

Propuesta de un Sistema de Información Gerencial CRM para la Panificadora la Esperanza

María Fernanda Rosas Benítez

Aura Andrea Coy Avella

Universidad de Boyacá

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Programa Administración de Empresas

Sogamoso

2021

Propuesta de un Sistema de Información Gerencial CRM para la Panificadora la Esperanza

María Fernanda Rosas Benítez

Aura Andrea Coy Avella

Trabajo de grado de Semillero de Investigación para optar al Título de
Administradora de Empresas

Director

Oscar Mauricio Lozano Rueda

Mg. Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Codirectora

Jenny Mairena Herrera Rodríguez

Mg. Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad de Boyacá

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Programa Administración de Empresas

Sogamoso

2021

Nota de aceptación:

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Sogamoso (10, Junio, 2021)

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.
(Universidad de Boyacá. Acuerdo 958 del 30 de marzo de 2017, Artículo décimo primero).

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi hijo Alan Felipe, por ser la fuente de mi inspiración y porque su dosis de amor me permitió continuar en este largo proceso.

A mis padres Luis Alfonso y Johana, a mis abuelos Carlina, Hernando, Amparo y Alfonso (qepd), por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes y por su apoyo incondicional en todo momento. ¡Los amo!

A mi amado esposo Jhon, por su sacrificio, esfuerzo y el amor que me brindó durante estos años de formación académica.

A mi familia, porque de una u otra forma estuvieron presentes en mi desarrollo personal y profesional.

María Fernanda Rosas.

Este trabajo se lo dedico a Dios por su amor y su bondad que no tienen fin. A la virgen de Chiquinquirá por iluminarme y guiarme en mi camino y en los momentos difíciles de mi formación académica.

A mi hija, Salomé Coy, por ser mi fuerza y mi aliento y por su amor incondicional.

A mis padres, Pablo Coy (qepd), a mi madre Esperanza Avella y a mis hermanos Yeimy y Diego Coy, por apoyarme a seguir adelante, por escucharme y por compartir momentos significativos a mi lado.

Aura Andrea Coy

Agradecimientos

A nuestras familias, a Dios y personas especiales en nuestras vidas. Nuestros más sinceros agradecimientos a los miembros de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá, por abrirnos las puertas y confiar en nosotros.

A nuestros tutores de investigación, profesores Oscar Lozano y Mairena Herrera, por transmitirnos sus conocimientos para culminar con este proyecto, por su paciencia y dedicación.

A la profesora Lina Otálora, por su apoyo en la etapa final de nuestro proyecto.

Contenido

	Pág.
Introducción	14
Diagnóstico de la Empresa Panificadora la Esperanza	15
Entrevista a Director de la Empresa	15
Descripción e historia de la empresa.	15
Registro de los clientes.	16
Planteamiento de dofa en el servicio.	17
Forma y tiempo como ejecuta el proceso del registro de los clientes.	18
Tratamiento de la información.	18
Fortalezas de la panificadora frente la competencia.	19
Amenazas a mejorar.	19
Satisfacción de tendencias.	19
Entrevista a los Clientes	20
Proceso de registro de clientes.	20
Tardanza en obtener información de pagos.	20
Promociones de la panificadora.	21
Asesoría por parte del personal de la panificadora.	21
Sistema de información.	21
Diagnóstico dofa.	22
Matriz de evaluación de factores internos.	24
Matriz de evaluación de factores externos.	26
Análisis Comparativo de Diferentes Modelos de CRM	30
Tipos de CRM	30
Crm operativo.	30

Crm analítico.	32
Crm colaborativo.	33
Comparativo de CRM	34
Comparativo de Software CRM	35
Objetivos, Estrategias y Plan de Acción para la Implementación del CRM	39
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Referencias	45
Anexos	48

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.....	22
Tabla 2. Matriz EFI.....	25
Tabla 3. Matriz MEFE.....	28
Tabla 4. Comparativo de tipo	34
Tabla 5. Ventajas y desventajas de tipos CRM	35
Tabla 6. Comparativo Software CRM	35
Tabla 7. Plan de implementación del crm hubspot en la panificadora la esperanza.....	40

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto.....	49
Anexo B. Entrevista a gerente.....	76
Anexo C. Entrevista a clientes.....	80

Glosario

Bigcommerce:

Es un creador de tiendas en línea (software de carrito de compras alojado) que impulsa a decenas de miles de tiendas en línea en más de 150 países. Le permite hacer todo usted mismo, incluso agregar productos, cargar fotos, procesar pedidos, crear páginas, crear cupones de descuento y más. También puede diseñar su tienda con él, usando paneles de arrastrar y soltar (Bigcommerce, 2020).

CRM: (Customer Relationship Management) CRM o Administración de las relaciones con los clientes. La meta del CRM es crear una sinergia entre las actividades de ventas, mercadotecnia y servicio a clientes dentro de una organización, a fin de obtener y retener a los clientes. El CRM en Internet (CRM) utiliza tecnología de la Web para crear una relación de equipo entre ventas, mercadotecnia y soporte, así como entre ese equipo y sus clientes (Diccionario informático, 2021).

Data warehouse: un data warehouse es un almacén electrónico donde generalmente una empresa u organización mantiene una gran cantidad de información. Los datos de un data warehouse deben almacenarse de forma segura, fiable, fácil de recuperar y fácil de administrar (PowerData, s.f).

Data Mining: la minería de datos es un proceso utilizado por las empresas para convertir datos sin procesar en información útil. Al usar software para buscar patrones en grandes lotes de datos, las empresas pueden aprender más sobre sus clientes para desarrollar estrategias de marketing más efectivas, aumentar las ventas y disminuir los costos (Investopedia, s.f).

Front office: la oficina principal representa la división de atención al cliente de una empresa. Por ejemplo, el servicio al cliente, las ventas y los expertos de la industria que brindan servicios de asesoría se consideran parte de las operaciones de atención al cliente de una empresa. Las funciones de la oficina principal generalmente generan la mayor parte de los ingresos de una empresa (Investopedia, s.f).

Google dinámico: los anuncios dinámicos de búsqueda son la forma más fácil de encontrar a los clientes que buscan en Google. Ideales para los anunciantes con un sitio web bien desarrollado o un inventario de gran variedad, los anuncios dinámicos de búsqueda utilizan el contenido de su sitio web, para orientar sus anuncios y pueden ayudar a llenar los vacíos de sus campañas basadas en palabras clave. Las páginas de destino y los títulos de los anuncios dinámicos de búsqueda también se generan con contenido de su sitio web, lo que mantiene la relevancia de sus anuncios y le permite ahorrar tiempo. Sin los anuncios dinámicos de búsqueda, incluso las cuentas de Google Ads bien administradas con numerosas palabras clave pueden perder búsquedas relevantes, experimentar demoras en la redacción de los anuncios para productos nuevos o quedar desactualizadas respecto de lo que realmente está disponible en los sitios web de los anunciantes (Support google, s.f).

Marketing digital: es una de las técnicas más efectivas de la era digital a la hora de encontrar potenciales clientes y fidelizar a aquellos que ya han recurrido a la organización en algún momento. Este término también se conoce como content marketing y no solo se usa para la captación de personas interesadas en las propuestas de valor de tu marca. También se destaca por la manera de transmitir la identidad y los valores de un negocio, al tiempo que permite hacer un hueco a diario en la vida de las personas a través de distintos canales como las redes sociales (Diccionario informático, 2021).

Software: el término inglés original define el concepto por oposición a hardware: blando-duro, en referencia a la intangibilidad de los programas y corporeidad de la máquina. Es un término genérico que designa al conjunto de programas de distinto tipo (sistema operativo y aplicaciones diversas) que hacen posible operar con el ordenador (Diccionario informático, 2021).

Planeación estratégica: es un proceso mediante el cual se involucra a toda la organización para determinar de manera conjunta los objetivos, las metas y los planes de acción que conducirán al alcance de los objetivos estratégicos. La planeación estratégica se ideó con un enfoque sistémico de la organización y asume una perspectiva del futuro de la empresa a largo plazo, y se basa en la identificación de los impulsos claves (Ortegon, 2019).

Resumen

Rosas Benítez, María Fernanda

Propuesta de un Sistema de Información Gerencial CRM para la Panificadora la Esperanza / María Fernanda Rosas Benítez, Aura Andrea Coy Avella. - - Sogamoso : Universidad de Boyacá, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2021.

83 h. : il. + 1 CD ROM. - - (Trabajos de grado de semillero de investigación Administración de Empresas; n°.)

Trabajos de Grado de Semillero de Investigación (Administrador de Empresas). - - Universidad de Boyacá, 2021.

Para el desarrollo del proyecto final, se llevaron a cabo los 3 objetivos específicos importantes propuestos para la implementación del CRM, divididos en tres capítulos. En el primer capítulo, se realizó un diagnóstico a la panificadora La Esperanza mediante la aplicación de la entrevista como instrumento de recolección de información, realizada al gerente de la panificadora y a tres clientes, los cuales son los más recurrentes. Posteriormente, se llevó a cabo el segundo objetivo específico, en el cual se desarrolla un análisis comparativo de tres CRM existentes en el mercado y de dicho análisis, se escoge uno para atender las necesidades que presenta la panificadora de acuerdo al diagnóstico realizado. Por último, se establecieron las acciones, estrategias y plan de acción lo que permite desarrollar cómo se llevará a cabo la propuesta de implementación y cómo se pretende medir.

El objetivo principal de la investigación consiste en proponer un Sistema de Información Gerencial CRM para la Panificadora La Esperanza.

Fue necesario utilizar la investigación cualitativa, ya que permite utilizar instrumentos de recolección de información como la entrevista y la observación participante, lo que permite al investigador tomar notas de campo en las actividades y documentos que observa en la empresa Panificadora la Esperanza durante la etapa de diagnóstico. El método a utilizar es el descriptivo, porque permite caracterizar las actividades y procesos que desarrolla la organización, permitiendo diagnosticar aspectos internos y externos del área de mercadeo.

Finalmente se concluye, que es viable la implementación del sistema CRM, lo que permitirá a los propietarios contar con información al día, hacer seguimiento a cada proceso y en cada área, logrando así, mejorar la producción y ventas de la empresa.

Introducción

Actualmente las empresas deben dar la atención necesaria a cada uno de los aspectos que maneja la organización, como lo son la parte financiera, administrativa, mercadeo, pero especialmente se deben enfocar en conocer y actualizar más los conocimientos sobre el manejo de las Tic's. El saber manejar las herramientas tecnológicas en la actualidad es determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la empresa en el mercado globalizado que vive el mundo entero.

Con el diagnostico establecido se determina la viabilidad de la implementación del sistema de información gerencial en la empresa Panificadora la Esperanza, esta aplicación le permitirá a los directivos de la empresa mejorar su organización administrativa y contable, el bajo nivel de competitividad y operatividad que presentaba, contará con una base de datos que va a mejorar la fidelización de los clientes. Contando con esta aplicación, la empresa podrá tener la oportunidad de generar más ventas, agilizando la gestión, con presupuestos actualizados en tiempo real y procesos de ventas optimizados.

En el primer capítulo se establece la situación actual de la empresa y partiendo de este diagnóstico se hace un estudio sobre el sistema CRM, para establecer la viabilidad de implementarlo en la Panadería la Esperanza; en el capítulo dos, se hace una comparación de diferentes modelos del sistema CRM, para determinar cuál es el más adecuado y dar solución a los problemas que tiene la empresa y por último, en el capítulo tres, se definen los objetivos, estrategias y plan de acción para la implementación del CRM seleccionado.

Diagnóstico de la Empresa Panificadora la Esperanza

En todo diagnóstico es importante tener clara la situación de partida y el escenario que se pretende alcanzar, por lo que es indispensable establecer con precisión las debilidades y fortalezas de la empresa Panificadora la Esperanza.

Para realizar el respectivo diagnóstico de acuerdo a la recolección de información interna y externa de la organización, se pretende en la siguiente investigación aplicar el cuestionario diseñado por Evelin Garaví Sánchez de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en su investigación (2016), denominada “Sistema de administración basada en la relación con los clientes (CRM) orientado a la web para el control de servicios en el gimnasio Gym Planet de la ciudad de Santo Domingo”. (Anexo C). Este guion de entrevista es validado y se ha elegido para poder realizar la aplicación al gerente y los respectivos clientes y de acuerdo a éste cuestionario se modificó para la respectiva investigación presente.

El tipo de entrevista es semiestructurada, puesto que pueden surgir otros temas de interés dentro de la entrevista que se va a realizar al gerente Diego Armando Coy Avella de la Panificadora La Esperanza y a tres clientes que fueron escogidos por ser los más recurrentes.

La entrevista comprende los temas de CRM que son: tratamiento y manejo de la información, promedio diario de clientes y la satisfacción de los clientes para poder fidelizarlos.

Entrevista a Director de la Empresa

A continuación, se presenta los resultados de la entrevista dirigida al gerente Diego Armando Coy, realizada el día 19 de abril de 2021.

Descripción e historia de la empresa.

El señor Diego Coy, Panificadora “La Esperanza” comenzó sus labores el 10 de febrero de 1980, desde entonces los clientes han disfrutado de la buena calidad de sus productos. Las instalaciones eran en una vereda ubicada en el municipio de Firavitoba llamada San Antonio, en la cual ofrecían productos como: pan de leche, pan de coco, pan largo, pan cuadrado, croissant, mogolla, mogolla integral, pan de chocolate, pan combinado, conchas, pan largo. Este

pan era hecho en horno de leña a un precio de \$100 colombianos. Los productos se distribuían en las tiendas de barrio de Firavitoba. donde ofrecían productos comunes como el pan largo y mogollas.

Después, en 1985 se mudaron al municipio de Sogamoso, donde la instalación central es en dicho municipio. Luego de un largo proceso, optaron por ser innovadores en sus productos, ofreciendo diferentes clases de productos de panadería y pastelería de la más alta calidad y trabajando con toda la experiencia y dedicación para satisfacer las necesidades de los clientes.

Funciones y tiempo del gerente. Según las respuestas dadas por el gerente, las funciones que él realiza dentro de la panificadora son: gerente, jefe de personal, de producción, de ventas, de marketing y financiero. Además, agregó que siempre ha pensado como una persona emprendedora y heredo el aprendizaje de su padre, de ser un jefe de producción, supervisando el proceso del establecimiento, verificando que los empleados estén haciendo dicho proceso de manera correcta.

El señor Diego, argumentó que, como jefe de personal, implementó la asesoría necesaria y el manejo de las normas dentro de la panificadora y se encarga de la aclaración de dudas del personal, con respecto a las cantidades exactas a utilizar para la elaboración de cada producto de la panificadora. Adicional a esto, señala que, como jefe de marketing se percata de mantener todo organizado en cuanto a la publicidad y a la distribución adecuada del pan.

Adicionalmente, el gerente de la panificadora afirmó que el tiempo que lleva a cargo son aproximadamente tres (3) años, y que a raíz de que su padre falleciera hace un (1) año, le ha tomado más amor y conciencia para asumir tal responsabilidad.

De acuerdo a la respuesta se observa que el gerente realiza bastantes funciones dentro de la empresa, por lo que dificulta su función y administración correcta de bases de datos de los clientes. Un punto a favor es el desarrollo del marketing en la empresa que según Kotler (2003), el marketing debe crear valor y satisfacción para los clientes, así como atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes mediante la entrega de la satisfacción (p.4).

Registro de los clientes.

El gerente manifestó que el registro que se maneja en la panificadora es manual porque ha sido una tradición desde que se fundó la empresa. Por lo anterior, se analizó que la empresa

tiene un avance en información, puesto que en los libros o cuadernos que maneja, tiene toda la información de los clientes, como nombres, dirección, números de teléfono, pero también cabe recalcar de que en caso de que pierdan dicho cuaderno, la panificadora perdería toda la información que por tantos años le ha costado conseguir. Es por esto, que se considera que las Tecnologías de la Información y la Comunicación, más conocidas como TIC, tienen gran importancia dentro de las organizaciones del siglo XXI, pues mediante estas pueden constituirse factores de competitividad claves que pueden modificar las estructuras de los mercados y hacer que sean implementadas en el proceso de formación de la estrategia dentro de las organizaciones (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006, p.20).

Planteamiento de dofa en el servicio.

Es importante recalcar que, aunque el gerente afirma que tiene una planeación estratégica a largo plazo definida, la panificadora no cuenta con un análisis DOFA establecido y esto le ha impedido tener una claridad sobre las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de la panificadora. Peter Drucker, en su libro titulado *The Practice of Management* (1954), sostenía que la estrategia dentro de una organización requiere o es necesario que los gerentes analicen cada situación en el tiempo presente y que, si consideran necesario cambiar dicha situación, lo pueden hacer para que la empresa en el futuro pueda establecer el mejoramiento de la organización. Drucker (1954) define que la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, con esto, se puede inferir que el gerente de la panificadora, aunque su formación ha sido empírica, sin estudio previo sobre administración o gerencia ha sabido llevar el control de la empresa y ha sabido gestionar los recursos para mantenerla en buen funcionamiento (p.21).

Por otro lado, el gerente hace énfasis en que, en cuanto a las ventas, él planea el trabajo de los vendedores, teniendo tres carros a disposición para el transporte del producto diario. En la parte financiera, el conocimiento que ha adquirido ha sido empírico y tiene los cálculos exactos de la compra de insumos y también de organizar cada coste que tenga la panificadora.

Forma y tiempo como ejecuta el proceso del registro de los clientes.

En cuanto al proceso de toma de pedidos, tiene un tiempo aproximado de quince (15) minutos, el proceso de producción tarda ocho (8) horas por día y la distribución se realiza de lunes a sábado de 7am a 8pm.

No obstante, el gerente señaló que cuentan con herramientas como anotaciones en cuadernos y un control de inventarios básico en Excel, algunos datos de clientes, pero así mismo asegura, que cuando han perdido dicho cuaderno, se han perdido los datos de esos clientes y esto ha generado una pérdida de clientes y les ha costado trabajo volver a localizarlos. Aunque cuentan con la herramienta de Excel, no son constantes con el manejo de inventarios ni de bases de clientes por lo que ha dificultado la fidelización de esos clientes lo que facilita a la competencia para llevárselos.

Tratamiento de la información.

El señor Diego, dejó muy claro que la información que se maneja dentro de la panificadora con respecto a los clientes, es totalmente confidencial, ya que asegura que es por seguridad y secreto profesional de la empresa. De acuerdo con lo anterior, según Zuluaga, (2020), profesor de ética de la Escuela de Administración de la Universidad Sergio Arboleda, afirma que, la ética de las empresas, además de tener una responsabilidad con el bien común, es un compromiso con el respeto permanente para con todos sus asociados: su personal, sus clientes, sus inversionistas, sus proveedores, sus acreedores y el estado como representante de la sociedad.

Promedio diario de clientes y manejo de problemas relacionados con la obtención de información. La panificadora cuenta con un promedio diario de cien (100) clientes y su gerente, concreta que los problemas que han surgido con los clientes es que no dan la información necesaria y básica, como números de teléfono para la comunicación y el seguimiento de la compra post-venta, tampoco informan sobre la dirección y esto ha generado la tardanza en los tiempos de entrega de los productos.

Fortalezas de la panificadora frente la competencia.

Las cosas que hace bien la panificadora, según lo expuesto por el gerente, es que ofrece una excelente calidad tanto en el servicio a los clientes, como en cada uno de los productos que tiene en inventario, así mismo, señaló que los precios son bajos, comparados con la competencia y que es por esto que la panificadora ha logrado mantenerse por tantos años en el mercado. La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (Berry et al, 1993).

Lo anterior, posiciona a la panificadora en la mente del consumidor o del cliente y hace que sea más atractiva en cuanto al proceso de compra de los productos y le beneficia en la parte de la voz a voz que hacen los clientes y así aumentan significativamente el volumen de despacho de los productos y de este modo se posicionan en un nivel más alto que la competencia.

Amenazas a mejorar.

El gerente, con gran preocupación, manifestó que la panificadora no cuenta con el registro Invima, que es el documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente (Invima), mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.(Invima, 2021). Por lo anterior, es necesario que la panificadora realice los trámites correspondientes para que evite sanciones y cierre temporal de la panificadora.

Satisfacción de tendencias.

La panificadora cumple con tendencias y tradiciones regionales, por ejemplo, en fechas como diciembre, Semana Santa y en el tradicional baile de San Pascual, que se realiza en la región de Boyacá como celebración de los feligreses católicos.

Para finalizar, el gerente de la panificadora considera que los obstáculos que ha tenido que enfrentar son la certificación del Invima y la muerte de su señor padre, quien fue el fundador de la panificadora.

Entrevista a los Clientes

A continuación, se presentan las respuestas dadas en la entrevista que se realizó a tres clientes y se tomó a sólo uno para el análisis en la investigación presente. La entrevista a cada uno fue realizada en días y hora diferente, comprendidos entre los días 20 al 26 de abril de 2021, en los municipios de Aquitania, Sogamoso y Pesca, departamento de Boyacá.

Proceso de registro de clientes.

Según el cliente escogido, el registro de clientes funciona manual, porque la persona que le hace los pedidos, va con cuaderno en mano y la persona que le pide los datos, empezando el año va con agenda tomando el número, dirección y especificaciones que necesiten ellos para llevar la contabilidad de sus clientes.

De acuerdo a lo anterior, la panificadora tiene un avance en información, porque lleva un registro de la información de los clientes, lo que permite que, en caso de que se llegue a implementar un CRM pueda ser más fácil el registro de ellos en el software y no genere tardanzas en esos procesos.

Tardanza en obtener información de pagos.

El cliente manifestó que en algunas ocasiones existe tardanza a la hora de obtener la información de los pagos, suponiendo que es por la cantidad de clientes que manejan y que como es de forma manual, se demora en la elaboración de las facturas y se les dificulta buscar dicha información.

Es importante saber que los sistemas de información (SI) son uno de los componentes más relevantes del entorno actual de negocios, que ofrecen grandes oportunidades de éxito para las empresas, ya que cuentan con la capacidad de reunir, procesar, distribuir y compartir datos de forma oportuna y de manera integrada. (Abrego, Sánchez & Medina, 2017). Por lo anterior, se observa la importancia de los sistemas de información dentro de las organizaciones, porque automatizan procesos como la información que se necesita para elaboración de facturas y minimiza los tiempos de entrega.

Promociones de la panificadora.

El cliente afirmó que sí conocen las promociones que oferta la panificadora, ya que la persona que toma los pedidos les hace saber sobre qué productos ofertan. También aseguró que la panificadora lleva diferentes promociones y ofertas que son: 13 bolsas de pan por seis unidades de \$ 200 y cuando es época de fin de año, la panificadora realiza rifas para los clientes que compren en mayor volumen y, además, les dan bonos los cuales se pueden redimir en mercado o lo que quieran. Por lo anterior, la panificadora trata de mantenerse cerca de los clientes y trata de buscar esa satisfacción mediante la implementación de incentivos que ayudan a que los clientes se fidelicen más y que tengan preferencia a la hora de escoger quién les venda el producto deseado, en este caso, pan.

Asesoría por parte del personal de la panificadora.

El cliente afirmó que, a la hora de la toma de pedido por parte de la persona encargada de la panificadora, es muy satisfactoria la atención que se le brinda, puesto que la información que le ofrecen es clara y correcta en lo que el cliente necesite. Adicional a esto, la persona que toma pedidos es el gerente, Diego Coy y el trato es amable y cordial.

La panificadora se esfuerza porque los clientes estén a gusto con la atención y la información que se les brinda a diario, dado que es un factor fundamental en la fidelización de los clientes y su permanencia con la marca.

Sistema de información.

El cliente señaló que sí es importante que la panificadora haga uso de las nuevas tecnologías, pero que el manejo de ellas es complicado porque existen problemas de conexión en municipios aledaños y en la mayoría de los casos no cuentan con un equipo móvil o de cómputo.

La mayoría de los clientes que maneja la panificadora son personas de edades entre 50 y 70 años, lo que puede llegar a dificultar la implementación del CRM de la panificadora, pues generaría un costo más en el factor del tiempo para asesorar a esta población en el uso del software antes mencionado.

Diagnóstico dofa.

El análisis DOFA, es un análisis de vulnerabilidad que se usa para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa (Amaya, s.f, p.2).

Por otro lado, el análisis DOFA se basa en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en conjunto hacen posible un diagnóstico de los factores internos de la organización: las fortalezas y las debilidades, así como también los factores externos, es decir, las oportunidades y las amenazas. Thompson (1998) establece que el análisis DOFA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas (p.98).

A continuación, se hace una descripción del DOFA de acuerdo a la entrevista realizada al Director (específicamente pregunta 8 a la 12) y a una investigación del entorno realizada por los autores:

Tabla 1.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS +	DEBILIDADES -
INTERNO	Calidad y variedad de los productos	No utiliza medios digitales en ninguna área.
	Buenas prácticas de manufactura	No posee base de datos de clientes.
	Materia prima de alta calidad	No tiene el logo en el empaque por el alto costo.
	Capacidad financiera de la empresa	Desorganización logística.
	Productos de menor valor ante la competencia.	Falta de inversión en equipos de producción con nuevas tecnologías.
	Experiencia por más de 35 años en el mercado.	Falta de compromiso por parte del personal.
EXTERNO	OPORTUNIDADES +	AMENAZAS -
	Aumento de la demanda en épocas especiales.	Ineficiencia del uso de la tecnología por parte de los clientes.

Oferta de formación para los colaboradores de la panificadora como incentivo y motivación.	La nueva reforma tributaria denominada Ley de Crecimiento, implica mayor pago al IVA, por ende, habrá menos inversión en materias primas, en insumos y equipos de producción.
Acercamiento de los clientes con la marca y su fidelización.	La competencia puede que ya tenga implementado algún CRM y la panificadora esté atrasada en implementar éste tipo de software.
Amplia oferta de software especializado para mejorar los controles de los negocios y los clientes.	Resistencia al cambio por parte de los empleados en nuevos procesos tecnológicos que pueda adaptar la panificadora.
Las nuevas tecnologías que van apareciendo para los equipos de producción y operación.	Aún existen personas que no confían en el uso de internet para hacer pedidos y cotizaciones.

Fuente: elaboración propia, basado en el diagnóstico realizado a la Panificadora

De acuerdo la tabla anterior se puede evidenciar que la empresa cuenta con la fortaleza más significativa para los buenos resultados de la empresa, esta es la experiencia que lleva la empresa en el mercado, porque le ha permitido conseguir mayor clientela, la calidad del pan es superior a las demás panificadoras. Otra fortaleza relevante es la capacidad financiera de la empresa, porque le ha permitido sostenerse en la grave situación económica que atraviesa el país, por causa de la pandemia, que se ha venido viviendo por más de un año y gracias a esto la panificadora no ha entrado en la etapa de declive.

La debilidad que más afecta a la panificadora es la falta del uso de medios digitales en las áreas de la empresa, lo que conlleva a un atraso en la implementación de las TIC frente a la competencia. En cuanto a la oportunidad que tiene más relevancia es la amplia oferta de software que se especializan en la mejora del control de los negocios y los clientes, lo que genera un impacto positivo, deben aprovechar las ofertas que ofrece el mercado y tener una visión más clara hacia dónde quiere llegar la panificadora y la implementación de dichas tecnologías.

Sin duda alguna, la amenaza de mayor peso es que la competencia ya esté usando un CRM que le permita el acercamiento con los clientes y la organización de la información en una base de datos consolidada, frente a esto, la panificadora debe esforzarse por competir en el mercado con la implementación de un CRM, para que esté actualizada y que, los medios digitales han tomado auge en el último año por la virtualidad que se está presentando.

Para realizar el análisis profundo del DOFA se presenta a continuación las matrices MEFI Y MEFE:

Matriz de evaluación de factores internos.

La matriz EFI o MEFI, es el recurso a utilizar para analizar los factores internos que influyen negativa o positivamente en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa Panificadora la Esperanza, en el mercado actual. Esta matriz permitirá comprender mejor las debilidades y fortalezas de la organización (David, 2003, p.80).

David (2003, p.80) introdujo la matriz de evaluación de factores internos y externos en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Según el autor, esta herramienta se utiliza para resumir la información obtenida del análisis del entorno interno y externo de la empresa.

Según David (2003), la matriz EFI se elabora en cinco pasos los cuales son los siguientes:

- Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

- Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

- Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades

deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (p.150)

Registradas las fortalezas y las debilidades de la empresa se le atribuye un valor en la segunda columna a cada uno de estos factores, valor que varía entre 0,00 y 1,00, en donde 0 es un factor sin importancia y 1 es un factor muy importante, para el triunfo de la organización. Al sumar los valores asignados el valor total debe dar 1,00 (David, 2003, p.150).

En la segunda columna se les asignara un valor entre 1 y 4, teniendo en cuenta que: 1 significa debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. En la cuarta columna se registra el resultado de multiplicar el valor de la columna 2 con la columna 3. El total de la columna 4 será entre 1,00 y 4,00 (David, 2003, p.150).

Si el promedio de la calificación total da como resultado, menor a 2,5 la empresa presentara una evaluación débil, si de lo contrario es mayor a 2,5 significara que el resultado de la evaluación será fuerte. (David, 2003, p.150).

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores internos, teniendo en cuenta las instrucciones dadas por el autor.

Tabla 2.

Matriz EFI

Factores internos claves	Peso	Valor	Valor ponderado
Fortalezas			
Calidad y variedad de los productos.	0,12	4	0,48
Buenas prácticas de manufactura.	0,1	3	0,3
Materia prima de alta calidad.	0,09	3	0,27
Capacidad financiera de la empresa.	0,1	3	0,3

Productos de menor valor ante la competencia.	0,09	3	0,27
Experiencia por más de 35 años en el mercado.	0,09	3	0,27
Debilidades			
No utiliza medios digitales en ninguna área.	0,13	2	0,26
No posee base de datos de clientes.	0,09	2	0,18
No tiene el logo en el empaque por el alto costo.	0,04	2	0,08
Desorganización logística.	0,09	1	0,09
Falta de inversión en equipos de producción con nuevas tecnologías.	0,05	1	0,05
Falta de compromiso por parte del personal.	0,01	1	0,01
TOTAL		1	2,56

Fuente: Elaboración propia, basada en la entrevista realizada al gerente

El resultado que arroja la matriz EFI es 2,56, por lo que se considera que la empresa se encuentra en una situación interna sólida, aunque no ha sabido utilizar las fortalezas que tiene para mejorar o eliminar las debilidades que tiene. La debilidad más importante, de más peso es que no utiliza medios digitales en ninguno de sus procesos, aspecto que se debe corregir para que el futuro de la empresa sea mejor. Debe aprovechar su mayor fortaleza, el contar con buena capacidad financiera facilita, el implementar la aplicación de un sistema de CRM.

Matriz de evaluación de factores externos.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2003, p.110).

Según David (2003), se deben seguir cinco pasos claves para la correcta elaboración de la matriz (EFE), los cuales son:

- Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir

también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todo el valor asignado a los factores debe ser igual a 1.0.

- Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Dadas las indicaciones por el autor, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos, la cuál va a permitir analizar en qué rango se encuentra la panificadora. No debe importar el número de amenazas u oportunidades en una matriz EFE, en esta matriz, el valor ponderado más alto es de 4,0 y el más bajo es 1,0 y el promedio deberá ser de 2,5. Si la organización se encuentra con un valor de ponderado total de 4,0 representa que la empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y a las amenazas que estén presentes en el sector. Un puntaje total de 1,0 significa que la empresa no aprovecha esas estrategias de las oportunidades ni tampoco evitan las amenazas externas (David, 2003, p.111).

Tabla 3.

Matriz MEFÉ

Factores externos claves	Peso	Valor	Valor ponderado.
Oportunidades			
Aumento de la demanda en épocas especiales.	0,15	4	0,6
Oferta de formación para los colaboradores de la panificadora como incentivo y motivación.	0,1	3	0,3
Acercamiento de los clientes con la marca y su fidelización.	0,15	4	0,6
Amplia oferta de software especializados para mejorar los controles de los negocios y de los clientes.	0,15	3	0,45
Las nuevas tecnologías que van apareciendo para los equipos de producción y operación.	0,15	4	0,6
Amenazas.			
Ineficiencia del uso de la tecnología por parte de los clientes.	0,05	2	0,1
La nueva reforma tributaria denominada Ley de Crecimiento, implica mayor pago al IVA, por ende, habrá menos inversión en materias primas, en insumos y equipos de producción.	0,08	3	0,24
La competencia puede que ya tenga implementado algún CRM y la panificadora esté atrasada en implementar éste tipo de software.	0,05	2	0,1
Resistencia al cambio por parte de los empleados en nuevos procesos tecnológicos que pueda adaptar la panificadora.	0,07	2	0,14
Aún existen personas que no confían en el uso de internet para hacer pedidos y cotizaciones.	0,05	3	0,15
TOTAL	1		3,28

Fuente: elaboración propia basada en la entrevista realizada. (2021)

El aumento de la demanda de los productos de la panificadora en épocas especiales, como día del padre, día de la madre, y en especial la pandemia, que se ha venido presentando desde el año 2020 ha generado un incremento de las ventas estableciendo así una oportunidad de crecimiento para la panificadora. La amplia oferta de software especializado que existe en el mercado representa una oportunidad para que la panificadora implemente un CRM y así pueda atender las necesidades de los clientes.

La amenaza de mayor peso es la reforma tributaria que se piensa implementar en el país, lo que conlleva al alza de impuestos como el IVA y genera mayor costo en la adquisición de materias primas y equipos de cómputo requeridos para la implementación del CRM.

Análisis Comparativo de Diferentes Modelos de CRM

El sistema de información CRM es un software que registra la información de todas las personas que intervienen en los procesos de la empresa, ya sean clientes, usuarios, empleados o proveedores. Los sistemas CRM facilitan el tratamiento de los datos obtenidos a través de diferentes fuentes que servirán como base para una correcta toma de decisiones. EL CRM ofrece funciones de interacción de los clientes a través de correo electrónico, teléfono, redes sociales u otros canales; la automatización del flujo de trabajo como tareas, calendarios y alertas; facilita a los administradores un seguimiento sobre el rendimiento y la productividad de acuerdo con la información registrada en el sistema (SPnet, 2021).

Tipos de CRM

El CRM define un proceso para administrar actividades de operación y de marketing. Este proceso se puede iniciar en cualquier momento dependiendo de cuán desarrolladas estén las actividades de una compañía. En este caso, se elaboran procedimientos de análisis y refinamiento de datos con el fin de generar la información sobre el mercado y los clientes (Swift, 2002, p.36).

Por lo anterior, es necesaria la clasificación de los tipos de CRM que existen en el mercado, los cuales son fundamentales para establecer cuál es el apropiado para la Panificadora La Esperanza.

Crm operativo.

Este tipo de CRM agiliza los procedimientos de la empresa a través de la automatización de ventas, marketing y servicios. El objetivo principal es generar clientes potenciales, convertirlos en contactos, registrar todos los detalles necesarios y proporcionar servicio a lo largo del ciclo de vida del cliente (SPnet, 2021).

Los CRM operativos tiene como objetivo los siguientes aspectos: automatización de clientes, automatización de ventas, automatización de servicios

Estos CRM facilitan los procesos de marketing en las organizaciones, puesto que logran automatizar gran parte del trabajo que le podría ocasionar a una persona y así mismo, ayudan a la coordinación de envíos de correos electrónicos, ofertas que esté realizando la compañía y comunicarse con los clientes (Hubspot, 2020).

El CRM operativo, es ideal para pymes, ya que se le puede sacar el máximo provecho para automatizar el flujo de trabajo y hacer que el personal no se sienta estancado en tareas administrativas. Al garantizar un acceso directo a la información sobre cada contacto o cliente, este tipo de CRM ayuda en la gestión diaria, en todas las fases del proceso de venta, desde la captación al servicio post venta. ¿Cómo funciona un CRM Operativo? Posee 3 funciones que lo automatiza:

- **Fuerza de ventas:** Permite a la empresa automatizar el proceso de ventas desde la captación de prospectos hasta el cierre de ventas. Lo hace, además, de forma transversal permitiendo que participen varios miembros de la organización, pero a través de un proceso estandarizado para ayudar a los comerciales a adquirir nuevos clientes y tratar con los clientes ya existentes. Para estas funciones el sistema incluye varios módulos de ventas de CRM como: Gestión de contactos, administración de cuentas, seguimiento de las preferencias del cliente, gestión del rendimiento, evaluación de “Leads”, gestión de cotización a pedido, pronóstico de ventas.
- **Acciones de marketing:** Permite optimizar los procesos, automatizar tareas y medir el ROI de las campañas de Marketing en relación a los ingresos y ventas. Para esto incorporan:
 - **Gestión de campañas:** Ayuda a las empresas a diseñar campañas (captación, onboarding, promociones, encuestas, segmentación etc...), definir los canales de comunicación (correo electrónico, llamadas, sitios web, redes sociales, anuncios de televisión), segmentar contactos, asignar presupuestos y analizar la efectividad de cada campaña.
 - **El marketing de eventos:** Permite crear disparadores automáticos, ligados a estímulos enviados o declarados por el cliente. Haciendo tus ofertas más relevantes según lo que está sucediendo en la vida de tu cliente.
 - **Respuestas automatizadas:** Facilita crear respuestas enlatadas o estandarizadas ante situaciones recurrentes ahorrando recursos y tiempo al equipo de ventas.
 - **Atención al cliente:** Permite proporcionar un servicio al cliente de mayor calidad y a cualquier hora. Ambas ventajas están acompañadas por unos costes menores, al permitir la

automatización de servicios tales como: la gestión de llamadas, la gestión de incidentes, la base de conocimiento (knowledge base) y la evaluación del nivel de servicio (Papeles de inteligencia, s.f).

CrM analítico.

Es un enfoque sistemático para analizar datos e interacciones de los clientes con el fin de mejorar los diversos procesos que se dan en ventas, marketing y gestión de servicios. El objetivo principal del CRM Analítico es recopilar información del cliente desde diferentes canales para conocer su comportamiento y hábitos de compra. Ayuda a una organización a desarrollar una nueva estrategia de marketing, gestionar sus campañas, captar nuevos clientes y fidelizarlos. Las principales características del CRM analítico son:

- Recopila toda la información relevante sobre los clientes a través de varios canales/fuentes y crea una base de conocimientos para la empresa.
- Analiza los datos de los clientes basándose en reglas y métodos establecidos por la compañía y elabora informes para mejorar las relaciones e interacciones con los clientes.
- Ayuda a las empresas a segmentar a sus clientes y a lanzar campañas de marketing efectivas para aumentar las ventas.
- Decide qué ocurre en diferentes escenarios de simulación – probabilidad de que un cliente que compra un producto pueda comprar otro.
- Monitoriza eventos, por ejemplo, el cliente puede comprar regalos en su aniversario de boda.
- Ayuda a las empresas a predecir la probabilidad de pérdida del cliente y a tomar las medidas necesarias.
- Ayuda al personal directivo a mejorar la previsión y planificación (Spenet.).

Se diferencia del CRM Operacional, porque analiza, gestiona aquellas operaciones que no tienen relación directa con los posibles usuarios. Analiza los datos para mejorar la capacidad de toma de decisiones de una empresa (Spenet.).

Este tipo de CRM utiliza un modelo de negocio Business Intelligence en el que básicamente están integrados una serie de datos pertenecientes a la empresa denominado Data Warehouse y el Data Mining en el que hacen una especie de explotación de datos para poder conocer el comportamiento del cliente (Sumacrm, s.f). Dentro de las funciones del mencionado tipo de CRM se encuentran:

- Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerles un mejor servicio.
- Permite el diseño de acciones comerciales mediante la segmentación.
- Evalúa y mide las campañas de marketing aplicadas por las organizaciones y analiza qué tan eficaces son.
- Permite una estructuración de las bases de datos con toda la información que procede de los clientes (Sumacrm, s.f).

Los CRM de carácter analítico son perfectos para empresas grandes, con presupuestos elevados en cuanto a marketing y ventas se refiere y que sean capaces de sacar todo el potencial a este tipo de herramientas.

Crm colaborativo.

Comparte la información de los clientes con varias áreas de la compañía como el departamento de ventas, marketing, el equipo técnico y soporte. Recopila el trabajo de las diferentes unidades del negocio para conseguir un objetivo: utilizar toda la información para mejorar la calidad del servicio al cliente, fidelizarlo y captar nuevos clientes para aumentar las ventas (SPnet, 2021).

Este CRM se caracteriza por ser el encargado de interactuar por medio de diferentes canales de comunicación entre la empresa y el cliente (Sumacrm, s.f). Dicho lo anterior, es una forma de establecer un vínculo con los clientes, ofertando los productos o los servicios que se ajusten a sus necesidades, teniendo en cuenta los avances tecnológicos en cuanto a la multitud de canales que ofrece un CRM, como lo son e-mail, chat, teléfono, etc., desde cualquier dispositivo y en cualquier parte del mundo (Sumacrm, s.f).

Con este CRM se pueden diseñar canales personalizados o métodos más eficientes para atender a los clientes y ofrecerles experiencias personalizadas. Los usuarios al recibir

acciones percibidas como personalizadas pueden estar más propensos a fidelizarse con la marca y a confiar en los procedimientos de la empresa. Con la gestión de canales se logran estudiar características de los clientes para entender cuál es la mejor forma de comunicación con ellos. Se aplican estrategias comunicacionales dinámicas para maximizar la satisfacción y fidelización del cliente. En el contexto actual, esta es una función imprescindible porque los clientes demandan cada vez más atención.

Sirve para: mejorar la interacción entre los clientes y las empresas. Los referentes del sector comercial acceden a información precisa, que les permite vender más. Cuenta con información ajustada a la realidad, permite trazar mejores estrategias de ventas y más aún cuando se trata de información personalizada de cada cliente. Los gestores internos serán más eficientes al tener la información. Mejora la comunicación dentro de la empresa y de cara al exterior; ya que cualquiera de los miembros de los equipos involucrados puede conocer el estado de un cliente y la tarea que tiene que desempeñar (grapheverywhere.com, s.f) Los CRM colaborativos son ideales para empresas como call centers, empresas de soporte y toda organización que se centre en la relación directa con el cliente.

Comparativo de CRM

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los tipos de CRM para realizar un estudio a profundidad y poder determinar sus ventajas y desventajas:

Tabla 4.

Comparativo de tipos CRM

CRM analítico	CRM operativo	CRM colaborativo
Se puede predecir el comportamiento del cliente.	Interpretación con los clientes para la fidelización.	Foco en la relación y conversación con el cliente.
Almacena y genera la base de datos.	Automatización de tareas front-office/ back-office.	Multicanal: RRSS, e-mail, chat, teléfono, etc.
Explora nuevas oportunidades.	Conocimiento mayor de las necesidades del cliente.	Importancia de la captura de información.
Mejora la toma de decisiones.	Contabilidad y finanzas.	Correlación de datos.

Fuente: elaboración propia, basada en los tipos de CRM

Tabla 5.

Ventajas y desventajas de tipos CRM

	Ventaja	Desventaja
Analítico	Se obtienen los datos necesarios para generar campañas, contenidos, etc., de acuerdo a cada tipo de cliente.	No se logra contacto directo con los clientes.
Operativo	Se mantiene un contacto netamente directo con cada uno de los clientes y se mantiene la empatía y cercanía.	Se necesita de un soporte técnico constante.
Colaborativo	Permite interactuar con los clientes para poder resolver cualquier necesidad.	Si no hay acceso a internet, no funciona.

Fuente: elaboración propia basada en los tipos de CRM

Se observa que cada tipo de CRM posee tanto ventajas como desventajas, pero partiendo de que la Panificadora La Esperanza es una pequeña empresa el tipo de CRM que más le conviene a la empresa es uno operativo o colaborativo, puesto que está diseñado para pymes lo que va a atender las necesidades de dichas empresas y las hará más eficientes en sus procesos, tanto de ventas como de relación con los clientes.

Comparativo de Software CRM

Para identificar y poder decidir cuál es el software adecuado que le dé solución a las necesidades de la empresa Panificadora la Esperanza es preciso hacer el estudio comparativo de tres del software más reconocidos dentro del sistema de información CRM. Características, ventajas.

Tabla 6.

Comparativo Software CRM

Nombre del CRM	Tipo de CRM	Características	Ventajas	Desventajas	Precio
Hubspot	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Software completo para marketing, 	<ul style="list-style-type: none"> Rastrea todas las actividades (correos, 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene la capacidad de 	Gratis

		<p>ventas y servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los hubs de ventas, marketing y servicios de HubSpot, organizan, rastrean y construyen mejores relaciones con leads y clientes. (Hubspot, 2020) 	<p>llamadas telefónicas, reuniones, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa tareas para no perder contacto con los clientes. • Está aliado con diferentes plataformas como Google Dynamics, Bigcommerce, para fidelizar clientes • Se puede llevar una base de datos organizada. (Inbound, 2015) 	<p>agregar varias direcciones de correo electrónico a un único registro de contacto. (Inbound, 2015)</p>	
Zoho Analytics	Analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza en tiempo real, permitiendo ayudar a tomar decisiones empresariales más inteligentes. • Transforma datos sin necesidad de procesarlos en informes y paneles de control adicionales. (Hubspot, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos, aplicaciones empresariales conocidas. • fusión de datos, análisis visual. (Zoho, 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> • No toda la plataforma está en español. • No funciona sin acceso a internet. (Chávez, 2021). 	<p>20 a 360 dólares al mes en planes de pago anual.</p>
Copper	Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> • Almacena todos los datos de los clientes en un solo lugar, lo que le permite a todos los colaboradores de la organización a estar al tanto de cualquier interacción o trato con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la productividad de la empresa sin importar el tamaño. • Automatiza acciones, período de prueba gratis por 14 días para verificar que 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo elevado Falta de personalización y características. • Falta la función de calendario. 	<p>19 a 119 dólares por usuario al mes en planes anuales.</p>

-
- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La interfaz fácil de usar de la plataforma también cuenta con canales y paneles personalizados. • Copper es una buena opción para las pequeñas empresas que buscan un CRM simple y directo que se integre con G Suite. (Hubspot, 2020) | <p>es el adecuado para la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este CRM es el más recomendado por google.(Postedin, 2020) | <ul style="list-style-type: none"> • Pocas opciones para secuenciar correos electrónicos. • Carece de integración de llamadas no está traducido al español. (Postedin, 2020) |
|---|---|--|
-

Fuente: elaboración propia, basada en investigación de software CRM

Teniendo como base las características de los tres softwares estudiados en el comparativo de la tabla No. 6, se toma la decisión de proponerles a los propietarios de la Panificadora La Esperanza, la implementación del software de Hubspot. La ventaja que tiene de ser 100% gratuito, y características como permitir integrar los módulos de marketing, ventas y servicios, le va a facilitar mantener una base de datos personalizada y centralizada dentro de la información que maneja la compañía. Toda la información que quede registrada de cada cliente la van a poder manipular desde el celular, el correo electrónico, desde el chat y de formularios web.

Implementado el software de información Hubspot, dará la oportunidad a los propietarios de la empresa, de iniciar el cambio hacia las nuevas tecnologías; debe aprovechar y empezar a ingresar toda la información registrada en libretas, y en Excel, creando una base de datos confiable y segura, información con la que puede hacer un seguimiento a la compra y la postventa, estados de cuenta, facturación y especialmente a la entrega de los pedidos en tiempo exacto. De esta forma iniciará una nueva etapa que le permitirá fortalecer las debilidades con las que cuenta, y disminuir las amenazas que tiene, frente a la competencia, que puede tener implementado ya, algún tipo de sistema de información.

Para la implementación de este sistema, que, aunque permite realizar las interacciones con los clientes sin necesidad de realizar una instalación de Hardware o Software, se sugiere a los propietarios contratar a una persona externa, con conocimiento en la implementación de esta

herramienta, por lo que le generará un costo inicial, pero que, en un largo plazo, le va a ser útil para mejorar las condiciones antes presentadas en la presente investigación.

Objetivos, Estrategias y Plan de Acción para la Implementación del CRM

Para la definición de los objetivos, las estrategias y el plan de acción a implementación del CRM seleccionado a la Panificadora La Esperanza, es necesario definir qué es un objetivo, qué es una estrategia y qué es un plan de acción para tener claridad sobre lo que se va a desarrollar en este capítulo de la presente investigación.

Según Álvarez, (1997), “El objetivo es la aspiración, el propósito, el resultado a alcanzar, el para qué se desarrolla la investigación, que presupone el objeto transformado, la situación propia del problema superado, como resultado del conocimiento del objeto de estudio que se investiga en el Proceso de Investigación Científica”. Dado lo anterior, el objetivo es el propósito para alcanzar un resultado deseado. Sampieri, (2014), afirma que los objetivos deben ser expresados con claridad para evitar confusiones o desviaciones en todo proceso de investigación (p.5).

Por otro lado, para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de los objetivos y las metas de una organización a un largo plazo, son aquellas acciones que se emprenden y se deben asignar los recursos necesarios para el logro de las metas propuestas.

Teniendo como base lo anterior, en revisiones y documentos científicos, se encontró que la planeación estratégica reúne todos los conceptos anteriores presentados, por lo que, es un proceso que permite identificar las oportunidades de mejoramiento en la operatividad de una organización, de un servicio o simplemente de la vida cotidiana, para establecer planes de acción para el aprovechamiento de las oportunidades propuestas. Para Drucker, (1954), “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para poder tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de resultados esperados.

Este tipo de planeación, se forja como el proceso en el que se deciden los objetivos de una organización, los recursos que se van a utilizar y así mismo, las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de dichos recursos (Alfonso, 2009, p.9).

Dando continuidad a éste capítulo, a continuación, se proponen los objetivos, estrategias y plan de acción para que la Panificadora La Esperanza pueda implementar el CRM seleccionado. Dichas estrategias se harán en base al diagnóstico realizado para buscar que el gerente visualice las empresas desde cuatro perspectivas diferentes. La primera, ¿cómo ven los clientes a la

empresa? Segundo, ¿en qué debe sobresalir? Tercero, ¿puede seguir mejorando y creando valor? Y cuarto, ¿cómo ven los accionistas a la compañía? Al ver estos parámetros, los ejecutivos pueden determinar si las mejoras en un área se han hecho a costa de otra. Con ese conocimiento pueden tener un cuadro completo sobre dónde está la empresa y hacia dónde se dirige.

A continuación, se presenta el tablero de control donde se establecen los objetivos, estrategias y el plan de acción para la implementación del CRM seleccionado en la panificadora.

Tabla 7.

Plan de implementación del crm hubspot en la panificadora la esperanza

ACCIÓN	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA
Optimizar los canales de comunicación en un 50%	Aprovechar herramientas tecnológicas para mejorar canales de comunicación, mediante el uso del CRM, y así evitar que los clientes presenten quejas o reclamos en la toma de pedidos y en la entrega de los productos. Se pretende medir qué tan eficaz es el uso del CRM para atender o dar respuesta a las solicitudes. Los recursos a utilizar son: equipo de cómputo, acceso a internet.	% de quejas o peticiones resueltas	Total clientes satisfechos/total clientes encuestados
Capacitar a los trabajadores en la implementación y uso del CRM Hubspot. 20% de efectividad	Capacitaciones y cursos que ofrece el Sena en modalidad de formación virtual. Se pretende aprovechar al máximo puesto que, los colaboradores de la panificadora estarán altamente capacitados en TIC y ello será una herramienta clave en el proceso de implementación del CRM. Los recursos a usar son el financiero y los implementos electrónicos que faciliten las capacitaciones mencionadas.	Posterior a las capacitaciones, hacer un seguimiento y una evaluación con relación al manejo del CRM.	Asistencia= # de personas convocadas/ # de personas que asistieron al curso efectivamente

Actualizar los equipos de cómputo. 15% de efectividad

Adquisición de tres equipos de cómputo para poder realizar las capacitaciones necesarias a los colaboradores, y además, entre estos equipos uno con tecnología recientes para que la implementación del CRM sea eficaz y no genere problemas en el momento de la instalación. Los recursos a utilizar son el financiero.

Gasto en investigación y desarrollo en software generados - inversión realizada / inversión realizada.

Mejorar prácticas administrativas a partir de la administración basada en la relación con los clientes. 20% de efectividad

Aplicar las cuatro etapas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar en la función de mejorar la relación con los clientes, pues esto le permitirá a la panificadora tener una completa organización en la parte operativa y de la relación que se pretende establecer con la implementación del CRM seleccionado.

Monitoreo del proceso continuo para hacer seguimiento exhaustivo de cada eslabón de la cadena que conforma el proceso.

Fuente. elaboración propia basado en el CRM escogido. (2021)

Por lo anterior, las estrategias y objetivos propuestos permitirán a la panificadora tener en cuenta los alcances de la implementación del CRM seleccionado y así podrá ser más eficiente en la comunicación con el cliente y en la satisfacción y fidelización de los clientes. También se puede inferir que la empresa debe aprovechar las entidades que ofrecen capacitación para los colaboradores, puesto que permitirá que cuente con personal calificado y sea un punto a favor frente a la competencia.

En cuanto a las etapas del proceso administrativo que son: planear, organizar, dirigir y controlar, la panificadora La Esperanza debe basarse en la previa organización del tratamiento de la información que generen los clientes, pues esto permitirá tener en cuenta el cómo se pueden lograr los objetivos o acciones planteadas en la investigación presente.

El alcance de esta investigación, es poder satisfacer o atender las necesidades que tiene el cliente, estableciendo encuestas que permitan medir dicha satisfacción con la implementación del CRM, pues esto permitirá medir con rapidez la entrega del producto, además, intensificar

las promociones que realiza la panificadora, estableciéndolas cada 8 días, para poder cumplir con el objetivo planteado y así lograr fidelizar al cliente existente y atraer al cliente nuevo. El CRM ayudará en el sentido de esa fidelización deseada mediante la facilidad que le tomará hacer los pedidos y los pagos de facturas.

Conclusiones

Después de aplicar los instrumentos de medición para establecer el diagnóstico de la empresa Panificadora la Esperanza se pudo identificar que la organización tiene registrada la información importante de las diferentes áreas de la empresa de forma, obsoleta, como en libretas, cuadernos y algunos archivos en Excel.

En este trabajo se propuso la implementación de un sistema de información gerencial CRM (Customer Relationship Management) para la empresa Panificadora la Esperanza, debido a que actualmente no utilizan ninguna herramienta de las tics, para desarrollar las actividades diarias de la organización. Esto ha generado inconformidades por parte de los clientes, al igual que no ha logrado manejar de forma satisfactoria la fidelización de clientes.

Contando con los resultados obtenidos de la información y un estudio comparativo de diferentes tipos y software de CRM, se determinó proponer la implementación del CRM Hubspot, para que la empresa inicie la solución a los inconvenientes que venido presentado por no utilizar un sistema de información gerencia. Este sistema le permite dar solución al registro de la información de los clientes que tienen registradas en libretas y cuadernos, creando una base de datos confiable; como este software rastrea y permite ver la información de marketing, ventas y clientes, permitirá a los propietarios desarrollar un seguimiento adecuado a los clientes.

Finalmente se propone a los propietarios de la empresa Panificadora la Esperanza, implementar el software Hubspot, ya que este tipo de CRM cumple con las características y ventajas, que se necesitan, para que la organización pueda dar solución a los aspectos a mejorar y así continuar manteniéndose en el mercado de la panadería.

Recomendaciones

Se recomienda a los propietarios que es importante implementar el software propuesto, porque con este puede dar inicio al diseño de la plataforma, para suplir al máximo las necesidades que se requieren, y así disminuir los riesgos de pérdida de información de los clientes, deben asegurarse al máximo del registro de esta, por parte del personal involucrado en el proceso de registro de la información.

Desde el inicio para la implementación de este CRM es importante que los propietarios tengan la responsabilidad de saber elegir a la persona idónea y capacitada para hacer esta implementación, esto mediante la búsqueda de proveedores que administren el CRM seleccionado y que les capacite en el uso de la herramienta. Es de vital importancia que cada vez que implementen cada uno de los módulos, diseñen el debido proceso de evaluación, de esta forma van a tener la seguridad de que todo el proceso de haga de forma correcta, para en un futuro ver los resultados que da el sistema de información.

El resultado positivo de la implementación del sistema CRM va a depender de que todo el personal involucrado en el transcurso del proceso, tengan la misma meta, por lo que se recomienda motivar al personal capacitándolo en el manejo de nuevas tecnologías.

Referencias

- Aguilar, I. (2020) *La ética empresarial*. Recuperado de: <https://www.usergioarboleda.edu.co/la-etica-empresarial/#:~:text=La%20%C3%A9tica%20para%20las%20empresas,sus%20actividades%20financieras%20y%20econ%C3%B3micas>.
- Alfonso, & .Flórez. (2009). Los niveles de comprensión lectora: hacia una enunciación investigativa y reflexiva para mejorar la comprensión lectora en estudiantes universitarios.
- Álvarez, C. (1997) *¿Cómo se modela la investigación científica?* Capítulo 1. La Universidad y sus procesos: Editorial Academia
- Amaya, J. (2012). *Gerencia: planeación & estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Bigcommerce. (14 de 02 de 2020). *¿Qué es el bigcommerce?* Recuperado de <https://www.verticalrail.com/kb/bigcommerce/#:~:text=BigCommerce%20is%20an%20online%20store,create%20discount%20coupons%2C%20and%20more>.
- Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M.P. (2006) *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Chandler, AD (2003). *Estrategia y estructura*. Capítulos de la historia de la empresa industrial estadounidense. (2ª ed). (p. 34-36). Nueva York: Beard Books.
- Chávez, A. (2021) *Ventajas y desventajas de Zoho CRM*. Recuperado de: <https://www.mycloud.mx/blogs/post/Ventajas-y-Desventajas-de-Zoho-CRM>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Diccionario Informatico. (2021). *¿Qué es software?* Recuperado de: <https://www.lawebdelprogramador.com/diccionario/buscar.php?opc=1&charSearch=software>
- Diccionario informático (2021). *¿Qué es marketing digital?* Recuperado de: <https://www.lawebdelprogramador.com/diccionario/buscar.php?opc=1&charSearch=marketing+digital>

- Diccionario informático (2021). *¿Qué es CRM?* Recuperado de: <https://www.lawebdelprogramador.com/diccionario/buscar.php?opc=1&charSearch=software>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management* (3°. ed.) Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Franco, J. (2018). Plan estratégico de mercado para la empresa "Cafetería y Panadería Javier" EU, en el municipio de Santander de Quilichao, para el periodo 2017-2020: (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 1-5.
- Garrido, A. (2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español.
- Hernández, M. R. (2012) *Matriz dafo o foda: herramienta estratégica con plena vigencia*. Universidad de la Salle, Cancún, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hubspot. (2020) *Los 3 tipos de CRM (y cuál es el mejor para tu empresa)*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-de-crm>
- Inbound. (2015) *HubSpot CRM vs Sage CRM: Diferencias y Ventajas*. Recuperado de: <http://www.inboundspot.com/blog/84-hubspot-crm-vs-sage-crm-diferencias-y-ventajas>
- Investopedia (s.f). *¿What is data mining?* Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/d/datamining.asp>
- Investopedia (s.f). *¿What is the front office?* Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/f/frontoffice.asp>
- Invima. (2021) *Preguntas frecuentes*. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/preguntas-frecuentes>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum des Management* (137-148). Gabler.
- Kim, U. & Berry, J. W. (1993). *Investigación y experiencia en contexto cultural*. Publicaciones Sage, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.

- Ortegon, C. P. (06 de 05 de 2019). *Marketing*. Recuperado de <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>
- Papeles de Inteligencia. (s.f). *¿Qué es un CRM operativo?* Recuperado de <https://papelesdeinteligencia.com/crm-operativo/#:~:text=Un%20CRM%20Operativo%20u%20operacional,marketing%20y%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente>.
- Pazmiño, C. E. (Noviembre de 2018). *Diseño de un customer relationship management CRM para fidelizar los clientes en mundo plast*. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2529/1/76769.pdf>
- Power data (s.f) *El data warehouse*. Recuperado de: <https://www.powerdata.es/data-warehouse>
- Redk, Get further together. (s.f). *infografía: 8 ventajas que aporta un sistema CRM para tu empresa*. Recuperado de <https://www.redk.net/es-ES/blog/ventajas-sistema-crm-empresa/#:~:text=El%20CRM%20aporta%20informaci%C3%B3n%20relevante,de%20todos%20los%20departamentos%20implicados>.
- Software para Net (2021) *¿Qué es un CRM? Definición, beneficios, tipos y ejemplos*. Recuperado de: <https://softwarepara.net/que-es-un-crm/>
- Sumacrm. (S.f) *Tipos y modelos de CRM - Operativo, analítico y colaborativo – SumaCRM*. Recuperado de: <https://www.sumacrm.com/soporte/tipos-de-crm-y-modelos>
- Support Google (s.f) *¿Cómo funciona la segmentación?* Recuperado de: <https://support.google.com/google-ads/answer/2471185?hl=es-419>
- Swift, R. S. (2002). *Crm. Como Mejorar Las Relaciones Con Los Clientes*. Pearson educación.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Thompson et. al. (1998), *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Valcárcel, I. G. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. FC Editorial.
- Zoho Analytics. (2021). *Características de Zoho Analytics*. Recuperado de: <https://www.zoho.com/es-xl/analytics/features.html>
- Zuluaga, O., Echeverri, A., Martínez, A., Quiceno, H., Sáenz, J., & Álvarez, A. (2003). *Pedagogía y epistemología*. Bogotá. Cooperativa editorial magisterio.