

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,  
SEDE ECUADOR**

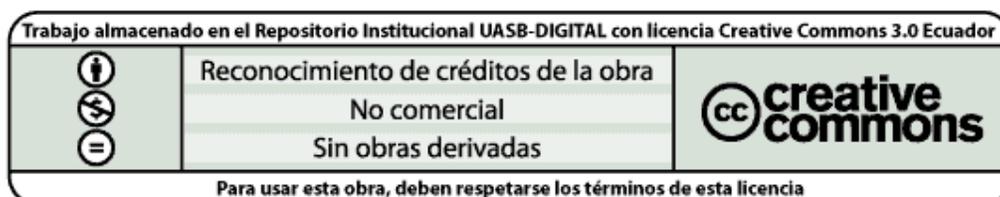
**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA  
EN: DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

**FORMULAR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO  
BASADO EN UN CRM PARA UNA MIPYMES COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO UBICADO EN EL SECTOR DE LA  
FLORESTA EN QUITO**

**CHRISTIAN GONZALO LASCANO GÓMEZ**

**2.012**



*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

---

Ing. Christian Gonzalo Lascano Gómez

2012-06-18

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,  
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

**FORMULAR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO  
BASADO EN UN CRM PARA UNA MIPYMES COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO UBICADO EN EL SECTOR DE LA  
FLORESTA EN QUITO**

**AUTOR**

**CHRISTIAN GONZALO LASCANO GÓMEZ**

**2.012**

**SUPERVISOR**

**JUAN CARLOS MONTIEL ACOSTA**

**QUITO - ECUADOR**

La presente tesis se centra en diseñar, definir e implementar una estrategia de marketing basada en un software de CRM (Customer Relationship Manager), para un micromercado comercializador de productos de consumo masivo ubicado en el sector de la Floresta en Quito.

En el capítulo I, se describe la importancia de la formulación de la estrategia corporativa y de marketing, en base a una adecuada segmentación por clúster a las bases de datos de clientes y como las mismas deben levantarse y construirse en la organización.

En el capítulo II, se hace un análisis situacional del micromercado tomando en cuenta el macro ambiente, medio ambiente y micro ambiente, se realiza la definición de la estrategia de marketing del negocio, en la que se establecen los objetivos estratégicos de marketing de largo plazo 2.012 – 2.016 y los objetivos tácticos de marketing de corto plazo.

En el capítulo III, se realiza una investigación de mercado con el objetivo de determina la factibilidad de implementar una estrategia de marketing basada en un software de CRM al micromercado y a las diferentes MIPYMES ubicadas en el sector de la Floresta.

Determinada la factibilidad, en el capítulo IV, se define como se realiza dicha implementación en el micromercado, tomando como modelo los cuatro pilares básicos del CRM, a) estrategia, b) personas, c) proceso y d) tecnología.

En el capítulo V, se realizan las conclusiones a la presente tesis y se sugieren las respectivas recomendaciones que se pueden seguir.

***DEDICATORIA:***

A mi hijo Ariel y a mi esposa Karina,  
son la fuente de mi inspiración, y  
la razón de ser de mi vida,  
los amo mucho.

## **Agradecimientos:**

Agradezco a Dios por la vida, la salud y la sabiduría que me ha dado desde el primer día de clases en que inicié el programa de postgrado, tiempo en el cual he aprobado los diferentes módulos del ciclo académico con mucha satisfacción, los mismos que concluyen con la entrega de la presente tesis de maestría.

Agradezco también a mi hijo y esposa por el apoyo y comprensión recibido a lo largo del programa de especialización y maestría, en especial a mi esposa por el soporte que ha sido en el hogar y el negocio.

A mis padres y suegros por su apoyo y comprensión incondicional, a mis hermanas y cuñado Fabián; y en especial a mi hermana Meche por su compañía y apoyo como compañera de aulas durante el tiempo que duró el ciclo académico.

Quisiera expresarles mi cariño y agradecimiento por el apoyo recibido a la Sra. Agripina Gallardo y la Sra. Aida Chulde fieles colaboradoras, pilares importantes en la consecución de este logro.

Al Ing. Juan Carlos Montiel Acosta como supervisor por su tiempo y dedicación destinado a la realización de la presente tesis.

## TABLA DE CONTENIDO

No.	Capítulos	Página
1.0	<b>Capítulo I:</b> Sistema de Información Gerencial Basado en un CRM	
1.1	Estrategia de Marketing y Base de Datos	
1.2	Sistema de Información Gerencial Basado en un CRM	
2.0	<b>Capítulo II:</b> Definición de la Estrategia de Marketing	
2.1	Análisis Situacional	
2.2	Planificación Estratégica	
3.0	<b>Capítulo III:</b> Análisis de factibilidad de implementación de la estrategia.	
3.1	Definición de la Investigación de Mercado	
3.2	Sistematización de la Información	
4.0	<b>Capítulo IV:</b> Caso de Aplicación: Implementación de la estrategia de marketing basada en un software de CRM para un MIPYMES comercializadora de productos de consumo masivo.	
5.0	<b>Capítulo V:</b> Conclusiones y Recomendaciones	
5.1	Conclusiones	
5.2	Recomendaciones	
6.0	<b>Capítulo VI:</b> Bibliografía	

## LISTA DE ANEXOS

No.	ANEXOS	CONTENIDO	No. CUADRO
1	Anexo No.1	Pasos Para Construir una Matriz FODA.	Cuadro No. 1
		Matriz Cruzada F.O.D.A.	Cuadro No. 2
2	Anexo No. 2	Objetivos Estratégicos 2.012 – 2.016.	Cuadro No. 1
		Plan Táctico de Marketing 2.012 – 2.016.	Cuadro No. 2
		Participación del Mercado.	Cuadro No. 3
3	Anexo No. 3	Matriz de Crecimiento Producto Mercado	Cuadro No. 1
		Análisis de Competitividad.	Cuadro No. 2
4	Anexo No. 4	Ubicación Calles Principales.	Cuadro No. 1
		Listado de MIPYMES seleccionadas.	Cuadro No. 2
		Cuadro de Requerimientos para Implementar un software de CRM.	Cuadro No. 3
		MIPYMES seleccionadas.	Cuadro No. 4
		Potenciales Candidatos.	Gráfico No. 1
		Actividad Comercial.	Gráfico No. 2
5	Anexo No. 5	Entrevistas personales.	Cuadro No. 1
6	Anexo No. 6	Automatización de la fuerza de ventas.	D.F. No. 1
		Gestión de la promoción.	D. F. No. 2
		Redes Sociales (FaceBook).	Gráfico No. 1
		Redes Sociales (Twitter).	Gráfico No. 2
		Boleto de la Promoción.	Gráfico No. 3
		Sorteo Promoción.	Gráfico No. 4
7	Anexo No. 7	El camino para transformar su compañía en una empresa centrada en el cliente.	

## CAPITULO I

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL BASADO EN UN CRM

#### I- ESTRATEGIA DE MARKETING Y BASE DE DATOS

##### 1.IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING

La importancia de una adecuada estrategia de marketing radica en el énfasis que la organización asuma hacia la orientación al cliente y la coordinación de las diferentes actividades de marketing que permitan conseguir los objetivos estratégicos. Según Willian Stanton<sup>1</sup> las actividades de coordinación de marketing consisten en la planeación del producto, precio, plaza y promoción, de manera que, a través, de una adecuada mezcla de marketing se pueda satisfacer en forma más eficaz el mercado.

El concepto de marketing como ciencia social es el de saber detectar las necesidades del ser humano y como satisfacerlas, es decir, una vez detectadas estas necesidades en el consumidor hay que desarrollar el producto o servicio que supla esa carencia y despertar en el consumidor el deseo de compra del mismo, en un marco rentable y perdurable en el tiempo para la organización, a través, de la implementación de diferentes estrategias.

Las estrategias organizaciones son planes de acción generales de largo plazo que sirven de puente o nexo para unir la misión con la visión institucional. Como parte de los objetivos organizacionales se define la planeación estratégica de marketing de largo plazo, Willian Stanton (W. Stanton, M. Etzel, B. Walker, 1996: 80), propone un proceso de cinco pasos para la elaboración

---

<sup>1</sup> William J. Stanton, "*Fundamentos de Marketing*", México, McGraw – Hill, Décima Edición, 1.996, página 13

de la planeación estratégica de marketing, los cuales se describen a continuación: a) se realiza un análisis de la situación, b) se trazan los objetivos de marketing, c) se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial, d) se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado y e) se diseña una mezcla de marketing estratégico. Elaborado el plan estratégico de marketing se procede a desarrollar la planeación anual operativa de marketing, la cual consiste en definir las diferentes actividades tácticas de corto plazo que soportarán el plan estratégico.

El Marketing como tal ha desarrollado a lo largo del tiempo varios subcategorizaciones del mismo para llegar de mejor manera al mercado meta, a través, de una adecuada mezcla de marketing, logrando una verdadera especialización en cada subcategorización, entre las principales se encuentran las siguientes: Marketing Social, Marketing Verde, Marketing Relacional, Marketing de Base de Datos, Marketing Directo, Marketing One to One, Marketing Político, Marketing Digital, etc. De todas estas subcategorizaciones del Marketing las que más se ajustan a los requerimientos de formular e implementar una estrategia de marketing basado en un software de Customer Relationship Manager (CRM) son las de Marketing Relacional, Marketing de Base de Datos y Marketing Directo.

## **2.MARKETING RELACIONAL**

El Marketing Relacional se lo puede definir como una estrategia enfocada a anticipar, conocer, prever y satisfacer las necesidades del cliente actual y potencial, a través, del portafolio de productos y servicios con el que

cuenta la organización con el objetivo de establecer y cultivar relaciones comerciales en el largo plazo, logrando una verdadera satisfacción del cliente. El marketing relacional hace énfasis en retener a los clientes más rentables, a través, de la venta de nuevos productos y servicios, mejorando la rentabilidad de la empresa, pero siempre enfocándose en el buen tratado hacia el cliente, de esta manera se pueden obtener importantes ventajas competitivas en relación a la competencia.

El marketing relacional ha sido utilizado en las MIPYMES de manera empírica a lo largo del tiempo en el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, como por ejemplo: imaginémonos una papelería, una panadería o una tienda de abarrotes en un sector "X" de la ciudad, la persona encargada de administrarlos conoce las necesidades, gustos, preferencias, formas de pago, estilo de vida, frecuencia de compra, etc., de todos y cada uno de sus clientes habituales, suponiendo que el número de ellos no sea mayor a 100, por lo que fácilmente los puede identificar y satisfacer con los productos y servicios ofrecidos.

La ejemplificación se complica cuando el negocio comienza a crecer, tanto en volumen de clientes como en sucursales, entonces en algún momento del camino, el administrador no va a conocer a ciencia cierta a todos y cada uno de sus clientes de manera personal, es ahí que con el uso de la tecnología se brinda la oportunidad de salvar esa debilidad, optimizando la interacción en la administración de información con el cliente para manejar un volumen considerable de datos del mismo, como es el de contar con una base de datos de 5.000, 10.000, 15.000 o más clientes diferentes, esta retroalimentación almacenada de manera magnética le permite al administrador y dependientes

de un establecimiento acceder a ella en cualquier momento para tener un mejor conocimiento del cliente que se está atendiendo, es ahí donde radica la importancia de tener clara la concepción del Marketing de Base de Datos y su interacción con el Marketing Relacional.

Según el manual de buenas prácticas para la implantación de una solución CRM<sup>2</sup> los objetivos que persiguen tanto el marketing relacional y las soluciones CRM son las siguientes: a) incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas, b) maximizar el conocimiento del cliente, c) identificar nuevas oportunidades de negocio, d) mejora del servicio al cliente, e) procesos optimizados y personalizados, f) mejora de ofertas y reducción de costes, g) identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa, h) fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes y; i) aumentar la cuota de gasto de los clientes.

La contribución del internet al marketing relación según el mismo manual (Cámara de Comercio de Valencia, 2006:19-20) son las siguientes:

1. Importante disminución de los costes de interacción
2. Bi direccionalidad de la comunicación
3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
  - a) Inteligencia de clientes, b) Públicos muy segmentados y c) Personalización y marketing 1 a 1.
4. Capacidad de comunicarse con cualquier sitio desde cualquier lugar.

---

<sup>2</sup> Cámara de Comercio de Valencia, *“Manual de buenas prácticas para la implantación de un solución CRM”*, Proyecto CRM sobre SAP para PYMES altamente tecnificadas, Cámara Valencia, 2006, p. 19.

5. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días.
6. Mejora de los procesos comerciales.

“Para el desarrollo de una estrategia relacional es necesario una plataforma tecnológica que ayude a capturar, asimilar, interpretar y explotar toda la información derivada de la relación empresa - cliente. Así, la aplicación de este conocimiento se está convirtiendo en una poderosa ventaja competitiva y en la mejor manera de reducir el riesgo asociado a la toma de decisiones.

En cualquier caso, no hay que olvidar que la tecnología se utiliza como apoyo, como una herramienta imprescindible que favorece la comunicación relacional, donde lo relevante son los contenidos, las ideas, la intuición, la experiencia y el aprendizaje continuo. Una tecnología cuyo poder reside, básicamente, en su simplicidad, flexibilidad y eficacia.”<sup>3</sup>

De lo expuesto anteriormente se puede deducir que para alcanzar una adecuada estrategia de Marketing Relacional que fortalezca en el largo plazo las relaciones entre la empresa y el cliente, la herramienta tecnológica que soporta a esta estrategia es el CRM.

### **3. MARKETING DE BASE DE DATOS O DATA BASE MARKETING**

El fundamento del Marketing de Base de Datos radica en la construcción de base de datos de clientes, es decir, en obtener información concerniente a

---

<sup>3</sup> Puro Marketing, “*Plataformas Tecnológicas del CRM: De los datos al conocimiento*”, 18-09-11, en <http://www.puromarketing.com/20/5585/tecnologicas-datos-conocimiento.html>

gustos, preferencias, actitudes, intereses, etc., así como, datos básicos del mismo como: edad, género, ciclo de vida familiar, comportamiento de compra, ingresos, hobbies, etc., que represente información relevante para las organizaciones con el objetivo no solo de realizar una segmentación apegada a la base de datos de la organización, sino que también aporte en la construcción de estrategias de marketing orientadas a incrementar las ventas y aumentar la satisfacción del cliente.

“Data base marketing o marketing de base de datos nos permite explotar a nuestros clientes actuales y nuestros clientes futuros de una forma más rentable de tal manera que la empresa obtenga el máximo beneficio, a través, del conocimiento del consumidor ofreciendo productos y servicios de su interés. Forma parte de la estrategia de marketing. Si no se concibe de una manera estratégica es un costo inútil.

Convierte los datos que disponemos en nuestra empresa sobre nuestros clientes y mercado en información operativa y por tanto en conocimiento para tomar decisiones de marketing.

Datos → Información → Conocimiento<sup>4</sup>

Realizado el contacto con el cliente se procede a levantar la base de datos, con el objetivo de integrar información relevante del mismo. El sitio web

---

<sup>4</sup> Área de Ventas, “La primera empresa de distribución y venta de productos y servicios de e-Learning y e-RRHH”, 09-01-12, en <http://www.areadeventas.com/documentos/Clase2.pdf>

GestioPolis<sup>5</sup>, manifiesta que la recopilación de bases de datos es utilizada por las organizaciones para los siguientes fines: a) mantener comunicación constante con los clientes (mail, teléfono, correo, etc.), b) conocer las tendencias de compra del mercado objetivo, c) personalizar la atención a los usuarios, d) generar estrategias de branding y publicidad, e) utilizar segmentos específicos de clientes para colocar productos específicos llegando de manera directa al comprador o usuario y f) comentar las novedades, promociones y noticias relacionadas con el negocio y en algunas ocasiones con el sector al que se dedica la empresa.

Esta tarea de almacenamiento de datos se facilita para las organizaciones con la incorporación de la tecnología y el internet, es decir, el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación proporcionan a las mismas poderosas herramientas tecnológicas que permiten acceder, almacenar, actualizar y modificar los datos con seguridad. Con el almacenamiento de grandes volúmenes de información aparecen conceptos como: Datawarehouse y Datamining, el primero se refiere al almacenamiento magnético de grandes volúmenes de información y el segundo se refiere a la minería de datos. Construida la base de datos se procede al diseño de la segmentación, la cual consiste en dividir a los registros en segmentos similares, dando como resultado una división de la población en grupos o “clúster” (colección de objetos similares dentro del mismo grupo, diferentes a los demás grupos), el objetivo es identificar distintos grupos de clientes en la base de datos.

---

<sup>5</sup> GestioPolis, “La utilización de las bases de datos en el marketing moderno”, 09-01-12, en <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/marketingbasesdatos.htm>

La importancia de la segmentación de la base de datos según el sitio web Each Step Matters<sup>6</sup>, radica en que no se pueden tratar a todos los clientes de la misma manera, ni tampoco pueden ejecutarse las mismas campañas promocionales para todos los clientes, puesto que dentro de las organizaciones existen diferentes tipos de clientes tales como: clientes nuevos, clientes potenciales, clientes rentables, clientes no rentables, clientes habituales, clientes no habituales, clientes perdidos, clientes corporativos, etc., cada uno de ellos con diferentes requerimientos y necesidades, por lo que la segmentación por clúster ayuda a entender a las organizaciones que estrategias de marketing directo se pueden emprender para cada uno de ellos.

Al momento de realizar la segmentación de la base de datos de clientes por clúster, la misma página web recomienda lo siguiente:

1. Identificar los factores relevantes de cada segmento y las variables que afectan la decisión de compra para la conformación de los clúster.
2. Categorizar a los clientes en base a perfiles similares o valor de vida de los mismos, en este punto se cualifican los segmentos.
3. Análisis estadístico de los datos en base a tendencias o comportamiento de compra de los mismos, con el objetivo de cuantificar cada segmento.
4. Identificar y priorizar los clientes más rentables, para concentrar en ellos todo el esfuerzo de marketing dentro de la organización, orientado a mejorar la calidad de servicio al cliente, incrementar la satisfacción de los mismos y actualizar el catálogo de productos y servicios que se ofrecen actualmente para cada clúster.

---

<sup>6</sup> Each Step Matters, “*Segmentación de tu base de datos, ¿Cómo hacerlo?*”, 09-01-12, en <http://eachstepmatters.wordpress.com/2009/08/02/segmentacion-de-tu-base-de-datos-%C2%BFcomo-hacerlo/>

5. En base a los clúster establecidos se emite un listado de clientes que conforman cada segmento identificado en la base datos y se confrontan estos datos con otras áreas dentro de la organización.
6. Realizar una limpieza y actualización continua de la base datos, eliminando duplicados y corrigiendo datos erróneos.
7. Utilizar una base de datos para toda la organización, la misma que se construye a través, de un software de CRM.

Otra manera de segmentar la base de datos de cliente es a través del método RFM (Recencia, Frecuencia y Money), más sencillo de implantar y el que mejores resultados arroja en el corto plazo según la página web Unica360<sup>7</sup>, la cual se basa en la regla de Pareto 20/80, en donde el 20% de los clientes de una organización generan el 80% de ingresos de la misma.

“Para ello, construimos escalas, basadas en estas variables, dando a cada cliente un valor según el percentil en que se encuentra (percentiles=n grupos de igual tamaño, o n° de clientes). Lo más habitual es trabajar con 5 valores (**quintiles**), aunque no es raro el uso de 10 valores (deciles), sobre todo en venta directa y online”.(Unica360, 10-01-12, en [www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i](http://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i))

#### **4. GESTION DE VALOR DEL CLIENTE Y VALOR DE VIDA DEL CLIENTE.**

Las gestión de valor del cliente está orienta a crear una cultura organizacional centrada en el cliente, es decir, conocer cuál es la contribución

---

<sup>7</sup> Unica360, “*Inteligencia de Clientes*”, 09-01-12, en <http://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i>

de rentabilidad de cada segmento identificado de la base de datos de clientes, con el objetivo de focalizar los recursos en aquellos clientes que son más valiosos para la organización desarrollando estrategias encaminadas a la fidelización y retención de los clientes.

“El análisis de la rentabilidad de clientes ayuda a las empresas a determinar qué vender, a quién venderle y a través de qué estrategia de canales, al proveer una clara comprensión de las implicancias de ingresos y costos de las diferentes decisiones comerciales (optimización de portfolio, racionalización de productos, estrategias de captación, planes de retención, etc.)”<sup>8</sup>

La información generada, a través, del análisis de rentabilidad de clientes proporciona un alto valor agregado a la dirección, puesto que se pueden generar indicadores de gestión para cada segmento de clientes, lo que permite monitorear cual es la contribución de cada clúster a la rentabilidad organizacional, permitiéndole a los ejecutivos la oportuna toma de decisiones correctivas o preventivas según sea el caso en el corto plazo.

“El CRM involucra una visión de futuro de la gestión empresarial y de marketing que está apuntando no sólo a comprender y conocer el valor del cliente con el objeto de mantener relaciones duraderas, sino que, se está orientando a optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del

---

<sup>8</sup> Cognus, “*Top Line Consulting*”, 10-01-12, en <http://www.cognus.cl/content/view/283552/La-gestion-de-la-rentabilidad-de-los-clientes.html>

tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*) basando su gestión en el concepto de cliente como un activo (*Customer Assets, CA*)<sup>9</sup>

Bajo este concepto se puede dar un nuevo enfoque al CRM como el de gestión del valor del cliente, puesto que en el largo plazo se considera que el valor de la empresa estará dado por la cartera de clientes actuales y potenciales que ésta logre reclutar, mantener y potenciar.

“Este nuevo planteamiento debía ser cuantificado y se empieza a valorar a los clientes no solo por el margen o beneficio que nos van a reportar en la primera compra, se empieza a cuantificar cual es el beneficio que aportaría ese cliente en una relación de largo plazo. De esta manera nace el **concepto de Valor de Vida del Cliente (CLV, Customer Lifetime Value)**, concepto que sirve de eje central al **Marketing Relacional**. Pasamos de atender a la rentabilidad de productos, a *medir y cultivar los resultados por cliente*. La bondad de nuestros productos y servicios pasa de estar determinada por criterios técnicos de calidad, a estar condicionada por la percepción del cliente y la valoración que hace de todo el proceso de relación asociado a los mismos”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Leslier M. Valenzuela, “*Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente: Revisión y Análisis*”, Chillán – Chile, *Theoría*, Vol. 15 número 102, 2.006, página 102, 01-01-12, en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/299/29915211.pdf>

<sup>10</sup> IEDGE, “*Valor de Vida del Cliente*”, 04-01-12, en <http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-relacional/fidelizacion-clientes/ignacio-gonzalez-valor-de-vida-del-cliente/>.

El valor de vida del cliente se lo puede definir en su concepción más simple para las organizaciones, como el resultado neto de la diferencia entre los ingresos que ha percibido la organización por concepto de las compras efectuadas a lo largo del tiempo tras el cual el cliente se ha mantenido fiel a la empresa, menos los costos de reclutamiento y mantenimiento del mismo.

Los ingresos por compras se refieren a todos aquellos ítems que la organización le ha vendido al cliente, a través, de un producto o la prestación de un servicio en un periodo determinado de tiempo.

Los costos de reclutamiento, se refieren a todos aquellos rubros sobre los cuales la organización ha incurrido en atraer al cliente, entre los cuales se pueden considerar: gastos de publicidad, costos de promoción, descuentos especiales o por temporada, bonificaciones, etc.

Los costos de mantenimiento, se refieren a todos aquellos rubros sobre los cuales la organización ha incurrido en retener al cliente, entre los cuales se pueden considerar: servicio al cliente, gastos de publicidad, costos de promoción, servicio post venta, garantías, etc.

“El CVC se ha definido como un concepto que debe ser utilizado, en aquellas organizaciones que crean en las relaciones a largo plazo con los clientes, no para aquellas que viven de los negocios de “oportunidad” y que están enfocadas en lograr la venta, sin importar cómo, incluso en muchas ocasiones, a costa de la relación con el cliente”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Marketing Relacional, *“El ciclo de vida del cliente”*, 04-01-12, en <http://mkrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html>

Según la misma página web(Marketing Relacional, 04-01-12, en <http://mkrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html>), existen tres actividades inherentes que debe cumplir una organización para lograr que el ciclo de vida del cliente opere adecuadamente:

1. Interés y enganche, se define como los productos y servicios que la organización ofrece al consumidor para lograr cautivarlo y por ende que el mismo lo considere como opción para satisfacer sus demandas.
2. Adquisición, se debe proporcionar al cliente la información básica necesaria acerca de los productos y servicios que se ofrecen, así como, mantener el interés y atención por parte del cliente hacia la organización.
3. Conservar y ampliar, consiste en cumplir la promesa de venta que se realiza a los clientes con el objeto de mantener su fidelidad a lo largo del tiempo, a través, de la satisfacción que obtenga de los productos y servicios recibidos.

## **5. MARKETING DIRECTO**

Definidos los segmentos de la base de datos y el ciclo de vida del cliente dentro de la organización se procede a diseñar estrategias comunicacionales y promocionales para reclutar nuevos clientes, fidelizar clientes habituales y reforzar el posicionamiento de la marca. Como consecuencia se incrementan las ventas y se maximizan las utilidades, a través, de la utilización de las bases de datos de clientes construidas y segmentadas.

El Marketing Directo se define como un sistema que busca una interactividad entre la organización y el cliente, utilizando uno o más canales de comunicación, con el objetivo de persuadir al cliente de realizar una compra y

construir una relación en el largo plazo. Este trato mutuo entre la organización y el cliente aplicando estrategias de Marketing Directo tiende a ser personalizado de acuerdo al segmento o clúster en el que se encuentre nuestro grupo objetivo durante el tiempo que sea posible.

“Independientemente de si las acciones de marketing directo van dirigidas a empresas o a clientes privados, la cuota de respuesta depende de tres factores: Elección y formación del medio publicitario. Cuanto mayor sea la preparación de una campaña de marketing directo, mayor será la cuota de respuesta. De este modo, unos catálogos (extensos) alcanzan una cuota de respuesta que oscila entre un 5% y un 30%. Unos mailings sencillos alcanzan cuotas que oscilan entre un 1 y un 3% [...]”.<sup>12</sup>

El funcionamiento eficaz del Marketing Directo está condicionado a la base de datos de clientes que posea la organización, como hemos visto en el desarrollo del presente capítulo, el Marketing Directo tiene relación directa con el Marketing de Base de Datos, puesto que los datos levantados por un software de CRM deben contener información detallada del cliente actual y potencial con el objetivo de ajustar la estrategia promocional y comunicacional a los requerimientos y necesidades del cliente.

La estrategia de marketing directo difiere de los demás medios tradicionales de comunicación de marketing en que su exposición se la realiza de manera personalizada, puesto que no se muestra la misma campaña

---

<sup>12</sup> MarketingDirecto.com, “*El portal para el marketing, publicidad y los medios*”, 10-01-12, en <http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo/>

publicitaria al público en general, por lo que se tiene un mayor impacto ya que se dirige a clientes potenciales. Los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones acompañados de una estrategia de marketing directo son los siguientes: Tele mercadeo, Correo Directo, E-mail, SMS (Sistema de Mensajes Cortos), Catálogos, Venta Directa y Activaciones on line.

De los diferentes medios de comunicación que las organizaciones utilizan para ejecutar sus estrategias de marketing directo basada en un software de CRM apalancadas en el uso de la tecnología de las comunicaciones, según el sitio web MarketiNet<sup>13</sup> el correo electrónico es la preferido, basta solo fijarse en la avalancha de e-mail que las empresas a diario envían a sus clientes actuales y potenciales para impulsar sus ventas, mantener el posicionamiento y matricular nuevos clientes. Aunque la principal vía de contacto sigue siendo el teléfono, esto se debe a que la calidez de la voz del vendedor permite en la mayoría de los casos persuadir al cliente en el momento de cerrar una venta; y la tercera vía de contacto son los SMS (Sistema de Mensajes Cortos), la tasa de penetración de esta tercera opción va en aumento a medida que los costos de envío de los mismos sigan bajando.

## **6. ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA CON EL TIPO DE NEGOCIO**

---

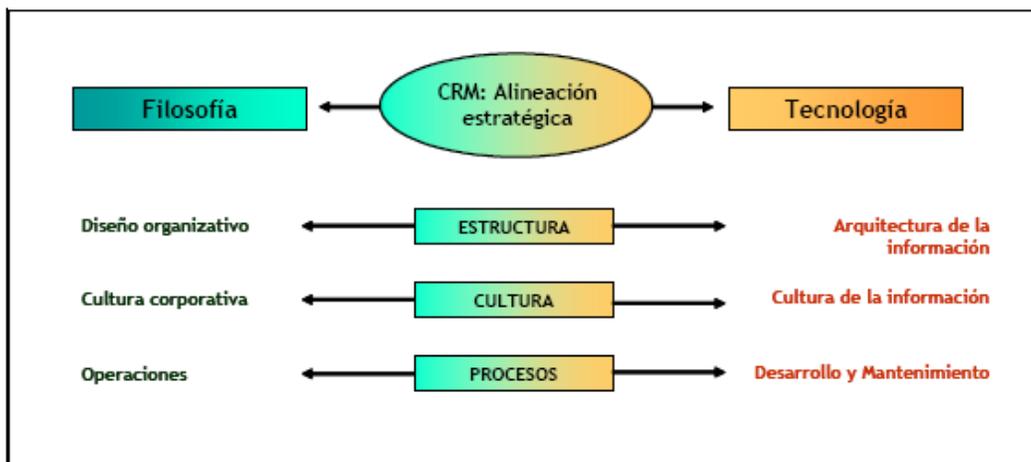
<sup>13</sup> MarketiNet, “*Agencia Interactiva*”, 13-01-12, en <http://www.marketinet.com/blog/687/email-marketing/las-empresas-prefieren-el-email-pero-se-siguen-comunicando-por-el-telefono/>

Una adecuada estrategia de marketing soportada en el uso de la tecnológica tiene que estar alineada y articulada con la estrategia corporativa, puesto que la filosofía del CRM se basa en la retención, satisfacción y adquisición de nuevos clientes, el posicionamiento y el incremento de ventas (up selling y cross selling), lo cual se logra, a través, de la incorporación de una plataforma tecnológica a los procesos de negocios, puesto que permite capturar la mayor cantidad de información relacionada con el cliente, de esa manera se puede construir una ventaja competitiva superior a la de la competencia.

El CRM por lo tanto es una “Filosofía empresarial, que toma como centro de gravedad de todos los procesos de la compañía, al cliente actual y potencial, con el objetivo final de adquirir clientes e incrementar su lealtad, mediante mecanismos técnicos, humanos y racionales que nos permiten conocer mejor al cliente”.<sup>14</sup>

### GRAFICO No. 1

#### ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CRM (Filosofía y Tecnología)



<sup>14</sup> Sangil Martínez J, “¿CRM Filosofía o Tecnología?”, España, Ipsos Investigación de Mercados S.A., 2.007, página 215.

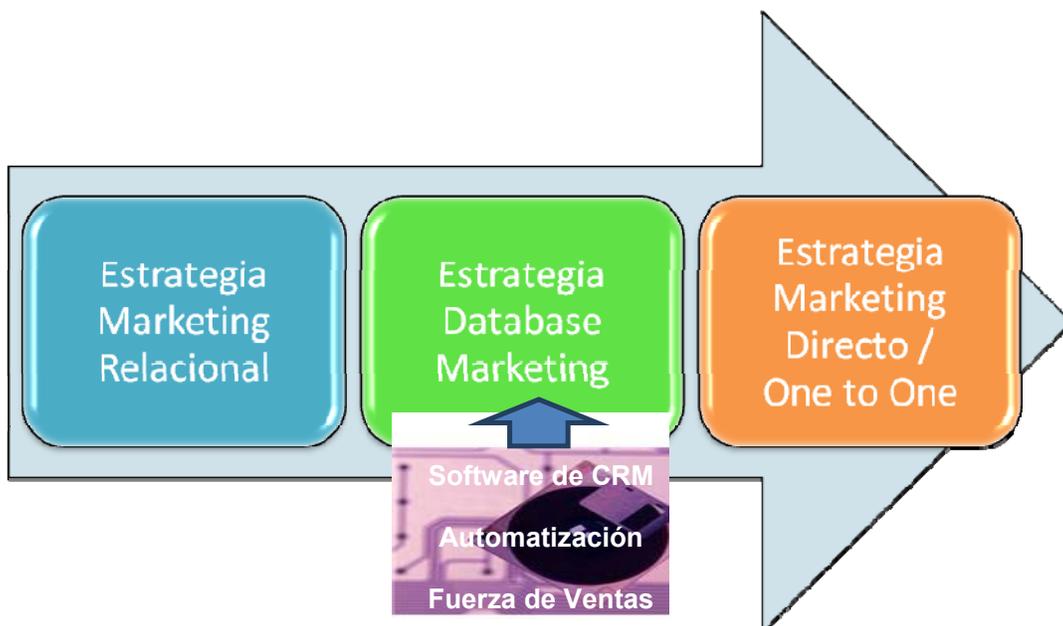
**FUENTE:**Salgil Martinez Jordi

**ELABORACIÓN:** Rosenfeld & Wilson

El caso de aplicación que se presenta en el capítulo No. 5 hace efectiva la estrategia de negocio planteada en el capítulo No.2, a través, de la implementación de un software de CRM orientado a la automatización de la fuerza de ventas, puesto que el volumen de clientes (entre 250 y 300 actualmente) que atiende este tipo de negocio requiere una verdadera especialización en cada uno de ellos por el número de ítems que se manejan (entre 1.000 y 1.500 ítems actualmente), es ahí, donde se requiere el uso de la tecnología para salvar esta debilidad y brindar un mejor servicio al cliente, permitiendo al negocio incrementar las ventas (up selling y cross selling), a través, de la información que se capture y construya a partir de los datos del cliente, ver capítulo IV punto 4.3.

## GRAFICO No. 2

### MAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO



**FUENTE:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

## **6.1. LOS CUATRO PILARES BÁSICOS DEL CRM**

“CRM es en primer lugar, y sobre todo, una estrategia de negocio. Para crear una mejor experiencia con el cliente, las empresas necesitarán adaptar todos los procesos, actitudes, comportamiento y tecnologías sobre las que se apoyan las interacciones con los clientes en todo el negocio. “Por ejemplo, no importa cómo los clientes contacten con una empresa – vía e-mail, teléfono, fax, o cara a cara – debería ser atendido sin ser mareado por diferentes departamentos.”<sup>15</sup>

### **a) ESTRATEGIA**

CRM es parte de una estrategia de negocios que aplican las empresas a las diferentes unidades estratégicas de negocios, el software de CRM es la parte táctica del mismo, que nos ayuda a la consecución del objetivo de mejorar las relaciones con el cliente y de ser más productivos en la gestión de ventas. La implementación de la estrategia de CRM debe estar alineada con los objetivos corporativos que la empresa desea alcanzar, es decir, si es un objetivo de CRM operativo o analítico;y el tipo de software que se requiera para: mejorar la automatización de la fuerza de ventas, servicio al cliente y marketing. La medición del éxito de una implementación de una estrategia de

---

<sup>15</sup> OCITEL, “*Information Technologies*”, 31-07-11, en [http://www.ocitel.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:estrategia-crm&catid=36:infonegocios&Itemid=65](http://www.ocitel.net/index.php?option=com_content&view=article&id=47:estrategia-crm&catid=36:infonegocios&Itemid=65)

CRM, la medimos a través del ROI, el cual según la página web Hostgreen<sup>16</sup> consiste en lo siguiente:

- Medir el número de ventas antes y después de la implementación.
- Cambio de enfoque de 360 grados antes y después de la implementación.
- Mejora la toma de decisiones de ofertas personalizadas para clientes.
- A mayor éxito de implementación mayor ROI.
- ROI = Mayor Volumen de Ventas por Mayor Productividad + Mejor presentación de nuestra oferta y posición de marca + Mayor satisfacción del cliente y futuras ventas recurrentes.

## **b) PERSONAS**

El sistema de un software de CRM por sí solo no es la solución a la implementación de una estrategia de CRM, la gestión del talento humano tiene un papel importante e imponderable en el éxito o fracaso del proyecto del CRM, por cuanto los clientes internos de la organización deben entender y comprender que el cliente externo es el centro de atención dentro de este proceso, y que el cambio organizacional que se pretende gestionar debe ir de la mano de una profunda concientización y capacitación hacia los involucrados, para hacer efectivos los objetivos propuestos. Por tanto el software que se utilice no deja de pasar a segundo plano y sigue siendo una herramienta más de gestión de negocios.

---

<sup>16</sup> HOSTGREEN, “Su Mejor Aliado Tecnológico”, 04-08-11, en <http://www.hostgreen.com/docpdf/PresentacionHostgreenCRM.pdf>

### **c) PROCESOS**

“Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles”.(Cámara de Comercio de Valencia, 2.006: 18)

### **d) TECNOLOGÍA**

La arquitectura de CRM aconsejable para una MIPYMES debe ofrecer la posibilidad de capturar y procesar un importante volumen de datos y de analizar la información de tal manera que permita aplicar diversas estrategias orientadas a mejorar la relación con el cliente.

Es así que Jaime Ospina<sup>17</sup> en su blog, recomienda una arquitectura de CRM multinivel que permita a la MIPYMES tener un despliegue rápido de las soluciones y estrategias a aplicarse, el software de CRM óptimo debe incluir las siguientes características:

1. Ser capaz de integrar todas las bases de datos disponibles.
2. Contar con herramientas de software de análisis accesibles y fáciles de usar por cualquier miembro de la empresa, estas herramientas deben poder analizar el comportamiento de clientes para establecer su rentabilidad para la empresa.
3. Herramientas de predicción que permitan establecer modelos de retención de antiguos clientes y atracción de nuevos.

---

<sup>17</sup> Jaime Ospina, “Arquitectura Empresarial Para PYMES”, 10-01-12, en [http://aepyme.blogspot.com/2009/07/arquitectura-crm\\_28.html](http://aepyme.blogspot.com/2009/07/arquitectura-crm_28.html)

4. Software completo de gestión de campañas, que cubra desde la selección del segmento objetivo hasta la posibilidad de medir de forma efectiva el retorno obtenido y la efectividad de la campaña.
5. Un sistema para establecer relaciones de marketing directo con el cliente, para mejorar la experiencia del cliente y garantizar un porcentaje de retorno.
6. Sistema que permita el envío automático de toda campaña y promoción generada por medio de correos electrónicos a toda la base de clientes.

**GRAFICO No. 3**

**GESTIÓN INTEGRADA DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**



**Fuente:** CRM Gestión Integrada de la Relación con el Cliente (B)

**Elaboración:** Enrique Pérez Madrid – España. 2005.

## **II.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL BASADO EN UN C.R.M.**

### **1. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL CLIENTE (CRM)**

“Los sistemas C.R.M., integran los procesos de la empresa relacionados con los clientes y consolidan la información del cliente proveniente de los diversos canales de comunicación: teléfono, correo electrónico, dispositivos inalámbricos, establecimientos comerciales o la web”<sup>18</sup>.

La importancia de los Sistemas de Administración del Cliente radican en conocer cada detalle de los clientes ya que en la actualidad las ventajas competitivas que poseen las empresas son de corto plazo, puesto que la competencia es como un enemigo que asecha y desnuda las fortalezas y explota las debilidades de las empresas, destruyendo o bloqueando la ventaja competitiva utilizada. Es por ello que la administración de las relaciones con el cliente lo que buscan es crear una íntima y estrecha relación con el cliente con el objetivo de crear relaciones comerciales duraderas de largo plazo del producto o servicio que se comercializa, y no, que esta transacción quede registrada en el sistema como una simple venta más, sino más bien busque mantener un cliente contento que repita e intensifique su frecuencia de compra logrando de esta manera fidelizar clientes, a través, de los diferentes medios de contacto con que cuenta una empresa, sean estos por teléfono, web, cara a cara, etc., para lograr una interactividad o interacción con el mismo, de esta manera se puede ofrecer un producto o servicio hecho a la medida del cliente tomando en cuenta sus gustos y preferencias.

---

<sup>18</sup> Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, “*Sistemas de Información Gerencial*”, México, Pearson Educación, Décima Edición, 2.008, página 64.

La consecuencia de tener un cliente contento y feliz para las empresas se ven reflejadas en sus balances en el aumento de las ventas, utilidades y valoración en sus acciones en el mercado bursátil, el mejor ejemplo que se puede citar es el momento que está viviendo la gigante estadounidense Apple que mantiene contentos a sus clientes, a través, de los diferentes productos que lanza al mercado como son: Mac, Ipod, Iphone, Ipad y servicios adicionales como Itunes.

## 2. TIPOS DE CRM

Los software de administración de relaciones con el cliente contienen aspectos operativos y analíticos.

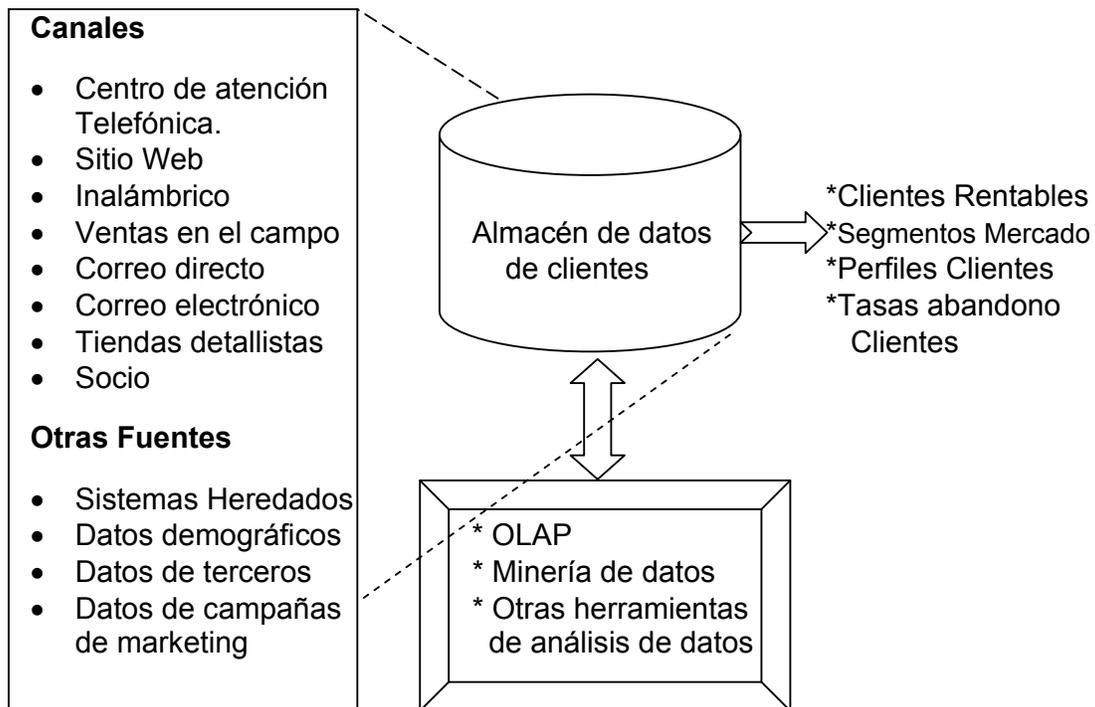
“**CRM operativo** incluye aplicaciones para tratar con el cliente, como herramientas para automatizar la fuerza de ventas, centro de atención telefónica y soporte y servicio al cliente, así como, automatización de marketing. **CRM analítico** incluyen aplicaciones que analizan los datos del cliente generados por las aplicaciones del CRM operativo con el propósito de ofrecer información para mejorar el desempeño del negocio” (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2.008: 371).

Los CRM analíticos utilizan la base de datos del CRM operativo para utilizarlos en consultas en línea, minería de datos y demás procesos de análisis de datos. Otro de los aportes importantes del CRM analítico consiste en determina el ciclo de vida del cliente el cual consiste en hacer una relación

entre los ingresos recibos por el cliente y cuanto le cuesta a la empresa hacer el contacto con dicho cliente versus el tiempo de retención de dicho cliente.

#### GRAFICO No. 4

#### ALMACÉN DE DATOS PARA EL CRM ANALÍTICO



#### Datos de Clientes

**FUENTE:** Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

### 3. SOFTWARE ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.

“Los paquetes comerciales de software de CRM cubren desde herramientas específicas que realizan funciones limitadas, como personalizar sitios WEB para clientes específicos, hasta aplicaciones empresariales de gran escala que capturan una enorme cantidad de interacciones con los clientes, las

analizan con herramientas sofisticadas de elaboración de informes y las enlazan con otras aplicaciones empresariales importantes, como sistemas empresariales y de administración de la cadena de suministro. Las Soluciones de CRM más completas contienen módulos para **administración de las relaciones con los socios (PRM)] y administración de las relaciones con los empleados (ERM)**". (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2.008: 371).

El PRM utiliza los mismos datos y funciones del CRM, la diferencia radica en que su orientación está dedicada exclusivamente a trabajar con el canal de distribución para llegar con su producto o servicio al consumidor final, ya sea si la empresa trabaja con intermediarios o sin ellos, el objetivo de mantener una interactividad con el canal de distribución consiste en mantenerles al tanto de precios, promociones, stocks de artículos y clientes más rentables, para así ofrecerles a los mismos un mejor servicio y un trato diferenciado.

EL ERM tiene como objetivo controlar aspectos del talento humano de las organizaciones relacionados con evaluaciones de desempeño, programas de capacitación, pago de remuneraciones en base al cumplimiento de objetivos, etc.

Los software de CRM tienen integrados en la mayoría de los casos los siguientes módulos en línea:

a) Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA), "Este software puede integrar información sobre las compras pasadas de un cliente en particular para ayudar a los vendedores a hacer recomendaciones personalizadas. El software

de CRM permite a los departamentos de ventas, marketing y entregas compartir fácilmente información del cliente y de otros clientes potenciales”. (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2.008: 372).

Estos software ayudan a concentrar la fuerza ventas con los clientes más rentables, debido a su potencial.

b) Servicio al Cliente “proporcionan información y herramientas para incrementar la eficiencia de los centros de atención telefónica, los escritorios de ayuda y el personal de soporte al cliente. Tienen aplicaciones para asignar y manejar solicitudes de servicio al cliente”. (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2.008: 372).

Este tipo de software tiene el objetivo de conectarse con la línea telefónica para proporcionar al cliente soporte técnico o receptar sugerencias. Una vez que el cliente llama un operador le toma sus datos por una sola vez, para las siguientes ocasiones en que el usuario se contacte y sea atendido por cualquier operador este ya posee información sobre el mismo, optimizando el tiempo de espera hacia el cliente y acortando el tiempo de las llamadas.

c) Marketing, “los módulos de marketing incluyen herramientas para analizar datos de marketing y de clientes – identificar clientes rentables y no rentables, diseñar productos y servicios para satisfacer necesidades e intereses específicos de los clientes e identificar oportunidades para ventas cruzadas” (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2.008: 372).

Las herramientas de CRM de marketing también ayudan a los ejecutivos a planear y elaborar programas de marketing estratégico y también ayudan a evaluar el éxito del desempeño del mismo, a través, del marketing operativo.

#### 4. IMPORTANCIA DE LA UTILIZACION DE UN SOFTWARE DE CRM

En la actualidad el internet puede ser considerado como una poderosa herramienta de gestión y aliado de los diferentes emprendedores de las MIPYMES, debido a que en los motores de búsqueda existentes se pueden encontrar software libres de código abierto que permiten organizar, automatizar y sincronizar los diferentes procesos de negocios relacionados con los sistemas de administración de las relaciones con el cliente.

"Existe un gran abanico de aplicaciones dentro del mundo del FLOSS (Free y Libre Open Source Software), que vendrían a ser programas de código abierto libres, y además gratis, que pueden suponer una gran ventaja para todo tipo de pymes" [...].<sup>19</sup>

Todos sabemos que el éxito de un negocio radica en el nivel de ventas que este alcance y que el mismo se mantengan constante a lo largo del tiempo, es por ello que es imperioso mantener contentos a los clientes, ya que un cliente satisfecho provoca una viralidad con otro, y así, se genera un efecto multiplicador, un software de CRM ha sido diseñado para ayudar a los negocios a beneficiarse de la administración de las relaciones con el cliente.

El software de CRM está diseñado para crear un kardex individual por cliente o contacto, en este archivo digital se puede almacenar información relevante en cuanto a pedidos habituales por parte del cliente, así como, sus gustos y necesidades de manera que el vendedor que lo está atendiendo pueda anticiparse a sus requerimientos y con ello potencializar sus ventas.

---

<sup>19</sup> EMPRENDEDORES.ES, *Guías Prácticas Emprendedores*, 16-09-11, en [http://www.emprendedores.es/empresa/tecnologia/recursos\\_de\\_software\\_libre\\_para\\_pymes/software\\_libre\\_para\\_pymes](http://www.emprendedores.es/empresa/tecnologia/recursos_de_software_libre_para_pymes/software_libre_para_pymes)

Dentro de este Kardex de clientes a más de registrar la fecha de cumpleaños del mismo, se pueden almacenar: e - mails, números de teléfonos, datos de entrevistas personales, faxes, direcciones, fechas de toma de pedido y entrega de la mercadería, programación de citas, registro de notas relevantes en cuanto a información del contacto para futuras negociaciones, etc. Este reforzamiento de las relaciones con el cliente no solo permite incrementar su grado de satisfacción sino también su fidelidad y lealtad convirtiéndole en un cliente más rentable.

## 5. ¿QUE BUSCAR EN UN SOFTWARE DE CRM?

Cuando se realiza la búsqueda de un software de administración de relaciones con el cliente la mejor opción que se escoja es la que satisfaga los requerimientos del usuario y el negocio, según el sitio web Tecnikeando<sup>20</sup> existen 5 aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta al momento de elegir un software de CRM, los cuales se describen a continuación:

1. **Funciones:** “Las posiciones por la categoría de Funciones están basados en la integración, accesibilidad y capacidad del software”.

La integración se refiere a la posibilidad de editar e - mails, calendarios y lista de actividades, la accesibilidad se refiere a las diferentes formas de acceder a la información guardada y la capacidad se refiere a lo que el software puede hacer, es decir, la conectividad que este puede tener para enviar sms, hacer llamadas y enviar mails, a través, del software.

---

<sup>20</sup> Tecnikeando, “*Los 10 mejores programas de Software CRM para gestión de contactos*”, 16-09-11, en <http://www.tecnikeando.com/software/110411-los-10-mejores-programas-de-software-crm-para-gestion-de-contactos.html>

2. **Información de Contacto:** “A través de la categoría de Información de Contacto hemos posicionado el software por su capacidad para almacenar información específica para cada contacto”.

Esto se refiere a la rapidez y conveniencia para acceder a la información de contacto en cualquier momento, es decir, la velocidad de respuesta que tenga el software en cuanto a la búsqueda de direcciones como son los números de teléfonos del contacto, direcciones, entre otros, además dependiendo de la versión del software se pueden almacenar mapas, páginas web, redes sociales y hacer un match entre los diferentes clientes.

3. **Mercadeo y Ventas:** “Algunas de las herramientas de ventas y mercadeo por las cuales posicionamos fueron el envío de campañas de correo electrónico, notificaciones en tiempo real, seguimiento de campañas, reportes e integración con Office (Excel y Word)”.

A través, de estas herramientas de mercadeo y ventas se puede determinar cuál campaña ha sido más efectiva para incrementar las ventas y cuál ha sido la que ha generado mayor interés y expectativa con los clientes.

4. **Facilidad de Uso:** “La navegación y facilidad para localizar iconos fueron algunas de las características principales que observamos cuando determinamos la facilidad de uso”.

Esta facilidad de uso se refiere a los diferentes diseños de uso de aplicación para el usuario y el grado de complejidad que tienen los mismos para ser utilizados.

5. **Soporte y Ayuda:** “Tomamos en consideración los recursos que proveen para sus usuarios y la respuesta de su equipo de soporte. Creemos que el software puede solo ser tan bueno como la compañía que lo respalda, en especial cuando algo sale mal; tu deseas estar seguro que estás en buenas manos”.

Este es un punto muy importante al momento de elegir un buen software de CRM ya que se deben ir adaptando los diferentes módulos del software de CRM a los requerimientos del negocio y a las necesidades del usuario.

## **6. LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES**

Las empresas que implementan un Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente según Laudon (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2.008: 375) experimentan los siguientes beneficios:

“a) aumento de la satisfacción del cliente, b)disminución de los costos de marketing directo, c) marketing más efectivo, d) menores costos para la matriculación y retención de nuevos clientes, d) incremento de los ingresos por ventas, e) identificar a los clientes y segmentos más rentables, f) optimización del marketing enfocado, g) ventas cruzadas, h) indicadores de crecimiento o disminución de la base de clientes de una empresa, i) mejora la toma de decisiones, j) mejora la excelencia operativa, k) cambia la manera en que funciona la organización, l) constituye un reto para la organización y m) se dedica más tiempo a construir relaciones con el cliente que a tareas administrativas [...]”.

## 7. LOS PRINCIPALES RETOS

Para que las empresas puedan beneficiarse de las oportunidades de negocios mencionadas en el punto anterior, es necesario que las mismas según Laudon (K. C. Laudon y J. P. Laudon, 2008: 376), se enfrenten a los siguientes retos:

“a) involucra piezas complejas de software cuya adquisición e implementación son muy costosas, b) a una empresa grande podría tomarle mucho tiempo completar una implementación a gran escala de un sistema empresarial, c) para empresas grandes el precio de compra inicial del software podría excederse entre cuatro a cinco, ya que se requieren a más del software herramientas de base de datos, asesorías, capacitación al personal y en algunos casos actualización del hardware, d) se requieren cambios fundamentales en el funcionamiento del negocio y sus procesos, e) los empleados deben aprender a realizar un nuevo conjunto de actividades laborales y la forma de ingresar los diferentes tipos de datos al sistema y f) las aplicaciones empresariales también acarrearán costos de cambio [...]”.

## CAPITULO II

### DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

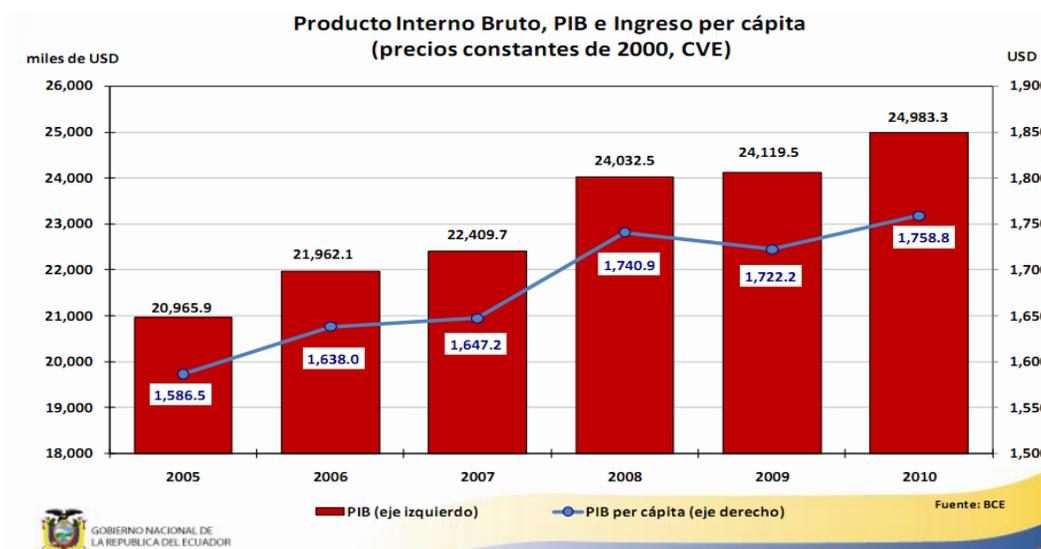
#### I. ANALISIS SITUACIONAL

##### 1. MACRO AMBIENTE

##### 1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

“En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3.58%”<sup>21</sup>. Según las previsiones económicas esta tendencia se sigue manteniendo positiva para el año 2011, razón por la cual el gobierno planifica tener un crecimiento mayor al 4% del PIB.

**GRAFICO No. 5**



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

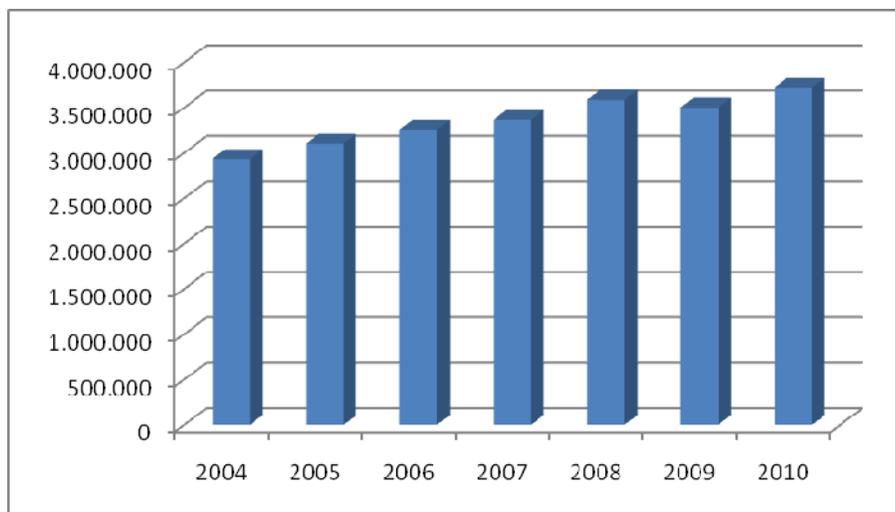
**ELABORACIÓN:** Banco Central del Ecuador

<sup>21</sup> B.C.E., “Banco Central del Ecuador”, 01-07-11, en <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000019>

El crecimiento del PIB se debe en gran medida al incremento del precio del petróleo y la a reactivación de las actividades productivas y de comercio, impulsados por el crecimiento de las exportaciones.

**GRAFICO No. 6**

**PIB COMERCIO (MAYOR Y MENOR)**



**FUENTE:**Ecuador en Cifras<sup>22</sup>

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

En lo que se refiere al aporte del comercio al por mayor y al por menor en la composición del PIB para el año 2.010 este representa el 14.91%. El PIB del Comercio ha mantenido un crecimiento sostenido a partir del año 2.004, a excepción del año 2.008 en donde existió un estancamiento, ocasionado por la recesión económica mundial, para los siguientes años se siguen manteniendo las expectativas de crecimiento de este sector, tanto en la apertura de nuevos negocios como en volumen de ventas.

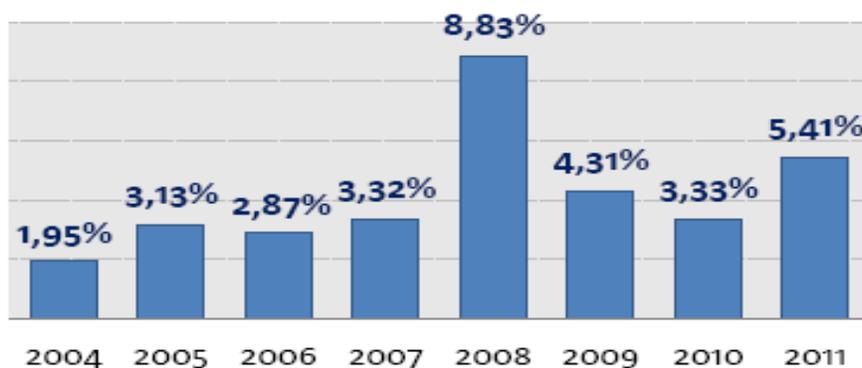
<sup>22</sup> Ecuador en Cifras, "Toda la Información Estadística en solo sitio web", 19-01-12, en <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>

## 1.2 INFLACIÓN

Durante los últimos años la inflación anual no ha sobrepasado la barrera de los dos dígitos impuesta como meta por parte del gobierno ecuatoriano. Este porcentaje de inflación se la obtiene a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, la cual se calcula en base a una encuesta realizada a los hogares de la clase media y baja, en donde se observan los productos y servicios que éstos demandan en la canasta familiar.

**GRAFICO No. 7**

### INFLACIÓN ANUAL DE DICIEMBRE



**FUENTE:** I.N.E.C.<sup>23</sup>

**ELABORACIÓN:** I.N.E.C.

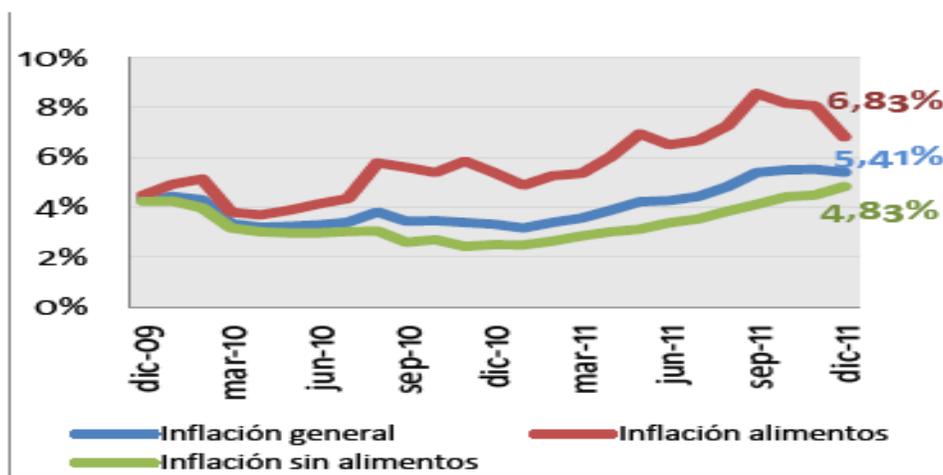
En estos últimos años la economía de los hogares ecuatorianos no ha sufrido un deterioro importante en el poder adquisitivo de los mismos al mantener una inflación controlada y relativamente estable, lo que ha permitido que se incremente la compra de bienes de consumo y bienes de capital dinamizando la economía nacional.

<sup>23</sup> I.N.E.C., "Instituto Nacional de Estadística y Censos", 19-01-12, en [http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

“Los alimentos constituyen el 30,10% de los artículos de la canasta del IPC y representan el 25% de la ponderación del índice, ésta división es sensible a los shocks externos (fenómenos climáticos, producción estacional, entre otros) y una variación de esta división genera perturbaciones en el IPC general” (I.N.E.C., 19-01-12, en [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800))

### GRAFICO No. 8

#### EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL DE ALIMENTOS Y SIN ALIMENTOS



FUENTE: I.N.E.C.

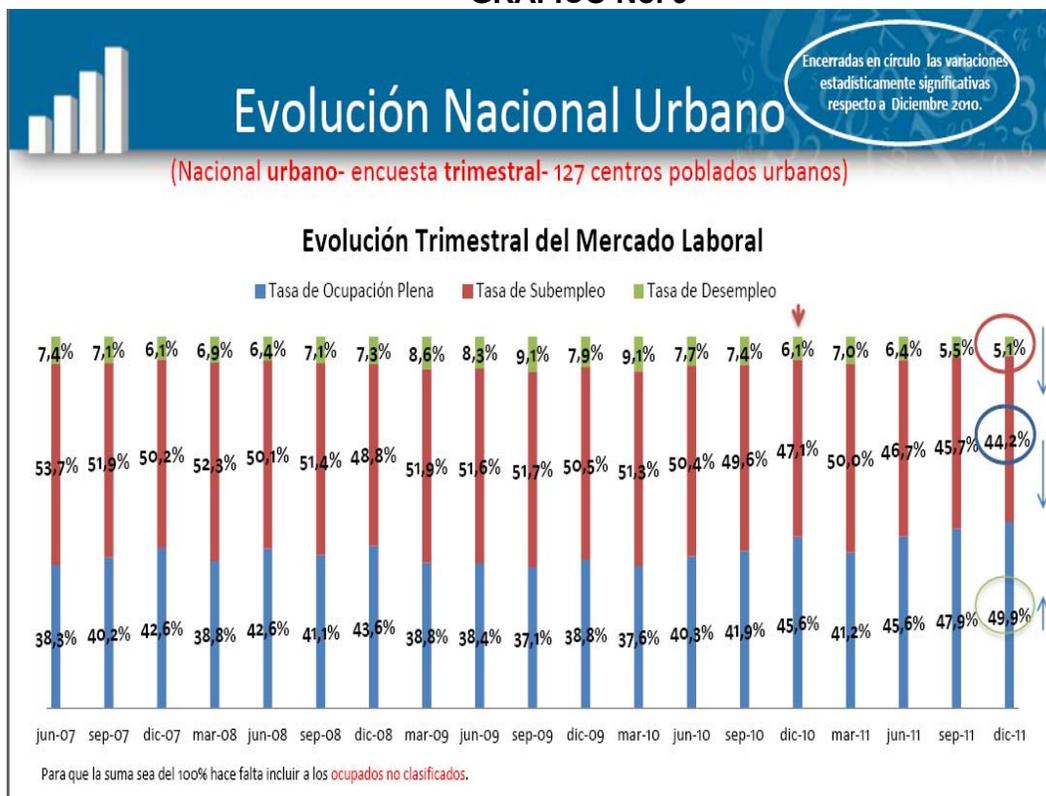
ELABORACIÓN: I.N.E.C.

### 1.3 MERCADO LABORAL

“Las actividades de Venta al por menor de otros enseres domésticos, al por menor no especificado como surtido de alimentos, venta de vehículos automotores, venta al por mayor de alimentos, bebida y tabaco, venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales, venta al por menor de aparatos art. y equipo doméstico representan el

62 por ciento, de la fuerza de trabajo, lo que demuestra que son las mejores fuentes de ocupación dentro de los sectores de Comercio Interno.”(I.N.E.C. 02-07-11, en [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/enc\\_com\\_int?doAsUserId=W9NEZwTSVLU%253D](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_com_int?doAsUserId=W9NEZwTSVLU%253D))

**GRAFICO No. 9**



**FUENTE:** I.N.E.C.

**ELABORACIÓN:** I.N.E.C.

Según los resultados del último censo económico llevado a cabo por el I.N.E.C. existen en la provincia de Pichincha 55.155 establecimientos registrados, dedicados al comercio al por mayor y al por menor, empleando a 144.788 personas. (I.N.E.C., 19-01-12, en <http://www.inec.gob.ec/cenec/>)

## 1.4 TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés activas efectivas establecidas por el Banco Central del Ecuador para el mes de enero del 2012, de acuerdo a los diferentes segmentos sujetos a crédito se especifican a continuación:

CUADRO No. 1

Tasas de Interés			
ENERO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**ELABORACIÓN:** Banco Central del Ecuador

En lo que se refiere a la tasa activa efectiva máxima para el segmento productivo PYMES está se encuentra establecida en el 11.83% anual, lo que indica que el costo de endeudamiento con las entidades del sistema financiero es menor en comparación a las tasa de interés de los *créditos de consumo y microcréditos de acumulación*, sin embargo este porcentaje es alto en comparación con el *crédito productivo corporativo y empresarial* los cuales se ubican hasta en dos puntos menos que el crédito productivo PYMES.

## 1.5 LEGAL

### a) Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El estado Ecuatoriano tiene el rol protagónico de fomentar el desarrollo productivo de aquellas personas naturales y jurídicas que realizan actividades productivas en el territorio nacional. A partir del año 2011 se promulga el *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*, el cual en el Libro III, trata DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, en el Capítulo I, Artículo 53 manifiesta lo siguiente:

“La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción comercio y/o servicios, y que cumple con el mínimo de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señaladas en cada categoría”<sup>24</sup>.

#### CUADRO No. 2

#### CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
No. de Trabajadores	Entre a 1 - 9	Entre 10 – 49	Entre 50 – 199
Valor Ventas o Ingresos Brutos	10.000 - 99.999	100.000 - 1.000.000	1.000.001-5.000.000
Volumen Activos (\$)	10.000-100.000	100.001 - 750.000	750.001-4.000.000

Fuente: M.C.P.E.C.<sup>25</sup>

Elaboración: Christian Gonzalo Lascano Gómez

<sup>24</sup>“Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”, Quito, Asamblea Nacional, 2011.

<sup>25</sup>M.C.P.E.C, “Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad”, 05-07-11, en [http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=869:primer-borrador-para-discusion-del-codigo-de-la-produccion&catid=9:mcpec&Itemid=57](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=869:primer-borrador-para-discusion-del-codigo-de-la-produccion&catid=9:mcpec&Itemid=57)

Según esta clasificación el micromercado al cual hacemos referencia en el presente trabajo investigativo se ubica en la categoría de *micro*.

El artículo 54 se refiere a la institucionalidad y competencias para el fomento y desarrollo de la micro, en el cual el gobierno se compromete a dar capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, para el comercio internacional, así como, facilitar el acceso para el crédito hacia la MIPYMES.

El artículo 55 manifiesta de los mecanismos de desarrollo productivo, en donde se obligan a las instituciones del sector público a aplicar el principio de inclusión a las MIPYMES, a través, del Instituto Nacional de Compras Públicas, el cual debe brindar las facilidades necesarias para simplificar el proceso de participación de las MIPYMES como proveedor del estado.

Del artículo 62 al 67 el código de la producción menciona sobre el financiamiento y el capital, y el acceso a la banca pública, para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa con el otorgamiento de líneas de crédito, a los actores productivos en especial de la economía popular y solidaria. Existe una normativa para que las MIPYMES tengan acceso al mercado de valores en donde se pueda acceder al fondeo de dinero por parte de inversionistas del sector público, negociando títulos valores en el mercado bursátil.

#### **b) Permisos de Funcionamiento para MIPYMES**

Los permisos anuales de funcionamiento de las MIPYMES están a cargo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, Cuerpo de Bomberos de Quito, Intendencia de Policía de Pichincha y Servicios de Rentas Internas.

Para la obtención de la Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento los negocios de expendio de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito D.M., deben cumplir los siguientes requerimientos:

1. Obtención del R.U.C. (Registro Único de Contribuyentes) emitido por el Servicio de Rentas Internas.
2. Patente Municipal y *Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento de Establecimiento y Actividades*, emitido por el Municipio de Quito D.M.
3. La *Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento de Establecimiento y Actividades*, contiene también los permisos emitidos por la Intendencia de Policía de Pichincha y del Cuerpo de Bomberos de Quito D.M.
4. Con los permisos municipales obtenidos el Ministerio de Salud Pública a través, de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, otorga finalmente el *Permiso de Funcionamiento*, que regirá por el año calendario comprendido ente el 01 de Enero al 31 de Diciembre.

## **1.6 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE**

Existe un ambiente favorable en el macro ambiente para el establecimiento de un negocio, puesto que las condiciones y previsiones económicas del país son positivas y alentadoras en el largo plazo.

## 2. MEDIO AMBIENTE: FUERZAS COMPETITIVAS

### 2.1 RIVALIDAD INTERNA O COMPETENCIA ACTUAL

**CUADRO No. 3**  
**RIVALIDAD INTERNA**

No.	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	TIPO FUERZA
1	¿Quién es?	Viveres Jésica / Frutas Frescas	Alta
2	Sus productos.	Entre 500 – 1000 ítems.	Alta
3	Sus precios.	Los mismos entre sí.	Baja
4	Localización.	Calles Principales de la Nueva Floresta y Floresta.	Alta
5	Fortaleza Económica	Capital Trabajo.	Alta
6	Baja Diferenciación: marcas, publicidad, imagen.	Las mismas.	Baja
7	Innovación apresurada de servicios y productos.	Lenta innovación.	Baja
8	Estrategias de Mercadeo	Ninguna.	Baja
9	Batallas de Precios y Promociones.	Ninguna.	Baja
10	Barreras de Salida.	Ninguna.	Baja

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian GonzaloLascano Gómez

Existe una fuerza alta en la rivalidad interna entre los competidores del sector, debido a que éstos ofrecen iguales productos a los mismos precios, además, la ubicación geográfica de éstos locales contribuye a potenciar sus ventas. Por otro lado existe una fuerza baja en cuanto a diferenciación, actividades de marketing y barreras de salida.

## 2.2 PROVEEDORES

### CUADRO No. 4

#### PROVEEDORES

No.	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	TIPO FUERZA
1	¿Quiénes son?	Pronaca, Arca, Tesalia, Cervecería Nacional, Azende, Proesa, La Fabril, Unilever, Familia Sancela, etc.	Alta
2	Número de Proveedores	Al menos 30 proveedores	Alta
3	Sector más concentrado y dominado por pocos.	Al menos 10 proveedores	Alta
4	Tamaño del Proveedor	Grande	Alta
5	Productos Diferenciados: marca a consumidor.	Bien Diferenciados	Alta
6	Importancia de la compra para el proveedor.	Pequeña	Baja
7	Costos de cambio en caso de cambiar de proveedor	Costos Altos	Alta
8	Personal y mano de obra calificada.	Personal Calificado	Alta
9	El sector no es cliente importante del proveedor.	El sector es importante para el proveedor	Alta
10	Proveedores son una amenaza hacia delante	No existe riesgo	Baja

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian GonzaloLascano Gómez

Existe una fuerza alta en cuanto a concentración de compra hacia determinados proveedores, aunque el monto de la compra no es significativo para el proveedor por punto de venta, el conjunto de compras suma un volumen representativo para el mismo cuando se refiere al canal o sector en sí. Por otro lado no existe una amenaza de integración hacia delante por parte de los diferentes proveedores.

## 2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

**CUADRO No. 5**  
**PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No.	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	TIPO FUERZA
1	¿Cuáles son?	Productos de marcas blancas o productos subsidiados por el estado (socio solidario).	Alta
2	Sus precios.	Más Bajos	Alta
3	Lugares que los venden	Autoservicios, Mercados Populares y Ferias Libres	Alta
4	Función del Producto: soluciones de uso.	Presentación diferente, desempeño el mismo.	Alta
5	Función de tiempo: corto plazo.	La misma	Alta
6	Atractivos	Ninguno a excepción del precio.	Baja
7	Su publicidad	Un 50% menor a los productos que se comercializan	Baja
8	Estrategia de Mercadeo	Poca	Baja

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian GonzaloLascano Gómez

En cuanto a los productos sustitutos se puede mencionar que son aquellos productos de marcas blancas o productos subsidiados por el estado (socio solidario) que se comercializan en autoservicios, mercados populares o ferias libres, sus precios son más bajos que los que se comercializan en el canal tradicional, el desempeño de estos productos son los mismos de los productos de marca, por lo tanto el tipo de fuerza que afecta al micromercado es alta.

## 2.4 CLIENTES

CUADRO No. 6

### CLIENTES

No.	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	TIPO FUERZA
1	¿Cuántos son?	4 segmentos de consumidores y 1 segmento de clientes.	Alta
2	¿Quiénes son?	Amas de Casa, Familias, Estudiantes, Oficinistas, Bares y Restaurantes.	Alta
3	Dónde compran ahora	En el micromercado, la competencia, Autoservicios y Mercados Populares.	Alta
4	Cuál es su nivel de consumo	Entre \$20 y \$50 por semana.	Alta
5	Cómo pagan	Efectivo (De contado)	Alta
6	Qué les atrae	La variedad existente en especial carnes, pollos y legumbres.	Alta
7	Productos ofrecidos son estándar.	Se comercializan en todo lado.	Alta
8	Otros influyen en la decisión de compra del cliente.	Algunas veces.	Baja
9	Comprador tiene información total del mercado.	Posee plena información del Mercado	Alta
10	Elevada amenaza de integración hacia atrás.	Ninguna.	Baja

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian GonzaloLascano Gómez

El micromercado posee una fuerza alta de negociación con sus clientes, al atraerlos por la variedad que ofrece en especial por las carnes, pollos y legumbres, pero también el resto de productos que se ofrecen pueden ser conseguidos en el sector, por lo tanto hay una fuerza alta por parte del cliente en cuanto a cambio de proveedor. No existe riesgo de integración hacia atrás por parte del cliente, es decir, una fuerza baja.

## 2.5 NUEVOS INGRESANTES O FUTURA COMPETENCIA

**CUADRO No. 7**  
**NUEVOS INGRESANTES**

No.	CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	TIPO FUERZA
1	¿Quiénes podrían ser?	Mercados Populares, Ferias Libres y Autoservicios.	Alta
2	Sus precios	Más bajos	Alta
3	Requisitos de capital bajos: TIR Alta	Capital de Trabajo Bajo	Alta
4	Costos de inicio bajos: Recuperación rápida	Recuperación de capital rápida	Alta
5	Políticas gubernamentales de apoyo.	MIPRO, CFN, Municipio, etc.	Alta
6	Estructura de precios alta:	Precios Bajos	Alta
7	Barreras de ingreso	Ninguna	Alta
8	Curva de experiencia imitable o poco decisiva.	Curva de Experiencia imitable en el corto plazo	Baja

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian GonzaloLascano Gómez

Existe una fuerza alta en relación a la futura competencia por el hecho de que el Municipio de Quito D.M. cada vez más está prestando mejor atención a los mercados populares y ferias libres dotándoles de mejor infraestructura, capacitación, financiamiento, asistencia técnica, etc., por lo que se hace evidente que los clientes cada vez más se sientan a gusto y satisfechos por el servicio ofrecido. Por otro lado los autoservicios o supermercados en su objetivo de expansión en el mercado local, van incursionando en nichos de mercado no atendidos o descuidados y en nuevos segmentos de mercados potenciales, dejando cada vez menos espacio para ir creciendo en el mercado a las MIPYMES, por lo que los nuevos ingresantes o futura competencia representan una fuerza alta o potencial amenaza.

## 2.6 ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE: FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las *fuerzas competitivas* de Michael Porter, permite realizar una comparación de la empresa con la industria o el sector donde ésta se encuentra compitiendo, en base a cinco fuerzas competitivas, las mismas que analizan la estructura de mercado bajo la cual la organización se encuentra compitiendo, puesto que permiten determinar si existe una fuerza alta o baja que afecta a la empresa en el sector donde compite. De este análisis se desprende que la estructura de mercado bajo la cual compite la MIPYMES se caracteriza por ser una competencia perfecta, es decir, existen muchos oferentes (competidores) y demandantes (clientes), por lo tanto el precio del producto lo establece el mercado, salvo en aquellos productos como las carnes, pollos y legumbres que son el insight que tiene el micromercado. No existen barreras de entrada y salida para los competidores, los productos que se comercializan tienen una elasticidad elástica (existen sustitutos), el cliente está plenamente informado acerca de los productos y los precios a los que se comercializan, puesto que son productos de consumo masivo de la canasta básica familiar.

### CUADRO No. 8

#### RESUMEN FUERZAS COMPETITIVAS

No.	Descripción	Tipo de Fuerza	Tipo Afectación
1	Rivalidad Interna	Alta	Amenaza
2	Proveedores	Alta	Amenaza
3	Productos Sustitutos	Alta	Amenaza
4	Clientes	Alta	Amenaza
5	Nuevos Ingresantes	Alta	Amenaza

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

### 3. MICRO AMBIENTE: ANALISIS F.O.D.A.

#### 3.1.- OPORTUNIDADES

CUADRO No. 9

#### OPORTUNIDADES

	(1.) FCE DETALLADO	(2.) OCURRENCIA	(3.) IMPORTANCIA EN EL FUTURO $\sum 1,00$	(4.) IMPACTO (2X3)
O1	Cercanía a Instituciones de Educación básica, bachillerato y pregrado.	5	11%	57%
O2	Cercanía al Coliseo General Rumiñahui (conciertos y eventos efectuados).	5	11%	57%
O3	Ubicación del Local en la calle principal que va a Gúapulo y Cumbayá.	5	11%	57%
O4	Publicidad Externa del Local asumida por cuenta de los proveedores	5	11%	57%
O5	Entrega en comodato por parte de proveedores de equipos de refrigeración y frío (Coca - Cola, Pepsi, Pronaca, Unilever, etc.)	5	11%	57%
O6	Fuerte posicionamiento de la marca del Micromercado en el sector.	5	11%	57%
O7	Reconocimiento anual de Publicidad Interna por parte de los proveedores (Nestlé)	3	7%	20%
O8	TradeMarketing y Merchandising corre por cuenta de los proveedores (Nestlé, Unilever, etc.)	3	7%	20%
O9	Identificación del Local por parte de los proveedores como punto de canje para promociones.	3	7%	20%
O10	Negocios complementarios instalados en el sector, ejm: bares y restaurantes.	3	7%	20%
O11	Costos de transporte asumidos por los proveedores.	2	5%	9%
		<b>44</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Micromercado

ELABORACIÓN: Christian G. Lascano Gómez

### 3.2.- AMENAZAS

CUADRO No. 10

#### AMENAZAS

	(1.) FCE DETALLADO	(2.) OCURRENCIA	(3.) IMPORTANCIA FUTURO Σ 1,00	(4.) IMPACTO (2X3)
A1	Continuos cambios regulatorios dentro de las políticas del Municipio. (Municipio vs. Ministerio de Salud)	5	16%	78%
A2	Incertidumbre si los planes de movilidad del Municipio afectarán la existencia del Local.	5	16%	78%
A3	Muchos competidores.	5	16%	78%
A4	Bajas barreras de ingreso para nuevos competidores.	4	13%	50%
A5	Bajo posicionamiento de la marca del Micromercado en los sectores aledaños.	3	9%	28%
A6	Competencia desleal por parte de nuevos ingresantes en el sector.	3	9%	28%
A7	Proveedores no mantienen exclusividad con clientes en cobertura.	3	9%	28%
A8	Tasa de interés para microcréditos altas en comparación con créditos corporativos y empresariales.	2	6%	13%
A9	Canibalismo promocional por parte de los supermercados para dominar el sector.	2	6%	13%
		<b>32</b>	<b>100%</b>	
<b>Total Amenazas</b>		<b>-32</b>		
<b>Total oportunidades</b>		<b>44</b>		
<b>Diferencia</b>		<b>12</b>		

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian G. Lascano Gómez

### 3.3.- FORTALEZAS

**CUADRO No. 11**

**FORTALEZAS**

	(1.) FCE DETALLADO	(2.) OCURRENCIA	(3.) IMPORTANCIA EN EL FUTURO Σ 1,00	(4.) IMPACTO (2X3)
F1	Formación académica en administración de empresas por parte de los propietarios.	5	8%	38%
F2	Apalancamiento financiero por parte de los proveedores (crédito a 7 y 15 días).	5	8%	38%
F3	Categorización del local como micro mercado o autoservicio	5	8%	38%
F4	Posibilidad de expansión del área de ventas y bodega sin limitaciones.	5	8%	38%
F5	Local propio.	5	8%	38%
F6	Acceso directo y oportuno a líneas de crédito, en el Sistema Financiero.	4	6%	25%
F7	Política de créditos a los empleados.	4	6%	25%
F8	Equipos y Herramientas propios de la microempresa.	4	6%	25%
F9	Fuerte habilidad administrativa y de comercialización con proveedores.	4	6%	25%
F10	Conocimiento del mercado para comprar a los mejores precios.	4	6%	25%
F11	Promociones por temporada inigualable por parte de la competencia.	4	6%	25%
F12	Personal que labora vive en el sector.	4	6%	25%
F13	Estabilidad del precio de ventas de los productos al público.	3	5%	14%
F14	Amplio surtido de productos, que satisfacen necesidades del sector.	3	5%	14%
F15	Capital de trabajo necesario para otorgar crédito a clientes.	3	5%	14%
F16	Empoderamiento hacia los colaboradores.	3	5%	14%
		<b>65</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian G. Lascano Gómez

### 3.4.- DEBILIDADES

**CUADRO No. 12**

#### **DEBILIDADES**

	(1.) FCE DETALLADO	(2.) OCURRENCIA	(3.) IMPORTANCIA EN EL FUTURO Σ 1,00	(4.) IMPACTO (2X3)
D1	Inexistencia de sistema de facturación, cobro automatizado y manejo de administración de clientes.	5	12%	60%
D2	Políticas de créditos realizadas al ojo, sin calificación previa.	5	12%	60%
D3	El flujo de efectivo es caja chica de los propietarios.	4	10%	38%
D4	Kardex de clientes se actualizan 1 vez por semana.	4	10%	38%
D5	Sistema contable se lo lleva por reportes.	4	10%	38%
D6	Ausencia de refrescamiento de la marca.	3	7%	21%
D7	Distribución del local tradicional.	3	7%	21%
D8	Ausencia de planeación Estratégica y de marketing a largo plazo.	3	7%	21%
D9	Pedidos se realizan siempre a los mismos proveedores.	3	7%	21%
D10	Poca apertura al ingreso de productos nuevos.	3	7%	21%
D11	Programas de capacitación y mejora inexistentes para mandos operativos.	3	7%	21%
D12	Inexistencia de planes de renovación de Equipos.	2	5%	10%
		<b>42</b>	<b>100%</b>	
<b>Total Debilidades</b>		<b>-42</b>		
<b>Total Fortalezas</b>		<b>65</b>		
<b>Diferencia</b>		<b>23</b>		

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian G. Lascano Gómez

**CUADRO No. 13**

**RESUMEN DE ESTRATEGIAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

<b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>IDEAL</b> O > A Oportunidades > Amenazas	ESPECULATIVO O = A Oportunidades = Amenazas	
	MADURO ↓ Pocas Oportunidades ↓ Pocas Amenazas Pocas Oportunidades, Pocas Amenazas	CONFLICTIVO A > O Amenazas claramente mayores a oportunidades	
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	<b>Oportunidades Ideal, Especulativo</b>	<b>Fortalezas &gt; Debilidades</b>	<b>Debilidades &gt; Fortalezas</b>
		<b>AGRESIVA</b>	<b>SOSTENIBLE</b>
	<b>Amenazas Maduros y Conflictos</b>	<b>DEFENSIVA</b>	<b>EVASIVA</b>

**FUENTE:** Ing. Patricio Garcés, “*Dirección de Marketing I*”, UASB, 2.010

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

Los resultados del F.O.D.A. indican que en el Ambiente Externo, las oportunidades son mayores que las amenazas, por lo que se presenta un *ambiente ideal* para el negocio. En cuanto al Ambiente Interno de igual manera las fortalezas son mayores que las debilidades, por lo que se debe implementar una *estrategia agresiva*. En resumen la microempresa debe adoptar una *estrategia FO*, porque es potencialmente la estrategia de más éxito, en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten y representan la posición más deseable para la misma.

**3.5 MATRIZ CRUZADA F.O.D.A. (Ver Anexo No. 1).**

## II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. VISION

La visión se define como el sueño de vida de la organización, es decir, como se ve la misma en el largo plazo y como la ven los clientes.

#### CUADRO No. 14

##### VISION

*Ser una cadena de micromercados y delicatessen bien surtidos, especializados en carnes rojas, blancas y embutidos para satisfacer los más exigentes paladares.*

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

### 2. MISIÓN

Se define como la razón de ser de la organización, es decir, es una declaración escrita de las actividades que se están ejecutando actualmente para alcanzar la visión.

#### CUADRO No. 15

##### MISION

*Es un micromercado en constante innovación, ofreciendo a sus clientes productos de calidad a los mejores precios y con un inigualable servicio.*

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

### **3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se considera al plan estratégico como el puente o nexo que une la misión con la visión, los objetivos estratégicos u organizacionales que se describen en el presente trabajo investigativo corresponde a objetivos elaborados desde la perspectiva financiera y desde la perspectiva del cliente, estos Objetivos Estratégicos se describen en el Anexo No.2 Cuadro No.1

#### **3.1 OBJEIVOS TÁCTICOS**

Los objetivos tácticos u operativos son aquellos objetivos de corto plazo que apoyan la consecución de los objetivos estratégicos, estos objetivos tácticos se describen en el Anexo No. 2, Cuadro No. 2.

#### **3.2 ANALISIS DEL MERCADO**

El pronóstico de la demanda de un producto o de un sector del mercado es parte importante de la planeación de marketing, esta planeación consiste en estimar las ventas en un periodo determinado de tiempo, el mismo que generalmente es de un año. Según Willian Stanton (W. Stanton, M. Etzel, B. Walker, 1996: 97), el pronóstico de la demanda se lo calcula utilizando una de las siguientes proyecciones: a) factor e índice de mercado, b) potencial de mercado y de ventas, c) participación en el mercado y d) pronósticos de ventas.

En el presente trabajo investigativo de acuerdo a los requerimientos del mismo, la estimación de las ventas para el caso de aplicación se calcula utilizando el método de la proyección de la participación de mercado, el cual consiste en expresar la porción de las ventas totales de la MIPYMES en el

sector donde se encuentra compitiendo, esta participación de mercado se presenta en el Cuadro No.3 del Anexo No. 2.

### **3.3MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO – MERCADO**

Esta matriz permite visualizar donde se presentan potenciales oportunidades de negocio,tomando en cuenta que los mercados cada vez se vuelven más competitivos y complejos,ver Anexo No.3, Cuadro No. 1.

### **4. SEGMENTACIÓN**

La segmentación consiste en dividir o agrupar al mercado en grupos pequeños llamados segmentos o clúster, es decir, el mercado está compuesto por un grupo heterogéneo de clientes con diferentes características, gustos, preferencias, comportamiento de compra, etc., y lo que busca la segmentación es agruparlos en grupos de clientes con características similares u homogéneas entre sí.

La segmentación se divide en dos clases de segmentos: mercado de clientes y mercado de consumidores; el primero se refiere a aquel segmento de clientes que compran los productos y servicios como componente de sus productos para luego ser vendidos, a través, de una transformación del mismos al consumidor final, como por ejemplo; las compras que realizan a diario los restaurantes del sector para preparar sus platillos que luego son vendidos a sus clientes. El segundo segmento se refiere cuando el consumidor compra el producto o servicio para su consumo y no para hacer negocio del él, como por ejemplo; las compras que a diario realizan las amas de casa para preparar su

menú. Para realizar la segmentación de un negocio se toman en cuenta las siguientes variables: geográficas, demográficas, psicográficas, comportamiento de compra, tipo de cliente, tamaño del cliente y tipo de la situación de compra. La importancia de la segmentación radica en que luego de realizada la misma, se establecen las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción), para cada segmento, lo cual se conoce como *marketing mix*. El micro mercado actualmente atiende en forma simultáneamente a cinco segmentos diferentes de clientes, tanto en mercado clientes de como de consumidores.

#### 4.1 MERCADO DE CLIENTES

**CUADRO No. 16**

#### **SEGMENTO BARES Y RESTAURANTES**

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Estrategia</b>
Restaurantes pequeños (hasta 5 mesas), medianos (hasta 20 mesas) y cocina al aire libre (agachaditos) Compran de lunes a domingo de 08:00 am. a 21:00 pm, más de 1 vez al día. Volumen de compras diario es de \$10 a \$50.	Negocios establecidos por personas naturales ubicados en el sector de la Floresta y Vicentina. Regulados por el Municipio de Quito y Ministerio de Salud.	Los productos que compran se convierten en materias primas para elaborar otros, por lo que buscan adquirir los productos al más bajo costo.

**Fuente:** Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

#### 4.2 MERCADO DE CONSUMIDORES

Para el micromercado, el mercado de consumidores está conformado por los segmentos de clientes más rentables y en los que se concentran más del 80% de las ventas, razón por la cual son los segmentos que más atención se

les presta y hacia los cuales se debe orientar la implementación de la estrategia de marketing basada en un software de C.R.M..

**CUADRO No. 17**

**SEGMENTACION MERCADO DE CONSUMIDORES**

	<b>Factores Sociográficos</b>	<b>Estilo de Vida</b>	<b>Comportamiento de Compra</b>
<b>Segmento Amas de Casa</b>	Mujeres de entre 20 y 70 años. Amas de Casa, madres o abuelas. Viven en el sector. Presupuesto mensual destinado a compras entre \$100 - \$300.	Casadas, divorciadas, viudas, separadas o en unión libre. Trabajan a tiempo parcial o no. Poseen vivienda propia o arrendada.	Compran de lunes a viernes de 8:00 am. a 14:00 pm.. Los productos que compran son para preparar el almuerzo y la merienda. Destinan un presupuesto diario de compras entre \$5 y \$10.
<b>Segmento Estudiantes</b>	Hombres y mujeres de entre 18 y 25 años de edad. Estudian en el Instituto Metropolitano de Diseño. No viven en el sector. Su ingreso es la colación diaria para gasto que va entre los \$5 - \$10.	Solteros. Estudiantes de tercer nivel. Viven con sus padres o familiares. No trabajan o trabajan a tiempo parcial.	Presupuesto diario de compras entre \$1 - \$5. Compran de lunes a viernes de 10:00 am. a 17:00 pm..
<b>Segmento Oficinistas</b>	Hombres y mujeres de entre 25 y 60 años de edad. Viven en el sector. Ingresos mensuales entre \$300 - \$800.	Casados, divorciados o en unión libre. Trabajan en instituciones públicas o privadas. Laboran en el Quito D.M. Poseen vivienda propia o arrendada.	Compran de lunes a viernes de 18:00 pm. a 21:30 pm. Presupuesto diario de compras entre \$5 y \$30.
<b>Segmento Familiar</b>	Grupos Familiares formado entre 3 a 5 miembros. Viven en el sector. Su ingreso mensual está entre los \$300 - \$800.	Casados o en unión libre. Trabajan de lunes a viernes en instituciones públicas, privadas o independientemente. Poseen vivienda propia o arrendada.	Compran los sábados y domingos. Destinan un presupuesto de compras entre \$15 y \$50 por semana.

**Fuente:** Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

## 5. MARKETING MIX

CUADRO No. 18

### MARKETING MIX MERCADO CONSUMIDORES

		PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
SEGMENTOS MERCADO DE CONSUMIDORES	Amas de Casa	Abarrotes y Aseo Personal.Lácteos. Legumbres.Carnes y Embutidos.	Ventas de Contado y Crédito. Compran entre \$ 5 y \$ 10 diarios. Martes de Carnes y Embutidos 10% Descuento. Jueves de Mariscos 10% Descuento. Viernes de Legumbres 10% Descuento.	Horario de atención Lunes – Viernes de 08:00 – 14:00.40 metros de área de ventas.1 línea telefónica.	2 Vendedores. Área de Parqueo. Promoción Día de la Madre.Promoción Navideña.Comunicación de promociones vía SMS.
	Estudiante	Gaseosas y jugos.Snacks y Confitos.Helados y Yogurts.Cervezas y licores.	Ventas de Contado. Compran entre \$ 1 y \$ 5 diarios.	Horario de atención de Lunes – Viernes de 10:00 – 17:00.30 m <sup>2</sup> de área de ventas.	1 Vendedor. Área de Parqueo Comunicación de promociones vía SMS y Redes Sociales.
	Oficinista	Abarrotes y Aseo Personal. Legumbres.Carnes y Embutidos.Lácteos y Snacks.Cervezas y Licores.	Ventas de Contado, Crédito y Tarjetas de Crédito. Compran entre \$5 y \$30 diarios. Martes de Carnes y Embutidos 10% Descuento. Jueves de Mariscos 10% Descuento. Viernes de Legumbres 10% Descuento.	Horario de atención de Lunes – Viernes de 18:00 – 21:30. 40 m <sup>2</sup> de área de ventas.1 línea telefónica.	2 Vendedores. Área de Parqueo. Promoción Día de la Madre.Promoción Navideña. Comunicación promociones vía SMS, mailing y Redes Sociales.
	Familiar	Abarrotes y Aseo Personal.Legumbres. Carnes y Embutidos. Helados, Lácteos y Snacks.Gaseosas y Cervezas.	Ventas de Contado, Crédito y Tarjetas de Crédito.Compran entre \$15 y \$50 semanales.Último sábado del mes feria de licores 10% de Descuento.	Horarios de atención Sábados y DomingosDe 08:00 – 20:00.70 m <sup>2</sup> de área de ventas.1 línea telefónica.	2 Vendedores.Pro moción Día de la Madre.Promoción Navideña. Área de Parqueo. Comunicación promociones vía SMS, mailing y Redes Sociales.

Fuente: Micromercado

Elaboración:Christian Gonzalo Lascano Gómez

## CUADRO No. 19

### MARKETING MIX MERCADO CLIENTES

		PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
SEGMENTO MERCADO DE CLIENTES	Bares y Restaurantes	Abarrotes.	Ventas de Contado y Crédito.	Horarios de Atención de Lunes – Domingo de 08:00 – 21:00.	2 Vendedores.
		Lácteos.	Compran entre \$10 y \$50 diarios.		Promoción Día de la Madre.
		Legumbres.		40 metros de área de ventas.	Promoción Navideña.
		Carnes y Embutidos.	Martes de Carnes y Embutidos 10% Descuento.	1 línea telefónica.	Comunicación de promociones vía SMS.
			Jueves de Mariscos 10% Descuento.		
			Viernes de Legumbres 10% Descuento.		
		Venta de productos al por mayor.			

**Fuente:** Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

## 6. DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El análisis de la competitividad se lo realiza en base al Marketing Mix y a la competencia directa que tiene cada empresa dentro del sector donde se encuentra compitiendo, del resultado de este análisis se determinan las potenciales ventajas competitivas que posee la organización y que la hacen diferente de la competencia. Para el caso del micromercado la determinación de la ventaja competitiva se especifica en el Anexo No. 3, Cuadro No. 2.

## **CAPITULO III**

### **I.- ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **1. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Realizada la planificación estrategia de marketing del micromercado descrito en el capítulo II y continuando con la investigación de campo que se realiza para identificar y determinar la factibilidad de implementación de una estrategia CRM en las MIPYMES, se utiliza un modelo de sistema de investigación de mercado. Dependiendo del criterio del investigador ésta investigación de mercado puede constar de dos etapas: etapa exploratoria y etapa descriptiva.

Se puede decir que la etapa exploratoria es un método informal de realizar una investigación de mercado, porque el investigador acudiendo a las diversas fuentes de información existente en el mercado como son; las fuentes de datos primarios y las fuentes de datos secundarios puede obtener conclusiones del proyecto y presentar resultados del mismo sin que exista la necesidad de realizar una investigación formal (etapa descriptiva). Dado que la investigación de mercado que se va a desarrollar es concreta y puntual en un determinado sector de la ciudad se cree conveniente realizar una investigación de mercado en etapa exploratoria, los resultados de esta investigación permitirán determinar ¿Si las MIPYMES incluyendo el micromercado ubicadas en el sector de la Floresta se encuentran aptas para adoptar dentro de sus procesos de negocios una estrategia de marketing basado en un software de CRM?

Las fuentes de datos primarios, es aquella información de primera mano que nos ayuda directamente en el desarrollo de la investigación de mercado para el proyecto, según William Stanton (W. Stanton, M. Etzel, B. Walker, 1996: 122-130) las fuentes de datos primarios dependiendo de la naturaleza de la investigación pueden clasificarse en tres métodos:

**1.- Método de la Encuesta,** se utilizan herramientas como las entrevistas personales, encuestas por teléfono y encuestas por correo.

**2.- Método de la Observación,** puede ser desarrollado, a través, de la observación personal y la observación mecánica.

**3.- Método Experimental,** se obtienen datos, a través, de los experimentos de laboratorio y los experimentos de campo.

Las fuentes de datos secundarios, es aquella información que se encuentra en el entorno y que en algún momento la podemos requerir para complementar nuestra investigación, de igual manera William Stanton, las considera a las siguientes: a) bibliotecas, b) gobierno, c) asociaciones comerciales, profesionales e industriales, d) empresas privadas, e) medios publicitarios, f) organizaciones universitarias de investigación y g) internet.

La etapa exploratoria que se aplica en el presente trabajo investigativo, consiste en recabar la mayor cantidad de información posible, es decir, obtener datos cualitativos y cuantitativos los cuales permitan fundamentar la idea de la investigación que se está realizando para despejar la hipótesis propuesta.

En la etapa exploratoria se aplica un muestreo no probabilístico, el cual consiste en seleccionar los elementos de la muestra de acuerdo a ciertos

criterios establecidos con anterioridad por parte del investigador, este tipo de muestro se utiliza cuando el muestreo probabilístico resulta muy costoso y su tiempo de levantamiento de la información es largo.

El muestreo no probabilístico puede dividirse de acuerdo a los siguientes tipos: a) muestreo por cuotas, b) muestreo de opinión o intencional, c) muestreo causal o incidental, d) muestreo bola de nieve, y e) muestro discrecional.

El tipo de muestreo no probabilístico que se aplica en la presente investigación es el muestreo causal o incidental, el cual consiste en seleccionar directamente o intencionalmente los elementos de la muestra que se van a investigar.

El total de MIPYMES empadronadas en el sector de la Floresta y la Vicentina es de 100 negocios dedicados a diferentes actividades comerciales entre las que se pueden citar: ferreterías, papelerías, micro mercados, centros de desarrollo infantil, imprentas, tiendas de videos, tiendas de electrodomésticos, restaurantes, cyber cafés, asaderos de pollos, lubricadoras, almacenes de repuestos automotrices, farmacias, laboratorios clínicos, mecánicas, auto lujos, heladerías, pizzerías, florerías, boutiques, bazares, sastrerías, vulcanizadoras, salones de belleza, consultorios médicos, escuelas, colegios, etc. los cuales en su mayoría se encuentran ubicados en las calles principales, ver Anexo No. 4, Cuadro No. 1.

Estos negocios representan para el caso de nuestra investigación nuestro universo o población, de ahí utilizando un muestreo no probabilístico bajo el criterio de muestreo causal o incidental se ha seleccionado una muestra

del 20% de las MIPYMES que son las que conforman la base de la presente investigación, ver Anexo No.4, Cuadro No. 2. Esta selección se la realizó tomando en cuenta aspectos como: la ubicación del local, el tamaño del negocio, el tiempo de antigüedad del mismo, el flujo de clientela, estructuras similares, el posicionamiento y el surtido del mismo. Cabe mencionar que el 35% de los locales encuestados, desarrollan la misma actividad comercial que tiene el micromercado, es decir, la comercialización de productos de consumo masivo de primera necesidad.

Para llevar a cabo esta investigación de mercado acudiendo a las fuentes de datos primarios utilizando el **método de la encuesta**, existen varias herramientas que nos permiten obtener la mayor cantidad de datos cualitativos como son: focus group, encuestas pilotos, entrevistas personales, etc. Estos datos cualitativos permiten al investigador tener un panorama más amplio sobre el tema que se está investigando, para nuestro caso utilizamos entrevistas personales, cuyo diseño está estructurado en base a preguntas abiertas, de manera que se pueda obtener la mayor cantidad de información, ver Anexo No. 5. Estas entrevistas personales se aplican a los dueños o administradores de los diferentes locales comerciales identificados en el Anexo No.4, Cuadro No. 2.

## **2. SISTEMATIZACION DE LA INFORMACIÓN**

La sistematización de la información es el proceso mediante el cual se genera y analiza la información recopilada previamente en las entrevistas personales, de manera que se puedan interpretar los datos obtenidos de una

manera lógica y ordenada, permitiendo al investigador tener una descripción general del trabajo investigativo que se está llevando a cabo y cuáles serían los resultados que sustentarían la toma de decisiones para la ejecución de las estrategias y planes de acción definidos en el capítulo II, así como, las debidas conclusiones y recomendaciones descritas en el capítulo V.

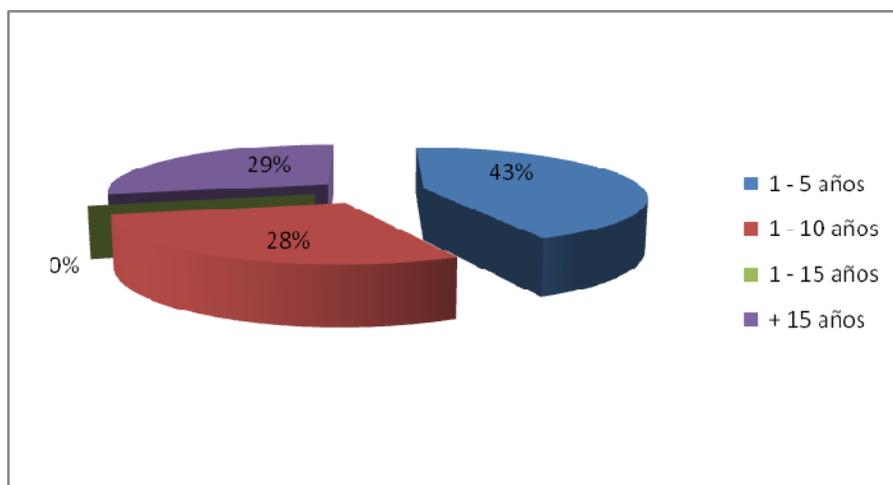
## 2.1 SISTEMATIZACION DE LAS ENCUESTAS

### 1.- ¿Hace cuánto tiempo abrió las puertas de su negocio?

1 – 5 años  1 – 10 años  1 – 15 años  + 15 años

**GRAFICO No. 10**

**PREGUNTA No. 1**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

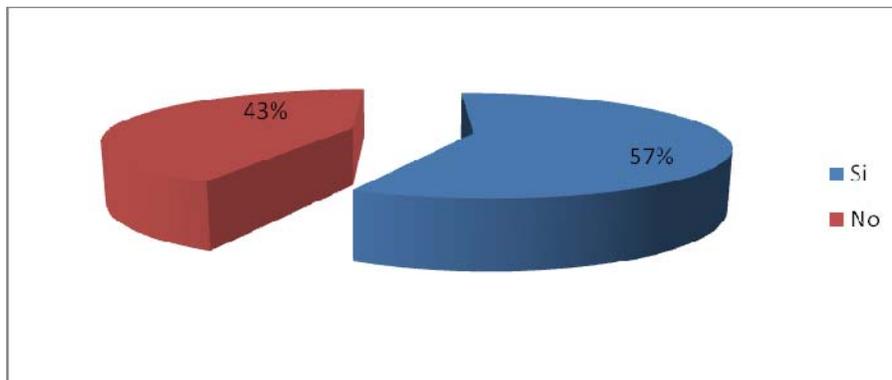
De los establecimientos entrevistados el 43% de ellos, son negocios relativamente nuevos o que se trasladaron de otro punto de la ciudad hasta

este sector buscando nuevas oportunidades de negocio, le siguen con el 29% aquellos negocios que abrieron sus puertas hace 10 años y con el mismo porcentaje aquellos negocios que abrieron sus puertas hace más de 15 años, es decir, aquellos negocios que se han consolidado a lo largo del tiempo en el sector, alcanzando un posicionamiento aceptable y por lo tanto forman parte de la identidad del mismo.

**2.- ¿Dispone de un software que le permita llevar la contabilidad?**

Si  No

**GRAFICO No. 11**  
**PREGUNTA No. 2**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

El 43% de los locales entrevistados no tienen un software que les permita llevar la contabilidad, ya sea porque la inversión que demanda implementar un sistema de estos es alta y requiere de mayor control y prolijidad al momento de entregar las facturas a los clientes o porque se acostumbraron a que existe un persona contable que realice las declaraciones de impuesto en

forma mensual de manera manual. Mientras tanto el 57% de negocios entrevistados si llevan su contabilidad, a través, de un sistema contable, lo que les ha permitido tener un mayor control de sus inventarios versus la facturación realizada.

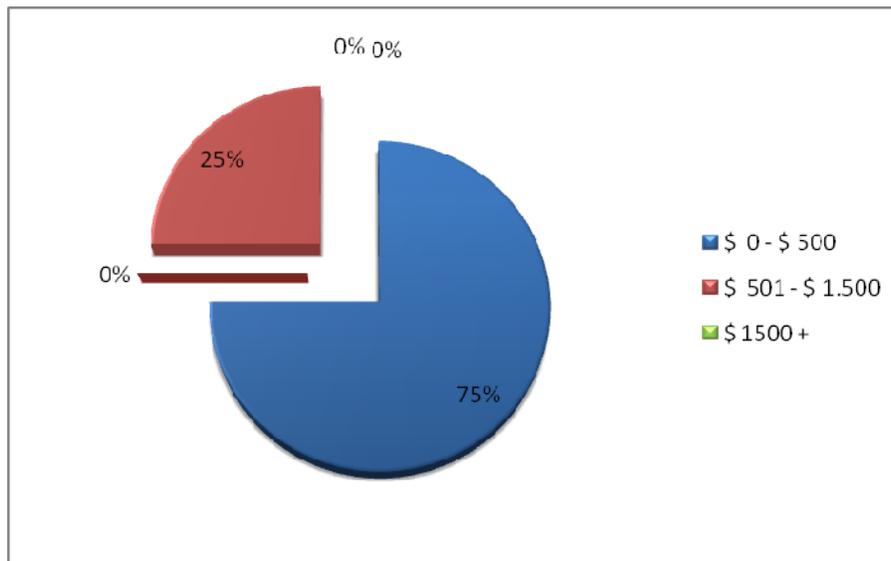
**Porque:** Entre las principales respuestas y las que más se repitieron fueron las siguientes: a) lo llevan manualmente, b) no están obligados a llevar contabilidad y c) existe una persona que les ayuda a realizar las declaraciones de impuestos en base a las facturas entregadas y recibidas.

**3.- Si respondió afirmativamente la pregunta No. 2. ¿Cuándo destina anualmente al mantenimiento de su sistema contable?.**

\$ 0 - \$ 500  \$501 - \$ 1.500  \$ 1.500 +

**GRAFICO No. 12**

**PREGUNTA No. 3**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

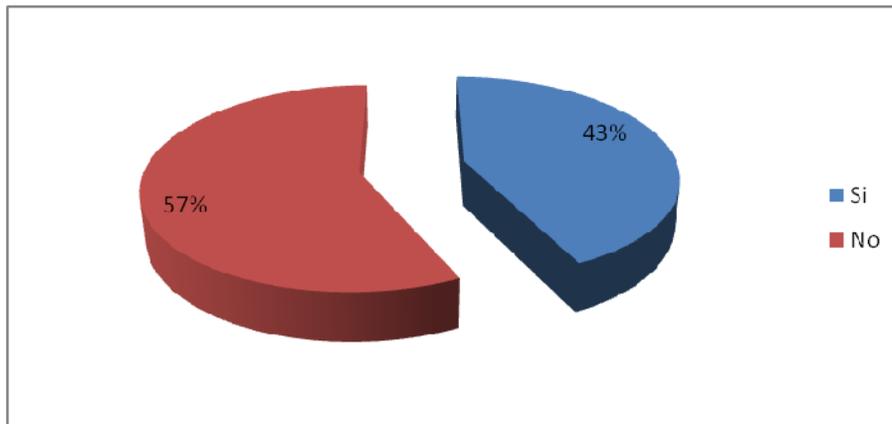
**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

De los negocios que disponen de un software que les permita llevar la contabilidad, el 75% de ellos afirma que destinan entre \$0 - \$ 500 anuales , al mantenimiento del mismo, es decir, que en la mayoría de los casos han sido asistencias técnicas a problemas comunes como por ejemplo: sus computadores se han llenado de virus, no se imprimen bien las facturas, correr ciertos módulos que se encuentran desactualizados, etc., mientras que el 25% restante respondió que destinan entre \$ 501 - \$ 1.500, en el mantenimiento de su sistema contable, esto más bien por temas de cruzar información de un punto de venta a otro, instalación del software en nuevas máquinas, habilitar módulos que no se estaban usando o que con el pasar del tiempo se ha visto la necesidad de utilizarlos de acuerdo a nuevos requerimientos legales por parte del SRI.

#### 4.- ¿Dispone de alguna base de datos de clientes?

Si  No

**GRAFICO No. 13**  
**PREGUNTA No. 4**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

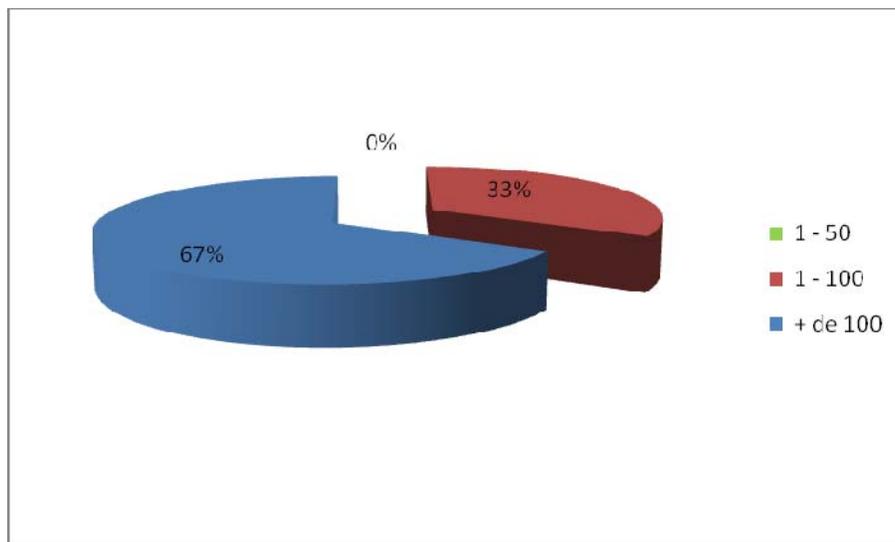
**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

El 57% de los locales entrevistados manifestó que no poseen una base de datos formal de clientes o que la misma se encuentra incompleta, es decir, solo se conocen los nombres de clientes. Mientras que el 43% de ellos manifestó que si poseen una base de datos de clientes con información básica referente únicamente a nombre del contacto, teléfono y dirección.

De Cuantos: 1 – 50  1 – 100  + de 100

#### GRAFICO No. 14

#### PREGUNTA No. 4



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

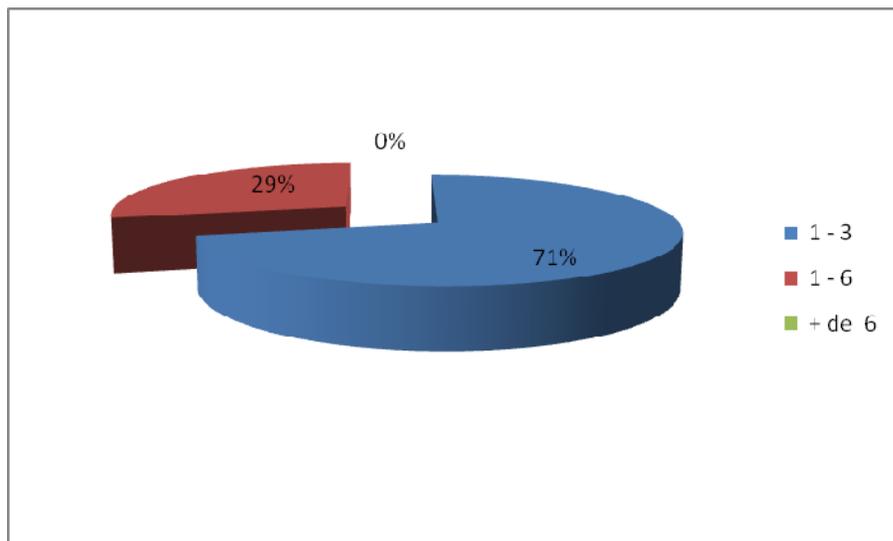
Así mismo del 43% de los locales que afirman tener una base de datos, el 67% de ellos manifestó que posee una base de datos de clientes de más de 100 contactos, mientras que el 33% de ellos menciono que su base de datos es de menos de 100 clientes.

**5.- ¿Cuántas personas destina usted para atender al público?**

1 – 3       1 – 6       6 en adelante

**GRAFICO No. 15**

**PREGUNTA No. 5**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

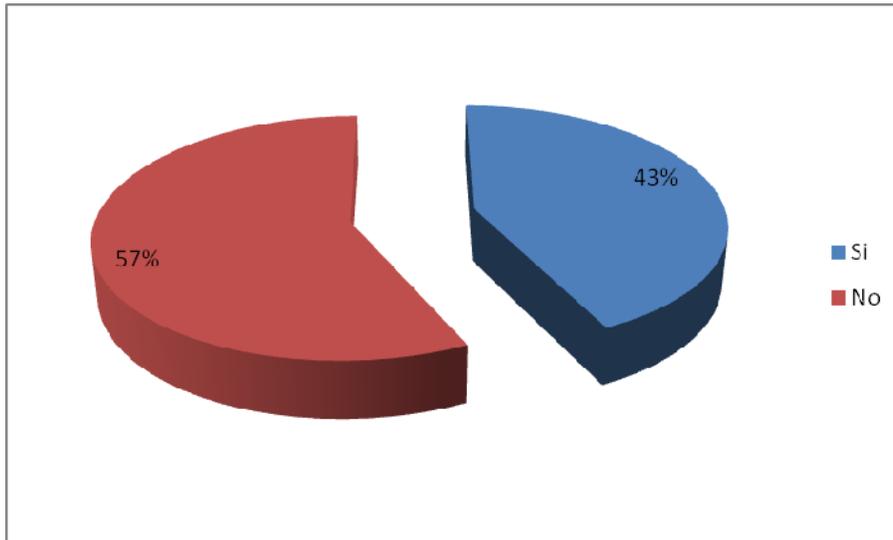
El 71% de los administradores entrevistados respondió que destinan entre 1 a 3 personas para atención al público, mientras que el 29% de ellos destinan entre 1 a 6 personas, es decir, son aquellas MIPYMES que de acuerdo a su envergadura o grado de especialización requieren tener mayor tiempo de contacto con el público o simplemente por su volumen de ventas requieren de mayor personal.

**6.- La información que poseen los vendedores acerca de los clientes es recopilada o unificada, como por ejemplo: fechas de cumpleaños.**

Si       No

## GRAFICO No. 16

### PREGUNTA No. 6



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

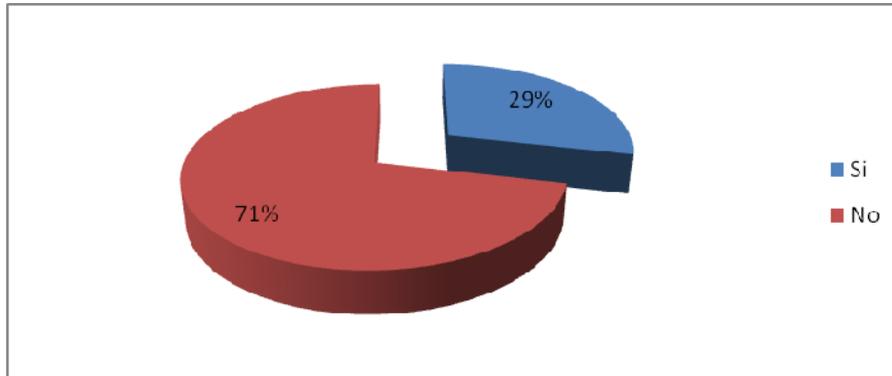
El 57% de los administradores respondió que la información no es unificada o recopilada por parte de los vendedores, ya que cada uno de ellos tienen sus diferentes formas de atender al público o en la mayoría de los casos los clientes son los que buscan a un determinado vendedor para que los atienda, ya que a lo largo del tiempo se ha creado o desarrollado una especie de afinidad entre ellos, o también, porque son diferentes clientes los que se atienden a diario. En cambio el 43% respondió que sí se intercambia información entre un vendedor y otro, de manera que se puede atender mejor a los clientes en caso de que el vendedor que habitualmente los atiende no se encuentre disponible en ese momento y la otra persona que los va a atender de cierta manera puede tener referencia en cuanto a sus gustos y preferencias.

**7.- ¿Utiliza información de su base de datos para crear estrategias de fidelización y hacer un seguimiento a sus clientes?**

Si  No

**GRAFICO No. 17**

**PREGUNTA No. 7**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

El 71% de los entrevistados manifestó que no utiliza su base de datos de clientes para elaborar programas de fidelización de clientes, mientras que el 29% de ellos manifestó que si utilizan la base de datos para fidelizar a sus clientes tomando en cuenta aspectos tales como: aquellos clientes que son más rentables, los que tienen una mayor frecuencia de compra, los que compran de toda la vida, o simplemente aquellos que les caen bien por ser buena gente.

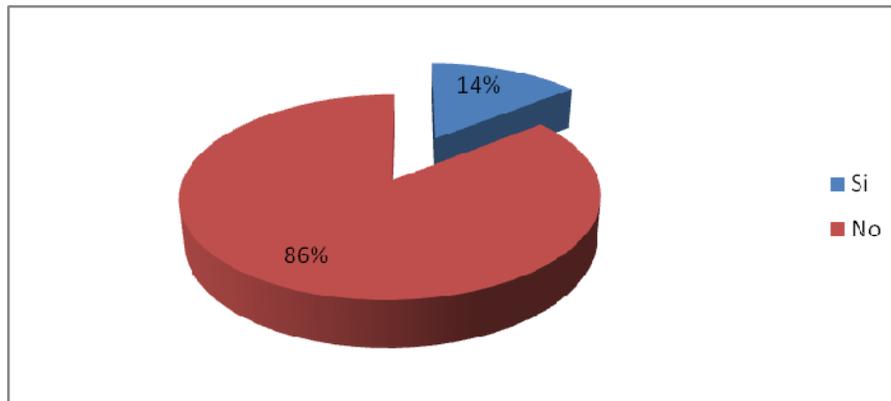
**Porque:** Entre las principales respuestas y las que más se repitieron fueron las siguientes: a) la tiene pero no está actualizada, b) no ha conformado aún la base de datos de clientes, c) todos los días se atienden a clientes diferentes y d) no tiene conocimiento de cómo hacerlo o por falta de tiempo.

## 8.- Cuenta con algún programa de fidelización de clientes

Si  No

**GRAFICO No. 18**

**PREGUNTA No. 8**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

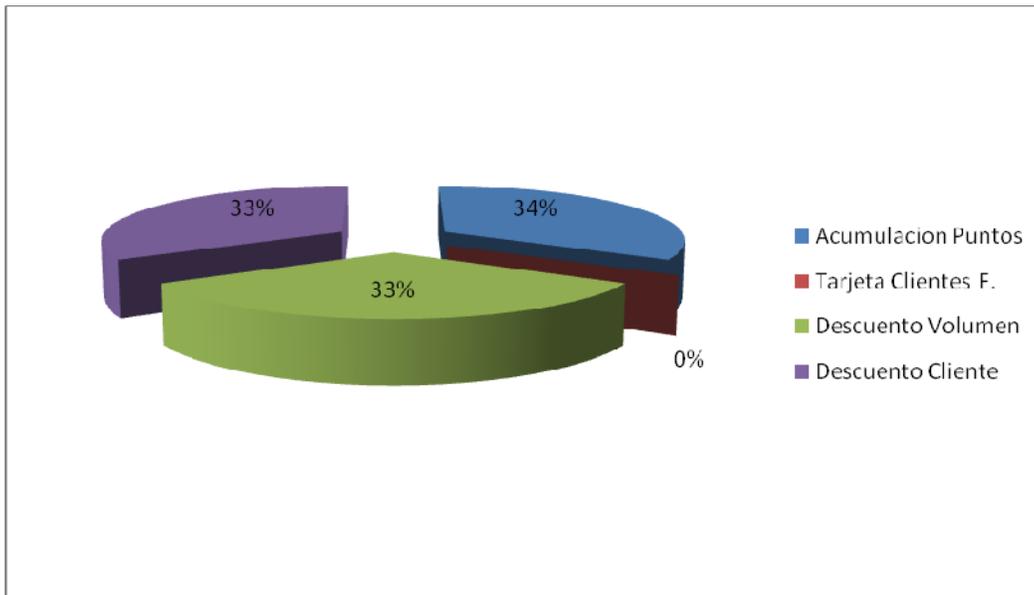
El 86% de los locales entrevistados no ha realizado estrategias de fidelización de clientes, por cuanto en la mayoría de los casos lo consideran como un gasto innecesario debido a que piensan que con un buen trato y ofreciendo un buen producto o servicio es suficiente para que el cliente regrese. Mientras que el 14% de ellos aduce que sí realizan estrategias de fidelización de manera artesanal o empírica para clientes puntuales sin obedecer a ninguna planificación o esquema pre establecido, depende de la temporada y época del año.

**Cual:**

Acumulación de Puntos  Tarjetas Clientes Frecuentes   
Descuento por Volumen  Descuentos por Cliente

## GRAFICO No. 19

### PREGUNTA No. 8



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

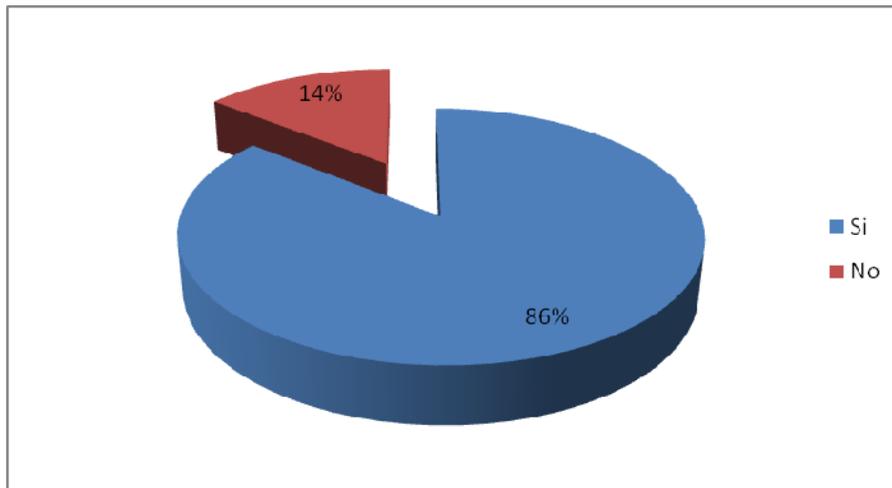
Del 14% de los locales que afirman realizar estrategias de fidelización, el 33% de ellos utiliza tarjetas de acumulación de puntos para luego canjear los mismos por productos, el otro 33% restante realiza descuentos por volumen de compra que va entre el 5% y 10% dependiendo del monto y el 33% restante aplica descuentos por cliente directamente, el cual va entre el 10% y 15% dependiendo del convenio que tenga con el cliente.

**Otros:** Entre las principales respuestas y las que más se repitieron fueron las siguientes: a) se otorga más tiempo de crédito a los clientes y se realiza incentivo a los mismos en base a premios, b) entregando uniformes y apoyando en actividades deportivas y c) se realizan promociones puntuales en diferentes temporadas de acuerdo a la época del año en que se esté.

**9.- ¿Lleva un Kardex de los Clientes que disponen de crédito?**

Si  No

**GRAFICO No. 20**  
**PREGUNTA No. 9**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

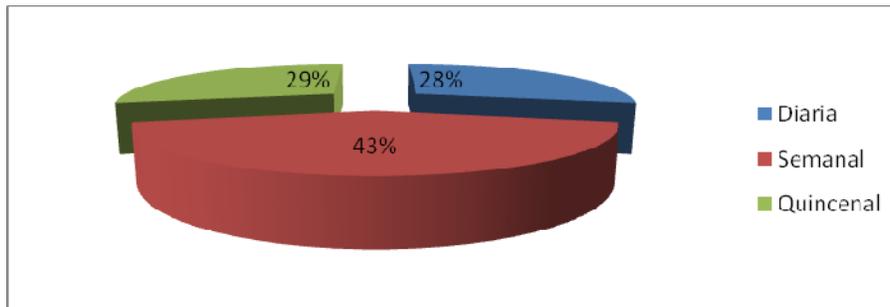
**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

De la investigación de campo realizada todos los locales entrevistados otorgan crédito a sus clientes, de estos el 86% de ellos lleva un kardex formal de clientes, uno por cada cliente que posee crédito. Mientras que el 14% restante aduce que lleva una especie de kardex que no es más que un cuaderno de apuntes en donde se registran a todos los clientes en general que tienen crédito.

Con que frecuencia lo actualiza:

Diaria  Semanal  Quincenal

**GRAFICO No. 21**  
**PREGUNTA No. 9**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

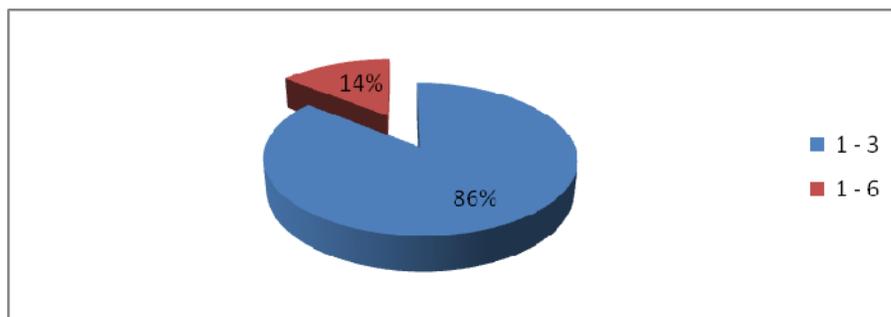
Del 86% de locales que llevan un sistema formal de kardex de aquellos clientes que mantienen una línea de crédito, el 29% de ellos manifestó que lo actualizan en forma diaria, el 43% en forma semanal y el otro 29% restante en forma quincenal, esto también depende del giro del negocio de cada MIPYMES y si estas poseen o no un sistema contable que les ayude a llevar dicho control.

**10.- ¿Cuántos sucursales dispone?**

1 – 3 sucursales

1 – 6 sucursales

**GRAFICO No. 22**  
**PREGUNTA No. 10**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

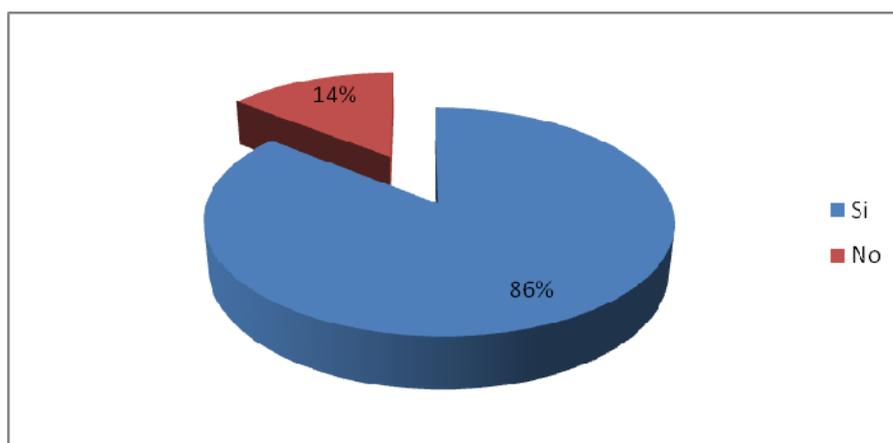
**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

De los 20 locales entrevistados el 86% de ellos ha manifestado que tienen entre 1 a 3 sucursales, en la mayoría de los casos solo existe la matriz, mientras que el 14% restante asegura que tienen más de tres sucursales, pero que las mismas no superan en número a las seis.

**11.- ¿Cruza la información de un punto de venta a otro?**

Si  No

**GRAFICO No. 23**  
**PREGUNTA No. 11**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

El 86% de los locales entrevistados asegura que si se cruza información de un punto de venta a otro, a su vez, el 14% restante asegura que no se cruza la información de punto de venta a otro, porque consideran que como se atiende a diferentes clientes no es necesario realizar esta actividad.

**Porque:** No hubo respuestas al porque, ya que en algunos casos si se cruza la información y en otros no existen sucursales.

## **12.- ¿Cómo maneja las quejas de clientes?**

Entre las principales respuestas y las que más se repitieron se encontraron las siguientes: a) asumir la responsabilidad en caso de que el cliente tenga la razón y manejarlo con actitud positiva para buscar oportunidades de mejora, b) cada sucursal maneja en forma independiente las quejas por parte de la persona que se encuentre responsable del mismo, aunque más que quejas en el servicio, estas se dan por reclamo por mal funcionamiento del producto o por ejecución de garantías, c) se buscan las mejores soluciones que se puedan dar al cliente o bien no se le cobra por el servicio y d) se busca la causa de porqué el producto salió en mal estado, para que esto no vuelva a suceder, de manera que se le haga sentir al cliente importante y perciba que se va a mejorar en lo que se ha fallado.

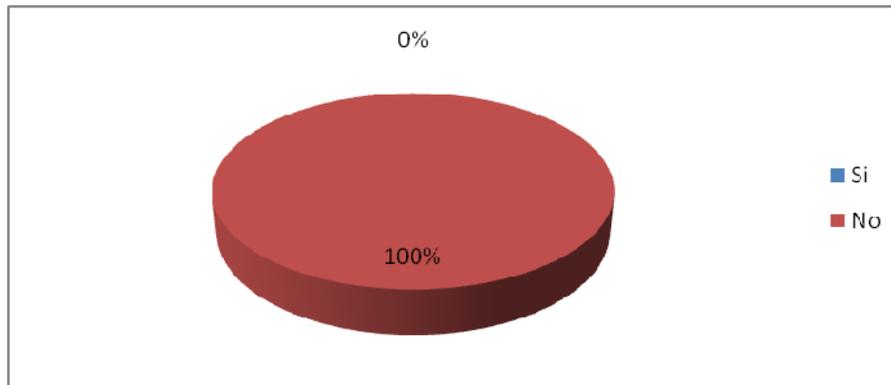
## **13.- ¿Cómo usted realiza el seguimiento a sus clientes para incrementar el volumen de compra?**

Entre las principales respuestas y las que más se repitieron se encontraron las siguientes: a) con promociones directas al consumidor final o con programas de acumulación de puntos, b) con visitas y reuniones programadas para sacarle información, c) no estoquearle mucho de producto al cliente a fin de realizar visitas más periódicas, c) brindar un buen servicio al cliente, es decir, personalizado y ofreciendo precios justos que realmente sean competitivos y d) ofrecer más variedad (scope de productos), más descuentos y plazos en los créditos.

**14.- ¿Provee usted a sus clientes de servicio post venta?**

Si  No

**GRAFICO No. 24**  
**PREGUNTA No. 14**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

Del total de locales entrevistados el 100% de ellos respondió que no ofrecen servicio post venta a sus clientes, de manera que esta debilidad puede convertirse en una ventaja competitiva en el mediano plazo, si se sabe administrarla y sacarle el máximo beneficio a la misma.

**Cuál o Porque?:** Entre las principales respuestas y las que más se repitieron fueron las siguientes: a) por falta de planificación, b) no existe un departamento de servicio al cliente y c) no es necesario, porque la gente compra y se va.

**15.- ¿Cómo usted promociona su negocio?**

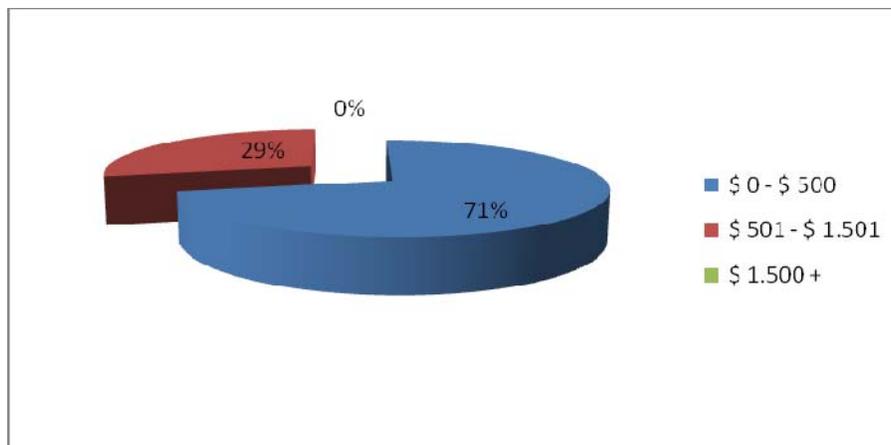
Entre las principales respuestas y las que más se repitieron fueron las siguientes: a) utilizando métodos BTL como son: página web, correo

electrónico, y redes sociales, b) se ofrecen combos de productos los mismos que se publicitan, a través, de: gigantografías, banners, rótulos, tarjetas personales y volantes, c) ofreciendo productos de calidad al precio justo, d) brindando buen trato al cliente, además de reforzar su autoestima con mimos, según algunos administradores de locales comerciales esa es la mejor promoción que se puede realizar y e) se regalan calendarios a todos los clientes al final del año y se dan incentivos a los mismos con productos durante todo el año.

**16.- ¿Cuánto usted destina anualmente a publicidad y promoción?**

\$ 0 - \$ 500            \$ 501 - \$ 1.500            \$ 1.500 +     

**GRAFICO No. 25**  
**PREGUNTA No. 16**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

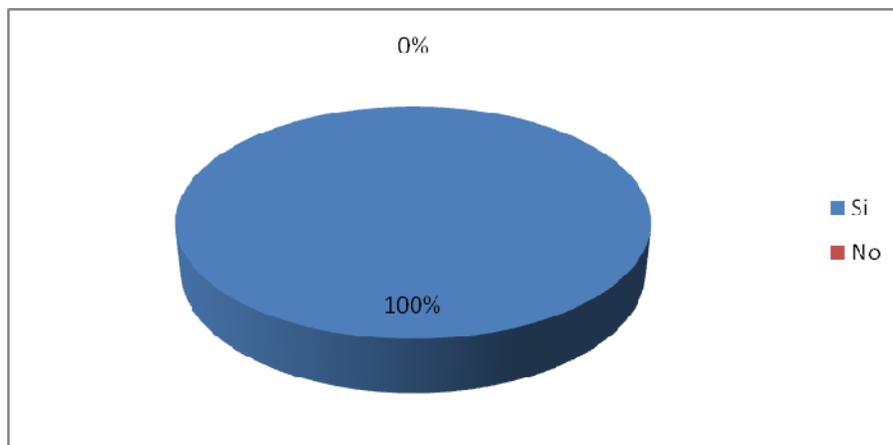
El 71% de los locales entrevistados ha manifestados que destinan entre \$0 - \$500 de su presupuesto anual a actividades destinadas a publicidad y promoción, mientras que el 29% de ellos destinan entre \$501 - \$1.501 a esta

actividad, esto depende del tamaño, estructura del negocio y de los objetivos que se pretendan conseguir durante el año comercial.

**17.- ¿Estaría usted dispuesto a implementar un sistema que mejore la administración de la relación con los clientes en el corto plazo?**

Si  No

**GRAFICO No. 26**  
**PREGUNTA No. 17**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

Del total de locales entrevistados el 100% de ellos ha manifestado que si estarían dispuestos a implementar un sistema que mejore la relación de administración de los clientes en el corto plazo, con el objetivo que sus ingresos también mejoren por el incremento en las ventas.

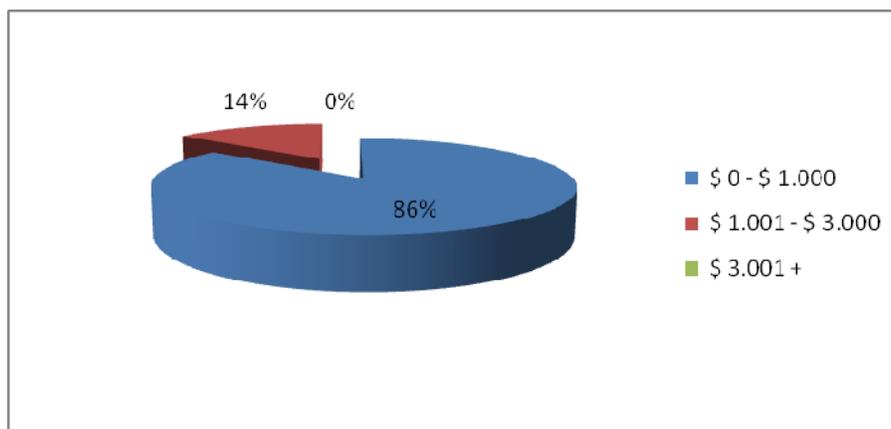
Del 100% de las MIPYMES que respondieron afirmativamente a esta pregunta, no todas cumplen los requerimientos mínimos para adoptar una estrategia de marketing basado en un software de CRM, por lo que se ha diseñado un perfil optimo que las MIPYMES deben cumplir para determinar la

factibilidad de la implementación de un software de CRM. El listado de las MIPYMES que cumplen el perfil requerido se describen en el anexo No. 4, cuadro No. 3 y cuadro No. 4.

**18.- ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por un software de administración de las relaciones del cliente?**

\$ 0 - \$ 1.000       \$ 1.001 - \$ 3.000       \$ 3.001 +

**GRAFICO No. 27**  
**PREGUNTA No. 17**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

El 86% de los administradores de los locales entrevistados sugirió que estarían dispuestos a gastar entre \$ 0 - \$ 1.000 anuales en el proceso de implementación de un sistema que mejore la administración de las relaciones con el cliente, entre tanto el 14% restante mencionó que estaría dispuesto a gastar entre \$ 1.001 - \$ 3.000 anuales en este proceso que les permita optimizar sus ventas y aumentar el grado de satisfacción del cliente, a través, de programas de fidelización.

## 2.2 ANALISIS DE LA SISTEMATIZACION DE LA INFORMACIÓN

La característica común en las MIPYMES analizadas, es que todas tienen una potencial amenaza o desventaja competitiva en el largo plazo, en cuanto a la administración y manejo del cliente, puesto que ninguno de los negocios está trabajando en programas de servicio post venta o en estrategias de fidelización de clientes, planificación de eventos y promociones; y las pocas actividades promocionales que se realizan no tienen indicadores de gestión que permitan medir el impacto de las mismas y si estas son rentables o no.

Existe una oportunidad de negocio o ventaja competitiva para el *micromercado* en relación a las MIPYMES que se encuentran compitiendo en el sector de la Floresta y la Vicentina para implementar una estrategia de negocios de administración de las relaciones con el cliente en el corto plazo, por las siguientes razones:

a) El propietario del local está de acuerdo en que se debe realizar en el corto plazo un fortalecimiento del negocio en cuanto a la implementación de un sistema que mejore la administración de las relaciones con el cliente, modernizando el esquema tradicional de atención al cliente, servicio post venta y planificación de promociones, para lo cual es consiente que debe destinar recursos financieros y humanos en este proceso de cambio, para en el mediano y largo plazo incrementar sus ingresos.

b) La MIPYMES posee una base de datos de clientes inicial, aunque la misma no se encuentre actualizada ni registrada en ningún documento físico formal o digital.

c) El micromercado dispone de un sistema contable informal que le permite llevar la contabilidad, lo que quiere decir que en el negocio existe la infraestructura básica necesaria en cuanto a equipos de computación para poder instalar un software que permita emprender programas orientados a aumentar la satisfacción de los clientes, así como, su lealtad y fidelidad.

d) Finalizada la investigación de mercado en etapa exploratoria se puede determinar que el micromercado se encuentra en el listado de MIPYMES seleccionadas según el perfil requerido descrito en el anexo No. 4, cuadro No. 4, como potencial candidato para adoptar una estrategia de marketing basado en un software de CRM.

Cabe mencionar que existen otros sectores en el norte de la ciudad que tienen similares características comerciales a los barrios de la Floresta y Vicentina, en donde se puede aplicar con iguales resultados a los obtenidos la misma metodología de investigación de mercado en etapa exploratoria para seleccionar a los potenciales negocios que podrían implementar una estrategia de marketing basado en un software de CRM, los barrios elegidos son los siguientes: a) El Batán, b) Bellavista, c) Iñaquito, d) La Florida, e) San Carlos, f) Cotocollao, g) Ponciano, h) El Condado, i) Carcelén y j) La Mariscal.

En estos sectores existen importantes oportunidades de emprendimiento de negocios dedicados a la comercialización de productos de consumo masivo.

## CAPITULO IV

### I. CASO DE APLICACIÓN:IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING BASADO EN UN SOFTWARE DE CRM PARA UNA MIPYMES COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Utilizando el modelo de los cuatro pilares básicos del CRM descritos en el Capítulo I, se desarrolla el presente caso de aplicación para un micromercado ubicado en el sector de la Floresta al norte de Quito.

#### 4.1 ESTRATEGIA

Los objetivos estratégicos que se persiguen con la implementación de una estrategia de marketing basado en una táctica de CRM Operativo, se describen en el capítulo II, numeral II en los *Objetivos Estratégicos* descritos en el Anexo No.2 - Cuadro No. 1, *Objetivos Tácticos 2.012-2.016 - Anexo No. 2*, Cuadro No. 2 y *Matriz de Crecimiento Producto Mercado - Anexo No. 3*, Cuadro No. 1. Uno de los factores de éxito en la implementación de un software de CRM, radica en que la definición de objetivos de marketing deben ser lo más medibles o cuantificables posibles tanto en el corto como en el largo plazo.

#### 4.2 PERSONAS

En el caso del micromercado el programa de CRM operativo orientado a la automatización de la fuerza de ventas, es administrado por el propietario del negocio cuya profesión es la de ingeniero comercial con mención en marketing, tiene ocho años de experiencia en este tipo de negocios dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo de primera necesidad.

Cabe mencionar que la información que se recolecte en el local es cruzada y validada permanentemente por las demás personas de la fuerza de

ventas, que son las que también tienen contacto cotidiano y permanente con el flujo de clientes que diariamente ingresan al local y que en el corto plazo deben ser capacitados en el uso del software de automatización de la fuerza de ventas.

## CUADRO No. 20

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No.	Colaborador	No. Horas	Fecha Capacitación	Costo
1	Administrador	16 horas	Julio 2.012	\$ 60
2	Colaborador No. 1	8 horas	Julio 2.012	\$ 15
3	Colaborador No. 2	8 horas	Julio 2.012	\$ 15
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 90</b>

**Fuente:**Micromercado

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

El costo total de capacitación del administrador y dos colaboradores es de \$ 90, cabe indicar que la capacitación a los colaboradores está a cargo del administrador del local, lamisma que se ejecutará en 4 días consecutivos de dos horas diarias, 1 colaborador a la vez.

### 4.3 PROCESOS

Los procesos en una organización definen como se realizan las diferentes actividades, en especial aquellas que son consideradas claves o críticas en el desarrollo del negocio.

Para el caso del micromercado existen dos procesos que se han considerado indispensables ser diseñados y definidos, estos son: a) el proceso de *automatización de la fuerza de ventas* y b) el proceso de *gestión de la promoción*,ver Anexo No. 6 – Diagrama de Flujo No. 1 y Diagrama de Flujo

No.2, en estos dos procesos se integra la implementación de la estrategia de marketing basado en un software de CRM de acuerdo a los numerales 1, 2 y 4 del presente capítulo.

El proceso de recolección de datos de clientes para alimentar el software de CRM que se aplica en el micromercado, empieza con el diseño de una campaña promocional que permita despertar en los clientes el interés para colaborar en el levantamiento de la base de datos.

La campaña promocional se realiza en la temporada navideña y su duración es de 30 días, inicia el 22 de Noviembre y finaliza al 22 de Diciembre, la mecánica de la promoción es la siguiente: por cada \$ 4 USD. de compras de los diferentes productos que se comercializan en el micromercado se entrega un cupón, el mismo que contiene varios campos en blanco para ser llenados por el cliente, en los que constan: nombres, apellidos, dirección, teléfono, fecha de cumpleaños, e – mail y lugar de trabajo.

El enganche promocional es el siguiente: se propone al cliente que junte 10 cupones de la promoción, una vez obtenido este número mínimo requerido se le otorga inmediatamente \$ 1 USD. de descuento en las próximas compras que realice, lo cual representa el 2,5% de descuento en los \$ 40 USD. de compras realizadas previamente.

Adicionalmente los boletos se depositan en el “*Ánfora Ganadora*” para que el cliente participe automáticamente en el sorteo de: 1) Un Pavo, 2) Una Vajilla y 3) Una Canastilla Navideña, ver Anexo No. 6, Grafico No. 3 y Gráfico No. 4.

El resultado de la promoción fue el siguiente: de los 2.000 boletos que se emitieron, 1.000 de ellos fueron depositados en el ánfora ganadora, por lo que se estima que se levante una base de datos de clientes inicial de alrededor de 250 clientes, el costo de la promoción incluido el descuento fue de \$ 300.

Obtenidos los datos de los clientes estos deberán ser ingresados al software CRM seleccionado de acuerdo a lo descrito en el numeral 4. Cuando los datos han sido ingresados al software se procede a la ejecución del *Plan de Implementación CRM*. Este plan ha sido diseñado en base al manual de buenas prácticas de implantación de una solución de CRM (Cámara de Comercio de Valencia, 2.006: 16), el cual se describe a continuación:

### CUADRO No. 21

#### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN CRM

No.	Fases	Actividades
1	Identificar a los Clientes	¿Quiénes son?
		¿A través de que canales entran?
		¿Qué tipo de transacciones realizan?
2	Diferenciar a los Clientes / Segmentar por Clúster	Agruparlos por características comunes.
		Tipo de Necesidades
		Valor del cliente para la empresa.
3	Interactuar con el Cliente	Informar a los clientes sobre promociones o información relacionada a la organización.
		Actualizar la base de datos de clientes.
4	Adaptar los productos y servicios a las expectativas del cliente.	Compartida la información entre todos los miembros de la organización.
		Introducir los mecanismos correctivos
		Responder de la manera más eficiente.

**Fuente:**Manual de Buenas Prácticas de Implantación de una Solución CRM

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

Desarrollado el plan de acción se debe decidir que aplicación de marketing se va utilizar dentro del CRM Operativo: a) Marketing, b) Automatización de la Fuerza de Ventas y c) Servicio al Cliente.

Para el caso del micromercado la estrategia que más le conviene a sus intereses es la de automatización de la fuerza de ventas, la cual consiste en recolectar información de valor para la organización, a través, de su fuerza de ventas, con el objetivo de almacenarla en una base de datos consolidada, con un orden específico y a la cual se pueda acceder en cualquier momento, sin el riesgo de que existan pérdida de datos o confusiones con el cliente.

Con esta información se puede acceder a una ficha de cliente o kardex, en ella se encuentra información referente a datos personales, detalle del historial financiero y crediticio, formas de pago, frecuencia de compra, productos que frecuentemente adquiere, número de reclamos, etc., además se ofrecen una gama de productos que le podrían interesar al mismo de acuerdo al clúster al que pertenece, esto permitirá la consecución de los *Objetivos Estratégicos* 2.012 – 2.016 descritos en el Cuadro No.1 del Anexo No. 2 y *Objetivos Tácticos* Cuadro No. 2 del mismo anexo.

Cuando esta información ha sido recolectada, ingresada, validada y procesada se proceder a calcular el valor de vida del cliente, para el caso del micromercado se ha tomado como ejemplo una cliente al azar, el cual tiene las siguientes características: a) su frecuencia de compra es diaria, b) ha comprado en el local los últimos 10 años, c) su promedio de compra es de \$ 5 diarios, y d) vive en el sector.

## CUADRO No. 22

### CALCULO VALOR DE VIDA DEL CLIENTE

Ingresos Percibidos por el Cliente				
No.	Descripción	Diario	Mensual	Anual
1	Ingreso promedio por cliente	\$ 5	\$ 80	\$ 960
2	Años promedio de Lealtad			10 años
3	Margen de Utilidad Promedio			20%
=	Total (Fila 1 x 2 x 3)			\$ 1.920
Costo Mantenimiento del Cliente				
No.	Descripción	Diario	Mensual	Anual
1	Costo de Atención de 5 minutos por cliente.	\$ 0.1267 <sup>26</sup>	\$ 2.5347	\$ 30.4166
2	Costo de Promociones			\$ 2,0000
3	Años promedio de Lealtad			10 años
=	Total (Fila 1+Fila 2) x Fila 3			\$ 324.17
Valor de Vida del Cliente				
=	Diferencia (Ingresos Percibidos – Costo de Mantenimiento) = Valor sin descuentos.			\$ 1.595,83

**Fuente:** Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

#### 4.4 TECNOLOGÍA

Como se mencionó en el capítulo I en el internet existen varias opciones de software de CRM con características “Open Source”, basta digitar en la barra de búsqueda de cualquier *buscador* la palabra “Software CRM”.

De las todas las opciones disponibles en la red, se escogieron a dos para ser evaluadas antes de elegir el software de gestión de la administración

<sup>26</sup> Cálculo realizado en base a la Remuneración Mensual vigente para el año 2.012, la cual es de \$ 365 USD. (Salario Digno).

de los clientes que más convengan a los intereses del micromercado, las características de los mismos se describen a continuación:

1) SugarCRM<sup>27</sup> es un programa de gestión de las relaciones de clientes, el cual ofrece diferentes tipos de suscripciones dependiendo del tamaño y los requerimientos de la organización, sea esta pequeña, mediana y grande, para lo cual, proporciona los siguientes productos: Sugar Profesional, Sugar Corporate, Sugar Enterprise y Sugar Ultimate.

Para acceder a la versión de prueba la cual tiene una duración de 7 días se tiene primero que suscribirse en la página web oficial de SugarCRM, luego de esto se puede ingresar en línea a los diferentes módulos que ofrece este software de administración de las relaciones del cliente. Los módulos que SugarCRM ofrece son los siguientes: cuentas, contactos, oportunidades, informes, documentos y reporte de casos.

El costo para acceder a la versión de Sugar Professional es de \$360 al año por usuario.

Las principales ventajas en la utilización de este software son las siguientes: a) no se utilizan recursos de hardware en el almacenamiento de la base de datos, puesto que esta se encuentran en una nube de computación y b) se puede acceder a la misma desde cualquier lugar.

Entre las principales desventajas se encuentran las siguientes: a) es necesario tener una conexión a internet para acceder en línea al software, b) la base de datos se encuentra en una nube de computación, c) el costo de

---

<sup>27</sup> SugarCRM, “SugarCRM”,09-11-11, en <http://www.sugarcrm.com/crm/products/new-in-sugar.html>.

renovación es anual, d) el software está en inglés y e) no se puede personalizar el software de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

2) MoleculeCRM<sup>28</sup> es un software libre que se lo puede descargar de su página web ([www.moleculecrm.com](http://www.moleculecrm.com)), de igual manera que lo ocurrido con SugarCRM previamente hay que registrarse antes de descargar los instaladores del programa, pues también existe la versión de Molecule Professional, la cual tiene un costo de €175,82 por usuario (\$236,55), si se desea acceder a la misma una vez finalizado el periodo de prueba, el cual tiene una duración de 30 días.

Uno de los atractivos de la versión profesional es que tiene una función integrada con Skype, la misma que a más de permitir realizar y recibir llamadas telefónicas, posibilita el envío de SMS y Fax sin necesidad de equipo adicional.

MoleculeCRM es un Contact Center multicanal que integra las diferentes herramientas de comunicaciones disponibles que existen en el mercado y que hacen efectiva la estrategia de Marketing.

Las principales desventajas de este software son las siguientes: a) se adquiere la licencia, pero las fuentes siguen siendo de MoleculeCRM, por lo tanto cualquier modificación que se requiera realizar al software se tiene que solicitar a la empresa proveedora la ejecución de la misma, y b) el acceso se lo realiza únicamente desde el computador del usuario donde se encuentra instalado el software y no desde cualquier lugar.

---

<sup>28</sup> MoleculeCRM, "Molecule", 09-11-11, en <http://www.moleculecrm.com>

Entre las principales ventajas tenemos: a) no requiere conexión a internet para su acceso, b) no hay costo de renovación anual, c) se reciben actualizaciones periódicamente, d) la base de datos se encuentra almacenada en el servidor, e) el software está en español y f) se puede personalizar de acuerdo a los requerimientos del negocio.

El siguiente cuadro comparativo es elaborado en base a las variables descritas en el punto 5 del capítulo I *¿Qué buscar en un software de CRM?*.

### CUADRO No. 23

#### CUADRO COMPARATIVO PARA ELECCIÓN DEL SOFTWARE

No.	Requerimientos	Sugar CRM	Molecule CRM
1	Funciones	1	2
2	Información de Contacto	1	2
3	Mercadeo y Ventas	2	2
4	Facilidad de Uso	2	2
5	Soporte – Ayuda	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>9</b>

**Fuente:**Micromercado

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

La calificación y elección del software de CRM se realiza bajo los siguientes criterios:

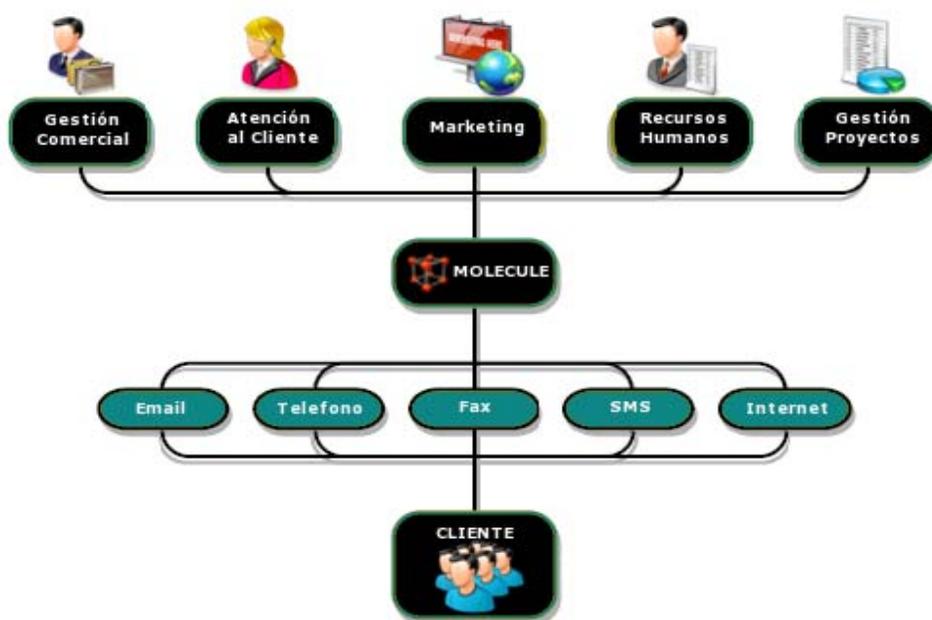
- Se otorga 2 puntos por cada requerimiento que cumpla el software seleccionado.
- Aquel software que tengan una puntuación del 80% (8 puntos) en adelante se considera como candidato para ser adquirido.

Del análisis realizado en el Cuadro No.24 el software que más conviene a los intereses del micromercado para ser adquirido y que apalancará la estrategia de marketing basada en un software de CRM es: “*Molecule CRM*”.

La funcionalidad del software es la siguiente:

**GRAFICO No. 28**

**MAPA DE FUNCIONAMIENTO DE MOLECULE CRM**



**Fuente:** [www.MoleculeCrm.com](http://www.MoleculeCrm.com)

**Elaboración:** Molecule

Las aplicaciones que posee este software de administración de las relaciones del cliente en su menú principal son: Contact Center, CRM, Gestión Comercial, Incidencias, Marketing, Recursos Humanos y Proyectos, dentro de cada una de las aplicaciones existen submenús que permiten la optimización del software.

El costo de implementación de la estrategia de marketing basado en un software de CRM para dos usuarios en el micromercado se detalla a continuación:

#### CUADRO No. 24

##### COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE DE CRM

No.	RUBRO	COSTO
1	Capacitación (1 administrador y 2 colaboradores)	\$ 90
2	Costo de la Promoción (Levantamiento Base Datos)	\$ 300
3	Software (2 usuarios) € 175,82 x 2 = € 351,64 x \$ 1,3454 <sup>29</sup> = \$ 473,0964	\$ 500
4	Hardware (1 computador adicional + conexión en red)	\$ 1.200
5	Instalación en red dos computadores.	\$ 300
6	Imprevistos	\$ 110
<b>Costo Total Implementación</b>		<b>\$ 2.500</b>

**Fuente:**Micromercado

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

La Cámara Valencia en su manual de buenas prácticas de implantación de una solución de CRM, nos sugiere una serie de interrogantes que al ser despejadas con la implementación de una estrategia de CRM, permitirán el crecimiento de la organización en el largo plazo, estas interrogantes se describen en el Anexo No. 7.

Cabe mencionar que también se puede crear una base de datos de clientes de acuerdo a los requerimientos, recursos y tamaño de la organización en los siguientes programas: Microsoft Excel o Microsoft Access.

<sup>29</sup> EuroResidentes, "Finanzas", 28-02-12, en [http://www.euroresidentes.com/finanzas/tipo\\_de\\_cambio\\_euro\\_dolar.htm](http://www.euroresidentes.com/finanzas/tipo_de_cambio_euro_dolar.htm)

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

1.El software de CRM es una poderosa herramienta de gestión de clientes que apalanca la estrategia de marketing dentro de la organización, es decir, no depende solo de ella la consecución de los objetivos de marketing, sino más bien, de la forma en que se elaboran las diferentes estrategias por parte de los directivos y la orientación, administración y uso que se dé a esta herramienta desde el momento de su implementación, así como, los canales de comunicación que se utilicen para hacer efectiva la estrategia de marketing basado en un software de CRM.El proceso de automatización de la fuerza de ventas y gestión de la promoción se encuentran especificados en el anexo No.6, diagrama de flujo No. 1 y diagrama de flujo No. 2.

2. La recolección de datos que se obtiene del cliente, a través, del uso de un software de CRM, proporciona valiosa información gerencial orientada a la toma de decisiones, puesto que provee de información oportuna en línea, lo que permite planificar el desarrollo de nuevos productos y servicios que se ofrezcan tanto en el corto como en el largo plazo, así como, el establecimiento de programas orientados a incrementar la fidelidad y satisfacción del cliente.

3.En base al análisis situacional se exploró el Macro Ambiente, Medio Ambiente y Micro Ambiente, para determinar la existencia de condiciones favorables en la economía del país y en el sector donde compete la MIPYMES para proyectar su crecimiento y desarrollo, este análisis se lo describe en el numeral I del capítulo II.La definición del Plan Estratégico de Marketing está

orientada a fortalecer la presencia del micromercado en el sector, a través, del diseño de diferentes estrategias con el objetivo de llegar a ser líderes en los segmentos que compete, además, se identificaron los diferentes tipos de segmentos que atiende el micromercado, tanto para mercado de clientes como consumidores y el respectivo marketing mix para cada uno de ellos, el Plan Estratégico de Marketing se encuentran especificado en el Cuadro No.1 del Anexo No.2.

4. La identificación de las ventajas competitivas que posee el micromercado en relación a la competencia y las oportunidades de negocio que existen en el entorno en el corto plazo son descritas en el Cuadro No. 2 del Anexo No. 3.

5. La investigación de mercado realizada en etapa exploratoria determinó que el micromercado está dentro del 50% de la MIPYMES ubicadas en el sector de la Floresta, que cumplen el perfil requerido para implementar una estrategia de marketing basado en un software de CRM, el diseño del modelo de calificación y selección se encuentra especificado en el Anexo No.4, Cuadros No. 3 y No. 4.

6. Se diseñó la implementación de la estrategia de desarrollo basado en un software de CRM, para el micromercado en base a los cuatro pilares básicos del CRM; a) estrategia, b) personas, c) procesos y d) tecnología, modelo que ha sido definido particularmente para este caso de aplicación.

7. Al finalizar el presente trabajo investigativo se recalca la importancia que debe existir en las organizaciones de contar con un Plan Estratégico y Plan Operativo de Marketing, orientado a incrementar las ventas, aumentar la

satisfacción del cliente, incrementar la lealtad y rentabilidad del cliente, a través, de la incorporación de nuevos productos y servicios, para lo cual la organización debe apalancarse en implementar una estrategia de desarrollo basado en un software de CRM, puesto que ésta herramienta aporta un alto valor en la recolección de información, para identificar, atraer y conservar a los clientes más rentables y proporcionar mejor servicio a los existentes logrando consolidar una clara ventaja competitiva.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Los objetivos estratégicos, planes tácticos y matriz de crecimiento producto mercado que se proponen deben ser revisados y monitoreados periódicamente por parte del administrador del local para corregir posibles desviaciones que se puedan presentar a lo largo del tiempo.

2. Existe una potencial ventaja competitiva que debe ser aprovechada por el micromercado con la implementación de la estrategia de marketing basado en un software de CRM, puesto que en el sector donde compite la MIPYMES su competencia directa no tienen aún desarrollado un Plan Estratégico de largo plazo, en donde se incluya emprender algún tipo de programa orientado a mejorar su relación con el cliente, por lo tanto es indispensable que el micromercado adopte dicha estrategia en el corto plazo para incrementar la satisfacción del cliente, aumentar su participación en el mercado e incrementar las ventas, así como, emprender programas de fidelización de clientes.

3. La base de datos de clientes que se ha levantado debe construirse con el aporte de la experiencia del administrador del local, puesto que él conoce cuáles son los clientes más rentables, los más habituales, a quienes se les puede otorgar o no crédito, donde viven, donde trabajan, su ciclo de vida familiar, sus gustos, preferencias, etc. Esta base de datos debe irse actualizando permanentemente para aprovechar al máximo los recursos que ofrece el software de CRM elegido

4. El CRM analítico debe ser realizado por el administrador del local, como puntal importante en la ejecución de la estrategia de automatización de la fuerza de ventas del CRM operativo, así como, en el diseño de las diferentes campañas promocionales de marketing directo que se realicen a lo largo del tiempo.

5. El presente trabajo investigativo ha desarrollado un Plan Estratégico de Marketing para el periodo 2.012 – 2.016, en el que se incluyen diferentes estrategias de crecimiento, para lo cual es indispensable que dentro del proceso de planificación estratégica se desarrolle el respectivo análisis financiero, el mismo que debe ir acompañado de un Flujo de Caja en donde se especifiquen los costos de inversión para cada estrategia, así como, la rentabilidad que se obtendría de cada una de ellas.

6. Una vez que el micromercado adopte esta estrategia de negocio como parte de sus procesos comerciales incluyendo las presentes recomendaciones, verá reflejado en sus reportes y estados financieros los objetivos propuestos para satisfacción de sus propietarios.

## CAPITULO VI

### BIBLIOGRAFÍA

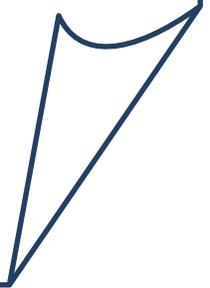
1. William J. Stanton, *“Fundamentos de Marketing”*, México, McGraw – Hill, Décima Edición, 1.996
2. Cámara de Comercio de Valencia, *“Manual de buenas prácticas para la implantación de un solución CRM”*, Proyecto CRM sobre SAP para PYMES altamente tecnificadas, Cámara Valencia
3. Puro Marketing, *“Plataformas Tecnológicas del CRM: De los datos al conocimiento”*, 18-09-11, en <http://www.puromarketing.com/20/5585/tecnologicas-datos-conocimiento.html>
4. Area de Ventas, *“La primera empresa de distribución y venta de productos y servicios de e-Learning y e-RRHH”*, 09-01-12, en [www.areadeventas.com](http://www.areadeventas.com)
5. MarketiNet, *“Agencia Interactiva”*, 13-01-12, en <http://www.marketinet.com/blog/687/email-marketing/las-empresas-prefieren-el-email-pero-se-sigu-en-comunicando-por-el-telefono/>
6. GestioPolis, *“La utilización de las bases de datos en el marketing moderno”*, 09-01-12, en [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/market](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/30/market)
7. Each Step Matters, *“Segmentación de tu base de datos, ¿Cómo hacerlo?”*, 09-01-12, en <http://eachstepmatters.wordpress.com/2009/08/02/segmentacion-de-tu-base-de-datos-%C2%BFcomo-hacerlo/>
8. Unica360, *“Inteligencia de Clientes”*, 09-01-12, en <http://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i>
9. Cognus, *“Top Line Consulting”*, 10-01-12, en <http://www.cognus.cl/content/view/283552/La-gestion-de-la-rentabilidad-de-los-clientes.html>

10. Leslier M. Valenzuela, “*Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente: Revisión y Análisis*”, Chillán – Chile, *Theoría*, Vol. 15 número 102, 2.006, página 102, 02-01-12, en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/299/29915211.pdf>
11. IEDGE, “*Valor de Vida del Cliente*”, 14-01-12, en <http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-relacional/fidelizacion-clientes/ignacio-gonzalez-valor-de-vida-del-cliente/>.
12. Marketing Relacional, “*El ciclo de vida del cliente*”, 04-01-12, en <http://marketingrelacional.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-vida-del-cliente-elemento.html>
13. MarketingDirecto, “*El portal para el marketing*” 10-01-12, en <http://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo/>
14. Sangil Martínez J, “*¿CRM Filosofía o Tecnología?*”, España, Ipsos Investigación de Mercados S.A., 2.007, página 215.
15. OCITEL, “*Information Technologies*”, 31-07-11, en [http://www.ocitel.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:estrategia-crm&catid=36:infonegocios&Itemid=65](http://www.ocitel.net/index.php?option=com_content&view=article&id=47:estrategia-crm&catid=36:infonegocios&Itemid=65)
16. HOSTGREEN, “*Su Mejor Aliado Tecnológico*”, 04-08-11, en <http://www.hostgreen.com/docpdf/PresentacionHostgreenCRM.pdf>
17. Jaime Ospina, “*Arquitectura Empresarial Para PYMES*”, 10-01-12, en [http://aepyme.blogspot.com/2009/07/arquitectura-crm\\_28.html](http://aepyme.blogspot.com/2009/07/arquitectura-crm_28.html)
18. Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, “*Sistemas de Información Gerencial*”, México, Pearson Educación, Décima Edición, 2.008, página 64.
19. EMPRENDEDORES.ES, *Guías Prácticas Emprendedores*, 16-09-11, en [http://www.emprendedores.es/empresa/tecnologia/recursos\\_de\\_software\\_libre\\_para\\_pymes/software\\_libre\\_para\\_pymes](http://www.emprendedores.es/empresa/tecnologia/recursos_de_software_libre_para_pymes/software_libre_para_pymes)

20. Tecnikeando, “Los 10 mejores programas de Software CRM para gestión de contactos”, 16-09-11, en <http://www.tecnikeando.com/software/110411-los-10-mejores-programas-de-software-crm-para-gestion-de-contactos.html>
21. B.C.E., “Banco Central del Ecuador”, 01-07-11, en [www.bce.fin](http://www.bce.fin).
22. Ecuador en Cifras, “Toda la Información Estadística en solo sitio web”, 2012-01-19, en <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>
23. I.N.E.C., “Instituto Nacional de Estadística y Censos”, 19-01-12, en [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
24. “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”, Quito, Asamblea Nacional, 2011.
25. M.C.P.E.C., “Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad”, 05-07-11, en [http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=869:primer-borrador-para-discusion-del-codigo-de-aproduccion&catid=9:mcpec&Itemid=57%3E&view=article&id=869:primer-borrador-para-discusion-del-codigo-de-la-produccion&catid=9:mcpec](http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=869:primer-borrador-para-discusion-del-codigo-de-aproduccion&catid=9:mcpec&Itemid=57%3E&view=article&id=869:primer-borrador-para-discusion-del-codigo-de-la-produccion&catid=9:mcpec) &l
26. SugarCRM, “SugarCRM”, 09-11-11, en <http://www.sugarcrm.com>
27. MoleculeCRM, “Molecule”, 09-11-11, en <http://www.moleculecrm.com>
28. EuroResidentes, “Finanzas”, 28-02-12, en [http://www.euroresidentes.com/finanzas/tipo\\_de\\_cambio\\_euro\\_dolar.htm](http://www.euroresidentes.com/finanzas/tipo_de_cambio_euro_dolar.htm)
29. Ing. Ivis Martín Pacheco Mejía, 17-03-12, “Plan de Negocios”, en [http://www.cofide.com.pe/tabla\\_negocios/6/administracion/Elaboracion\\_del\\_Plan\\_de\\_Negocios\\_Ivis\\_Pacheco.pdf](http://www.cofide.com.pe/tabla_negocios/6/administracion/Elaboracion_del_Plan_de_Negocios_Ivis_Pacheco.pdf)

**Anexo**

**No. 1**



**CUADRO No. 1**

**Pasos para construir una Matriz FODA**

Formar la Matriz FODA indicando las cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas F <sub>1</sub> F <sub>2</sub> ... F <sub>n</sub>	Debilidades D <sub>1</sub> D <sub>2</sub> ... D <sub>n</sub>
	Oportunidades O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ... O <sub>n</sub>	FO (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y O.	DO (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.
	Amenazas A <sub>1</sub> A <sub>2</sub> ... A <sub>n</sub>	FA (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.	DA (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y A.

**FUENTE:** Ing. Ivis Martin Pacheco Mejía, “Plan de Negocios”, 17-03-12, [enhttp://www.cofide.com.pe/tabla\\_negocios/6/administracion/Elaboracion\\_del\\_Plan\\_de\\_Negocios\\_Ivis\\_Pacheco.pdf](http://www.cofide.com.pe/tabla_negocios/6/administracion/Elaboracion_del_Plan_de_Negocios_Ivis_Pacheco.pdf)

**ELABORACIÓN:** Ing. Ivis Martin Pacheco Mejía

La construcción de la matriz cruzada F.O.D.A.permite desarrollar diferentes estrategias encaminadas a maximizar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas, en cuadro cuadrantes, F.O., D.O., F.A., y D.A. Estas estrategias sirven de referencia para elaborar el Plan Estratégico, Plan Táctico y demás matrices de planificación como la Matriz de Crecimiento Producto Mercado, Matriz B.C.G., Matriz de Estrategias Genéricas, etc.

**CUADRO No. 2**  
**MATRIZ CRUZADA F.O.D.A.**

Cód.	FORTALEZAS	Cód.	DEBILIDADES
F1	Formación académica en administración de empresas por parte de los propietarios.	D1	Inexistencia de sistema de facturación, cobro automatizado y manejo de clientes.
F2	Apalancamiento financiero por parte de los proveedores (crédito a 7 y 15 días).	D2	Políticas de créditos realizadas al ojo, sin calificación previa.
F3	Categorización del local como micro mercado o autoservicio	D3	El flujo de efectivo en algunos casos es caja chica de los propietarios.
F4	Posibilidad de expansión del área de ventas y bodega sin limitaciones.	D4	Kardex de clientes se actualizan 1 vez por semana.
F5	Local propio.	D5	Sistema contable se lo lleva por reportes.
F6	Acceso directo y oportuno a líneas de crédito, en el Sistema Financiero.	D6	Ausencia de refrescamiento de la marca.
F7	Política de créditos a los empleados.	D7	Distribución del local tradicional.
F8	Equipos, herramientas y transporte propios de la microempresa.	D8	Ausencia de planeación Estratégica y de marketing a largo plazo.
F9	Fuerte habilidad administrativa y de comercialización con proveedores.	D9	Pedidos se realizan siempre a los mismos proveedores.
F10	Conocimiento del mercado para comprar a los mejores precios	D10	Poca apertura al ingreso de productos nuevos.
F11	Promociones por temporada inigualables por parte de la competencia.	D11	Programas de capacitación y mejora inexistentes para mandos operativos.
F12	Personal que labora vive en el sector.	D12	Inexistencia de planes de renovación de Equipos.
F13	Estabilidad del precio de ventas de los productos al público.		
F14	Amplio surtido de productos, que satisfacen necesidades del sector.		
F15	Capital de trabajo necesario para otorgar crédito a clientes.		

		F16	Empoderamiento hacia los colaboradores.		
Cód.	OPORTUNIDADES	Cód.	Estrategia FO	Cód.	Estrategia DO
O1	Cercanía a Instituciones de Educación básica, bachillerato y pregrado.	E F1 + O1	La formación académica en administración de empresas por parte de los propietarios ha permitido la identificación de nuevos segmentos, aprovechando la cercanía a instituciones de educación.	E O1 + D1	La existencia de un adecuado sistema de facturación y cobro mecanizado permitirá incrementar la rapidez y exactitud en el cobro de los productos vendidos.
O2	Cercanía al Coliseo General Rumiñahui (conciertos y eventos efectuados).	E F2 + O2	El apalancamiento financiero por parte de los proveedores, a través, del crédito concedido ha permitido ofrecer una gran variedad de productos.	E O2 + D2	Una adecuada política de otorgamiento de créditos previa calificación ayuda a minimizar el riesgo por incobrables en la cartera de clientes.
O3	Ubicación del Local en la calle principal que va a Guápulo y Cumbayá.	E F3 + O3	La categorización del Local como micro mercado o autoservicio se ha logrado gracias a la ubicación del local en la calle principal que va a Guápulo y Cumbayá.	E O3 + D3	La correcta ubicación del Local en la calle principal ha permitido tener un buen flujo de efectivo que, a través, de un correcto control financiero no debería ser utilizado como caja chica por parte de los propietarios.
O4	Publicidad Externa del Local asumida por cuenta de los proveedores	E F4 + O4	Existe la posibilidad de expansión del área de ventas y bodega sin limitaciones, así como, la negociación de la publicidad externa con los proveedores.	E O4 + D4	La publicidad externa del local asumida por los proveedores representa una ayuda económica a las finanzas del local, la cual debe ser apoyada con una permanente actualización del Kardex de clientes.
O5	Entrega en comodato por parte de proveedores de equipos de refrigeración y frío (Coca - Cola, Pepsi, Pronaca, Pingüino, etc.)	E F5 + O5	El contar con un amplio local ha permitido que los proveedores hayan entregado, en comodato equipos de refrigeración y frío.	E O5 + D5	La entrega en comodato por parte de proveedores de equipos de refrigeración y frío debe ser registrado en los reportes del sistema contable para su mantenimiento.
O6	Fuerte posicionamiento del nombre del Micromercado en el sector.	E F6 + O6	El manejo adecuado de las cuentas bancarias ha permitido tener acceso directo y oportuno a líneas de crédito para surtir al local de productos, lo cual se ha visto reflejado en un fuerte posicionamiento de la marca del micromercado en el sector.	E O6 + D6	El fuerte posicionamiento de la marca del micromercado debe ser apoyado con un adecuado refrescamiento de la marca.
O7	Reconocimiento anual de Publicidad Interna por parte de los proveedores (Nestle)	E F7 + O7	Existe una política de créditos a empleados, así como, poder de negociación de espacios internos por concepto de publicidad con los proveedores.	E O7 + D7	La política de negociar espacios internos hacia los proveedores, se debe gracias al espacio disponible encontrado en la distribución tradicional del local.

O8	TradeMarketing y Merchandising corre por cuenta de los proveedores (Nestle, Unilever, etc.)	E F8 + O8	Los equipos, herramientas y transporte son propios de la microempresa, razón por la cual el Trademarketing y Merchandising suministrados por los proveedores va de acuerdo a las políticas del Micro mercado.	E O8 + D8	El apoyo permanente en actividades de trademarketing y merchandising por parte de los proveedores se ha desarrollado sin contar con el soporte de un plan estratégico de marketing propio.
O9	Identificación del Local por parte de los proveedores como punto de canje para promociones.	E F9 + O9	La fuerte habilidad administrativa y de comercialización con proveedores ha permitido que el local sea tomado en cuenta como punto de canje en promociones que se realizan a nivel nacional.	E O9 + D9	Ser tomados en cuenta como punto de canje en campañas publicitarias a nivel nacional se ha dado gracias, a la continuidad en la compra a los mismos proveedores.
O10	Negocios complementarios instalados en el sector, ejm: bares y restaurantes.	E F10 + O10	El conocimiento de mercado ha permitido tener precios competitivos en el sector, razón por la cual los negocios complementarios son permanentes actores en las ventas diarias.	E O10 + D10	Los negocios complementarios instalados en el sector especialmente los de comidas han obligado a ir incrementando poco a poco el ingreso de nuevos productos.
O11	Costos de transporte asumidos por los proveedores.	E F11 + O11	El personal que labora en el micro mercado vive en el sector, lo cual beneficia en el establecimiento de horarios de trabajo, de igual manera, los costos de transporte de entrega son asumidos por el proveedor existiendo un ahorro en este rubro.	E O11 + D11	La inclusión de programas de capacitación para mandos operativos es indispensable para la mejora continua, así como, el ahorro en los costos de transporte que son asumidos por los proveedores.
		<b>E</b> <b>Aplicación:</b>		<b>E</b> <b>Aplicación:</b>	
<b>Cód.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Cód.</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Cód.</b>	<b>Estrategia DA</b>
A1	Continuos cambios regulatorios dentro de las políticas del Municipio. (Municipio vs. Ministerio de Salud)	E A1 + F1	La existencia de continuos cambios regulatorios dentro de las políticas del municipio han sido superados por un buen manejo administrativo por parte de los propietarios.	E A1 + D1	Los continuos cambios regulatorios en las políticas del municipio, exigen la existencia de un sistema de facturación y cobro mecanizado.
A2	Incertidumbre si los planes de movilidad del Municipio afectarán la existencia del Local.	E A2 + F2	La incertidumbre de los planes de movilidad por parte del municipio pueden afectar la existencia del local, lo cual contrasta con el apalancamiento financiero otorgado por los proveedores.	E A2 + D2	La incertidumbre de si los planes de movilidad del Municipio afectarán la existencia del local, deben ser un factor determinante al otorgar líneas de crédito a clientes.
A3	Muchos competidores.	E A3 + F3	La existencia de muchos competidores es contrarrestada con la categorización del local como micro mercado o autoservicio.	E A3 + D3	La existencia de muchos competidores puede afectar a las ventas, razón por la cual el dinero de caja no debe ser considerado como caja chica por parte de los propietarios.

<b>A4</b>	Bajas barreras de ingreso para nuevos competidores.	E A4 + F4	Las bajas barreras de ingreso existentes para nuevos competidores es contrarrestada con la posibilidad de expansión del local sin limitaciones.	E A4 + D4	Las bajas barreras de ingreso para nuevos competidores, debe ser respalda con la actualización diaria del kardex de clientes para evitar inflar la cartera.
<b>A5</b>	Bajo posicionamiento de la marca del micromercado en los sectores aledaños.	E A5 + F5	El bajo posicionamiento de la marca del micromercado en sectores aledaños debe ser aprovechado por la existencia del local propio.	E A5 + D5	El bajo posicionamiento de la marca del micromercado en los sectores aledaños, debe llevar a tener un sistema de control contable automatizado y no por reportes.
<b>A6</b>	Competencia desleal por parte de nuevos ingresantes en el sector.	E A6 + F6	Los nuevos competidores que ingresan al sector realizan una competencia desleal en cuanto a la fijación del PVP, razón por la cual el acceso oportuno a líneas de crédito puede ayudar a mejorar la situación financiera.	E A6 + D6	La competencia desleal por parte de nuevos ingresantes en el sector puede ser aprovechada por los mismos por la falta de refrescamiento de la marca.
<b>A7</b>	Proveedores no mantienen exclusividad con clientes en cobertura.	E A7 + F7	Al no tener poder de negociación con los proveedores por volumen de compras, no permite contar con exclusividad por parte de los mismos, mientras que la política de crédito a empleados es un factor motivacional.	E A7 + D7	El que los proveedores no mantengan exclusividad en la venta de productos al canal tradicional en un determinado punto de venta, no debe ser excusa para modernizar el local.
<b>A8</b>	Tasa de interés para microcréditos altas en comparación con créditos corporativos y empresariales.	E A8 + F8	Las tasas de interés para microcréditos son altas en relación a los créditos corporativos y empresariales, pese a ello la microempresa ha tenido que recurrir a este endeudamiento para adquirir los equipos, herramientas y vehículos.	E A8 + D8	La ausencia de una planeación estratégica y de marketing de largo plazo no ha permitido planificar el requerimiento de recursos financieros a las tasas de interés más convenientes.
<b>A9</b>	Canibalismo promocional por parte de los supermercados para dominar el sector.	E A9 + F9	Existe un canibalismo marcado por parte de los supermercados para dominar el sector de productos de consumo de primera necesidad, por lo que se necesita una fuerte habilidad de comercialización con los proveedores para mejorar el precio.	E A9 + D9	El canibalismo promocional existente por parte de los supermercados para dominar el sector, no ha permitido el ingreso de nuevos distribuidores para seleccionar los mejores precios.
		<b>E</b> <b>Aplicación:</b>		<b>E</b> <b>Aplicación:</b>	

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian G. Lascano Gómez

# **Anexo**

# **No. 2**

**CUADRO No. 1**  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2.012 – 2.016**

	No.	DESCRIPCION	INDICADOR	INICIO	FIN
<b>Perspectiva del Cliente</b>	1	Incrementar las ventas en un 5% anual.	(Año Base / Año Comparar) – 1	2.013	2.016
	2	Aumentar la participación del mercado en un 5% anual.	(Total Ventas Base / Total Ventas Año Comparar) – 1	2.012	2.016
	3	Destinar el 5% de las ventas totales a actividades promocionales.	Total Inversión Publicidad / Total Ventas	2.013	2.016
	4	Contar con una base de datos de clientes de al menos 400 clientes.	(# Clientes Año Base / # Clientes Año Comparar) – 1	2.012	2.016
<b>Perspectiva Financiera</b>	1	Mantener un Margen de utilidad de al menos el 20% en cada categoría de productos.	1 - (Costo de Ventas / Ventas)	2.012	2.016
	2	Mantener un porcentaje de costos fijos menor al 10% del Total de Ventas.	Costos Fijos / Total Ventas	2.012	2.016
	3	Mantener en la cuenta bancosun saldo promedio efectivo mensualde \$ 2.000.	Saldo Promedio Efectivo	2.012	2.016
	4	Tener una recuperación de cartera mensual superior al 95%.	Total Cobros Realizados / Total Ventas a Crédito.	2.012	2.016
	5	Mantener un porcentaje menor al 1% del total de las ventas por concepto de productos caducados.	Total Productos Caducados / Total Ventas.	2.012	2.016

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

**CUADRO No. 2**

**PLAN TÁCTICO DE MARKETING 2.012 – 2.016 (PERSPECTIVA DEL CLIENTE).**

	No.	EVENTOS, FASES Y LOGROS PRINCIPALES	RESPONSABILIDADES		INICIO	FIN	INDICADORES	REVISION
			PRIMARIAS	APOYO				
<b>Objetivo No. 1</b>	1.1	Incrementar el 1.5% en ventas en el segmento amas de casa.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	(Total Vtas Actuales Amas Casa / Total Vtas Amas Casa Año Anterior) – 1	Anual
	1.2	Incrementar el 0.5% en ventas en el segmento Estudiantes.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	(Total Vtas Actuales Estudiantes / Total VtasEstudiant Año Anterior) – 1	Anual
	1.3	Incrementar el 0.75% en ventas en el segmento Oficinistas.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	(Total Vtas Actuales Oficinistas / Total Vtas Oficinista Año Anterior) – 1	Anual
	1.4	Incrementar el 0.75% en ventas en el segmento familiar.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	(Total Vtas Actuales Familias / Total Ventas Familias Año Anterior) – 1	Anual
	1.5	Incrementar el 1,5% en ventas en el segmento bares y restaurante.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	(Total Vtas Actuales B&R / Total Vtas B&R Año Anterior) – 1	Anual
	1.6	Tener al mes 3 ítems por cada producto (Incrementar el surtido)	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	Total Productos Nuevos/ Total Productos.	Anual
<b>Objetivo No. 2</b>	2.1	Entregar productos a domicilio por compras superiores a \$5.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	Total Ventas Domicilio / Total Ventas	Mensual
	2.2	Cobrar con tarjetas de crédito por montos superiores a \$ 30.	Administrador	Vendedor	2.013	2.016	Total Ventas Tarjetas Crédito / Total Ventas.	Mensual
	2.3	Ampliar el área de ventas en 20 m <sup>2</sup> , para incluir nuevos productos.	Administrador	_____	2.015	2.015	Total área ventas nueva - Total área ventas	Anual
	2.4	Capacitar al personal en el uso del software de CRM .	Administrador	Vendedor	2.012	2.012	# Personal Capacitado / Total Personal	Mensual
	2.5	Abrir una sucursal en el parque de la Floresta.	Administrador	_____	2.016	2.016	# Sucursales Abiertas / Total Locales.	Anual

Objetivo No. 3	3.1	Realizar anualmente una promoción por el día de la madre y promocionarle vía sms, mailing y redes sociales.	Administrador	Vendedor	2.014	2.016	# SMS enviados / Total SMS Planificados # Mail enviados / Total Mail Planificados	Anual
	3.2	Realizar anualmente una promoción en navidad y promocionarla vía sms, mailing y redes sociales.	Administrador	_____	2.013	2.016	# SMS enviados / Total SMS Planificados # Mail enviados / Total Mail Planificados	Anual
	3.3	Felicitar vía SMS y Redes Sociales a los clientes en su fecha de cumpleaños.	Administrador	_____	2.013	2.016	# Clientes Felicitados / Total Clientes	Mensual
	3.4	Ofrecer los martes de cada semana el 10% de descuento en la feria de carnes y embutidos.	Administrador	Vendedor	2.012	2.016	# Ferias Realizadas al Mes / 4	Mensual
	3.5	Ofrecer los viernes de cada semana el 10% de descuento en la feria de legumbres.	Administrador	Vendedor	2.012	2.016	# Ferias Realizadas al Mes / 4	Mensual
	3.6	Realizar el último sábado de cada mes feria de licores con el 10% de descuento.	Administrador	Vendedor	2.012	2.016	# Ferias Realizadas al Mes / 1	Mensual
	3.7	Promocionar vía SMS y mailing la feria de carnes, legumbres y licores, a partir del segundo semestre del año.	Administrador	_____	2.013	2.016	# SMS enviados / Total SMS Planificados # Mail enviados / Total Mail Planificados	Mensual
Objetivo No. 4	4.1	Contar con una base de datos de clientes de al menos 400 clientes.	Administrador	_____	2.013	2.016	(# Clientes Año Base / # Clientes Año Comparar) - 1	Anual

### PLAN TÁCTICO FINANCIERO 2.012 – 2.016 (PERSPECTIVA FINANCIERA).

	No.	EVENTOS, FASES Y LOGROS PRINCIPALES	RESPONSABILIDADES		INICIO	FIN	INDICADORES	REVISION
			PRIMARIAS	APOYO				
<b>Objetivos</b>	1	Mantener un Margen de utilidad de al menos el 20% en cada categoría de productos.	Administrador	_____	2.012	2.016	1 - (Costo de Ventas / Ventas)	Anual
	2	Mantener un porcentaje de costos fijos menor al 10% del Total de Ventas.	Administrador	_____	2.012	2.016	Costos Fijos / Total Ventas	Anual
	3	Mantener en la cuenta bancosun saldo promedio efectivo mensual de \$ 2.000.	Administrador	_____	2.012	2.016	Saldo Promedio Efectivo	Anual
	4	Tener una recuperación mensual de cartera superior al 95%.	Administrador	_____	2.012	2.016	Total Cobros Realizados / Total Ventas a Crédito.	Anual
	5	Mantener un porcentaje menor al 1% de las ventas por concepto de productos caducados.	Administrador	_____	2.012	2.016	Total Productos Caducados / Total Ventas.	Anual

**FUENTE:** Micromercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

**CUADRO No. 3**  
**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

No.	Nombre Competidor	Ventas Mensuales Estimadas	Ventas Anuales Estimadas	Porcentaje
1	Micro Jésica	1.700	20.400	17%
2	Micro Frutas Frescas	2.000	24.000	20%
3	Micro Castellanos	3.000	36.000	30%
4	Micro Ok	1.500	18.000	15%
5	MIPYMES	1.800	21.600	18%
	<b>TOTAL</b>	<b>10.000</b>	<b>120.000</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación de MercadoMicromercado

**ELABORACIÓN:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

**Nota:** El valor de las ventas mensuales estimadas mostrado representa una fracción de las ventas reales de cada uno de los competidores, esta fracción es la misma para todos los competidores de manera que no se afecta el cálculo porcentual de la participación de mercado.

El área geográfica de donde se obtuvo la información para elaborar el cuadro de participación de mercado corresponde al sector de la Floresta, los competidores selecciones que se incluyen en el presente cuadro representan aquellos negocios que son considerados la competencia directa de la MIPYMES y que son los mismos que fueron tomados como referencia en el Cuadro No. 2 del Anexo No. 4, para llevar a cabo la investigación de mercado de acuerdo a lo descrito en el Capítulo III.

Actualmente el micromercado cuenta con un 18% de la participación de mercado del total de las ventas que se realizan en el sector de la Floresta en un periodo de tiempo de un año.

# **Anexo**

# **No. 3**

CUADRO No. 1

MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO - MERCADO

		PRODUCTOS			
		ACTUALES		NUEVOS	
MERCADOS	ACTUALES	<b>PENETRACIÓN: Tasa de uso y penetración</b>		<b>DIFERENCIACIÓN o Desarrollo de Productos</b>	
		1	Martes de <b>Carnes y Embutidos</b> 10% de descuento.	1	Venta de artículos de plástico.
		2	Jueves de <b>Mariscos</b> 10% de descuento.	2	Ventas de periódicos y revistas.
		3	Viernes de <b>Legumbres</b> 10% de descuento.	3	Ventas de tarjetas prepago, recargas y chips.
		4	Ultimo sábado del mes <b>Feria de Licores</b> 10% de descuento.	4	Ventas de productos de papelería.
		5	Cobrar con tarjetas de crédito por montos superiores a \$30.	5	Cabinas Telefónicas.
	NUEVOS	<b>SEGMENTACIÓN o Desarrollo de Mercados</b>		<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	
		1	Servicio de entrega a domicilio.	1	Venta de películas en formato DVD y Blue Ray.
		2	Calificar como proveedor del servicio de comedor o cafetería de instituciones públicas y privadas.	2	Venta especializada de comida para animales.
		3	Venta de productos al por mayor.	3	Venta de productos on – line.
4		Abrir una sucursal en el parque de la Floresta.	4	Venta de artículos de belleza femenina, a través, de la representación de marcas como Avon, Yanbal, Oriflame, etc.	
	5	Abrir una sucursal en Guápulo.	5	Implementación de una pequeña farmacia para la venta de medicinas y productos naturales.	

FUENTE: Micromercado

ELABORACIÓN: Christian Gonzalo Lascano Gómez

**CUADRO No. 2**  
**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD**

	DESCRIPCION	COMPETIDORES			VENTAJA COMPETITIVA
		Viveres Jélica	Frutas Frescas	Micromercado	
<b>PRODUCTO</b>	Abarrotes y Aseo Personal.	F	D	F	Característica Común +
	Legumbres.	D	F	F	Característica Común +
	<b>Carnes y Embutidos</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
	Gaseosas, Jugos, Helados y Yogurt	F	F	F	Característica Común +
	Snacks y Confites	F	F	F	Característica Común +
	Cervezas y Licores	F	F	F	Característica Común +
<b>PRECIO</b>	Ventas a Crédito	F	F	F	Característica Común +
	Ventas con Tarjetas de Crédito	D	D	D	Oportunidad
	Martes de Carnes y Embutidos 10% de Descuento.	D	D	D	Oportunidad
	Jueves de Mariscos 10% de Descuento.	D	D	D	Oportunidad
	Viernes de Legumbres 10% de Descuento.	D	D	D	Oportunidad
	Último sábado del mes feria de licores 10% descuento.	D	D	D	Oportunidad
	Venta de productos al por mayor.	D	D	D	Oportunidad
<b>PLAZA</b>	Horarios de Atención Lunes – Viernes 07:30 – 21:30	F	F	F	Característica Común +
	Horarios Atención Sábado – Domingo 08:30 – 20:30	F	F	F	Característica Común +
	Metros cuadrados de área de ventas = ó + de 30 m <sup>2</sup>	F	F	F	Característica Común +
	Líneas telefónicas al menos 1.	F	F	F	Característica Común +
<b>PROMOCIÓN</b>	<b>Número de vendedores = ó &gt;a 2 colaboradores</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
	Promoción por el día de la Madre.	D	D	D	Oportunidad
	<b>Promoción por temporada Navideña.</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
	Área de parqueo	D	F	F	Característica Común +
	<b>Comunicación Promociones vía marketing digital</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>

FUENTE: Micromercado

ELABORACIÓN: Christian Gonzalo Lascano Gómez

El micromercado posee cuatro ventajas competitivas en relación a su competencia directa, lo que la pone en una posición privilegiada, por considerarse como primera única y mejorar en lo que está haciendo.

Las ventajas competitivas encontradas se describen a continuación:

- 1. Carnes y Embutidos,** Uno de los insights que posee el micromercado y que lo diferencia de la competencia, es la venta de carne de res, carne de cerdo, pollos, menudencias de pollo, pavos y embutidos al granel.
- 2. Número de vendedores igualó mayor de 2 colaboradores,** por lo general el micromercado cuenta entre dos y tres colaboradores que se encargan de la atención y despacho de pedidos a los clientes, a diferencia de su potencial competencia que en la mayoría de los casos es atendido por una y dos personas.
- 3. Promoción por temporada navideña,** el micromercado es el único establecimiento en el sector dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo que realiza una promoción por temporada navideña, la cual ha servido de ancla para incrementar sus ventas en esa temporada.
- 4. Comunicación de promocionales vía marketing digital,** el micromercado desde el año pasado está implementando como parte de sus estrategias de crecimiento el publicitarse, a través, de métodos BTL que se encuentran en auge como son las redes sociales, en especial Facebook y Twitter. En Facebook se han publicado las fotos de las personas famosas que han visitado el micromercado y que han accedido a fotografiarse con los administradores del local, además, se publican las fotos de los ganadores

de las diferentes promociones realizadas por el micromercado, ver Anexo No. 6, Gráfico No. 1 y Gráfico No. 2.

Estas ventajas competitivas deben ser potenciadas y fortalecidas en el mediano plazo, puesto que la competencia directa e indirecta puede adoptar una estrategia me too.

Entre los diferentes servicios que aún no han sido tomados en cuenta y que se pueden implementar para aprovechar potenciales oportunidades de negocio para el micromercado en relación a su competencia directa, tenemos a las siguientes:

1. Venta a través, de tarjetas de crédito.
2. Martes de carnes y embutidos, 10% de descuento.
3. Jueves de mariscos 10% de descuento.
4. Viernes de legumbres 10% de descuento.
5. Último sábado del mes, feria de licores 10% de descuento.
6. Venta de productos al por mayor.
7. Promoción por el día de la madre.

Las oportunidades de negocio mencionadas anteriormente han sido tomadas en cuenta para elaborar la Matriz de Crecimiento Producto Mercado, detallada en el Cuadro No. 1 del presente anexo.

# **Anexo**

# **No. 4**

2011-08-28

**CUADRO No. 1**  
**UBICACIÓN DE CALLES PRINCIPALES**

No.	BARRIO LA FLORESTA	No.	BARRIO LA VICENTINA
1	Madrid	1	Manuel Albán
2	Coruña	2	Alfonso Perrier
3	Lerida	3	Iberia
4	Ladrón de Guevara	4	La Condamine
5	Valladolid	5	Luis Godin
6	Pontevedra	6	Toribio Hidalgo
7	Guipuzcoa	7	Sáenz
8	Lugo	8	De los Conquistadores

**Fuente:**Micromercado

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

**CUADRO No. 2**  
**LISTADO DE MIPYMES SELECCIONADAS**

2011-08-28

No.	NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD COMERCIAL	BARRIO
1	Repuestos Americanos	Repuestos Automotrices	La Vicentina
2	Rueda Services	Ferretería	La Vicentina
<b>3</b>	<b>MIPYMES</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Floresta</b>
4	Comercial Floresta	Bazar y Papelería	La Floresta
5	Sana Sana	Medicinas	La Floresta
6	Cruz Azul	Medicinas	La Floresta
7	Centro de Desarrollo Infantil Popeyes	Guardería	La Floresta
<b>8</b>	<b>Viveres La Vicentina</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Vicentina</b>
9	Satelec	Ferretería	La Floresta
<b>10</b>	<b>Frutas Frecas</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Floresta</b>
<b>11</b>	Almacenes La Ganga	Electrodomésticos	La Vicentina
<b>12</b>	<b>Micro Castellanos</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Floresta</b>
13	Panadería Ambato	Panadería	La Floresta
14	Panadería La Espiga	Panadería	La Vicentina
15	Ostión Marisquería	Restaurante	La Vicentina
<b>16</b>	<b>Viveres Jéssica</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Floresta</b>
<b>17</b>	<b>Mico Ok</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Vicentina</b>
18	Gráficas Ortega	Imprenta	La Floresta
19	Pollo Selecto	Restaurante	La Vicentina
<b>20</b>	<b>Su Despensa</b>	<b>Abarrotes</b>	<b>La Vicentina</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

### CUADRO No. 3

#### CUADRO DE REQUERIMIENTOS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UN SOFTWARE DE CRM

No.	Característica	Requerimientos Mínimos	MIPYMES Cumplen Requerimientos Mínimos
1	Años de antigüedad en el sector	10 años en adelante	57% de las MIPYMES (11 son los candidatos)
2	Poseer una base de datos de clientes	100 clientes en adelante	43% de las MIPYMES, de estas el 67% posee más de 100 clientes (6 son los candidatos)
3	Ventas mensuales	\$ 10.000 en adelante.	90% de las MIPYMES (18 son los candidatos)
4	Área destinada a Ventas	30 m <sup>2</sup> en adelante.	90% de las MIPYMES (18 son los candidatos)
5	Personas que atienden al público	De 3 vendedores en adelante	29% de las MIPYMES (6 son los candidatos)
6	Disponer de un software para facturación.	1 computador en adelante.	57% de las MIPYMES (11 son los candidatos)
7	Otorgar créditos a clientes	Llevar Kardex de clientes.	86% de las MIPYMES (17 son los candidatos)
8	Contar con programas de fidelización de clientes.	1 en adelante.	14% de las MIPYMES (3 son los candidatos)
9	Gasto en publicidad y promoción.	\$500 en adelante anualmente.	71% de las MIPYMES (14 son los candidatos)
10	Disponer de presupuesto para adquirir un software de CRM.	De \$ 200 - \$ 1.000	100% de las MIPYMES (20 son los candidatos)

**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

Las características y requerimientos mínimos que se incluyen en el presente cuadro, son datos obtenidos, a través, de la observación que se realizó en la investigación de mercado al momento de efectuar las encuestas en los diferentes locales.

**CUADRO No. 4**

**MIPYMES SELECCIONADAS SEGÚN PERFIL REQUERIDO**

No.	NOMBRE COMERCIAL	R.M. <sup>1</sup>	R.M.	TOTAL	CUMPLE REQUERIMIENTOS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Repuestos Americanos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	SI
2	Rueda Services	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	8	SI
3	MIPYMES	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	SI
4	Comercial Floresta	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	5	NO
5	Sana Sana	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	SI
6	Cruz Azul	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7	SI
7	CDI Popeyes	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	5	NO
8	Viveres La Vicentina	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3	NO
9	Satelec	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	SI
10	Frutas Frecas	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4	NO
11	Almacenes La Ganga	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	SI
12	Micro Castellanos	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	8	SI
13	Panadería Ambato	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	6	NO
14	Panadería La Espiga	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	6	NO
15	Ostión Marisquería	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	5	NO
16	Viveres Jélica	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	5	NO
17	Mico Ok	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	7	SI
18	Gráficas Ortega	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	8	SI
19	Pollo Selecto	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	6	NO
20	Su Despensa	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	NO

**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

<sup>1</sup> R.M. = Requerimiento Mínimo

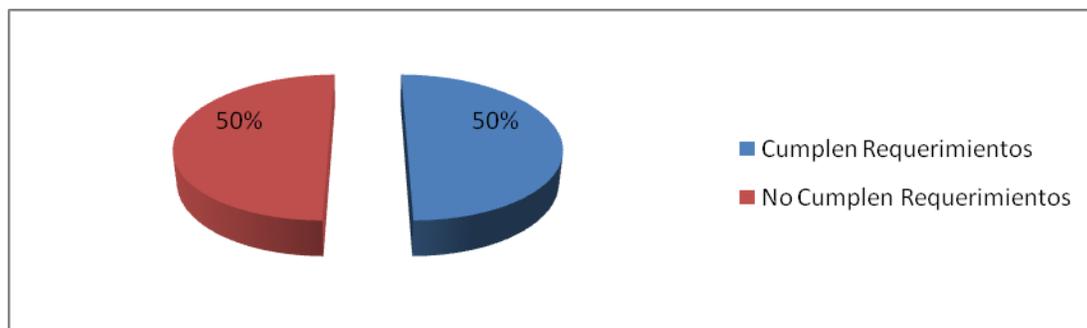
Los requerimientos mínimos bajo los cuales se realiza la calificación de los negocios para determinar la factibilidad de adoptar una estrategia de marketing basado en un software de CRM, han sido tomados de las características que se describen en el Cuadro No. 3.

La calificación de los potenciales candidatos se realiza de la siguiente manera:

- Se otorga 1 punto por cada requerimiento mínimo que cumple la MIPYMES seleccionada.
- Aquellas MIPYMES que obtengan una puntuación del 70% (7 puntos) en adelante se consideran como potenciales candidatos para implementar una estrategia de marketing basada en un software de CRM.

Las MIPYMES que superaron la puntuación requerida para ser consideradas como candidatos calificados, representan el 50% (10 locales) del total de las analizadas (20 potenciales candidatos) para adoptar una estrategia de marketing basado en un software de CRM.

**GRAFICO No. 1**  
**POTENCIALES CANDIDATOS**



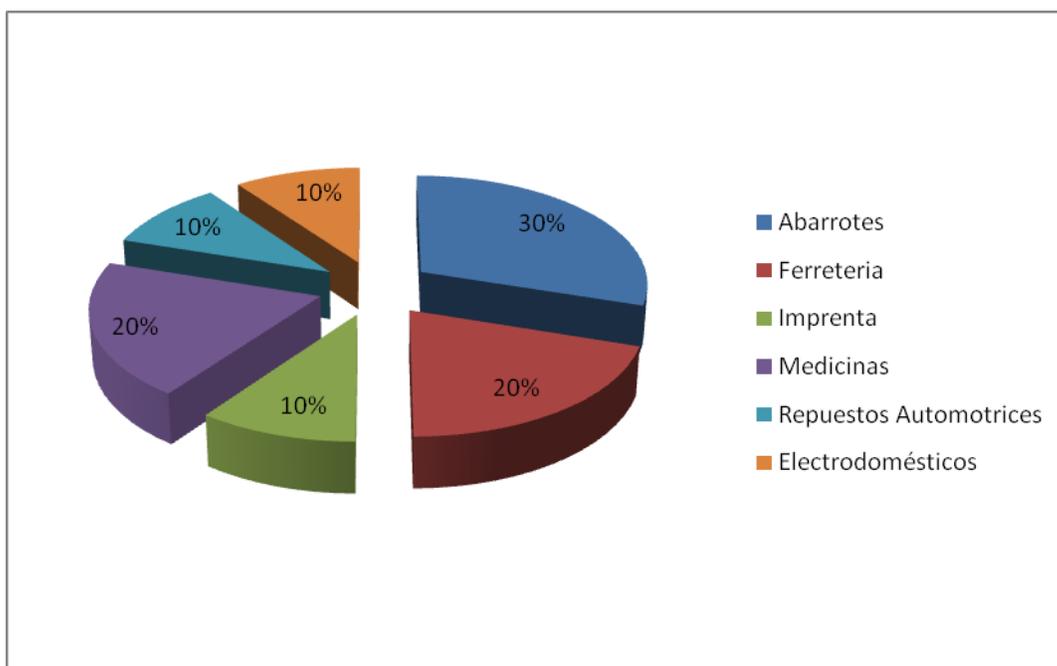
**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

Del 50% de las MIPYMES que son candidatas para adoptar una estrategia de marketing basado en un software de CRM, el 30% (3 candidatos) son micromercados que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo de primera necesidad, incluyendo a la MIPYMES objeto de la presente investigación.

Las actividades comerciales a las que se dedican las mismas son las siguientes: a) repuestos automotrices, b) abarrotes, c) venta de medicinas, d) ferreterías, f) imprenta y g) electrodomésticos.

**GRAFICO No. 2**  
**ACTIVIDAD COMERCIAL**



**Fuente:** Investigación de Mercado Micromercado

**Elaboración:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

# **Anexo**

# **No. 5**

## ENTREVISTAS PERSONALES

Nombre del Negocio:.....

1.- ¿Hace cuanto tiempo abrió las puertas de su negocio?

1 – 5 años  1 – 10 años  1 – 15 años  + 15 años

2.- ¿Dispone de un software que le permita llevar la contabilidad?

Si  No

Porque: .....

3.- Si respondió afirmativamente la pregunta No. 2. ¿Cuándo destina anualmente al mantenimiento de su sistema contable?

\$ 0 - \$ 500  \$501 - \$ 1.500  \$ 1.500 +

4.- ¿Dispone de alguna base de datos de clientes?

Si  No

De Cuantos: 1 – 50  1 – 100  + de 100

5.- ¿Cuántas personas destina usted para atender al público?

1 – 3  1 – 6  6 en adelante

6.- La información que poseen los vendedores acerca de los clientes es recopilada o unificada, como por ejemplo: fechas de cumpleaños.

Si  No

7.- ¿Utiliza información de su base de datos para crear estrategias de fidelización y hacer un seguimiento a sus clientes?

Si  No

Porque: .....

8.- Cuenta con algún programa de fidelización de clientes

Si  No  Cual:

Acumulación de Puntos  Tarjetas Clientes Frecuentes

Descuento por Volumen  Descuentos por Cliente

Otros .....

.....

**9.- ¿Lleva unKardex de los Clientes que disponen de crédito?**

Si  No

Con que frecuencia lo actualiza:

Diaria  Semanal  Quincenal

**10.- ¿Cuántos sucursales dispone?**

1 – 3 sucursales  1 – 6 sucursales

**11.- ¿Cruza la información de un punto de venta a otro?**

Si  No

Porque: .....

.....

**12.- ¿Como maneja las quejas de clientes?**

.....

.....

**13.- ¿Cómo usted realiza el seguimiento a sus clientes para incrementar el volumen de compra?**

.....

**14.- ¿Provee usted a sus clientes de servicio post venta?**

Si  No

Cuál o Porque: .....

**15.- ¿Cómo usted promociona su negocio?**

.....

**16.- ¿Cuánto usted destina anualmente a publicidad y promoción?**

\$ 0 - \$ 500  \$501 - \$ 1.500  \$ 1.500 +

**17.- ¿Estaría usted dispuesto a implementar un sistema que mejore la administración de la relación con los clientes en el corto plazo?**

Si  No

**18.- ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por un software de administración de las relaciones del cliente?**

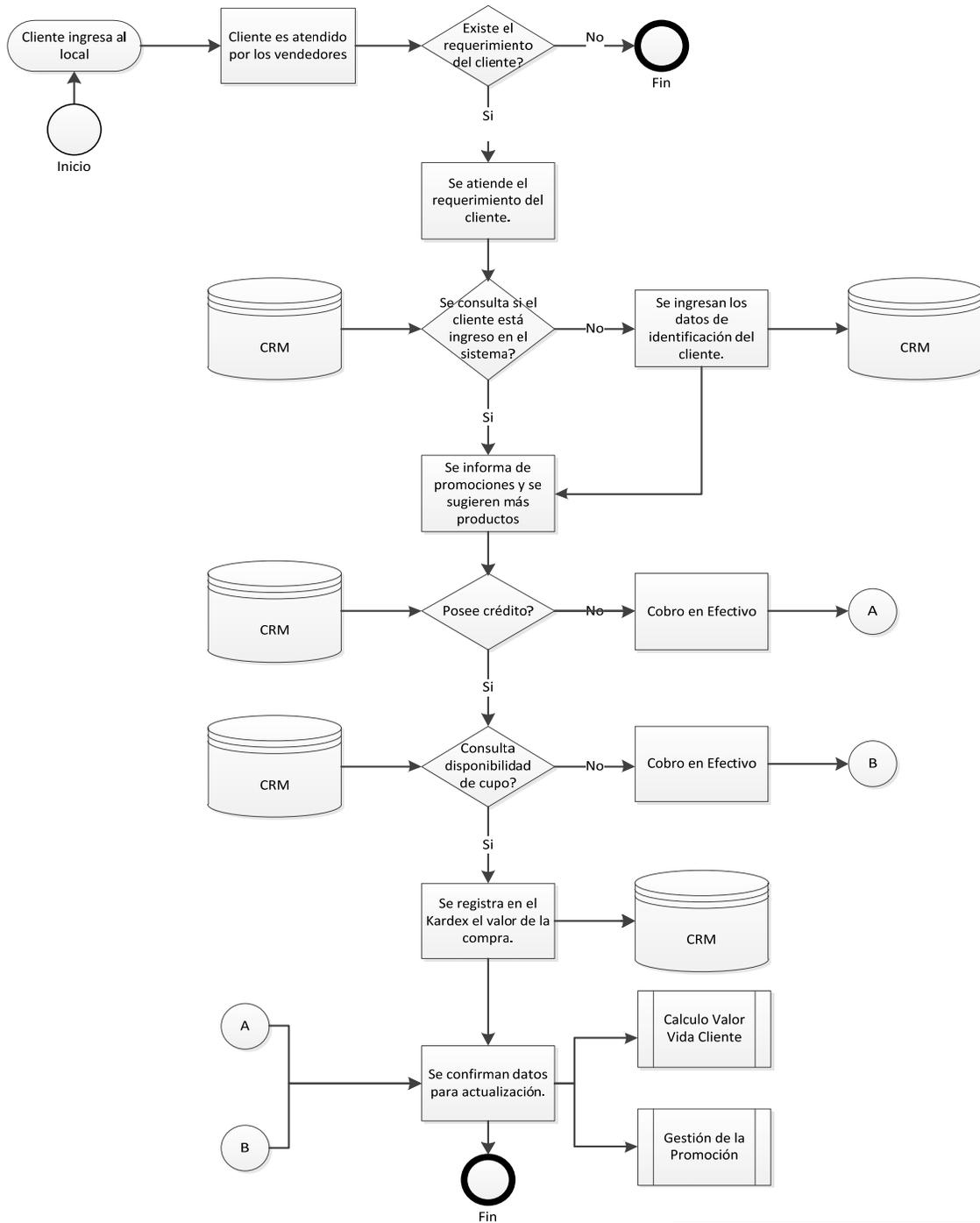
\$ 0 - \$ 1.000  \$1.001 - \$ 3.000  \$ 3.001 +

# **Anexo**

# **No. 6**

## DIAGRAMA DE FLUJO No. 1

### ATOMATIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS

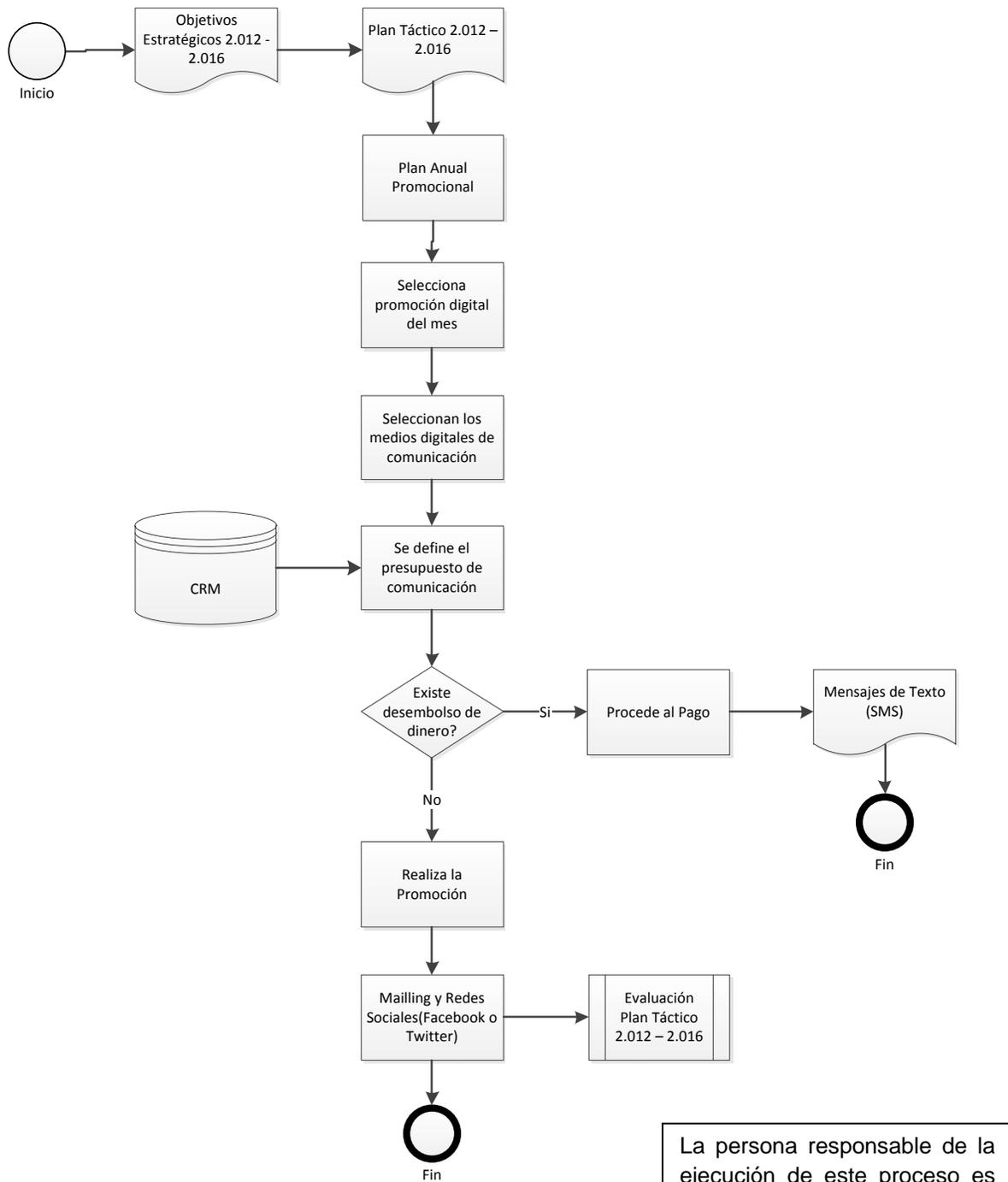


**FUENTE:** Micormercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

La persona responsable de la ejecución de este proceso es el administrador del local con el apoyo de los vendedores.

## DIAGRAMA DE FLUJO No. 2 GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN



La persona responsable de la ejecución de este proceso es el administrador del local con el apoyo de los vendedores.

**FUENTE:** Micormercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

# REDES SOCIALES (FACEBOOK)

## GRAFICO No. 1

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Maxi Despensa'. The page header includes the Facebook logo, a search bar, and the user's name 'Christian' with options to 'Buscar amigos' and 'Inicio'. The main content area features the page name 'Maxi Despensa' with the description 'Compras/Venta al por menor · Quito' and an 'Editar información' link. Below this is a row of five photos showing people in a store. The 'Muro' section is set to 'Todos (Más recientes)'. A post by 'Jorge Miranda' asks for communication regarding a product. A post by 'Maxi Despensa con Christian Lascano' is also visible. The right sidebar contains options like 'Adminstradores (1)', 'Usar Facebook como "Maxi Despensa"', 'Notificaciones 1', 'Promocionar con un anuncio', 'Ver estadísticas antiguas', 'Invitar amigos', 'Tú y Maxi Despensa' (showing a notification from Paola Lascano Gomez), and 'Solicitudes de amistad' (showing a request from Diego Jarrin).

**FUENTE:** Micomercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

## REDES SOCIALES (TWITTER)

### GRAFICO No. 2

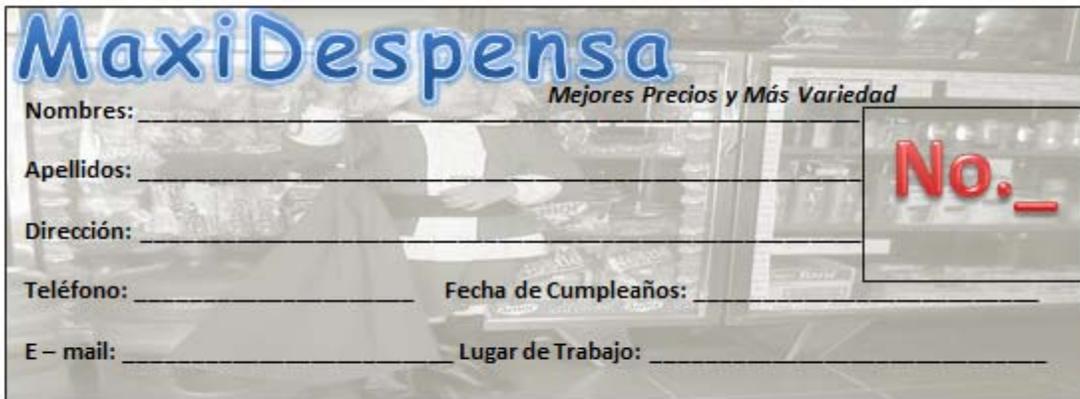
The image shows a screenshot of a Twitter profile page for 'Maxi Despensa' (@maxidespensa). The browser address bar shows the URL 'https://twitter.com/#!/maxidespensa'. The profile header includes a profile picture of a man in a white shirt and blue jeans standing in a store, the name 'Maxi Despensa', the handle '@maxidespensa', and the location 'Quito - Ecuador'. To the right of the profile information are statistics: '9 TWEETS', '9 SIGUIENDO', and '0 SEGUIDORES', along with a button labeled 'Editar tu perfil'. Below the profile information is a navigation menu with options: 'Tweets', 'Siguiendo', 'Seguidores', 'Favoritos', and 'Listas'. The main content area displays two tweets from the user, both dated '27 de sep'. The first tweet says 'y sorteo de productos.' and the second says 'Las promociones de diciembre, se mantendrán tal como estaban viniéndose realizando los últimos años, es decir, con descuentos'.

**FUENTE:** Micomercado

**ELABORACIÓN:** Christian Gonzalo Lascano Gómez

### GRAFICO No. 3

#### BOLETO DE LA PROMOCIÓN



**Maxi Despensa**  
*Mejores Precios y Más Variedad*

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fecha de Cumpleaños: \_\_\_\_\_

E - mail: \_\_\_\_\_ Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

**Fuente:**Micro Mercado

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

### GRAFICO No. 4

#### SORTEO PROMOCIÓN



**Fuente:**Micro Mercado

**Elaboración:**Christian Gonzalo Lascano Gómez

# **Anexo**

# **No. 7**

## **EL CAMINO PARA TRANSFORMAR SU COMPAÑÍA EN UNA EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE<sup>2</sup>.**

1. ¿Quiénes son realmente nuestros clientes?
2. ¿Cuántas clases de clientes tenemos? ¿Qué compran, cómo y dónde? ¿Por qué nos prefieren?
3. ¿Cómo podemos detectar nuevas tendencias a partir de sus hábitos de compra actuales?
4. ¿Cómo podría aumentarse la efectividad de mis campañas de marketing?
5. ¿Cómo están funcionando mis canales de ventas, cuál utilizar con éste u otro cliente?
6. ¿Cómo estamos respondiendo las quejas y consultas?
7. ¿Se cierran los ciclos y obtenemos retroalimentación?
8. ¿Qué podemos hacer para que nuestros clientes ocasionales sean clientes para siempre?
9. ¿Qué podemos hacer para que nuestros clientes sean nuestros principales amigos y promotores?
10. ¿Enviamos a nuestros clientes una nota de agradecimiento por su compra dentro de las 48 horas posteriores a su adquisición?
11. ¿Averiguamos y registramos qué otros productos de los que vendemos son deseados o necesitados, y que nosotros podríamos vender?

---

<sup>2</sup> Cámara de Comercio de Valencia, Manual de Buenas Prácticas de Implantación de una Solución CRM, Cámara Valencia, 2006, página 30.

12. ¿Contactamos a todos y cada uno de nuestros clientes regularmente, interesándonos por su nivel de satisfacción e investigando sobre sus necesidades futuras?
13. ¿Damos seguimiento a la frecuencia con que nos compran?
14. ¿Surge de nuestra información regular la lista de los clientes que no nos compraron últimamente?
15. ¿Surge de nuestra información regular la lista de los productos que nuestros clientes declararon, en su primera compra, como que necesitarían en el futuro, y que todavía no nos lo compraron?