Nataly Hernandez Cordoba
ALCANCE TEMATICO	Recoleccion de datos sobre el servicio ofrecido por la empresa Apromar Ltda., a clientes (jefes de seccion de pescaderia de cada almacen) de Grandes Superficies.
TIPO DE INVESTIGACION	Encuesta directa a clientes (jefes de seccion de pescaderia de cada almacen) de grandes superficies de la ciudad de Bogotá.
VARIABLES E INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">- De estudio: grado de satisfacion de cada cliente pareto de la empresa Apromar Ltda., frente a atencion, servicio, envio y calidad de los productos, entre otros.- De clasificacion: Clientes paretos de Apromar Ltda., en la ciudad de Bogotá.
UNIVERSO DE ESTUDIO	Almacenes de Grandes Superficies de la ciudad de Bogotá, conformados por Carrefour S.A y Makro Supermayorista S.A.
POBLACION OBJETIVO	Jefes encargados de la sección de pescaderia de cada almacen de la ciudad de Bogotá.
MARCO ESTADISTICO O MUESTRAL	Esta lista que conformo el marco muestral se obtuvo a traves del area de mercadeo de la empresa Apromar Ltda., la cual facilito los datos de los clientes de Grandes Superficies de la ciudad de Bogotá
TIPO DE MUESTRA	No probabilistica, intencionada. Muestra dirigida, en donde la selección de elementos depende del criterio del investigador.

	Este tipo de muestreo fue utilizado en el tipo de estudio exploratorio con el cual se esta ejecutando el proyecto
METODO DE SELECCION	Jefe representante de la seccion de pesacaderia de cada almacen.
TAMAÑO DE MUESTRA	Muestra seleccionada 17.
MANTENIMIENTO DE LA MUESTRA	Anual con el apoyo de la base de datos de clientes de Grandes Superficies de la empresa Apromar Ltda.

ANEXO I

ESTUDIO DE TIEMPOS REALIZADO POR MEDIO DE UN CRONOMETRO DEL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA LLENAR CADA UNO DE LOS CAMPOS DEL SOFTWARE "CRM APROMAR"

TIEMPOS DADOS EN SEGUNDOS, QUE SE NECESITAN PARA LLENAR CADA CAMPO DE LAS VENTANAS QUE CONFORMAN EL SOFTWARE "CRM APROMAR"				
CICLOS				
VENTANAS QUE CONFORMAN EL SOFTWARE	1	2	3	Σ TOTAL
Introducir datos en el login de "CRM APROMAR"	14,57		13,54	28,11
Llenar todos los campos de la ventana "Cliente"	46,25		31,32	77,57
introducir datos para que el sistema busque las ventas en la ventana "Datos EDI"	12,23	11,6	10,5	34,33
introducir datos para que el sistema busque el pedido que se necesita en la ventana "Datos EDI"	10,65	13,53		24,18
llenar campos en la ventana "Bonificaciones"	50,7		51,9	102,6
Crear una cita en la ventana "calendario"	20,48		27,4	47,88
Llenar campos en la ventana "Devoluciones"	11,19	20,5		31,69
Crear Citas o Llamadas en la ventana "Eventos"	20,64		30,6	51,24

llenar los campos necesarios para que el sistema cree los gráficos de control	3,73		5,3	9,03
llenar los campos necesarios para que se necesitan en la ventana "control de quejas y reclamos"	60	70	80	210
Σ TOTAL	250,44	115,63	250,56	616,63