

**GESTIÓN DE ESTRATEGIAS COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM) SECTOR PORCÍCOLA BOGOTÁ**

EDGARDO ENRIQUE SOTO FLOREZ

DAVID ENRIQUE REYES

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., ENERO DE 2012

**GESTIÓN DE ESTRATEGIAS COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM) SECTOR PORCÍCOLA BOGOTÁ**

EDGARDO ENRIQUE SOTO FLOREZ

DAVID ENRIQUE REYES SUÁREZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

MILLER RIVERA LOZANO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., ENERO DE 2012

DEDICATORIA

*Dedicado en primer lugar a Dios por las bendiciones recibidas, porque es quien tiene nuestro destino en sus manos y quien nos junto en el camino.
A nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional y por creer en nosotros.
A nuestros amigos por todos los momentos.
Y a todas las personas que creyeron en nosotros, por creer, y a los que no creyeron porque por ellos nuestros esfuerzos eran mayores cada día.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos esta tesis a Dios, quien nos dio la oportunidad de estudiar en la Universidad del Rosario; a nuestros padres y hermanos, quienes nos han apoyado en todos los retos que hemos asumido en nuestras vidas y en nuestras carreras.

A nuestra Universidad porque en ella impera el sol de la verdad; y por infundirnos el valor y la fe para hacer las cosas cada vez mejor.

A nuestro tutor Miller Rivera Lozano por guiarnos con ideas constructivas durante el proceso de desarrollo de la tesis y despertar en nosotros el espíritu investigativo en el mercadeo relacional.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|------------|
| RESUMEN..... | i |
| PALABRAS CLAVE..... | ii |
| ABSTRACT..... | iii |
| KEY WORDS | iv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1 CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO MERCADEO RELACIONAL Y COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)..... | 5 |
| 1.1 Marketing relacional y CRM..... | 5 |
| 1.2 Concepto según expertos y visión CRM | 7 |
| 1.2.1 Estrategia..... | 9 |
| 1.2.2 Creación dual de valor | 11 |
| 1.2.3 Desarrollo de relaciones largo plazo | 11 |
| 1.2.4 Integración multiple | 13 |
| 1.3 Factores de éxito | 14 |
| 1.3.1 Factores organizativos | 14 |
| 1.3.2 Factores tecnológicos | 18 |
| 1.3.2.1 Tecnologías de la información | 19 |
| 1.3.2.2 Almacén tecnológico de datos | 20 |
| 1.3.2.3 Impacto del internet | 20 |
| 1.3.2.4 Wireless..... | 21 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1.3.3 | Factores de gestión del conocimiento | 21 |
| 1.3.4 | Factores de orientación del cliente | 24 |
| 1.4 | Modelos de CRM | 27 |
| 1.4.1 | Modelo de dimensiones | 27 |
| 1.4.2 | Modelo de simple flujo del proceso de CRM..... | 28 |
| 1.4.3 | Modelo de ciclo de construcción de relaciones..... | 30 |
| 2 | CAPITULO 2: CASOS DE ÉXITO , ADOPCION, IMPLANTACION Y USO DE ESTRATEGIAS CRM | 31 |
| 2.1 | Industria del CRM | 31 |
| 2.1.1 | Líderes del sector | 31 |
| 2.1.2 | Facturación por zonas..... | 32 |
| 2.1.3 | Perspectivas futuras..... | 33 |
| 2.2 | Implementación de estrategia CRM | 35 |
| 2.3 | Casos de éxito | 37 |
| 2.3.1 | Totto..... | 37 |
| 2.3.2 | Davivienda | 40 |
| 2.3.3 | Tena..... | 42 |
| 2.3.4 | TCC..... | 43 |
| 2.3.5 | Inexmoda | 45 |
| 3 | CAPITULO 3: SECTOR PORCÍCOLA, PROPUESTA DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM | 48 |
| 3.1 | Porcicultura mundial | 48 |
| 3.1.1 | Producción mundial..... | 48 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Porcicultura Colombiana..... | 52 |
| 3.2.1 | Producción | 54 |
| 3.2.2 | Consumo..... | 56 |
| 3.2.3 | Precio..... | 57 |
| 3.2.4 | Cadena productiva | 58 |
| 3.2.5 | Distribución cadena cárnica | 60 |
| 3.3 | Diamante de Porter..... | 61 |
| 3.3.1 | Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: | 61 |
| 3.3.2 | Condiciones de la demanda | 61 |
| 3.3.3 | Condiciones de los factores | 62 |
| 3.3.4 | Sectores conexos y de apoyo | 63 |
| 3.4 | Cinco fuerzas del Porter | 65 |
| 3.4.1 | Nuevos Participantes | 65 |
| 3.4.2 | Poder de negociación de los proveedores..... | 66 |
| 3.4.3 | Rivalidad entre competidores existentes | 66 |
| 3.4.4 | Poder de negociación de compradores | 66 |
| 3.4.5 | Bienes sustitutos | 67 |
| 3.5 | Mapa de grupos estratégicos..... | 67 |
| 3.5.1 | GRUPO A | 69 |
| 3.5.2 | GRUPO B | 70 |
| 3.5.3 | GRUPO C | 70 |
| 3.6 | Retos y Desafíos TLC..... | 71 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.7 | Propuesta de adopción, Implementación y uso de Estrategias CRM en el sector Porcícola..... | 74 |
| 3.7.1 | <i>Factor organizacional</i> | 74 |
| 3.7.2 | Factores tecnológicos | 81 |
| 3.7.3 | Factores de Gestión del conocimiento..... | 84 |
| 3.7.4 | Factores de orientación del cliente | 85 |
| 4 | CAPITULO 4: PLAN DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA COMPAÑÍA FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA..... | 87 |
| 4.1 | Frigocárnicos Monserrate Ltda. | 87 |
| 4.1.1 | MISIÓN | 87 |
| 4.1.2 | VISIÓN..... | 87 |
| 4.1.3 | Estrategia..... | 88 |
| 4.1.4 | Modelo de negocio | 88 |
| 4.1.5 | Modelo operativo..... | 89 |
| 4.1.5.1 | Área de Producción | 89 |
| 4.1.5.2 | Distribución..... | 92 |
| 4.1.5.3 | Área Comercial | 93 |
| 4.1.5.4 | Estructura organizacional | 94 |
| 4.1.6 | Diagnóstico | 94 |
| 4.1.7 | Adopción, implementación y uso de estrategias CRM en la empresa Frigocárnicos Monserrate..... | 95 |
| 4.1.7.1 | Factores organizaciones..... | 95 |

| | | |
|--|--|------------|
| 4.1.7.2 | Factores tecnológicos | 101 |
| 4.1.7.3 | Factores de Gestión del conocimiento | 104 |
| 4.1.7.4 | Factores de orientación del cliente..... | 105 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 107 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 111 |

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|--------------------------------------|
| Gráfico 1: Mercados Adrian Payne | 13 |
| Gráfico 2: Figura Osterwalder de la ontología de modelos de negocio | 15 |
| Gráfico 3: Orientación de los negocios en el tiempo | 19 |
| Gráfico 4: Modelo de dimensiones..... | 27 |
| Gráfico 5: Modelo de simple flujo del proceso de CMR..... | 28 |
| Gráfico 6: Modelo del ciclo de construcción de relaciones | 30 |
| Gráfico 7: Modelo de Telesoft..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Gráfico 8: Facturación por zonas del mercado de las soluciones tecnológicas de CRM en el mundo..... | 33 |
| Gráfico 9: Perspectivas de ingresos del mercado de software 2007 - 2011 | 35 |
| Gráfico 10: Producción mundial de carne 1989 - 2009 | 49 |
| Gráfico 11: Producción de carne de cerdo: Principales países y Colombia..... | 50 |
| Gráfico 12: Consumo de carne en el mundo 1985 - 2005..... | 51 |
| Gráfico 13: Consumo per cápita de carne de cerdo en el mundo | 52 |
| Gráfico 14: Producción de carne de cerdo en Colombia (Toneladas) | 54 |
| Gráfico 15: Sacrificio porcino anual (Cabezas) 2000 - 2010 | 55 |
| Gráfico 16: Distribución geográfica de la explotación Porcícola tecnificada | 55 |
| Gráfico 17: Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia | 57 |
| Gráfico 18: Precio promedio mensual de cerdo en pie..... | 58 |
| Gráfico 19: Cadena productiva sector Porcícola | 59 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 20: Distribución de la cadena cárnica en Colombia | 60 |
| Gráfico 21: Influencia de las Fuerzas Porter en la rentabilidad del sector | 67 |
| Gráfico 22: Mapa de Grupos estratégicos..... | 68 |
| Gráfico 23: Software Microsoft Dynamics CRM | 82 |
| Gráfico 24: Estrategias CRM Synergy | 83 |
| Gráfico 25: Modelo CRM Synergy | 83 |
| Gráfico 26: Modelo de negocio Frigocárnicos Monserrate | 88 |
| Gráfico 27: Estructura organizacional Frigocárnicos Monserrate | 94 |
| Gráfico 28: Modelo CRM Synergy | 103 |

LISTA TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Importaciones de carne de cerdo por país de origen 2008 - 2010..... | 72 |
| Tabla 2: Proceso de distribución Frigocárnicos Monserrate..... | 92 |

RESUMEN

Esta tesis, pretende describir la situación actual del Sector Porcícola, los procedimientos desarrollados por las empresas en la adopción, implantación y uso de estrategias CRM. Con una revisión confiable y el estudio de casos relacionados con el tema permitirán contrastar la realidad del sector con los conceptos claves que proponen los diferentes autores. Los resultados obtenidos le permitirán al sector y a los gerentes desarrollar estrategias que ayuden a la satisfacción y fidelización de sus clientes.

En el campo académico, este estudio servirá de guía teórico-práctica para estudiantes y profesores del área que necesiten afianzar sus conocimientos en temas de marketing relacional, CRM, fidelización y servicio. El presente proyecto permitirá al futuro administrador enfrentar y asumir paradigmas en escenarios empresariales reales.

La información estratégica acerca de los clientes es vital para las organizaciones, ayuda para la toma de decisiones, pronostica cambios en la demanda y establece un control sobre todos los procesos en los que está involucrado el cliente.

La adopción, implantación y uso de estrategias CRM ayuda a que la empresa esté más atenta a la manera como interactúa con sus clientes y por ende, mejorará la percepción que tenga el cliente de la organización.

En el sector Porcícola hay tendencia a las economías de escala y es importante segmentar y especializar el servicio dependiendo el potencial del cliente. En un mercado tan competitivo encontrar nuevos clientes no es fácil, y menos retenerlos ya que los productos están logrando estándares similares y el cliente basa su decisión en el precio.

Al no haber diferenciación debemos ofrecer valor en el servicio lo cual nos ayudará a que el cliente haga una segunda compra prefiriendo nuestra empresa

en lugar de la competencia. Hoy en día las estrategias CRM definen el rumbo de una empresa, ayudando no solamente a adquirir nuevos clientes, sino también, a mantener felices a los clientes actuales, de este modo se logran más ventas, y una mayor rentabilidad en el negocio. Razones por las cuales el sector Porcícola se verá beneficiado y Frigocárnicos Monserrate por medio de las estrategias CRM podrá ofrecer un mejor servicio a sus clientes ayudando a las fidelización de estos.

PALABRAS CLAVE

Cliente, Mercadeo Relacional, CRM, Fidelización, Estrategia

ABSTRACT

This thesis aims to describe the current situation in the pig meat sector including the procedures developed by companies for adoption, implementation, and use of CRM strategies. A reliable review of the case studies related to the topic will allow comparing the reality of the sector with the key concepts proposed by different authors. The results will help the industry managers to develop strategies for the satisfaction and loyalty of their customers.

The academic field of this study will serve as a theoretical and practical guide for students and teachers in the field who need to strength their knowledge on relational marketing, CRM, loyalty, and service. This project will help a future administrator on facing real business scenarios.

Strategic information about customers is a key factor for organizations and will help in supporting the decision making process as well as forecasting changes in demand and providing control over all processes in which the client is involved.

The adoption, implementation and use of CRM strategies will help us in being prepare to interact with customers and therefore, improve the perception by the client organization.

There is a tendency in the pig meat sector to the economies of scale and it is important to segment and specialize in the service depending on customer potential. In a very competitive market finding new customers is not easy and less easy is to keep them because of the fact that products are achieving similar standards and client bases its decision on the price.

In the absence of differentiation we have to provide valuable service which we help the client to make a second purchase preferring our company rather than competition. Today, CRM strategies define the course of a business, helping not only to acquire new customers, but also to keep existing customers happy, this

way more sales will be achieved and profitability in the business will increase. These correspond to reasons for the pig meat sector will be benefited as well as Frigocárnicos Monserrate will be able to provide better consumer service through CRM strategies by helping towards loyalty of its consumers.

KEY WORDS

Customer, Relationship Marketing, Customer Relationship Management, Loyalty, Strategy

INTRODUCCIÓN

“Vivimos en un entorno que cambia demasiado rápidamente y que está provocando una profunda evolución en el concepto de marketing pasando de una estrategia de conquista a una estrategia de retención. La nueva economía, llena de desafíos modernos, está produciendo cambios en las reglas de productividad, crecimiento y rentabilidad, cambiando radicalmente las formas en que hemos llevado nuestros negocios”. Cosimo Chiesa de Negri (2005).

En las organizaciones se han experimentado cambios influyentes en el mercado, la distribución y el producto. Un mercado cada vez más competitivo donde la oferta supera a la demanda y la calidad de los productos ha mejorado. El desarrollo creciente de la informática y de las telecomunicaciones ha acortado los eslabones de la cadena de distribución. Los productos cada día son más parecidos con las mismas características. El marketing gira hacia la concentración en el cliente, basando el éxito de la empresa en una relación duradera que logre su fidelidad. Por esto según Greenberg (2003) “el objetivo estratégico debe ser generar fidelidad del consumidor hacia la empresa”.

Al cambiar la naturaleza del mercado y de la distribución, también ha cambiado el consumidor. El desarrollo de las telecomunicaciones y las constantes ofertas de las cuales es víctima, hacen que este mucho más informado y formado que antes. “Un ser humano más emocional, selectivo, exigente, segmentado da mayor importancia al tiempo y pide más servicio”. Cosimo Chiesa de Negri (2005).

Durante años el enfoque fue en el producto buscando siempre atraer-vender con relaciones a corto plazo con los clientes, hoy día, las organizaciones empresariales han evidenciado cambios que le han llevado a desarrollar enfoques dirigidos a sus clientes (Satisfacer, Fidelizar). Según Arie de Gens(1997) “Todo esto conllevará que cuanto más servicio creativo y diferencial, racional y emocional, sepamos crear alrededor de nuestro producto/servicio, más altas

serán, posiblemente, nuestras posibilidades de éxito. Una empresa de éxito en nuestros días es “una empresa que puede aprender de manera eficaz, lo que significa estar preparado para aceptar el cambio continuo y adaptarse rápidamente al mismo”.

En conclusión las tendencias han cambiado; de un enfoque orientado hacia el producto a uno que lo hace hacia el cliente, y de un marketing transaccional a un planteamiento relacional. Ya no basta tener una visión de lo que el cliente quiere, esto obliga a las empresas a ser más creativas en sus ofertas de valor a los clientes para crear y mantener una relación con ellos; el marketing como dice Philip Kotler “no es el arte de encontrar formas inteligentes de colocar lo que uno hace. Es el arte de crear valor superior para el cliente”.

El sector Porcícola se ha transformado durante los últimos 27 años; expertos en nutrición y salud recomendaban una ingesta limitada y ocasional de la carne de cerdo debido a creencias populares que tuvieron origen en el tipo de animal y en la forma como se producía en el pasado. Anteriormente había una producción tradicional caracterizada por instalaciones rústicas o inexistentes, carencia de controles sanitarios, parámetros de producción deficientes comparándolos con la producción tecnificada, edad y peso del sacrificio variable, sacrificio clandestino con condiciones sanitarias deficientes en casi la totalidad de los casos, intermediación elevada y obtención de un producto con alto contenido graso

Actualmente se ofrece al consumidor una carne con alto valor nutritivo, higiénica, sana, de confianza y con un menor contenido graso. Todo esto es el resultado del avance de la nueva normatividad sanitaria para el sector cárnico colombiano (Decreto 1500 de 2007 y resoluciones complementarias, en especial la 4282 de 2007), cuyo objetivo es asegurar la inocuidad para el consumidor, desde la producción primaria en granjas, pasando por el beneficio, la obtención de cortes y finalizando en los puntos de venta o expendios, se hace necesario que tanto los

expendios como el agente final de la cadena (consumidor), conozcan de manera más detallada el producto que se vende y consume, en nuestro caso, la Carne de Cerdo Colombiana. Asociación de porcicultores (www.asoporcicultores.com).

La distribución ha experimentado un cambio gradual de un sistema tradicional a uno modernizado con mayores beneficios. Según un estudio realizado por Vargas y Guevara (2005) “para determinar los canales y márgenes de comercialización de la carne de cerdo en la ciudad de Bogotá, se concluyó que durante los últimos años, el sistema de mercadeo de carne de cerdo en la ciudad de Bogotá ha presentado importantes desarrollos en la modernización de sus canales de comercialización, específicamente relacionados con los procesos de integración vertical producción-comercio mayorista y minorista, y el aumento de la participación de supermercados y famas especializadas en la distribución del producto. Sin embargo, aún subsiste el canal tradicional productor - acopiador regional - colocador - despostador -minorista consumidor, con sus consecuencias negativas en aspectos técnicos, económicos e higiénico-sanitarios para la cadena”.

Frigocárnicos Monserrate es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de carne de cerdo al por mayor y al detal. La empresa participa en un sector muy competitivo que está en un proceso de estructuración para recuperar la confianza del consumidor, anteriormente los procesos eran muy rudimentarios y no había una modernización que garantizara la inocuidad de los productos cárnicos. Por esto el gobierno mediante políticas de control ha venido en un proceso de mejoramiento para garantizarle a la población alimentos seguros.

Ante la situación actual donde la oferta supera a la demanda, la calidad de los productos cárnicos ha mejorado constantemente por exigencias de un consumidor siempre más preparado e informado, la organización empresarial ha decidido,

requiere, ha entendido, la necesidad de formular un plan para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM dirigidas a que la empresa genere utilidades y relaciones durante un largo periodo de tiempo satisfaciendo a sus clientes en mayor proporción que la competencia, y reteniéndolos.

1 CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO MERCADEO RELACIONAL Y COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).

El presente capítulo explica, analiza y define el marketing relacional como fundamento del CRM, sustentado en las diferentes definiciones que académicos y expertos del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones han planteado. Posteriormente se hará una fragmentación o definición general que ayude a entender los diferentes conceptos que conlleva el CRM para su análisis e implementación. Finalmente, teniendo en cuenta el concepto general de CRM se analizan los factores considerados de éxito para su correcta implementación en las empresas y como ejemplo se explican 3 modelos de CRM como posible opción para la adopción, implementación y uso en las empresas del sector Porcícola.

1.1 Marketing relacional y CRM

“El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”. ALET, J (1994).

Una definición de marketing relacional propuesta por Berry (1983), para él que “el marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”; y aportando una visión más a largo plazo, considerando los grupos de interés en el intercambio de valor. American Marketing Association (2004) define el marketing relacional como “una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés”

Las organizaciones han experimentado cambios influyentes de mercado, distribución y de producto. Un mercado cada vez más competitivo donde la oferta supera a la demanda y la calidad de los productos ha mejorado. Como respuesta a estos cambios la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de la relación con los clientes.

Considerando el marketing relacional como antecedente y origen del concepto CRM, dado que constituye la vertiente táctica del marketing relacional, Barreiro et al, (2004). Gummesson (2004) define CRM como “los valores y estrategias del marketing relacional, con especial énfasis en las relaciones con el consumidor, convertido en una aplicación práctica”. Las raíces de esta disciplina se pueden explicar con esta cita: “A principios de siglo, comerciantes y banqueros conocieron a sus clientes, ellos vivieron en el mismo vecindario y entendieron las necesidades individuales de compra y bancarias de cada uno de sus consumidores. Ellos practicaron la forma más pura de la Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)” Swift (2000).

Esta relación ya no es posible en un mundo globalizado; al cambiar la naturaleza del mercado y de la distribución, también ha cambiado el consumidor. El desarrollo de las telecomunicaciones y las constantes ofertas de las cuales es víctima hacen que esté mucho más informado y formado que antes “Un ser humano más emocional, selectivo, exigente, segmentado da mayor importancia al tiempo y pide más servicio” Cosimo Chiesa de Negri (2005)

Por esto, CRM no es un concepto ni un proyecto, es una estrategia de negocios que apunta a entender, anticipar y manejar las necesidades de los actuales y potenciales consumidores de una organización, Brown (2000). Las empresas mediante las estrategias CRM buscan una relación más estrecha para satisfacer y retener a los clientes más importantes.

1.2 Concepto según expertos y visión CRM

CRM Puede entenderse como una estrategia de negocios destinada a focalizar los recursos de las empresas a partir del conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y de las respuestas que éste da a cada estímulo. También se puede definir como “un modelo de negocio que tiene por objetivo establecer relaciones con clientes de forma individual para luego utilizar las informaciones recogidas que permitan tratar clientes diferentes de manera diferente” Doctor Guillermo Nova Castillo (2005).

Es importante conocer el concepto con base a la experiencia de los expertos que han trabajado en el sector, a continuación se realiza un resumen de estos conceptos basados en Greenberg, P. (2003) en su libro: Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes.

Según Scott Fletcher, Vicepresidente de I2, empresa con una extraordinaria experiencia en el ámbito del mercado CRM para las medianas empresas “es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes. CRM no es, sin embargo una tecnología, la tecnología es lo que permite que tengamos CRM.”

Brent Frei, Presidente y Consejero Delegado de Onyx Software, empresa que tiene un producto CRM basado en un portal web, “CRM es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnología para gestionar las relaciones con los clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas, servicio, con independencia del canal de comunicación. La meta de CRM es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo.”

Peter Keen, Presidente de Keen Innovations, empresa especializada en la consultoría sobre gestión de relaciones con los asociados. “El CRM es el diseño, comunicación y utilización de la información orientadas a garantizar que la confianza de los clientes en su relación con la empresa, y la percepción del valor que esa relación les proporciona, crezcan cada día mas.”

Una definición que resalta la generación de valor entre la empresa y sus clientes, “un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones” Reinartz et al (2004).

El CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo “como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación” Renart (2004).

CRM implica un proceso dinámico para adaptarse a los cambios del entorno, ya que involucra una nueva visión de futuro de la gestión empresarial y de marketing donde basará su gestión en el concepto de cliente como un activo con un nuevo enfoque “la gestión del valor del cliente”.

Mirando los diferentes conceptos de CRM y haciendo un análisis de estos se puede concluir que constituye una estrategia de negocio centrado en el cliente, integrando y alineando a toda la organización con un objetivo en común “generar valor para el cliente” mediante la adaptación y personalización de su oferta. No es solo una tecnología sino que constituye una estrategia de negocio a largo plazo que generará beneficios para todos los grupos de interés.

Sin embargo haciendo uso de otra definición, dada por Payne y Frow (2005, 2006) y adoptada por Boulding et al (2005), para hacer análisis de algunos de sus elementos: “CRM se relaciona con estrategia, con la gestión de la creación dual de

valor, con la integración de procesos entre muchas áreas de la empresa y entre la red de empresas que colaboran en generar valor al cliente, con el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes específicos, con la adquisición y difusión de conocimiento con respecto a sus clientes por medio del uso inteligente de los datos y la tecnología de información.”

1.2.1 Estrategia

La estrategia CRM propone un cambio de la estrategia transaccional, en la que el énfasis de los esfuerzos del marketing están principalmente en adquirir clientes, a una estrategia relacional, que busca especialmente retenerlos. Se busca establecer relaciones de forma individual y después utilizar la información que se recoge para tratar de forma personalizada a cada cliente.

En el énfasis relacional, el esfuerzo se centra en el servicio al cliente y en el contacto con él, y enfoque amplio y general de la calidad, es decir, el objetivo de la empresa es atraer, mantener y desarrollar una relación rentable con sus clientes. Berry, (1983).

Para hacer un efectivo manejo de la relación con los clientes una organización debe. Brown (2000):

- Definir su estrategia del consumidor: para hacer esto debe haber un entendimiento de los segmentos de consumidores y sus necesidades para entender los productos o servicios que se deben ofrecer y si esta oferta será idéntica para cada segmento.
- Crear un canal y una estrategia de producto: esto define la forma en que la organización debe entregar sus productos y servicios de manera eficaz y eficiente, asegurando productividad de las ventas y la gestión de canales eficaces.

- Entender la importancia de una robusta e integrada estrategia de infraestructura: esto implica la creación de un ambiente que permita una relación con el consumidor que satisfaga la creación de un ambiente que permita una relación con el consumidor que satisfaga las necesidades de este. Esto requiere la habilidad de lograr una gestión proactiva del cliente y un cuidado reactivo del mismo

Para desarrollar una estrategia CRM eficiente es preciso considerar las siguientes preguntas Brown, (2000)

- ¿Cuáles son los consumidores claves, basado en las necesidades actuales y futuras de los clientes?
- ¿Hay distintos grupos de consumidores que tienen necesidades únicas?
- ¿Existen ciertos grupos de clientes a los que se les debería ofrecer productos y servicios únicos?
- ¿Se cuenta con estrategias únicas en el orden de asegurar lealtad y retención?
- ¿Se ha establecido una relación ganar-ganar con el consumidor?

Newell (2002) describe las tareas más importantes que debería tener la estrategia de CRM:

- Identificar el valor que tienen los consumidores hacia cierto mercado, producto o Negocio.
- Entender el significado que estos valores tienen para cada segmento del mercado.
- Determinar si entregar estos valores al cliente impactará positivamente en los Resultados del negocio.

- Comunicar estos valores a los segmentos apropiados de clientes y hacerlo en la manera que los clientes esperan o de la forma que les gustaría recibir la información.
- Medir los resultados y continuar con este proceso que nunca termina.

1.2.2 Creación dual de valor

El intercambio entre cliente y empresa debe ser mutuamente beneficioso, ya que los clientes facilitan información a cambio de obtener un servicio personalizado que satisface sus necesidades individuales. Según Bagozzi (1974), La creación dual de valor posee tres características principales:

- determinar el valor que una empresa puede entregar a sus clientes
- determinar el valor que puede recibir de ellos
- gestionar ese intercambio de valores con el fin de potenciar el ciclo de vida relacional con sus clientes objetivo.

El éxito de la empresa se basa en una relación duradera con sus clientes. Ya no basta con tener una visión de lo que el cliente quiere, esto obliga a las empresas a ser más creativas en sus ofertas de valor a los clientes para crear y mantener una relación a largo plazo con él. Como dice Philip Kotler “el marketing no es el arte de colocar lo que uno hace. Es el arte de crear valor superior para el cliente”.

1.2.3 Desarrollo de relaciones largo plazo

Relación a largo plazo, es una filosofía y una cultura centrada en el cliente apoyada en el servicio. Consiste en conseguir y mantener niveles altos de retención de clientes y generación de referidos. Para lograrlo se debe tener en cuenta según María Elena Romero, Gerente de Consultoría y Gestión Estratégica (2011), los siguientes aspectos:

- generar confianza: para lograr que los clientes crean en las empresas y en sus productos debe existir coherencia entre la promesa básica de venta y

las acciones, no se pueden descuidar detalles que van desde la presentación y venta, hasta la entrega del producto o servicio.

- cumplir los compromisos: el alto movimiento puede generar retrasos en las entregas, deficiencias en inventarios, etc, por esto deben existir planes de contingencia para superar altos impases y manejarlos con la mayor sinceridad y claridad posible con los clientes; si esto sucede es mejor anticiparse e informar al cliente y no esperar que sea él quien note la deficiencia.
- Actitud: el desarrollar una actitud de servicio permitirá que se mantenga una actitud positiva al estar desempeñando la labor que corresponda; importante es trasmitirla a los clientes y mantenerla aun en momentos de stress.
- Comunicación: la comunicación debe buscar un beneficio mutuo y usar canales efectivos para informar a los clientes: cambios en horarios de atención, días de cierre por inventario o vacaciones, nuevos procesos este tipo de detalles son agradecidos por los clientes y redundan en el fortalecimiento de la relación con ellos.
- capacitación personal temporal: las organizaciones buscan personal temporal de apoyo para sus procesos de venta y servicio, aunque estén vinculados temporalmente deben estar capacitados para cumplir con su función de la mejor forma. Se deben crear esquema de capacitación para que no se vea afectado el servicio por desconocimiento o por la informalidad del momento, este es un aspecto que no se puede descuidar y el cliente no debería notar la diferencia entre un empleado permanente y el empleado de temporada.

En el largo plazo los clientes leales tienden a ser menos sensibles al precio y a los estímulos comerciales de los competidores. Según Cosimo Chiesa de Negri

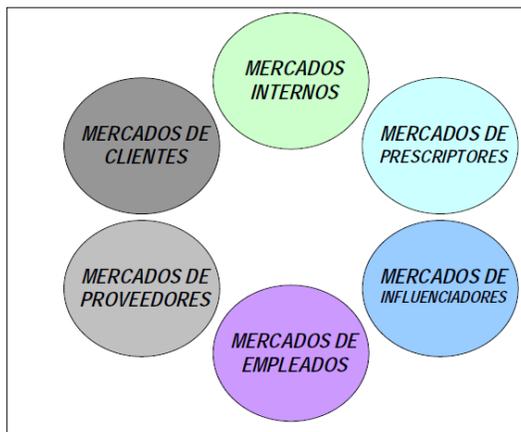
(2005), el valor de un cliente en el tiempo ayudará a la empresa de entrada, incrementando el margen de ventas mes tras mes, año tras año.

“La satisfacción de los clientes con las transacciones pasadas hace que se sientan motivados para hacer nuevas compras, maximizando la rentabilidad de los clientes en el tiempo” Zikmund, Mcleod Jr., y Gilbert, (2003).

1.2.4 Integración múltiple

Es necesaria la coordinación de todas las áreas funcionales de la empresa puesto que la estrategia de CRM tiene una perspectiva integradora. La coordinación de personas y procesos no es fácilmente alcanzable, y por lo tanto, muchos autores defienden que es algo difícil de imitar y genera a la empresa que lo posee una ventaja competitiva sostenible (Boulding et al, 2005).

Gráfico 1: Mercados Adrian Payne



Fuente: Adrian Payne (2005)

Payne et al (2005) afirma que una empresa debe planificar bajo un enfoque colaborativo e integrador de esos mercados. Y con eso, hacer un intento de explotar las oportunidades de creación de valor provenientes de esas relaciones.

1.3 Factores de éxito

Como se ha podido observar, el CRM no es simplemente una herramienta sino una estrategia de negocio enfocada en el cliente. Para Garrido y Padilla (2010) existen cuatro factores determinantes de éxito en su implementación.

1.3.1 Factores organizativos

Hansotia (2002) señaló la disposición organizativa como antecedente principal de una implementación exitosa del CRM, considerando que el éxito del CRM dependerá fundamentalmente de variables organizativas tales como la alineación con la estrategia y la misión corporativa, la implicación de la alta dirección en la estrategia CRM, la cultura corporativa orientada al aprendizaje y al cambio y la integración de las funciones tecnológicas y de marketing.

El factor organizativo hace referencia a los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, el liderazgo y la estructura organizativa. Para la implementación exitosa de estrategias de requiere un rediseño de la estructura de la empresa, de sus políticas para que encajen y se acomoden a la estrategia. Para esto es importante el apoyo de la alta gerencia para llevar a cabo los cambios que ayuden a la alineación de la organización con la estrategia CRM.

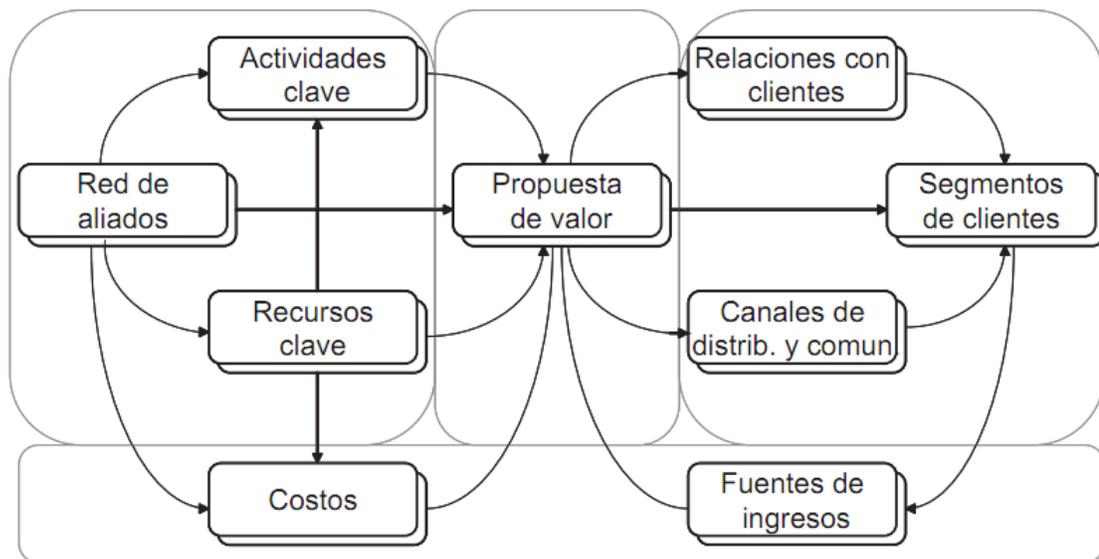
Tanto la estrategia como la estructura organizativa y los procesos de negocio deben ser transformados para desarrollar una iniciativa CRM, ya que el éxito de esa iniciativa dependerá de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, de los procesos y de las personas (Xu y Walton, 2005).

La dirección tiene un papel muy importante, debe ser el impulsor del cambio cultural, y así mismo, debe construir y rediseñar su modelo de negocio con la ayuda del equipo multidisciplinario.

El modelo de negocio permite entender como una organización actúa y crea valor, los cambios tecnológicos y sociales en el mundo nos llevan a replantear nuestro

modelo de negocio y rediseñarlo de manera permanente. Según Osterwalder (2004). “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de cliente, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. Osterwalder definió nueve bloques que agrupan las principales variables de un negocio.

Gráfico 2: Figura Osterwalder de la ontología de modelos de negocio



Fuente: Osterwalder (2008)

Haremos una breve descripción de cada bloque para entender la composición del modelo de negocio.

- Segmentos de clientes: la segmentación de clientes define el grupo de clientes a los cuales la organización va a ofrecer sus bienes o servicios dependiendo sus necesidades lo cual ayuda a la organización a personalizar la relación. La empresa debe decidir que segmentos va a

cubrir y cuáles no para diseñar un modelo de negocio basado en las necesidades del cliente objetivo. Segmentando podemos responder dos preguntas importantes.

¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

- Propuesta de valor: es el paquete de productos o servicios, es la promesa que hace la empresa a sus clientes en la cual tiene en cuenta los diferentes aspectos o atributos de su producto o servicio. Estos elementos pueden contribuir a la propuesta de valor de una empresa: novedad, mejora de rendimiento, personalización, el trabajo hecho, diseño, marca, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad. Basado en la generación de modelos de negocio de propuesta por Osterwalder (2008)
- Canales de distribución y comunicación: es el modo por el cual la empresa accede para comunicarse con sus segmentos de mercado para ofrecerles la propuesta de valor. Entre sus funciones según Osterwalder (2008) esta:
 - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
 - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
 - Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos
 - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
 - Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

Osterwalder considera que hay 5 fases de canal:

1. Información: ¿cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
2. Evaluación: ¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

3. Compra: ¿cómo pueden comprar nuestros clientes nuestros productos y servicios?
 4. Entrega: ¿cómo entregamos a nuestros clientes nuestra propuesta de valor?
 5. Posventa: ¿qué servicio de posventa ofrecemos?
- Tipo de relaciones con los clientes: se describen los diferentes tipos de relación que tiene la empresa con sus segmentos de mercado, existen según Osterwalder (2008) diferentes categorías de relaciones como:
 - Asistencia personal
 - Asistencia personal exclusiva
 - Autoservicio
 - Servicios automáticos
 - Comunidades
 - Creación colectiva
 - Fuentes de ingreso: las fuentes ingreso son las alternativas o medio por los cuales la empresa genera ingresos por medio de la propuesta de valor que se ofrece. Se pueden generar ingresos por: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, leasing o concesión de licencias. Cada fuente de ingresos puede tener una lista de precios diferente dependiendo el nivel de servicio o la calidad del producto que se entregue.
 - Recursos clave: describe los activos importantes que le generan más valor al modelo de negocio. Los recursos hacen que el negocio funcione. Pueden ser físicos, financieros, humanos o intelectuales. Estos recursos permiten ofrecer la propuesta de valor por medio de los canales de distribución o comunicación.
 - Actividades clave: son las acciones que debe realizar una empresa para que la propuesta de valor funcione, se generen ingresos y se mantenga la relación con los segmentos de mercado.

- Red de aliados: la red de aliados son los diferentes grupos de interés con los cuales la empresa establece relaciones. Con los aliados se puede complementar la propuesta de valor. Se pueden hacer alianzas estratégicas, cooptación, joint ventures, o relaciones cliente proveedor que garanticen la fiabilidad de los suministros. La motivación de las asociaciones según Osterwalder (2008) puede haber optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y compra de determinados recursos y actividades.
- Estructura de costos: nos indica los diferentes costos que nos implica poner en marcha el modelo de negocios.

El modelo de negocio debe ser compartido para que todos los empleados contribuyan a la creación de valor e innovación lo cual servirá como referencia para el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización.

1.3.2 Factores tecnológicos

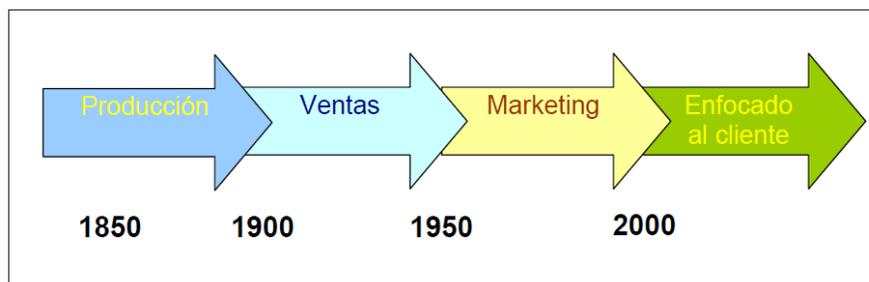
Los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, De mayor calidad y a un coste inferior, por lo que la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada (Sin, Tse y Yim, 2005).

Es importante que los sistemas de CRM sean compartidos en todas las áreas funcionales de la organización para que la información pueda ser transmitida y el cliente o la empresa puedan tomar decisiones de acuerdo a la base de datos, como afirman Curry y Kkolou (2004), “la tecnología CRM no hace referencia solamente a una serie de herramientas y canales de comunicación Call centers, Internet-, sino que supone la integración de estos canales con el resto de la empresa para obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto”.

1.3.2.1 Tecnologías de la información

Los recursos y herramientas tecnológicas se han convertido en el principal aliado de las organizaciones puesto que le han permitido mejorar sus procesos internos y su comunicación con los mercados, esto le ha ayudado a las empresas a sobresalir en un mercado competitivo y saturado. En cuanto a la orientación de los últimos 150 años, se observa que en los 1850's todo era enfocado a la producción, en los 1900's a las ventas, en los 1950's al marketing y en los 2000's los negocios están enfocados al cliente. (Bose, 2002, p.90)

Gráfico 3: Orientación de los negocios en el tiempo



Fuente: Bose, 2002, pag 90.

La tecnología de la información es un factor importante e incidente en el cambio de pensamiento y de la orientación de los negocios, no sólo facilita la comunicación también ayuda y simplifica los procesos. “este factor asiste con el rediseño de los procesos de negocios facilitando los cambios en las practicas de trabajo y el establecimiento de métodos innovadores que unan a la compañía con los clientes, los proveedores y los stakeholders” (Chen y Popovich 2003, p. 677).

La notable evolución de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones ha sido un factor clave para el desarrollo del CRM.

1.3.2.2 Almacén tecnológico de datos

Las estrategias CRM toman como punto de partida la gestión eficiente de la información, la cual proviene de las bases de datos interna y externa. Esta herramienta tecnológica permite a la empresa tener una visión clara de las necesidades y requerimientos de sus clientes. “Las bases de datos no solo beneficiaran a los consumidores, sino también a todas aquellas actividades que se hagan en la empresa, tales como las operaciones relacionadas con las ventas, transacciones, finanzas, inventarios, adquisiciones y marketing” . (Bose, 2003)

Entre los principales beneficios según Chen y popovich (2003) el uso de base de datos permite:

- Acceso preciso y rápido a la información para facilitar las respuestas a las cuestiones de los clientes
- Calidad de los datos y filtro de los mismos para eliminar aquella información que no es importante o se duplica
- Extraer, manipular y escoger datos de manera rápida para hacer un análisis de los clientes rentables e idear un modelo de retención para los mismos
- Calcular el valor actual de los clientes y estimar el valor futuro de los mismos

1.3.2.3 Impacto del internet

El internet ha facilitado el comercio, es una herramienta de bajo costo y alto impacto debido a las nuevas tendencias: las redes sociales que tanto influyen en el ser humano. El proceso de ventas puede realizarse de una mejor manera y a un bajo costo. Pero también el internet ha facilitado al consumidor mayor información sobre los productos, un consumidor mejor informado demandará y exigirá mejores productos. La tecnología proporcionada por el internet, ha modificado la industria del software. Hoy en día las compañías usan aplicaciones de CRM que ayudan y mejoran la relación con sus clientes.

Los clientes esperan que las organizaciones se anticipen a cubrir sus necesidades, además de recibir servicios que vayan más allá de sus expectativas. En respuesta, los clientes serán fieles a la empresa por un periodo largo. Chen y Popovich, (2003).

1.3.2.4 Wireless

El acceso en tiempo real a la base de datos y la información al instante del inventario, así como la que se tiene de los clientes, es posible visualizarlos a través del CRM y por tanto las transacciones necesarias se hacen en un tiempo más reducido. Ibidem, (2002)

Según una publicación de wi mobile un proveedor de CRM pondrá en el mercado una aplicación para los teléfonos celulares que tendrá entre sus principales beneficios:

- Permite consultar clientes, contactos y actividades
- Permite crear clientes, contactos y actividades nuevas
- Permite modificar clientes, contactos y actividades
- Gestión y seguimiento de la fuerza de ventas
- Ayuda a fidelizar clientes
- Mejora el servicio en terreno
- Reduce los tiempos de respuesta
- Permite supervisar las tareas de cada usuario

Wireless es una herramienta importante que ayuda en tiempo real solucionar problemas y obtener información importante para la toma de decisiones.

1.3.3 Factores de gestión del conocimiento

Siguiendo la propuesta conceptual de Gorelick y Tantawy-Monsou (2005), se considera la gestión del conocimiento como “sistema que integra personas, procesos y tecnología, y que implica la aplicación de procesos a nivel individual,

grupales y organizativos que permitan a la empresa capturar y compartir el conocimiento existente, así como crear nuevo conocimiento para poder entregar un mayor valor a sus clientes”

Después de un primer paso de recolección de información por medio de la base de datos, es muy importante realizar un análisis de los datos para transformar esta información en conocimiento el cual le dará ventajas a toda la organización. La tecnología será el facilitador para la gestión del conocimiento y el factor organizacional será un determinante para la comunicación de este conocimiento a través de toda la organización.

Después de recoger la información de los clientes actuales y potenciales de cada interacción, y adicionalmente los datos de las bases de datos externas e internas, la tarea es integrar la información y realizar un proceso de extracción, transformación, limpieza y carga de esa información, para almacenarla finalmente en una base de datos compartida en todos los departamentos de la organización.

Con esta información se podrán responder las preguntas propuestas por Brown (2000) para llevar a cabo una estrategia CRM eficiente

- ¿Cuáles son los consumidores claves, basado en las necesidades actuales y futuras de los clientes?
- ¿Hay distintos grupos de consumidores que tienen necesidades únicas?
- ¿Cuáles son los consumidores claves, basado en las necesidades actuales y futuras de los clientes?
- ¿Existen ciertos grupos de clientes a los que se les debería ofrecer productos y servicios únicos?
- ¿Se cuenta con estrategias únicas en el orden de asegurar lealtad y retención?
- ¿Se ha establecido una relación ganar-ganar con el consumidor?

Adicionalmente se podrán detectar los patrones de comportamiento, tendencias, asociaciones con lo cual se podrá pronosticar y prever acontecimientos, lo cual conllevará a la mejora y a un buen soporte para la toma de decisiones oportunas y confiables, lo que supondrá una ventaja competitiva para la empresa. La gestión del conocimiento implica la transformación de la información recibida que al ser integrada y asimilada se convertirá en conocimiento sobre los clientes.

También se puede hablar de generación de conocimiento, cuyo objetivo es: aumentar el conocimiento por medio de las experiencias y aportes de los empleados, no sólo en el aspecto tecnológico, recoge la información y la analiza convirtiéndose en una fuente importante de información es el empleado. “La generación de conocimiento no se reduce a procesar datos, se trata más bien de saber aprovechar las percepciones, ideas e intuiciones de los empleados que, con frecuencia, son los únicos medios de los que disponen las empresas para aprovechar el conocimiento. Fernández (2005). Es importante establecer un liderazgo de confianza con el empleado, tener en cuenta sus iniciativas y sugerencias

Rodríguez (2006) establece 3 fases básicas en la implantación de cualquier sistema de gestión del conocimiento:

- a. Diagnóstico organizacional
- b. Diseño y desarrollo del sistema para la creación y transferencia de conocimiento
- c. Evaluación y seguimiento de los resultados

Es importante resaltar que para el éxito de la transferencia del conocimiento es esencial hablar en un idioma en común, en este caso un idioma donde el cliente sea el centro de atención, y el objetivo en común sea en todo procesos ofrecerle una propuesta de valor que busque satisfacerlo y retenerlo.

1.3.4 Factores de orientación del cliente

Para lograr una orientación al cliente es importante buscar un cambio en la cultura organizacional, pasando de un enfoque en el producto a un enfoque en el cliente para poder satisfacerlo y fidelizarlo. La cultura organizacional según Carlos Eduardo Méndez es “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros”. Los significados compartidos por la organización deben concentrarse en el cliente para poder interiorizar en la empresa y en el clima organizacional una relación de confianza a largo plazo con el cliente donde se busque su satisfacción y una creación de valor dual beneficiosa para ambas partes.

También podemos llamar cultura organizacional según Fernández Collado (2009) al “conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.

La orientación al cliente implica situar a éste como centro indiscutible de todas las actividades de la empresa, con objeto de ir construyendo una relación a largo plazo (Bentum y Stone, 2005). Esto implica la comprensión adecuada de los clientes para ofrecerles una relación de valor.

Al ser el cliente es centro de atención, nuestros empleados podrán asimilar mejor la estrategia CRM y se diseñarán mejor sus procesos. Debe considerarse que la orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación exitosa de una estrategia CRM (Bentum y Stone, 2005)

Ryals y Knox (2001) resaltan la idea de que la implementación con éxito del CRM requiere no sólo una mejora tecnológica, sino también el desarrollo de una filosofía relacional que implique una reorganización de la empresa en torno a sus clientes. En esta reorganización es muy importante el papel de los empleados en la organización ya que ellos ejecutarán y demostrarán por medio de sus tareas y actitudes la cultura de la organización. Citando de nuevo al Profesor Carlos Méndez “El hombre de la organización a través de la acción social y por el aprendizaje social, en forma inconsciente construye en primera instancia creencias o propuestas fundamentales, y en segundo término en forma manifiesta y consciente valores, ideologías, historias, mitos, ritos símbolos, lenguaje. Estos elementos que el hombre encuentra en la acción social y que forman parte de la conciencia colectiva los asimila y los refuerza con su comportamiento, así aparecen rasgos inmateriales de la cultura de la organización”. La dirección debe establecer un liderazgo proactivo para cambiar la cultura y concentrarla en el cliente ya que anteriormente estaba enfocado en un producto con altos estándares de calidad.

La reorganización considera cambios en el modelo de negocio, para lograr la integración de los distintos departamentos con el fin que la cultura gire en torno a la orientación del cliente. Una organización fuertemente orientada al cliente será capaz de diseñar mejor sus procesos, ya que esa cultura organizativa inducirá a los empleados a la comprensión de sus clientes, Bang (2005).

Es relevante citar un trabajo de grado de Sandra Liliana Morales (2010) sobre la caracterización de cultura organizacional en las empresas Colombianas donde define cuatro variables de estudio para entender y describir la cultura organizacional dentro de las empresas y así entender el impacto que tiene la cultura dentro de la organización cuando se realiza un cambio organizacional, en

el momento de implementar una tecnología de gestión ó cuando se incorpora una nueva estrategia organizacional.

Concepto del líder del hombre

- El Hombre según el líder puede ser un maquina de trabajo o un medio para conseguir un fin, pero no es así, el líder debe tener en cuenta el factor motivacional el cual llevara al trabajador a tener sentido de pertenencia con la empresa y por ende lo incentivara a hacer un trabajo eficiente y productivo. Como plantea Elton Mayo “el hombre es social movido por necesidades sociales, ansioso por las relaciones gratificantes en el trabajo que generan un sentido de pertenencia, lo que se considera como factor de motivación para alcanzar la eficiencia de la organización”.

Estructura de la organización

- La estructura es determinante en el momento de definir o establecer la cultura organizacional, ya que esta influye en el comportamiento de las personas que trabajan en ella, según Carlos Méndez (2006) “el sistema de relaciones reciprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama, determina el tamaño de cada unidad de trabajo identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización”.

Sistema cultural

- Un sistema cultural es el producto de la acción de una cultura en una sociedad determinada y por lo tanto, es el generador de los elementos que condicionan otras acciones presentes y futuras. Kroeber y Kluckhohn, (1952).

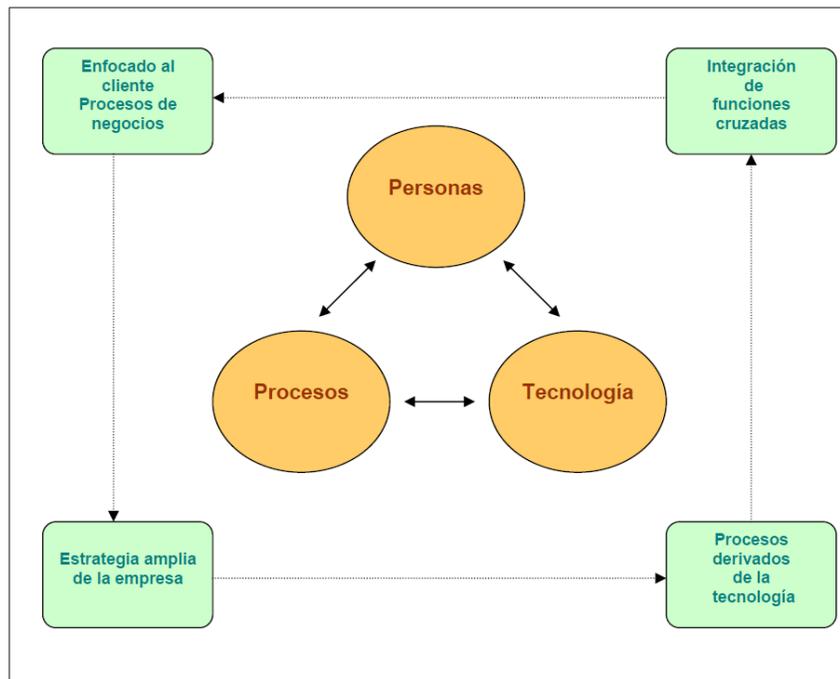
Clima organizacional

- El profesor Carlos Eduardo Méndez (2005) en su ponencia de cultura organizacional en el sector salud expresa el clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación.), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

1.4 Modelos de CRM

1.4.1 Modelo de dimensiones

Gráfico 4: Modelo de dimensiones

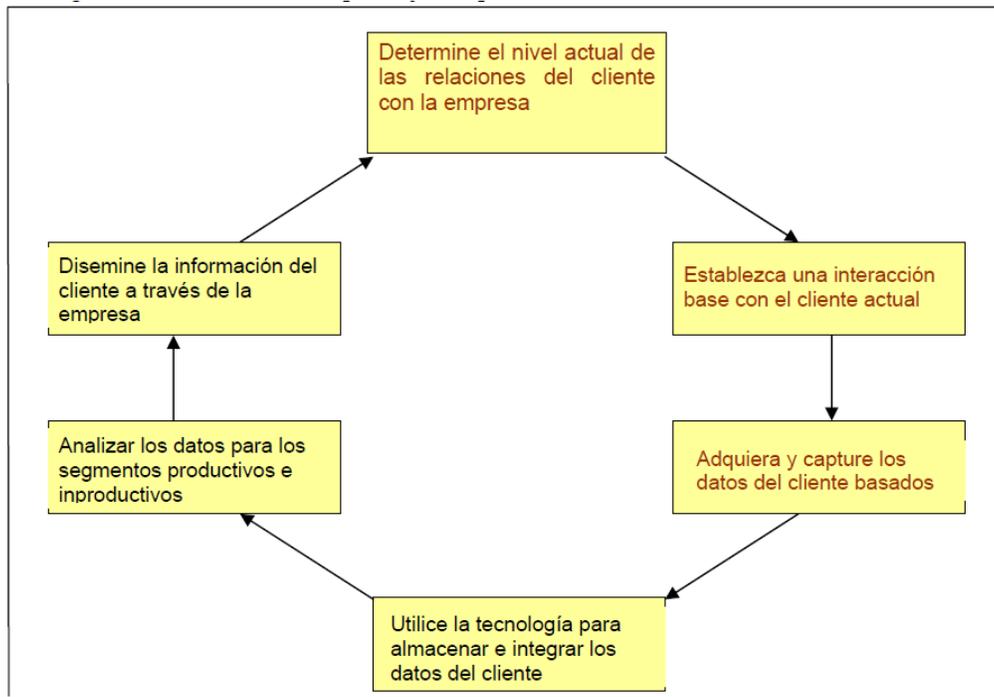


Fuente: Chen y Popovich, 2003, vol, 9, pag 676

Éste modelo integra tres dimensiones: las personas, los procesos y la tecnología. La tecnología será la herramienta para poder recoger los datos que servirán para la toma de decisiones. Pero debe haber un entrenamiento y un entendimiento por parte de los empleados para que puedan compartir la información que arrojan los sistemas y se puedan visualizar los resultados. Los procesos se deben concentrar en todo punto donde haya interacción con los clientes. La integración de estas tres dimensiones a través de una efectiva administración de las relaciones, ayudará a la empresa a comprender el comportamiento de sus clientes y también a identificar el segmento de mercado potencial para realizar la propuesta de valor de acuerdo a sus necesidades.

1.4.2 Modelo de simple flujo del proceso de CRM

Gráfico 5: Modelo de simple flujo del proceso de CMR

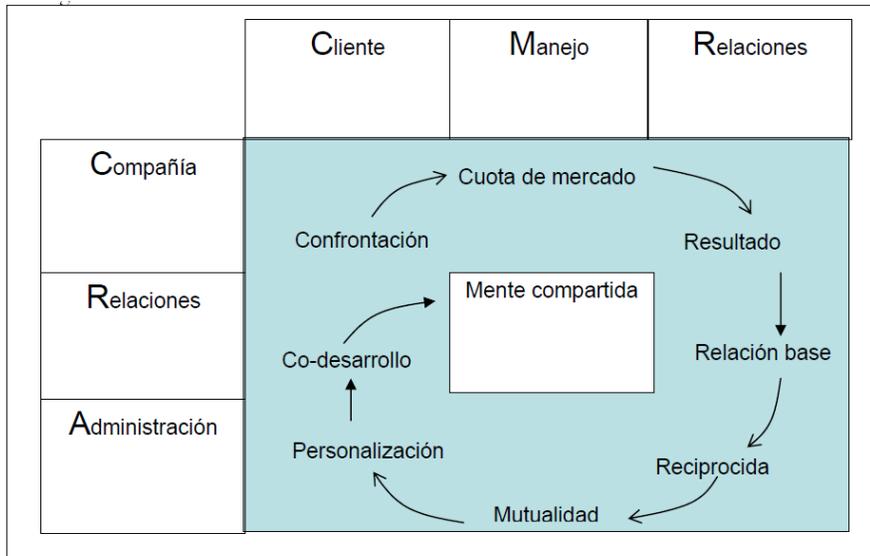


Fuente: Hair, Bush y Ortinau, 2003, pag 128.

Éste modelo describe cómo podemos implementar un sistema CRM. Inicia evaluando el nivel de CRM en el que se encuentra la organización, para identificar los aspectos a mejorar. Posteriormente se buscará la interacción con el cliente por medio de la tecnología y la información. De esta forma se podrá establecer que necesita el cliente e identificar como podemos la propuesta de valor adecuada. Teniendo la información del cliente se podrá establecer su perfil para desarrollar programas de retención específicos. Al determinar los perfiles se podrá establecer los segmentos y pasar la información por los diferentes departamentos donde se canalizará la información.

1.4.3 Modelo de ciclo de construcción de relaciones

Gráfico 6: Modelo del ciclo de construcción de relaciones



Fuente: Law, M., et. al . 2003, pag 58.

En la primera fase los clientes y la compañía se satisfacen por medio de la confrontación y la cuota de mercado es un indicador para evaluar los resultados y que tantos clientes logro tener en el mercado la organización, posteriormente se establece la relación recíproca entre cliente y empresa, con la personalización de la relación la cual desarrollara la propuesta de valor donde se buscará la satisfacción y fidelización de los clientes.

2 CAPITULO 2: CASOS DE ÉXITO , ADOPCION, IMPLANTACION Y USO DE ESTRATEGIAS CRM

Con éste capítulo se busca dar una visión global del mercado de CRM en el mundo, a través de investigaciones y de consultar las diferentes bases de datos dentro y fuera de la Universidad, el internet, bibliografía especializada y revistas científicas, se buscaron datos e informes del sector para elaborar un trabajo actualizado y pertinente.

Se encontraron algunas cifras y gráficos que ayudan a entender un poco el funcionamiento de la industria del CRM en el mundo, aterrizando algunos conceptos al caso Colombia, los principales jugadores a nivel mundial y lo que se espera de la industria.

2.1 Industria del CRM

2.1.1 Líderes del sector

Según Trindade en su tesis doctoral para la Universidad de Salamanca, en un estudio realizado por Datamonitor en el año 2007, el mercado de las soluciones CRM está comandado por los grandes jugadores de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, en el primer lugar está Oracle con el producto Siebel: " la solución de gestión de relaciones con clientes (CRM) más completa del mundo, y ayuda a las organizaciones a diferenciar a sus negocios para conseguir máximo crecimiento de los ingresos y resultados. Ofrece una combinación de funciones de transacción, análisis y captación para gestionar todas las operaciones con los clientes. Con soluciones adaptadas específicamente a más de 20 sectores" (<http://www.oracle.com/es/products/applications/siebel/index.html>). Segundo en participación se encuentra SAP CRM, con un producto que " Proporciona valor de forma inmediata: permite hacer frente a las prioridades estratégicas en primer lugar, cumpliendo rápidamente objetivos empresariales, y ampliar la solución de servicio al cliente CRM gradualmente, proporcionando un retorno de la inversión

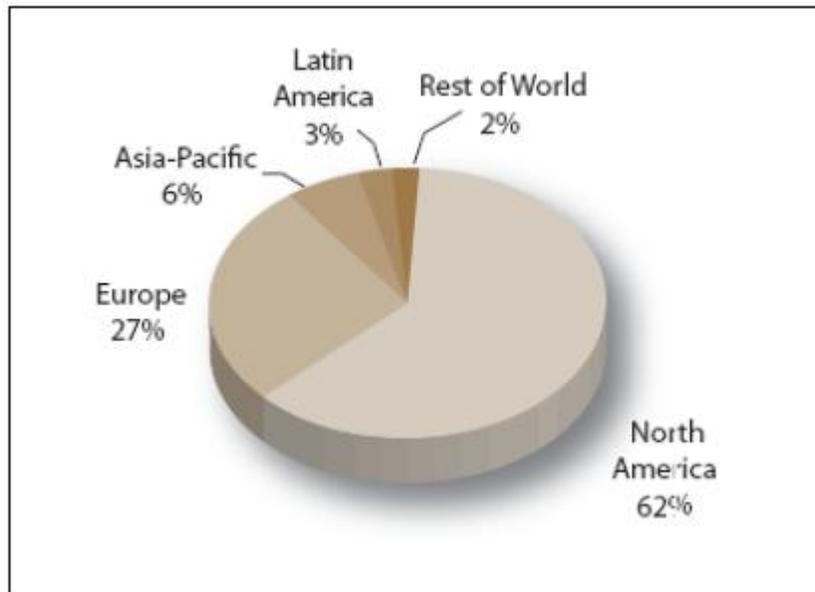
tangible en cada paso." (<http://www.sap.com/spain/solutions/business-suite/crm/index.epx>),

Separados por un margen amplio siguen las compañías Salesforce, Infor y Chordiant; quienes se han preocupado por tratar de competir de igual a igual con las dos primeras compañías líderes del sector. En el artículo se hablaba de una entrada de Microsoft pregonada con bombos y platillos dado el éxito de Microsoft en otros sectores; pero hoy en día se sabe que el producto Dynamics de la firma es bastante competitivo y ha suministrado soluciones importantes a algunas empresas muy reconocidas en España como el Turismo en Cataluña (<http://crm.dynamics.com/es-es/featured-customers>)

2.1.2 Facturación por zonas

A continuación se presenta un gráfico realizados por la Advanced Market Research, que muestra la facturación por zonas del mercado de las soluciones tecnológicas de CRM en el mundo, como se puede observar no es un mercado atomizado sino mas bien focalizado y con un claro liderazgo de los países industrializados, el gráfico es el siguiente:

Gráfico 7: Facturación por zonas del mercado de las soluciones tecnológicas de CRM en el mundo



Fuente: AMR Research 2007

Como se puede observar en el gráfico, la mayor facturación en el mercado de las soluciones tecnológicas la tiene Norte América con el 62%, seguido por Europa con el 27%, eso muestra cuán desarrollado está ese mercado en Norte América. En el resto del mundo se encuentra el 11% restante, lo que nos indica que en los países denominados de primer mundo se concentra el mercado de soluciones de CRM.

2.1.3 Perspectivas futuras

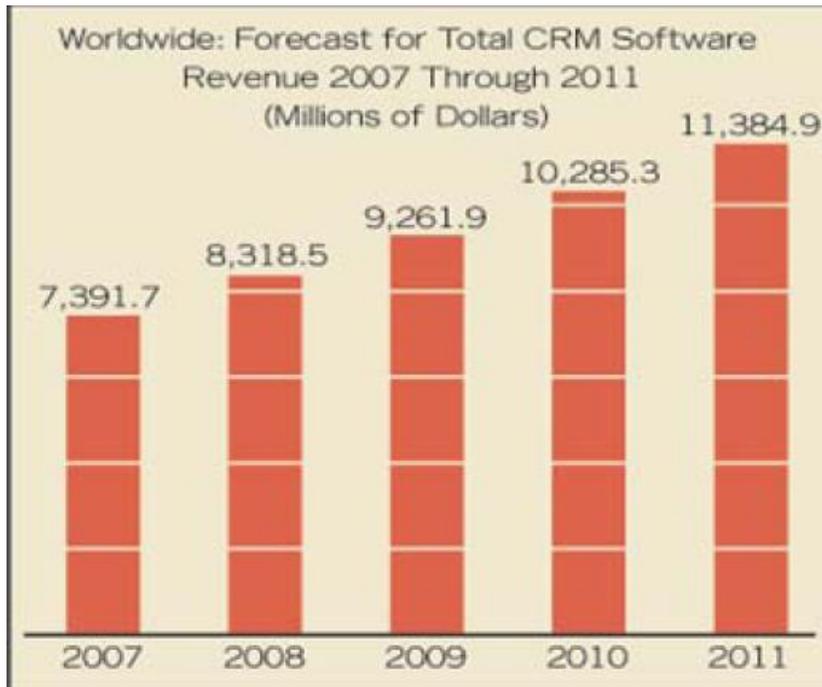
En los últimos años hemos sido testigos del crecimiento de las redes sociales, en la actualidad son dos las más conocidas y representativas: Facebook y Twitter. En una estadística realizada por la Social Media Examiner al inicio de este año, que está disponible en sitio web llamado www.pizcos.net, se puede ver que para Facebook hoy en día son más de 800 millones de usuarios activos y sólo en el 2011 se unieron 200 millones, en promedio un usuario tiene 130 amigos y hay 80

páginas con aplicaciones por usuario; además semanalmente se comparten más de 3,5 billones de piezas de contenido. Para Twitter la estadística muestra que hoy en día hay cerca de 100 millones de usuarios activos y en los Estados Unidos se concentra el 21% de los usuarios, y cerca del 55% se conecta a través de dispositivos móviles. El mercado de internet se está cada día masificando mas y va a constituir un mercado importante por el desarrollo exponencial de los últimos años y por el almacenamiento de la información ya no en servidores sino en la denominada Nube, que poco a poco ha ido ganando terreno en el mercado de las soluciones informáticas, conclusión a la que se llegó en una conversación con Marcos Mahave Gerente General de Nubox, compañía chilena que ofrece un software contable en la nube.

Para el mercado de las soluciones CRM hacia futuro creemos que las PYMES jugaran un papel importante en el desarrollo de la Industria, por el afán de salir adelante y como en el caso de los software contables, cada vez van a estar más estandarizados, a esas conclusiones llegamos después de una conversación con Ricardo Ortiz, Presidente de la compañía Informática y Gestión quienes desarrollan el software Siigo, líder indiscutible de ese mercado en Colombia.

El siguiente gráfico nos muestra las perspectivas de crecimiento que se tenían para estos años en los ingresos del mercado de software de CRM. Expectativas superadas según el estudio de la agencia realizado el año pasado donde mostraba que en 2010 se generaron cerca de 11 millones de dólares y se preveía que para el finalizar el año se habrían generado más de 12 millones de dólares, lo que muestra que el crecimiento ha sido constante y se prevé que así ha de continuar durante los próximos años.

Gráfico 8: Perspectivas de ingresos del mercado de software 2007 - 2011



Fuente: Gartner Predictions for 2007: Customer Relationship Management

2.2 Implementación de estrategia CRM

La creciente integración económica entre países y la disminución de las barreras al comercio han desencadenado en lo que conocemos como un mercado global donde el cliente cada día está más informado y tiene acceso a productos no solo locales, sino regionales y globales. Esto ha supuesto un incremento en la competencia, al dejar los países de ser economías cerradas para ser economías abiertas donde la calidad es un factor diferenciador importante.

Ante esta situación las empresas han visto la necesidad de enfocar sus acciones en el cliente, “el cliente siempre tiene la razón” decían las abuelas y hoy día sí que la tienen, las empresas están encaminando sus esfuerzos para ser eficaces y darle al cliente lo que está buscando y así satisfacer sus necesidades.

Durante el último cuarto del siglo pasado, el mercadeo ha evolucionado a un ritmo acelerado, pasamos de un mercadeo enfocado en generar una venta a uno que busca que se genere una relación con el cliente; esto combinado con un avance tecnológico fugaz, donde la computadora y el internet se convirtieron en parte fundamental de la sociedad y de las empresas, se han convertido en una serie de oportunidades o amenazas para la mayoría de las compañías; pero algunas empresas han sabido combinar estos dos factores para sacar una ventaja y generar valor a su compañía mediante la implantación de estrategias CRM, ya que estas le han permitido fidelizar aquellos clientes que hacen que la compañía sea rentable, a continuación se ven algunos de estos casos:

Como se ha podido observar a través de este trabajo y con la definición propuesta por la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, donde el CRM es la “estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y de sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de esos clientes, generándose relaciones de lealtad a largo plazo y mutuamente beneficiosas”. El CRM ha sido objeto de un estudio minucioso durante los últimos años, dando lugar a diferentes teorías como se ha podido observar, esto se ha sustentado en la importancia del mercadeo relacional para las organizaciones donde se busca generar valor en la organización, buscando satisfacer las necesidades de los clientes a través del conocimiento de sus gustos, para aumentar su satisfacción buscando hacerlo fiel a la empresa y aumentar las ventas.

Como se ha podido observar, el CRM no es simplemente una herramienta sino una filosofía enfocada en el cliente para la organización, existen cuatro factores

considerados de éxito para Garrido y Padilla (2010): los organizativos: “aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y estructura organizativa”; los tecnológicos: “tecnología adecuada, que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con los clientes”; los de gestión del conocimiento: “principal subproceso de una estrategia CRM, ya que, para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva.” y los de orientación al cliente: “la comprensión adecuada de los clientes con objeto de ofrecerles un mayor valor añadido”.

Los resultados que se obtienen de la adecuada implementación de una estrategia CRM para Garrido y Padilla (2010) son financieros, de mercadeo y de experiencia. A continuación se encuentran algunos ejemplos de compañías que han implementado CRM y los resultados que obtuvieron:

2.3 Casos de éxito

2.3.1 Tutto

Es una empresa multinacional colombiana dedicada a la confección de ropa, morrales, mochilas, bolsos, maletines y accesorios. Es una marca dinámica y con estilo, con unos diseños adaptables y que buscan satisfacer las necesidades de los clientes, con una alta calidad. Se han preocupado por proyectar una imagen casual y dinámica a los clientes buscando un balance entre lo funcional, lo estético y lo práctico.

Desde su fundación en 1987 y desde su primera colección en 1988 Tutto se ha caracterizado por contar con un alto estándar de calidad, así como un crecimiento sostenible dada la efectividad con los clientes, y por tener un departamento de mercadeo y ventas creativo y eficiente.

En estos momentos cuenta con más de 400 tiendas a nivel mundial y presencia en 17 países donde cuenta con muy buen prestigio y reconocimiento; por esta razón a 2013 quiere contar con 700 tiendas en el mercado latinoamericano. En 2011 fueron galardonados con el premio emprendedor otorgado por Ernst & Young.

Sus productos son altamente estimados por los viajeros urbanos o "mochileros", algunos dicen que encuentran en ellos un producto innovador con un diseño único y duradero, con unos materiales novedosos, funcionales y cómodos.

Su Visión es ser la marca más deseada por los viajeros urbanos y su misión es Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo la marca Tutto y promoviendo el desarrollo integral del personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social. Sus diseños están pensados para adaptarse y satisfacer cualquier necesidad de forma original, cómoda y versátil, garantizando estándares de excelente calidad. En Tutto se trabaja con calidad, y toman como valores fundamentales: la lealtad: comprometiéndose con los clientes, colaboradores, inversionistas y el país; honestidad: ser íntegros, coherentes y justos entre lo que piensan, hacen, dicen y sienten, enmarcados dentro de las leyes de la sociedad colombiana; responsabilidad: cumplen con sus obligaciones con excelencia desde el principio, haciendo un uso correcto de los recursos; humildad: son respetuosos, amables, cordiales y colaboradores; constancia: son firmes, perseverantes y recursivos en sus acciones; innovación: aprovechan al máximo sus recursos técnicos y humanos enfocados al cumplimiento de sus metas.

Hace algunos años, haciendo un auto diagnóstico llegaron a la conclusión que no había un programa de fidelización de clientes, ni los datos de las personas que eran sus compradores, tampoco tenían un modelo de segmentación que

permitiera enfocar sus acciones de mercadeo, estaban enfocados en un mercadeo transaccional y el mercado cada vez era más agresivo y los competidores se fortalecían y marcaban una clara tendencia a lo relacional donde se enfocaban en identificar el perfil del cliente, conocer lo que compraba y las características de su compra. Al ver esto deciden contratar a la firma Arkix para iniciar la implementación de una estrategia CRM.

Lo que estaban buscando con esto era identificar los clientes más importantes para procurar aumentar su fidelidad, buscando con ello incrementar la rentabilidad del negocio. Así que diseñaron y lanzaron el programa de CRM en Tutto, y con esto pudieron: obtener un nuevo modelo de segmentación basado en la lealtad, conocer a fondo los hábitos de compra del cliente, inscripción de clientes al programa que se convertirían en el 4,4% de las ventas totales, una efectividad del 100% en el envío de mails con una lectura del 61%

En este caso podemos ver como se utilizaron los factores que para Garrido y Padilla (2010) serían definitivos para obtener resultados. Respecto a lo Tecnológico Tutto utilizó Arkix, compañía de servicios profesionales que brinda soluciones integrales de mercadeo y tecnología, con un acompañamiento enfocado al CRM. En cuanto a la gestión del conocimiento y a la orientación del cliente, Tutto decidió enfocarse en conocer más a su cliente, conocer en profundidad lo que este compra y con este conocimiento pudo segmentarlo que influiría significativamente para que se obtuvieran los mejores resultados. En cuanto a lo organizacional se decidió capacitar a las personas para que fueran más efectivos y causar una grata impresión a los clientes.

De este proceso los resultados tanto financieros, como de experiencia y de mercadeo fueron bastante positivos, ya que se logró definir la segmentación del mercado, conocer en profundidad los hábitos de compra del cliente, se incrementó

el número de clientes. Financieramente se logro aumentar las ventas a los clientes con los que se tenía una relación enfocada en 4,4%.

Para este caso podemos ver como se cumplieron los objetivos financieros, de mercadeo y de experiencia y se genero un valor tanto a las relaciones con el cliente como a la compañía, la implementación de los factores de éxito desencadenó en la consecución de los objetivos planteados.

2.3.2 Davivienda

Es una entidad de intermediación y servicios financieros en Colombia, está orientada a los individuos y familias, especializadas en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda. Tiene unos ingresos promedios cercanos al billón de dólares y una planta de aproximadamente 10.000 empleados. Davivienda hace parte del grupo empresarial Bolívar y es la cuarta entidad bancaria más grande a nivel de activos en Colombia.

A pesar de ser reconocida en Colombia se enfrentaban a algunos desafíos para obtener mejores resultados. Se dieron cuenta que no tenían una base de datos lo suficientemente solida que le permitiera hacer un seguimiento automatizado y retroalimentarse de las sus campañas comerciales con la reconocida frase "en este momento su dinero puede estar en el lugar equivocado" muy reconocida en Colombia por la creatividad en los escenarios y situaciones; así que necesitaban consolidar esa información. Así mismo, el seguimiento a la evolución de los esos clientes no era oportuno. Por otra parte, la dirección percibía insuficiente la competitividad y la excelencia, necesitaban actualizar y ampliar la información de sus clientes, era superficial, carente de detalles a la que muy pocos podían acceder, dejaba por fuera a los asesores comerciales y de inversión.

Ante este diagnóstico deciden implementar una estructura integrada de aplicaciones de Siebel CRM de Oracle, a través de Soft Bolivar un partner

estratégico de Oracle, decidieron automatizar, controlar y hacer un seguimiento oportuno a cerca de 81 campañas publicitarias lanzadas desde el 2008. Así mismo se creó una base de datos robusta y consolidada extendiendo visibilidad de data para los clientes internos -asesores

comerciales, directores, subdirectores, call center, coordinadores de banca personal, asesores pyme, asesores múltiples y de inversión- de aquellos clientes pre-aprobados mediante la gestión de televenta, lo que generó una mejora en la calidad del servicio al cliente, la competitividad y la rentabilidad del negocio, También se definió un modelo único de campañas comerciales a través de cerca de 540 oficinas, estandarizando las estrategias de mercadeo, mejorando los canales de comunicación internos en lo que concierne a las solicitudes de servicio y reclamaciones de los clientes. Por último se segmentaron las campañas comerciales por segmento de la población, lo que facilitó contactar a los clientes con propuestas personalizadas y mejoró el seguimiento eficaz de unas 22.314 oportunidades de venta.

El resultado obtenido con la implementación de CRM en Davivienda supero las expectativas que se tenían; Claudia Sofía Ramos Lázaro, Jefe de departamento de Tecnología CRM que está bajo la Dirección de Informática en Davivienda lo explica así “Siebel CRM de Oracle nos ha proporcionado el soporte tecnológico necesario para consolidar la información de clientes y lanzar estrategias de televenta y campañas de marketing que nos han permitido automatizar y controlar el seguimiento oportuno y la coordinación de las oportunidades de venta”

Para este caso podemos ver como se cumplieron los objetivos financieros, de mercadeo y de experiencia y se generó un valor tanto para las relaciones de los clientes internos como de los externos, la implementación de los factores de éxito desencadenó en la consecución de los objetivos planteados.

2.3.3 Tena

Es la compañía de absorbentes para adultos del grupo Familia, de capital sueco, organización dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que tiene presencia nacional y en 20 países, en productos para la protección femenina, protección para bebés, papeles suaves, incontinencia y productos institucionales.

Su misión es: ser una organización dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor. Orientada a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de nuestro personal, crecimiento, posicionamiento en el mercado, con una alta responsabilidad social; y su misión es: Ser una organización líder en el mercado de productos para el aseo personal, el hogar y las empresas en general en Colombia y Latinoamérica. Comprometida en el desarrollo del país, a través de la utilización efectiva de la tecnología y protección al medio ambiente. Se trabaja con responsabilidad y los valores que la definen son: respeto, para las personas que laboran en la empresa, a los clientes y los proveedores; lealtad en todas las relaciones laborales; responsabilidad en los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medio ambiente; ética; excelencia; autorrealización y honestidad en todos los actos y decisiones.

En 2008 cumple 50 años en el mercado colombiano, y haciendo un auto diagnóstico notaron la evolución experimentada en un diario caminar con los clientes, socios y trabajadores; y realizaron por cada compañía realizaron un análisis de la situación, para el caso Tena llegaron a la conclusión que era necesario incrementar la presencia de la categoría y la marca en el canal de droguerías independientes, ya que las ventas en ese canal estaban por debajo de lo esperado y el personal de los establecimientos no tenía la información

adecuada de la incontinencia y los productos relacionados lo que generaba una débil exhibición del producto en los locales.

Identificada la situación decidieron que necesitaban intervenir en aquellas droguerías independientes con un alto potencial de crecimiento para incrementar las ventas. La solución propuesta fue realizar un programa de relacionamiento con el canal, basado en el conocimiento de la marca y la exhibición del producto, visibilidad de precios, material promocional, política de precios y precios sugeridos. Para este caso puntual se quería capacitar al personal de las droguerías independientes, aunque fuera un canal y no un consumidor final; vale la pena recordar que el cliente puede no ser el mismo consumidor final.

Después de un proceso que duró cerca de nueve meses los resultados se vieron reflejados en el estado de resultados de la compañía, un incremento en ventas del 120%, con un crecimiento de 95% en las ventas de las droguerías donde se vendía el producto y en 78% de droguerías se había iniciado la capacitación del personal en los temas de incontinencia.

Para este caso podemos ver como se cumplieron los objetivos financieros, de mercadeo y de experiencia y se generó un valor tanto a las relaciones con el cliente como a la compañía, la implementación de los factores de éxito desencadenó en la consecución de los objetivos planteados siendo parte fundamental del proceso.

2.3.4 TCC

Transportadora Comercial Colombia es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín pero con presencia tanto nacional como internacional, se dedica a la prestación de servicios logísticos con un portafolio de productos que responden a las necesidades logísticas de las organizaciones prestando un servicio con un valor agregado reconocido. Cuenta con una trayectoria de más de

cuarenta años durante los que se ha posicionado por su servicio de calidad, compromiso social e interés por sus trabajadores y clientes.

Su misión es: satisfacer necesidades en la cadena logística de sus clientes, con soluciones que contribuyen significativamente a mejorar su competitividad. Y generar valor para sus diferentes grupos de interés: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores, comunidad y estado. y su visión: ser reconocida como una organización líder por su capacidad de innovar en el ofrecimiento de soluciones logísticas. y ser reconocida como una organización socialmente responsable y comprometida con el desarrollo sostenible.

Se enfrentaban al reto de encaminar adecuadamente las estrategias de comunicación y su implementación para generar una oferta segmentada de valor real, para lo que necesitaban implementar estratégicamente el website de la compañía, posicionando la marca y convertir el canal en apoyo al departamento comercial y de servicio dentro de la compañía.

Lo que buscaban con el proyecto era definir e implementar la marca en la red, tomar el control del canal para convertirlo en una herramienta de apoyo a la organización alcanzando los diferentes clientes y generar negocios a través del portar. Para lograr esto se plantearon algunas soluciones: aplicar las mejores prácticas dentro de la industria, implementar el nuevo website para aumentar el nivel de satisfacción del usuario, y por último, agregar valor a las relaciones comerciales por medio de herramientas soportadas en la implementación web.

Lo que se obtuvo de la implementación del proceso de implementación enfocado a la relación con los clientes fue: un aumento en las visitas al website, se logró vender a través del canal lo que hizo rentable la decisión, se integraron y alinearon las diferentes áreas de la organización en el canal, estando todas presentes y se

aumentó el nivel de facturación por las ventas de la compañía se realizaron en el sitio web.

"Rentabilizamos el negocio de TCC a través del desarrollo de la presencia de la compañía en medios digitales. El aprovechamiento del canal está soportado en aplicaciones de venta y transacciones logísticas on-line, además de la segmentación del sitio según los distintos públicos del cliente" (www.arkix.com.co). Para este caso podemos ver como se cumplieron los objetivos financieros, de mercadeo y de experiencia y se generó un valor tanto a las relaciones con el cliente como a la compañía, la implementación de los factores de éxito desencadenaron en la consecución de los objetivos planteados siendo parte fundamental del proceso dando una fuente adicional de ingresos a la compañía.

2.3.5 Inexmoda

"Inexmoda es el instituto en Colombia generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para los sectores textil – confección - canales de distribución y otros sensibles al diseño y la moda. Somos una fundación privada sin ánimo de lucro." (www.inexmoda.org.co)

Si misión es: "Investigar y analizar el mercado colombiano de indumentaria para acompañar asertiva e integralmente a los actores del Sistema de la Moda (cadena fibras, textil, confección, canales de distribución), con el desarrollo de herramientas que faciliten su competitividad nacional e internacionalmente" (www.inexmoda.org.co). Su visión: "En el 2015, Inexmoda será un Instituto conocedor integral del mercado, consolidado en Colombia y con proyección internacional, visible, confiable, de fácil acceso, rentable, con capacidad de convocatoria y socialmente responsable. Su equipo humano altamente comprometido y competente, responderá oportunamente a las

necesidades de sus clientes." (www.inexmoda.org.co). Para cumplir con lo que hacen y lo que quieren hacer, en Inexmoda profesan y se mueven, dentro de los siguientes valores: "Respeto: por la diferencia, por la personas, por las ideas, por los clientes, por la competencia. Innovación: capacidad de reinventarse cada día. Excelencia: en el ser y en el hacer." (www.inexmoda.org.co)

Hace algunos años la visión que ellos tenían era "'En el año 2010, Internet será el canal de conducto más importante de Inexmoda con sus diferentes públicos, acorde a sus necesidades, sin importar su ubicación y sobrepasando sus expectativas" (www.arkix.com.co). y se enfrentaron al reto de hacerla cumplir. Los objetivos que se plantearon para llevarla a cabo fueron: "operar el canal de Internet de Inexmoda, dando solución a los requerimientos generales y específicos presentados por el cliente. Ofrecer servicios profesionales de gestión de sitios Web que brinden soluciones a las necesidades reales del instituto en su relación con sus públicos. Apoyar las estrategias de e-marketing a través de la conceptualización, diseño y envío de piezas de correo masivo. Ofrecer servicios profesionales de comunicación corporativa para la construcción, revisión y montaje de contenidos. Administrar los mensajes de los clientes de Inexmoda que se reciben a través de la sección contáctenos del sitio Web, para ofrecer una información completa y oportuna que satisfaga su necesidad de información." (www.arkix.com.co)

De la implementación de la estrategia CRM los resultados que obtuvo Inexmoda fueron muy notables e importantes, entre estos se encuentran los siguientes: una alineación estratégica de las líneas de negocio, fortalecimiento de la marca, elaboración de bases de datos de los usuarios, comunicaciones virtuales de las comunicaciones hacia los clientes externos, los productos y los procesos; pasar del cd al reporte online, establecimiento de un portal de prensa, lograr servicios con valor agregado, creación de servicios con valor agregado para la generación

de relaciones entre expositores y compradores (matchmaking), aumento del número de usuarios, mayor amplitud de la información de los usuarios registrados, la generación de venta cruzada y escalonada. Como podemos ver los resultados de la implementación cumplieron de sobra con las expectativas que se habían puesto sobre el proceso.

Para este caso podemos ver como se cumplieron los objetivos financieros, de mercadeo y de experiencia y se genero un valor tanto a las relaciones con el cliente como a la compañía, la implementación de los factores de éxito desencadenaron en la consecución de los objetivos planteados siendo parte fundamental del proceso dando una fuente adicional de ingresos a la compañía.

Podemos ver que en estos cinco casos, de diferentes empresas colombianas de distintos rubros, la implementación de las estrategias CRM cumplió con las expectativas que se habían puesto en este proceso. La aplicación de los factores organizacionales, tecnológicos, sociales y de orientación al cliente fueron claves para que se logaran los resultados tanto financieros, como de mercado y de experiencia. Revisando los testimonios de las personas que han implementado las estrategias CRM bien enfocadas nos encontramos con una satisfacción de quienes la implementaron, y todos ellos recomiendan la implementación de estrategias CRM para mejorar las relaciones con el cliente y generar valor a la compañía.

3 CAPITULO 3: SECTOR PORCÍCOLA, PROPUESTA DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM

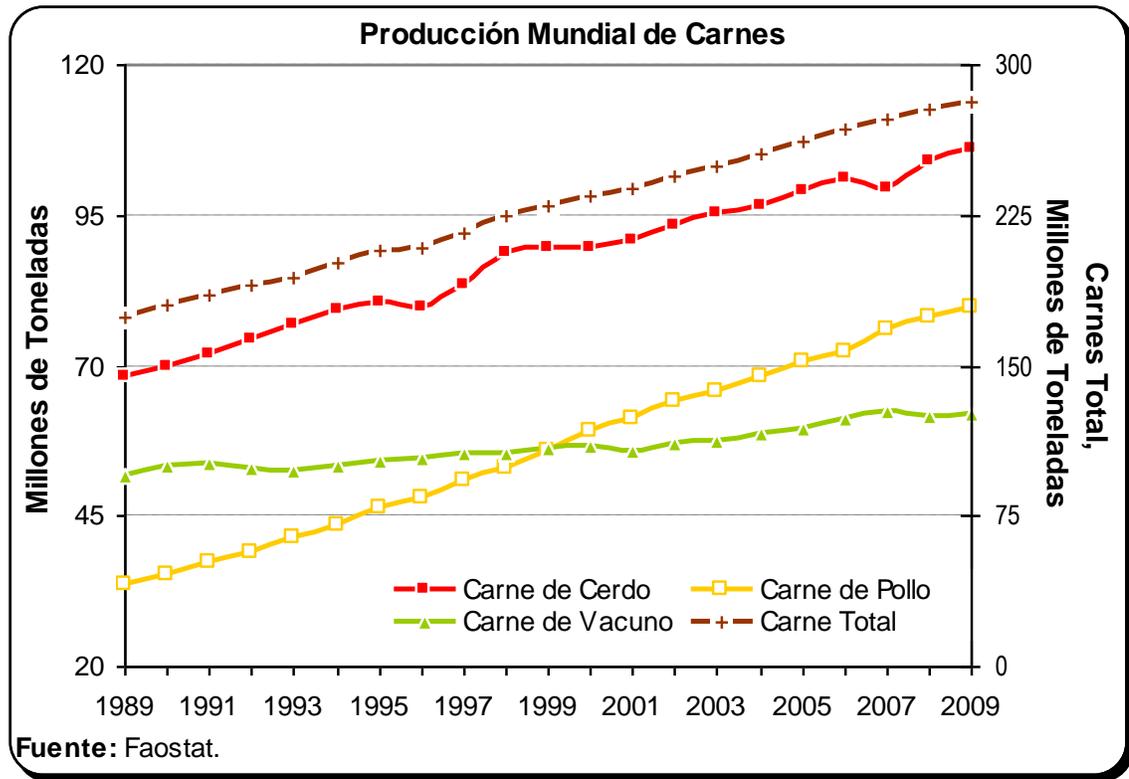
El presente capítulo analiza mediante gráficas y estadísticas, el comportamiento del sector Porcícola y su evolución durante los últimos años desde dos perspectivas una mundial y una nacional. Se hace un análisis estratégico del sector con herramientas como: el mapa de grupos estratégicos, el diamante y las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se analiza y concluye la dirección y las perspectivas que se tienen respecto del TLC y su influencia en el mercado. Finalmente, con la información encontrada y analizada se hace una propuesta al sector Porcícola para la correcta adopción, implementación y uso de estrategias CRM teniendo en cuenta los cuatro factores de éxito.

3.1 Porcicultura mundial

3.1.1 Producción mundial

La producción mundial de carnes ha mostrado un incremento del año 1989 al año 2009, donde el sector Porcícola ha pasado de una producción de 69 millones de toneladas a 106 en veinte años. Una producción más tecnificada y modernizada ha facilitado todos los procesos en toda la cadena entre ellos su producción. Los productos sustitutos como la carne vacuna y el pollo también han incrementado su producción en estos veinte años, sin embargo estos productos están por debajo de la producción porcina con 80 y 62 millones de toneladas producidas para el año 2009 respectivamente.

Gráfico 9: Producción mundial de carne 1989 - 2009



Como principales productores podemos ver a China, Estados Unidos y Alemania con una producción en el año 2009 de 49.879, 10.442, 5.277 millones de toneladas respectivamente. Muy debajo de estos estándares productivos encontramos a Colombia con 172 millones de toneladas, sin embargo para el consumo y la demanda nacional no está mal esta producción.

Gráfico 10: Producción de carne de cerdo: Principales países y Colombia

Producción de Carne de Cerdo: Principales Países Productores y Colombia

Miles de Toneladas

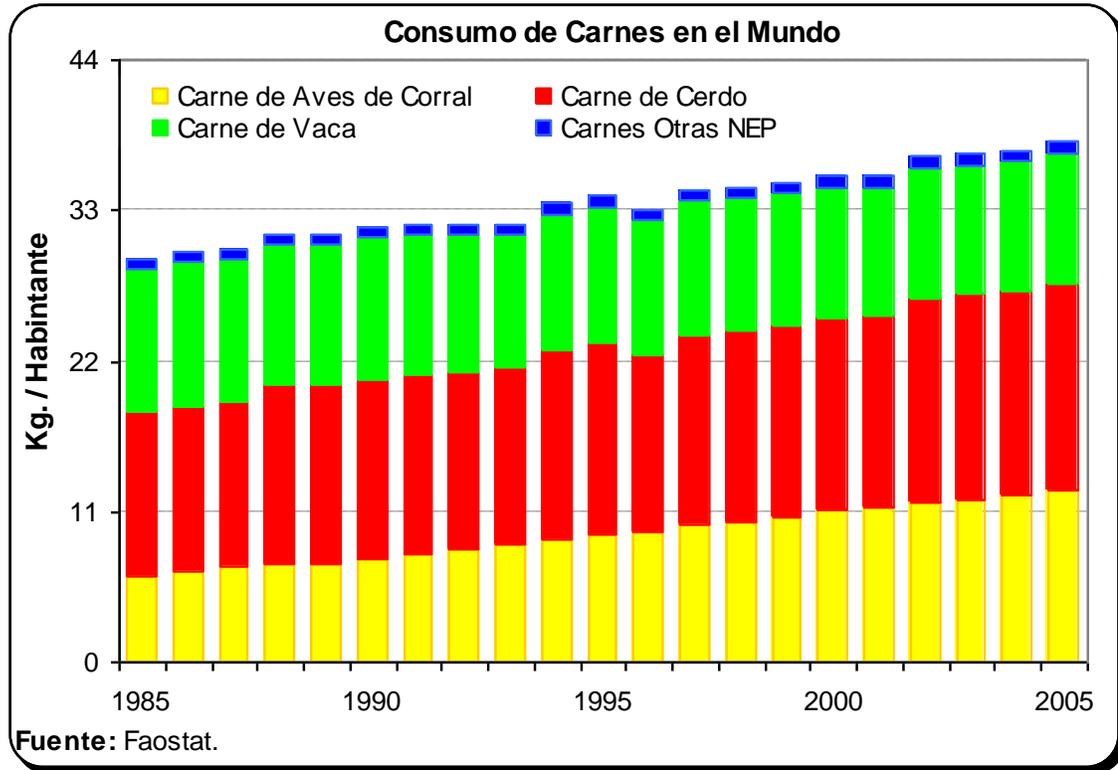
| País | 1990 | 2000 | 2005 | 2009 |
|----------------|--------|--------|--------|---------|
| China | 24,016 | 40,752 | 46,622 | 49,879 |
| Estados Unidos | 6,964 | 8,597 | 9,383 | 10,442 |
| Alemania | 4,457 | 3,982 | 4,500 | 5,277 |
| España | 1,789 | 2,905 | 3,168 | 3,291 |
| Brasil | 1,050 | 2,600 | 3,110 | 2,924 |
| Viet Nam | 729 | 1,409 | 2,288 | 2,553 |
| Fed Rusia | 0 | 1,569 | 1,520 | 2,169 |
| Francia | 1,727 | 2,312 | 2,274 | 2,004 |
| Polonia | 1,855 | 1,923 | 1,956 | 1,735 |
| Filipinas | 712 | 1,213 | 1,415 | 1,710 |
| Italia | 1,333 | 1,479 | 1,515 | 1,588 |
| Dinamarca | 1,208 | 1,625 | 1,793 | 1,585 |
| Colombia | 103 | 103 | 129 | 172 |
| Mundo | 69,895 | 89,671 | 99,197 | 106,069 |

Fuente: FAO.

* La cifra de Colombia es fuente Asoporcicultores - FNP.

El consumo de carne de cerdo kilogramos por habitante promedio es de 15.2 seguido por el Pollo, y la res con 12.5 y 9.5 respectivamente. La carne de cerdo lidera el consumo kilogramo por habitante.

Gráfico 11: Consumo de carne en el mundo 1985 - 2005

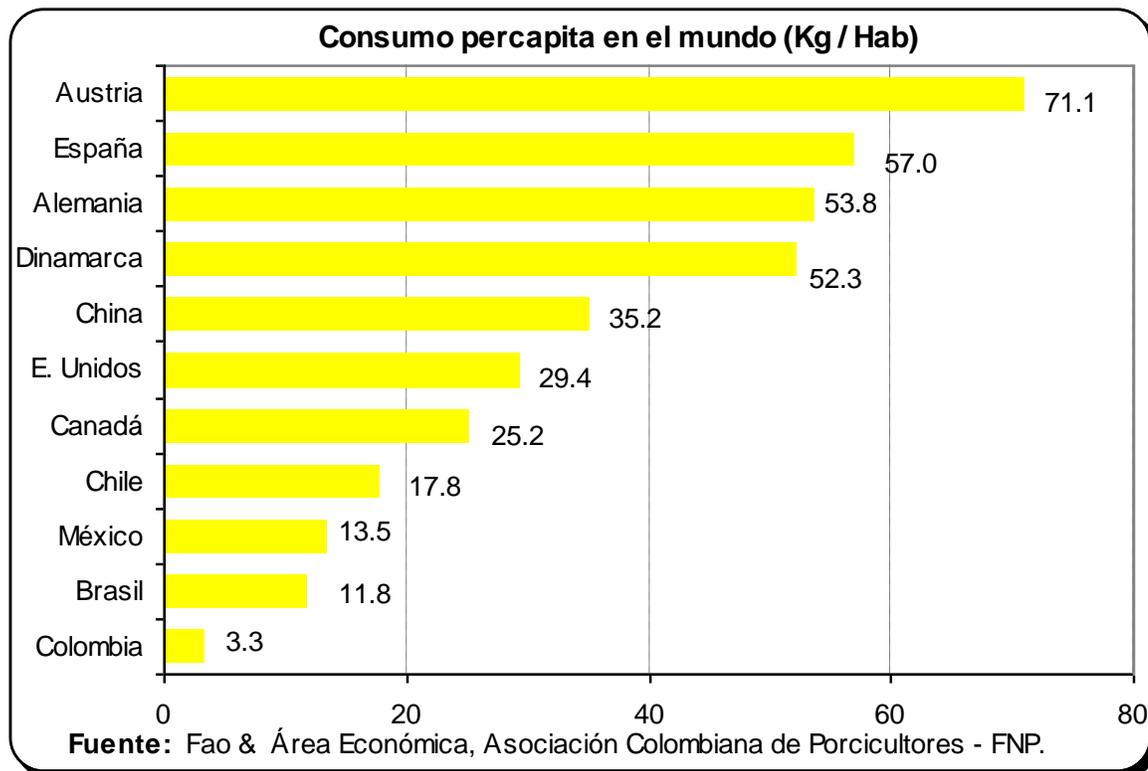


Sin embargo podemos observar que en Colombia este promedio es muy bajo con 3,3 kilogramos por habitante en el año 2005, los países europeos lideran este consumo, Austria como el país del mundo con el mayor consumo perca pita 71,1 Kilogramos por habitante. Países como España, Alemania y Dinamarca también tienen un importante consumo. En Latinoamérica Brasil es el país con el mayor consumo 11.8 kilogramos por habitante.

El bajo consumo de Colombia se debía principalmente a la imagen negativa que tenía la carne de cerdo, ya que el cerdo poseía alto contenido de grasa, colesterol, presencia de bacterias, parásitos, bajo contenido nutritivo y difícil digestión, Factores que eran perjudiciales para la salud. La producción tradicional que había en años anteriores no brindaba una adecuada manipulación y condiciones

favorables dentro de la crianza del animal en aspectos de higiene, confinamiento y alimentación.

Gráfico 12: Consumo per cápita de carne de cerdo en el mundo



3.2 Porcicultura Colombiana

El sector Porcícola se ha transformado en los últimos 27 años, expertos en nutrición y salud recomendaban una ingesta limitada y ocasional de la carne de cerdo debido a creencias populares que tuvieron origen en el tipo de animal y en la forma como se producía en el pasado. Anteriormente había una producción tradicional caracterizada por, instalaciones rústicas o inexistentes, carencia de controles sanitarios, parámetros de producción deficientes en relación a la tecnificada, edad peso del sacrificio variable, sacrificio clandestino en casi la totalidad de los casos con condiciones sanitarias deficientes, intermediación

elevada y obtención de un producto con alto contenido graso. (www.asoporcicultores.com).

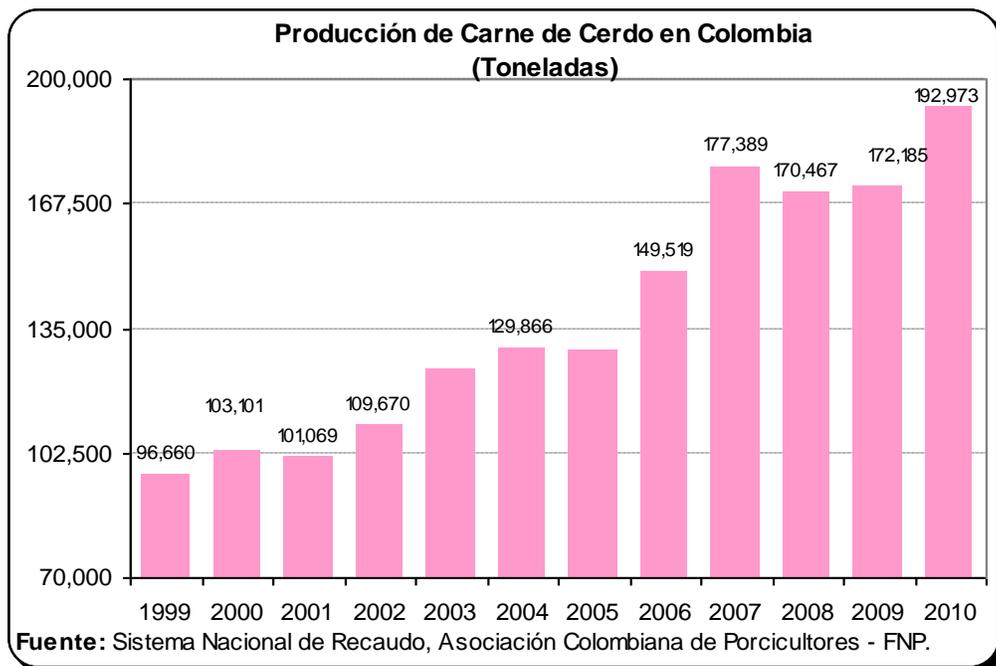
Hoy en día se ofrece al consumidor una carne con alto valor nutritivo, higiénica, sana, de confianza y con un menor contenido graso. Todo esto es el resultado del avance de la nueva normatividad sanitaria para el sector cárnico colombiano (Decreto 1500 de 2007 y resoluciones complementarias, en especial la 4282 de 2007), cuyo objetivo es asegurar la inocuidad para el consumidor, desde la producción primaria en granjas, pasando por el beneficio, la obtención de cortes y finalizando en los puntos de venta o expendios, se hace necesario que tanto los expendios como el agente final de la cadena (consumidor), conozcan de manera más detallada el producto que se vende y consume, en nuestro caso, la Carne de Cerdo Colombiana. Asociación de porcicultores (www.asoporcicultores.com).

La distribución ha experimentado un cambio gradual de un sistema tradicional a uno modernizado con mayores beneficios, Según un estudio realizado por Vargas y Guevara (2005) “para determinar los canales y márgenes de comercialización de la carne de cerdo en la ciudad de Bogotá, se concluyó que durante los últimos años, el sistema de mercadeo de carne de cerdo en la ciudad de Bogotá ha presentado importantes desarrollos en la modernización de sus canales de comercialización, específicamente relacionados con los procesos de integración vertical producción-comercio mayorista y minorista, y el aumento de la participación de supermercados y famas especializadas en la distribución del producto. Sin embargo, aún subsiste el canal tradicional productor - acopiador regional - colocador - despostador -minorista consumidor, con sus consecuencias negativas en aspectos técnicos, económicos e higiénico-sanitarios para la cadena”.

3.2.1 Producción

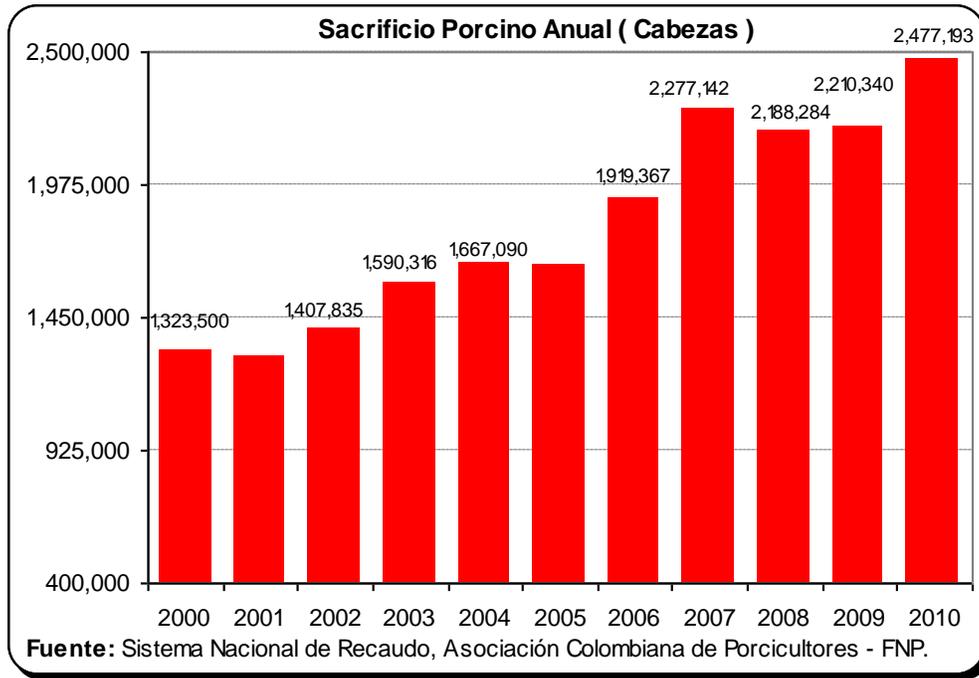
Para el 2011 se espera una producción nacional mayor a 200.000 toneladas de carne de cerdo. Según el Ministerio de Agricultura, se estima que la producción aumentara en un 4,7% pasando a 194.044 toneladas en el 2011.

Gráfico 13: Producción de carne de cerdo en Colombia (Toneladas)



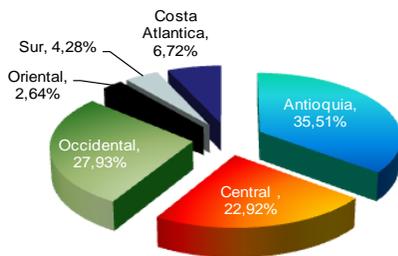
Según la asociación nacional de porcicultores el número de cerdos sacrificados en el 2010 fue de 2.477.193 cabezas, con un aumento de 12,1% con respecto a la cifra registrada el año anterior.

Gráfico 14: Sacrificio porcino anual (Cabezas) 2000 - 2010



La distribución geográfica de las explotación Porcícola tecnificada, encontramos que las regiones que presentan una mayor concentración son: Antioquia 35.51%; la región occidental 27.93%; el sur del país 4.28 % y la región oriental 2.64%.

Gráfico 15: Distribución geográfica de la explotación Porcícola tecnificada



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Consumo

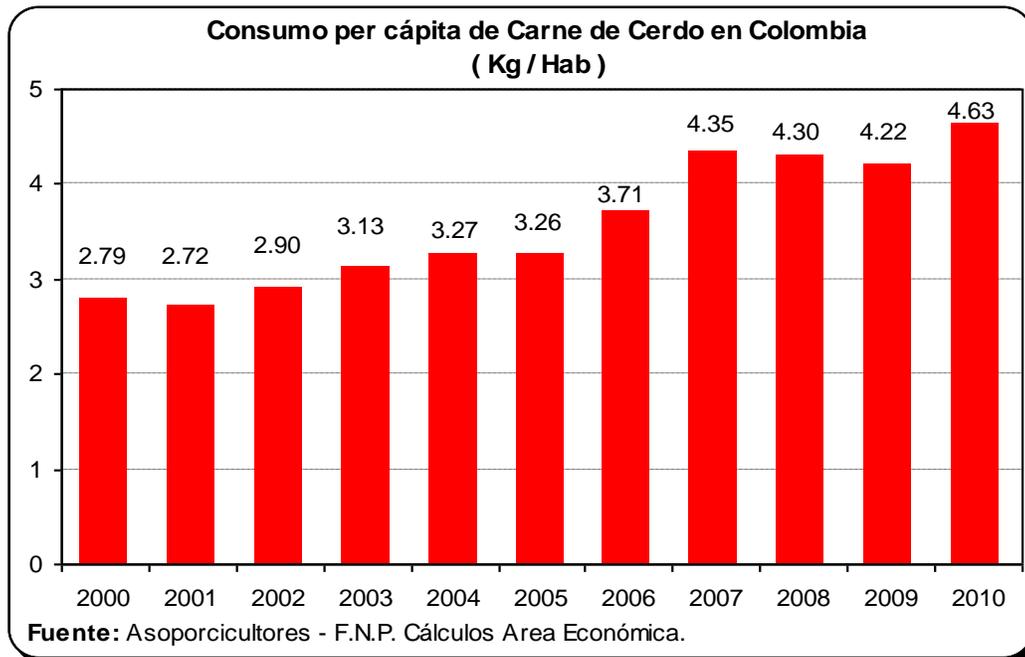
El consumo promedio per cápita de carne de cerdo durando el año 2010 fue de 4.63 kilogramos por habitante, comparado con el 2,79 del año 2000, podemos observar un incremento de casi un 50% en 10 años lo cual demuestra un importante crecimiento y mejoramiento significativo en su productividad.

“Adoptando un enfoque de productividad que cambia la manera en la que trabajamos es el único camino de asegurar un aumento en productividad y beneficios. Conseguir aumentar la productividad requiere cambiar la manera en la que la gente trabaja, para que trabajen de forma más inteligente, consigan más, lo hagan con más calidad y valoren sus esfuerzos. Mark McDonald, GVP- Gartner”

El sector Porcícola Colombiano viene realizando un esfuerzo para el desarrollo de su productividad, con el objetivo de fortalecer la participación que tiene en el mercado interno y crear opciones en el externo.

El incremento del consumo en estos diez años también se debe a la información y los recursos electrónicos, la asociación de porcicultores ha trabajado fuertemente en una campaña informativa donde evidencia las bondades que tiene la nueva carne de cerdo para motivar e incentivar su consumo.

Gráfico 16: Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia

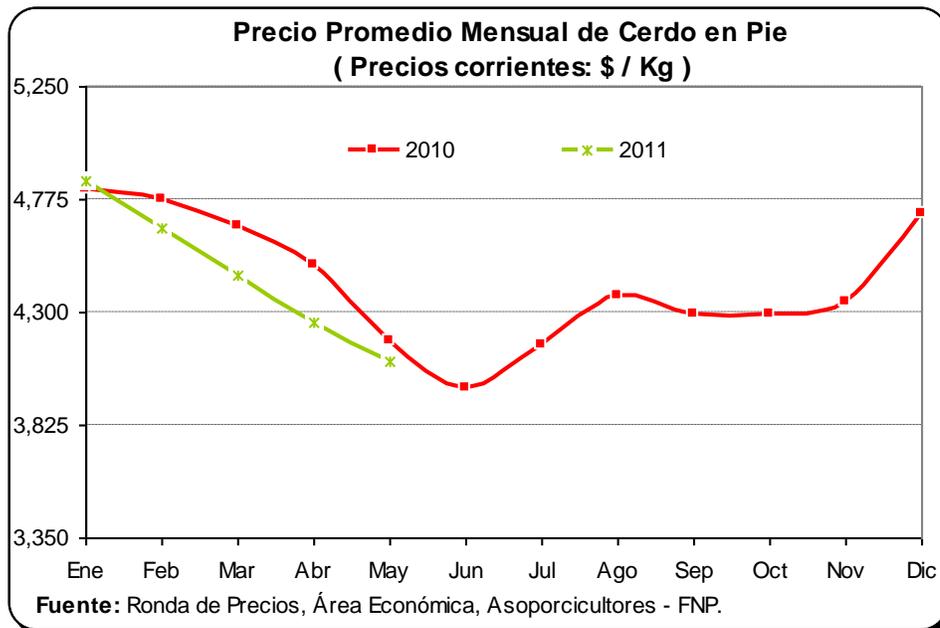


Hay una gran oportunidad de incentivar el consumo, impulsando la actividad Porcícola y las actividades relacionadas, según la Aso porcicultores “con un incremento de 1 kilogramos de consumo per cápita al año, la producción de carne de cerdo se aumentaría en 44.000 toneladas, lo cual implicaría un sacrificio adicional de alrededor de 565.000 cabezas”. Sin embargo es indispensable desarrollar estrategias que ayuden al sector a desmitificarse, estableciendo normatividad que permita asegurar la inocuidad del producto y la calidad al consumidor final.

3.2.3 Precio

El precio del cerdo tiene un comportamiento cíclico y se determina dependiendo la temporada del año, podemos ver como el precio aumenta a partir de julio y luego disminuye a partir de febrero, esto se debe a la producción y también a las tendencias del consumo ya que para la ultima parte del año el consumo aumenta significativamente debido a las festividades, la cena del 24 y de fin de año demandan muchos productos cárnicos en especial los perniles de cerdo.

Gráfico 17: Precio promedio mensual de cerdo en pie



Con los avances que se vienen adelantando se ha logrado estandarizar la producción y la comercialización, lo cual ha sido beneficioso para el consumidor ya que puede encontrar mejores productos a mejores precios para su adquisición. El buen comportamiento del consumidor y la estandarización cada día más de los procesos ha llevado a las empresas de pasar de un enfoque en el producto a un enfoque en el cliente. Hoy en día hay mucha competencia a nivel nacional y al haber estandarizado la calidad, las empresas optan por competir por precios para ganar mercado.

La expansión de la oferta, ha permitido a los consumidores y clientes disponer de una mayor cantidad, variedad y calidad de carne de cerdo a precios para vez más bajos, por ende es importante para la empresas trabajar en la relación con su cliente para lograr retenerlo.

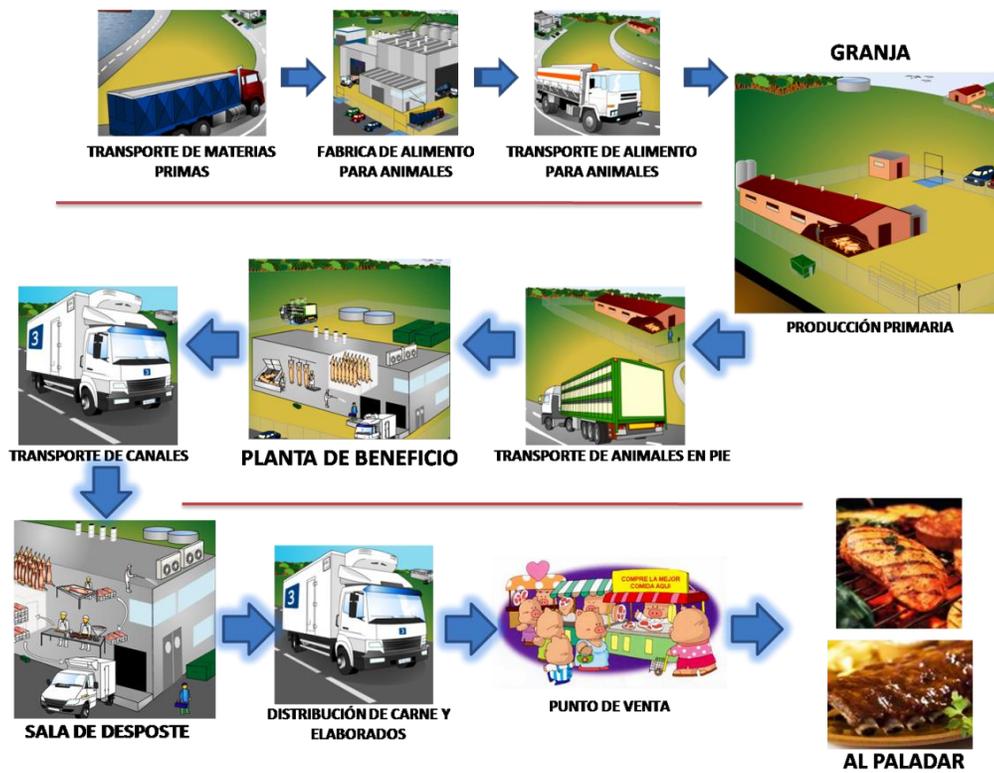
3.2.4 Cadena productiva

Actualmente Colombia se encuentra en un proceso de desarrollo de infraestructura de sacrificio, frio y procesamiento de la carne de cerdo se han

logrado avances en la modernización de los canales de distribución, pero existe todavía una gran necesidad de inversión en infraestructura, adquisición de equipos, capacidad de frío y de transformación, en los eslabones de la cadena. Lo cual permitirá garantizar el cumplimiento de las exigencias sanitarias, ambientales y de inocuidad.

Para lograr consolidar la cadena productiva se han hecho integraciones verticales lo cual ha ayudado tanto en conocimiento, experiencia y costos. Ya que al cubrir los diferentes eslabones de la cadena se pueden ofrecer un producto con altos estándares de calidad a un precio razonable para los clientes.

Gráfico 18: Cadena productiva sector Porcícola



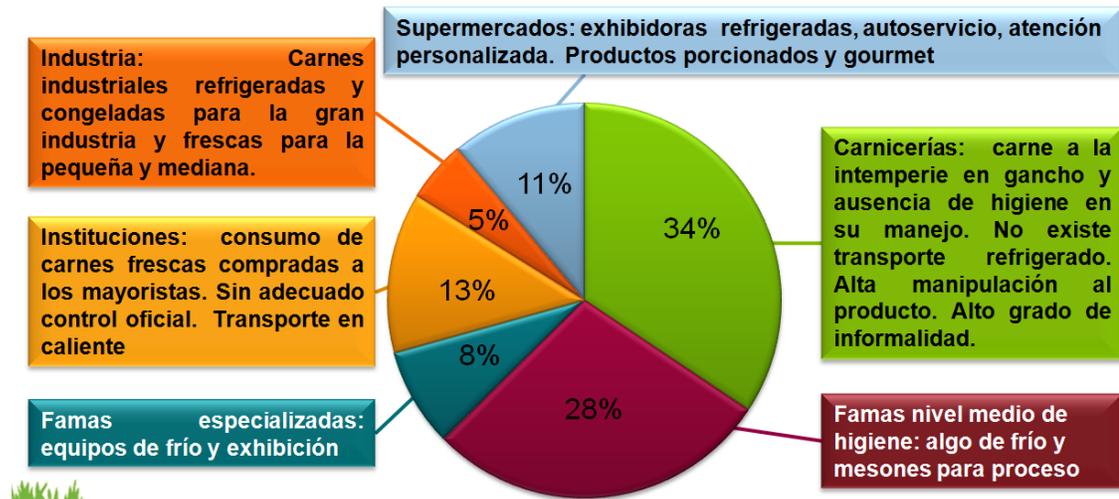
Fuente: Asociación Colombiana de Porcicultores

3.2.5 Distribución cadena cárnica

En Colombia la cadena cárnica está Distribuida en industria, instituciones, famas especializadas, famas nivel medio de higiene, súper mercados, carnicerías. La mayor parte del mercado se concentra en las carnicerías con un 34% y las famas de nivel medio con un 28%.

El alto porcentaje del mercado de las famas se debe a un menor precio de comercialización y a un factor cultural y de información. En Colombia hay una gran preferencia por las carnes frescas, la cuales muchas veces no tienen una correcta manipulación pero aun así son comercializadas. Dentro de avance tecnológico y reglamentario de los alimentos es necesario hoy en día manejar una cadena de frio para tener el producto en las mejores condiciones y conservar su inocuidad. La cadena de frio no solo ayuda a su conservación, también tiene unos beneficios de maduración que mejoran la composición y suavidad de la carne. A pesar de esto aun la gente prefiere comprar en los expendios o famas ya que algunos desconocen todavía los beneficios de la cadena de frio.

Gráfico 19: Distribución de la cadena cárnica en Colombia



Fuente: Fedegan- Friogan

3.3 Diamante de Porter

Para lograr un mejor entendimiento del sector haremos uso del El diamante de Porter el cual permite de acuerdo con el estudio de cuatro determinantes, establecer la ventaja competitiva del sector a nivel nacional.

3.3.1 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

En la última década, el sector ha realizado grandes inversiones y esfuerzos para aumentar su productividad, por medio de nuevas tecnologías y mejores parámetros productivos, apoyados en gran medida por el gremio de los productores de carne de cerdo en Colombia, la asociación Colombiana de Porcicultores y del Fondo Nacional de la Porcicultura.

Gracias a los desarrollos tecnológicos implementados por los productores porcícolas de Colombia, parte del sector ha trascendido de una producción artesanal a una intensiva, orientada por principios de eficiencia técnica y económica. Esto ha mejorado la cadena y la informalidad ha descendido. Sin embargo, la producción tradicional de cerdo en Colombia todavía subsiste. Ésta se caracteriza por tener tanto informalidad empresarial como laboral, ausencia de parámetros sanitarios, precios bajos y bajo alcance (ventas locales o regionales).

La rivalidad es moderada en este sector, debido a que algunas empresas buscan la diferenciación por medio de la tecnología lo cual hace que sus esfuerzos no se concentren en un solo segmento sino que estén divididos. Por otro lado, la producción tradicional hace que la competencia basada en el precio conduzca al hacinamiento, disminuyendo la competitividad del sector, afectando la perdurabilidad y rentabilidad organizacionales.

3.3.2 Condiciones de la demanda

En la actualidad, existe una tendencia de crecimiento de la demanda de carne de cerdo a una tasa anual promedio del 6%, tasa que se ha venido incrementando con el paso de los años. Sin embargo, al realizar una comparación con el

porcentaje internacional de consumo, vemos que el consumo per cápita a nivel mundial es de 16kg por persona al año, mientras en Colombia solo llega a los 3kg per cápita, dato que es prometedor hablando en términos de una expansión potencial de este mercado.

Los consumidores se diferencian entre ellos de acuerdo con su nivel social y región a la que pertenecen. De acuerdo a ello generan distintas necesidades y gustos que hacen que prefieran cortes, presentaciones o tipos de carne de cerdo en particular. Lo anterior genera la necesidad de que las empresas lleguen a los clientes de maneras diversas de acuerdo a su mercado objetivo con el fin de satisfacer sus necesidades a plenitud.

Por lo tanto es conveniente aprovechar el potencial de mercado sin explotar haciendo una aproximación pertinente al consumidor al ofrecerle los cortes, presentaciones, precios y tipos adecuados y correspondientes a sus necesidades y requerimientos.

3.3.3 Condiciones de los factores

Como recursos naturales, el cerdo (factor básico) es el insumo más importante de toda la cadena. Éste se diferencia entre los competidores de acuerdo con las razas que se utilicen, las empresas artesanales utilizan razas nativas y cruces, las empresas más tecnificadas utilizan razas mejoradas y algunas importadas.

También se cuenta con capital físico como maquinaria compuesta por las sierras para los cortes del hueso de cerdo, porcionadora, descueradora, cuartos fríos, camiones para la distribución, empacadora al vacío y termoencogedora. Es importante resaltar que existen numerosas empresas que no utilizan ningún tipo de proceso tecnificado y por lo tanto obvian el uso de maquinaria especializada.

Como capital humano, en el sector se cuenta con personas capacitadas que trabajan tanto en la parte de producción como en la parte logística o comercialización. Aunque en ciertas empresas los trabajadores han aprendido

empíricamente y desempeñan un número muy amplio de funciones dentro de la organización. En esta industria se debe contar con un músculo financiero estable que permita tercerizar procesos o invertir en tecnología y maquinaria para ofrecer mayor calidad de la carne en el mercado. Sin embargo existen empresas que compiten sin la necesidad de invertir en capital físico por lo cual su capacidad financiera es reducida.

En general la industria de carne de cerdo en Colombia no estimula la creación de factores avanzados, a diferencia de algunas empresas que tecnifican su producción e invierten en capital físico. En relación con el capital humano, no se le da un alto grado de importancia a la educación especializada en materias agropecuarias, sino que se valora más la experiencia en el sector. En cuanto a la materia prima, la práctica común es utilizar especímenes de cerdo sin diferenciación, lo cual impide crear una ventaja competitiva pues la industria se apoya en un factor básico.

3.3.4 Sectores conexos y de apoyo

Como sectores conexos para esta industria podemos encontrar:

- Jabones: la manteca de cerdo es utilizada en algunas regiones rurales como uno de los ingredientes principales en la elaboración de jabón.
- Aceites de cocina: la manteca de cerdo sirve también para la preparación de aceites que pueden ser utilizados en la cocina o como lubricante.
- Calzado: el cuero del cerdo es aprovechado en muchas regiones del planeta para la elaboración de zapatos.
- Como sectores de apoyo para esta industria podemos encontrar:
- Criaderos: Se encarga del levante de los animales, (criar y cuidar) alimenta, cuidan y vacunan los animales hasta que cumplan un periodo requerido para su sacrificio.
- Frigoríficos: Se encarga de sacrificar a los animales y prepararlos para ser entregados a comercializadores y puntos de venta de carne de cerdo.

- Detergentes: El aseo es muy importante en el sector de carne de cerdo, toda maquinaria y material que se use para llevar los procesos a cabo, debe ser debidamente limpiado para evitar descomposiciones, daños, infecciones de la carne.
- Empaque: Existen diferentes tipos de bolsa dependiendo del tipo de empaque que se va a utilizar, bolsas para empacado al vacío y bolsatinas para cubrir las canastas donde se pone la carne de cerdo para su distribución.
- Transporte y logística: Se encarga de la distribución del animal de manera eficiente e higiénica hacia los diferentes destinos que este tendrá. Del criadero a frigorífico, del frigorífico a la fábrica de carne de cerdo, de la fábrica a los puntos de venta, etc.
- Equipos de refrigeración: Una vez la carne llega a la empresa y luego de ser procesada y empacada, esta debe ser debidamente refrigerada para su conservación.
- Seguros: Es necesario contar con seguros para las el capital físico y el capital humano, ya que se pueden generar accidentes durante cualquier proceso.
- Con respecto a los sectores conexos, a pesar de la variedad de usos que pueden dársele a los productos derivados cárnicos, la cercanía entre los grupos conexos no es muy alta. Esto genera que no se obtengan todos los beneficios potenciales como una obtención de una fuente adicional de ingresos para el sector, optimización logística, apoyo en las economías de escala, entre otros.
- Por otro lado, los sectores de apoyo sí tienen una organización y cooperación adecuadas, ya que en las regiones de Antioquia, Bogotá, Valle y Eje Cafetero se concentra un gran número de empresas del sector de carne porcina, lo cual facilita su interacción con proveedores y se aprovechan los beneficios del cluster. Aunque con respecto al resto del país

la producción de carne de cerdo es aislada y se hace únicamente para atender el mercado regional o local.

3.4 Cinco fuerzas del Porter

Las Cinco Fuerzas contemplan los distintos actores en un sector en particular para hacer una aproximación a la rentabilidad con la que cuentan las empresas del sector.

3.4.1 Nuevos Participantes

Para poder ser competitivo en este sector se necesita una fuerte inversión inicial, ya que las empresas tienden a tecnificarse obteniendo maquinaria como sierras, descortezadora, empacadora al vacío, molino y cuartos fríos para hacer una buena transformación y conserva del producto. Lo anterior hace que las empresas sean más productivas y generen una mayor cantidad de producto a un menor costo, por lo cual también se apela a las economías de escala. Además, es necesaria una experiencia relativa para poder optimizar los recursos, evitar desperdicios y obtener clientes, ya que estos últimos generan una relación a largo plazo con sus proveedores. Esto hace que el *how know* adquiera importancia y les dé a las empresas ya posicionadas una ventaja competitiva.

Sin embargo, existen empresas dentro del sector que no tienen ningún grado de tecnificación y no es necesario que cuenten con trayectoria para vender sus productos, ya que apuntan a un segmento distinto de compradores.

Con base en lo anterior se deduce que este sector puede no ser muy atractivo para los nuevos participantes debido a su alta inversión inicial y a la importancia de su *know how* si se quiere atender un segmento específico, pero puede ser atractivo para los que quieran ingresar a la producción tradicional de carne de cerdo.

3.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Debido al alto número de proveedores de carne de cerdo, se deduce que su poder de negociación es bajo, ya que las empresas que transforman y comercializan el producto tienen muchas opciones para elegir y de esta forma buscar el mejor precio y calidad. Sin embargo, la producción de cerdo está asociada a las condiciones climáticas, las cuales son muy variables y en épocas de sequía o abundantes lluvias el volumen de producción puede verse afectado. En estos casos los proveedores de carne de cerdo aumentan su poder de negociación y a las empresas comercializadoras solo les queda la opción de acogerse a sus condiciones.

3.4.3 Rivalidad entre competidores existentes

Aunque las empresas que se encuentran a lo largo de la cadena de abastecimiento le agregan poco valor al producto terminado y a pesar del gran número de empresas que compiten en el sector, existe un grado medio de diferenciación entre las compañías comercializadoras de carne de cerdo. Dada la importancia de la tecnificación en este mercado, las empresas tienden a diferenciarse entre ellas por este mecanismo, lo cual disminuye el grado de rivalidad en el sector. Por otro lado, las razas de los animales de los cuales se extrae la carne pueden ser variadas, otro factor que permite la diferenciación. Lo anterior lleva a encontrar distintos precios en el mercado y de esa forma se evita el hacinamiento. Las barreras de salida no son elevadas, por lo cual la rivalidad no es elevada.

3.4.4 Poder de negociación de compradores

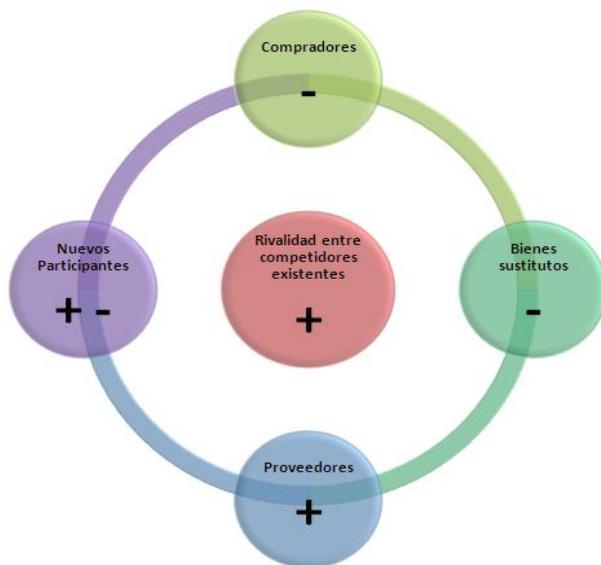
Los compradores entendidos como grandes superficies de comercialización, tienen un poder moderado-alto de negociación. Esto se debe al alto número de empresas que son proveedoras potenciales de las grandes superficies y a los altos requerimientos y estándares que ellas reclaman de sus proveedores. Por lo tanto, las empresas comercializadoras que atienden este segmento deben aceptar

las condiciones que las grandes superficies establezcan, como precio, periodo de pago, calidad del producto, tiempo de entrega, entre otros.

3.4.5 Bienes sustitutos

Los principales bienes sustitutos de la carne de cerdo son la carne de res, la carne de pollo y la carne de pescado. Éstos tienen una gran influencia en la rentabilidad y demanda del sector, ya que reemplazan fácilmente la carne porcina variando en pequeña medida sus propiedades nutricionales y sabor. Es importante resaltar que el consumo de carne en Colombia está liderado por el pollo (21 kilos por persona al año), seguido de la carne de res (17 kilos por persona al año) y el cerdo (4,5 kilos por persona al año). Lo cual evidencia que los bienes sustitutos ejercen gran presión en el desempeño de las empresas del sector.

Gráfico 20: Influencia de las Fuerzas Porter en la rentabilidad del sector



Fuente: Elaboración propia basado en las fuerzas Porter

3.5 Mapa de grupos estratégicos

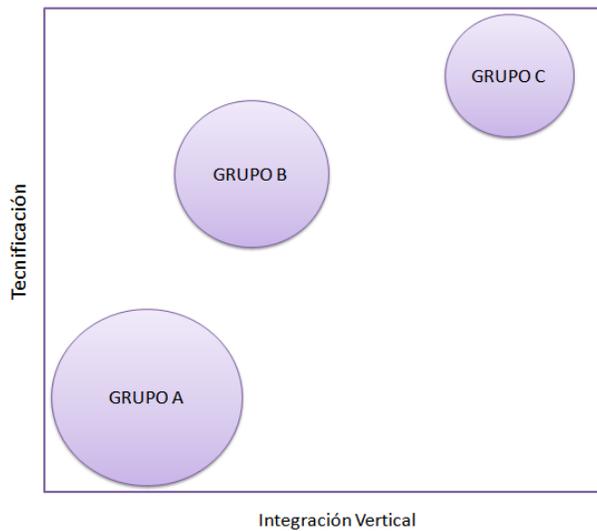
Otra herramienta para entender el sector es el mapa de grupos estratégicos. En la industria de carne de cerdo existe una competencia heterogénea debido a las

diferencias entre los mercados objetivo, los factores de producción, la cadena de abastecimiento, entre otros. Se pueden identificar dos factores clave en la distinción de la estrategia de los participantes los cuales son la tecnificación y la integración vertical.

La tecnificación juega un papel muy importante ya que es una barrera determinante para el ingreso de nuevos competidores, pues representa una alta inversión de capital. Por ejemplo, para que la carne de cerdo se conserve libre de bacterias es necesario contar con áreas especializadas en la empresa (cuartos fríos) que prevengan la contaminación del producto y es también relevante una manipulación adecuada del mismo pues las bacterias se reproducen con rapidez a una temperatura entre 4 y 60°C. De la misma forma, dependiendo de la tecnificación del proceso es posible obtener un producto de mayor calidad en relación con el contenido graso y la carne magra.

La integración vertical es también relevante pues facilita hacer un control adecuado de todos los pasos de la cadena de abastecimiento haciendo que la calidad del producto sea mayor. Adicionalmente esta integración disminuye los costos de producción pues se suprimen intermediarios lo cual se ve reflejado en el margen de utilidad o en el precio del producto.

Gráfico 21: Mapa de Grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia basado en las fuerzas Porter

3.5.1 GRUPO A

Este grupo estratégico representa a la producción tradicional de cerdo en Colombia, la cual cuenta con poca tecnología y ofrece un producto con alto contenido graso y poca carne magra. No existe un cluster del que se puedan beneficiar las empresas de este grupo estratégico, ya que la producción se encuentra distribuida por todo el territorio. Muchas veces con la producción se satisfacen las necesidades familiares básicas pero así mismo se atiende el mercado local por medio de ferias locales y regionales.

Al no estar tecnificadas las empresas, se utilizan herramientas rústicas, tienen plantas de producción artesanales o en muchos casos no las poseen. Las empresas de este grupo no cuentan con parámetros higiénicos ni de sanidad ambiental, poniendo en riesgo la salud de sus consumidores y afectan la calidad del producto.

En cuanto a la integración vertical, existen muchos intermediarios que afectan la rentabilidad de las empresas ya que aún así se ofrece un precio muy bajo en el mercado. Los intermediarios obtienen una parte de la ganancia pero no agregan un valor suficiente al producto terminado.

El tamaño de este grupo estratégico es mayor a los demás ya que excluyendo a las regiones de Antioquia, Bogotá, Valle y Eje Cafetero, casi la totalidad de producción y comercialización en el resto del país se hace por este canal.

3.5.2 GRUPO B

Este grupo estratégico representa a la producción semi-tecnificada del sector de carne de cerdo. Cuenta con maquinaria especializada que hace que el producto final sea de una mayor calidad pues tiene una mayor proporción de carne magra que de contenido de grasa. A su vez, hace que el producto tenga mayores propiedades nutricionales.

Las empresas de este grupo cuentan con parámetros higiénicos y controles de sanidad, lo cual influye en el grado de satisfacción del cliente pues se vela por su bienestar. En la mayoría de los casos, las empresas se encuentran registradas ante entes de control sanitario (INVIMA), lo cual es un buen indicador para la seguridad del consumidor.

En cuanto a la integración vertical que manejan, disminuyen altamente los intermediarios y así se favorece la rentabilidad de la empresa. Algunas compañías integran a los proveedores o distribuidores, lo cual representa un beneficio para éstas. En este grupo la segmentación de mercado es diferente y más amplia que la del anterior porque no solo se centra en los habitantes de los pueblos cercanos sino que también se provee a grandes superficies, es decir se hacen ventas tanto mayoristas como minoristas.

3.5.3 GRUPO C

Este grupo estratégico posee tecnología de punta y alta integración vertical en todos sus procesos. Tiene las instalaciones, equipo y herramientas necesarias para ofrecer un producto con excelente calidad, satisfaciendo al máximo las necesidades del cliente debido ya que ofrece un producto con alto contenido nutricional y muy buena presentación. Al tener alta tecnología se tiene así mismo

un mayor control sanitario, cumpliendo con todas las certificaciones nacionales e internacionales que se imponen dentro del sector.

Al tener bajos niveles de intermediación se ven altamente favorecidas las empresas de este grupo debido a que poseen sus propios mecanismos de producción, distribución y comercialización. Esto repercute en la disminución de los costos, logrando destinar ese dinero en inversión ya sea de equipos, terreno, entre otros con el fin de darle un mejoramiento continuo a la empresa y por lo tanto se aumenta la rentabilidad. Esto demuestra la alta productividad que tienen las empresas, ofreciendo carne de calidad con valor agregado, obteniendo una alta participación en el mercado y siendo categorizadas como empresas de máximo desempeño.

3.6 Retos y Desafíos TLC

Entre los retos de la porcicultura está avanzar en la formalización. La informalidad todavía tiene un gran porcentaje del mercado, y ha sido una competencia desleal con los empresarios que se han formalizado y han mejorado sus prácticas para producir y comercializar cerdos con altos estándares de calidad.

Para lograr consolidar la cadena productiva es necesario buscar la asociatividad en esquemas de producción y la reconversión a economías de escala ayudara a disminuir los costos de producción, se consolidara un estatus sanitario y se mejoran los procesos. La implementación de esquemas de integración vertical desde la producción del alimento hasta la distribución al consumidor final ayudaran y mejoraran la competitividad tanto en precio y calidad del producto. La asociatividad ayudara a los productores ya que podrán acceder a las ventajas arancelarias que los tratados ofrezcan.

Los clientes hacen uso de las importaciones para abastecerse y poder cubrir la demanda a un menor costo y aprovechar los precios pico de las temporadas, “Los productores logrando integraciones con la comercialización, deben participar

activamente en las importaciones, de tal manera que puedan llevar un poco mas de control para que estas no sean especulativas sino complementarias”. Carlos Maya (2011). Actualmente los únicos proveedores de exterior de carne de cerdo son Estados Unidos, Chile y Canadá. Con el TLC los aranceles agropecuarios van a bajar y van a exportar competitivamente. Es importante trabajar internamente en nuestros clientes, mejorando nuestra relación para poder competir no solo en producto sino también en servicio para poder retenerlo y fidelizarlo, este es un reto importante con el TLC.

Tabla 1: Importaciones de carne de cerdo por país de origen 2008 - 2010

| País | 2008 | | 2009 | | 2010 | |
|----------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| | Valor CIF USD | Toneladas | Valor CIF USD | Toneladas | Valor CIF USD | Toneladas |
| Total | 20.086.240 | 8.878 | 12.877.942 | 7.195 | 18.032.155 | 8.082 |
| Estados Unidos | 8.521.847 | 3.586 | 4.554.141 | 2.532 | 7.405.826 | 3.210 |
| Chile | 6.745.136 | 2.432 | 5.432.463 | 2.523 | 5.952.206 | 2.250 |
| Canadá | 4.819.257 | 2.860 | 2.873.310 | 2.141 | 4.674.123 | 2.622 |

Fuente: Comtrade

También es importante trabajar en la promoción al consumo de la carne de cerdo, la creación de marca y la identidad nacional. Hay grandes desafíos con el TLC. Con una demanda creciente es importante incrementar el Hato Porcicola mejorando los indicadores productos, mas carne, menos grasa y mejor y aumentar el peso al beneficio del animal.

Los precios internacionales son muy competitivos frente a los nacionales, logísticamente los costos aumentan considerablemente, “es importante actualizar un país con atraso notable en cuanto a infraestructura de vías, puertos, capacidad de almacenamiento y plantas de beneficio” Carlos Maya (2011)

Como pudimos ver existen varios grupos estratégicos en el sector de carnes de cerdo. La falencia primaria de la industria es el grupo que se dedica a la

producción tradicional, ya que utiliza materia prima sin diferenciación, no maneja estándares de calidad, las barreras de entrada son bajas, la demanda no es exigente y tiende al hacinamiento pues compite por precios y no por valor agregado.

Por otro lado, los demás grupos estratégicos tienden a ser competitivos y productivos debido a la alta inversión en maquinaria especializada y a la integración vertical que permite reducir costos generando un producto de calidad. Además en la industria de carne de cerdo existe un gran potencial en relación con el tamaño de la demanda potencial y la actual que se podría aprovechar con la adopción, implementación y uso de estrategia CRM que logran retener y fidelizar los clientes potenciales.

Es necesario que el sector busque nuevos mecanismos para lograr una verdadera integración y formación de clusters, esto se puede lograr realizando alianzas estratégicas que garanticen calidad y rendimiento en cada uno de los procedimientos, impulsando las actividades relacionadas con la industria, obteniendo de esta manera diversificación del producto con el fin de abastecer y satisfacer las necesidades del cliente y así poder incrementar la demanda en el país (cambiando el hábito de consumo para aquellos clientes que consumen quincenal y mensualmente)

Es importante que la Asociación Colombiana de Porcicultores aumente la campaña informativa que ayude a combatir y eliminar la imagen negativa que se tiene de los cerdos, explicando claramente el proceso de sanidad y la higiénica alimentación que se les da a estos animales (crianza), al igual que la correspondiente manipulación a lo largo del proceso productivo.

El gobierno debe establecer controles arduos para la producción tradicional de cerdo y exigir el certificado INVIMA para autorizar su comercialización. Se deben dar incentivos como la excepción por un tiempo de pago de impuestos o

facilidades de pago para aumentar la formalización laboral y empresarial en este sector y así aumentar tanto su productividad como su competitividad.

Al disminuir los aranceles de la maquinaria utilizada en los procesos de producción, se puede aumentar su utilización transformando la producción artesanal en una tecnificada y productiva, haciendo que la calidad del producto aumente y sea competitivo en mercados internacionales.

3.7 Propuesta de adopción, Implementación y uso de Estrategias CRM en el sector Porcícola

Para empezar haremos uso de los factores de éxito mencionados anteriormente como base para una propuesta para la adopción, implementación y uso de estrategias CRM en el Sector Porcícola.

3.7.1 Factor organizacional

Para una correcta implementación de estrategias CRM es importante que el sector Porcícola por medio de sus gerentes hagan un rediseño de su modelo de negocio en el cual tanto la misión, la visión y las políticas de la empresa se acomoden a la estrategia basada en la satisfacción y fidelización de sus clientes. Para llevar a cabo la alineación con la estrategia CRM debe haber una sinergia entre los sistemas tecnológicos, los procesos o cultura organizacional y su recurso más importante, “las personas”. Para la reestructuración o rediseño del modelo de negocio el sector Porcícola deberá tener en cuenta los diferentes bloques que la componen ya que cada uno de ellos se interrelaciona, influye y colabora para el éxito de los demás.

- Segmentos de mercado: el sector deberá definir el grupo de clientes a los cuales la organización ofrecerá la propuesta de valor, primero se deberá hacer un análisis de sus necesidades para poder ajustar y personalizar esta propuesta de valor y de este modo el sector podrá responder dos preguntas importantes.

¿Para quién crea valor?

¿Cuáles son los clientes más importantes?

Como podemos ver el sector por medio de su cadena de valor nos permite segmentar por nicho de mercado, ya que la distribución de la cadena cárnica tiene diferentes jugadores como la industria, supermercados, instituciones, famas especializadas, famas nivel medio y carnicerías. A estos jugadores se pueden ofrecer propuestas de valor diferentes. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a requisitos específicos de cada fracción de mercado.

- La propuesta de valor: es el paquete de productos o servicios que puede ofrecer el sector con las diferentes características y atributos que estos tengan. La propuesta de valor del sector Porcícola debe tener en cuenta las tendencias y preferencias de los consumidores de la carne de cerdo.

Según un estudio de Food Trends International realizado por Ipsos-Napoleón Franco en Colombia, el 59% de los Colombianos afirma haber realizado recientemente cambios en su alimentación para hacerla más saludable. Se evidencian tendencias que requieren una propuesta de valor innovadora donde los productos cárnicos sobresalgan y sean atractivos para los consumidores por bajos contenidos de grasas y bajo colesterol. Y no solamente productos más saludables, en la propuesta de valor de deber tener en cuenta los diferente segmentos, hay mercados que dan gran importancia a los empaques y las presentaciones, son aspecto que se deben tener en cuenta en el momento de crear la propuesta de valor ya que se esta se debe adecuar a las necesidades de cada segmento.

Otro aspecto a tener en cuenta es la mejora del rendimiento, en el sector Porcícola es necesaria una tecnificación y modernización de los procesos para que la carne a finalizar la cadena sea consumida y este en el mejor punto. Para esto en la propuesta de valor es necesario trabajar en toda la cadena tanto en producción, distribución, comercialización y la venta

detallista para que el producto desde la producción hasta la mesa no pierda las características importantes que satisfacen a un buen comensal.

La propuesta de valor en el sector Porcicola está muy influenciada por los precios, por ende para ofrecer la mejor propuesta de valor es necesario realizar una integración vertical que ayude a disminuir costos.

Entendiendo bien la propuesta de valor el sector Porcicola podrá responder las siguientes preguntas

¿Qué valor proporciona a sus clientes?

¿Qué problema de sus clientes ayuda a solucionar?

¿Qué necesidades de sus clientes satisface?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrece a cada segmento de mercado?

- Canales de distribución y comunicación: son los medios por los cuales el sector accede a comunicarse con sus segmentos de mercado para ofrecer la propuesta de valor.
- Según el diagnostico hecho al sector y la información analizada se puede concluir que el sector tiene pocos espacios para lograr una comunicación integrada entre los diferentes actores de la cadena, la asociación nacional de porcicultores ha hecho esfuerzos para la integración de las cadenas pero ha trabajado en el mejoramiento de cada una por aparte. Se ha fortalecido mucho la parte productiva pero en la parte de puntos de venta todavía falta mucho trabajo por hacer, para dar a conocer los diferentes actores que están trabajando, sus productos y propuestas de valor.

Se debe trabajar sobre las 5 fases citadas anteriormente

1. Información: ¿cómo da a conocer los productos y servicios el sector?
2. Evaluación: ¿cómo ayuda a sus diferentes clientes a evaluar la propuesta de valor?

3. Compra: ¿Cómo pueden comprar sus clientes los productos y servicios?
4. Entrega: ¿cómo entregan a sus clientes la propuesta de valor?
5. Posventa: ¿Qué servicio de posventa ofrecen?

El correcto entendimiento de los canales de distribución y comunicación por parte del sector lograra responder estas preguntas.

¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado del sector?

¿Cómo establece actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan los canales?

¿Cuáles canales tienen mejores resultados?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran las actividades diarias de los clientes?

- Tipo de Relaciones con los clientes: en el sector la relación con sus segmentos se ha manejado de diferentes formas según cada segmento. Algunas empresas utilizan la asistencia personal, otras la asistencia personal exclusiva, el autoservicio por medio de una página web, las comunidades como la asociación de poricultores. Anteriormente la relación estaba basada en captación de clientes y la estimulación de las ventas, se ofrecía un producto pero no se basada en una relación de fidelización lo cual ha cambiado hoy en día en las organizaciones y en el sector Porcícola el mercado externo Porcícola es muy competitivo y no queda de otra que apostar a una buena relación con los clientes sin olvidar la calidad de los productos para mantener una relación de confianza, satisfaciendo y logrando la retención del cliente.

¿Qué tipo de relación esperar los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones se han establecido?

¿Cuál es su coste?

¿Cómo se integran las relaciones al modelo de negocio?

Fuentes de ingreso: las fuentes de ingreso son las alternativas por las cuales el sector genera ingresos, cada fuente de ingresos en el caso del segmento puede aportar ingresos a la organización.

La fuente de ingresos en el sector se da por la venta de activos para cada nicho de mercado que tiene un mecanismo de precios dinámico ya que los precios cambian en función del mercado.

En la negociación el precio depende de la habilidad del vendedor o el poder de negociación, en la gestión de la rentabilidad el precio depende de los inventarios y al ser productos perecederos influye su disponibilidad, en el mercado de tiempo real el precio el precio se establece en función de la oferta y la demanda y cómo podemos ver el sector Porcícola tiene un comportamiento cíclico donde los precios en algunas épocas del año alcanzan sus máximos y luego vuelven a bajar.

Con la fuente de ingresos el sector responderá las siguientes preguntas.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar sus clientes?

¿Por qué pagan actualmente?

¿Cómo pagan actualmente?

¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las fuentes de ingresos al total de ingresos?

- Recursos claves: son los activos más importante para el modelo de negocio funcione, en el sector Porcícola para llevar la adopción, implementación y uso de estrategias CRM es muy importante la integración de los recursos claves. Empezando por los recursos físicos: las granjas, las plantas de sacrificio, las plantas de desposte, los puntos de venta, los vehículos climatizados entre otros. Son recursos físicos muy importantes y son el medio para lograr un producto de excelente calidad. Para llevar a cabo estos proyectos de infraestructura es importante tener un respaldo económico grande, crédito con los bancos y manejo de efectivo para poder llevar a cabo todas las tareas operacionales de las empresas del sector.

Otro recurso clave es el intelectual, en este sector la experiencia es muy importante, los productos perecederos requieren un buen manejo, por último y el más importante de los recursos son las personas, ya que este recurso es el único que puede transformar los insumos en lo que el cliente necesita.

Las empresas del sector deberán identificar ¿qué recursos clave requieren sus propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- Actividades clave: son todas las actividades que involucran la puesta en marcha del modelo de negocio. El sector Porcícola dependiendo la empresa y su lugar tiene diferentes actividades clave. Pero según el diagnóstico y como propuesta de competitividad se sugiere una integración vertical para poder llevar a cabo las principales actividades de la cadena y de esta manera disminuir costos para ofrecer un producto cárnico más competitivo en el mercado nacional.

Sin embargo las diferentes empresas del sector se deberán preguntar ¿Qué actividades claves requieren sus propuestas de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos?

- Red de aliados: o asociaciones claves son los diferentes grupos de interés o eslabones de la cadena con los cuales la empresa establece relaciones para llevar a cabo su propuesta de valor. En el sector como mencionábamos anteriormente es importante hacer alianzas estratégicas, ya sea con el proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros o con empresas de la cadena de producción con las cuales se puedan llevar a cabo actividades para el beneficio mutuo. El sector puede encontrar como motivación la optimización y economías de escala ya que es posible la reducción de costos por medio de la asociatividad. Los productos como materia prima para el alimento de los cerdos necesita proteína animal convertida en concentrado, la cual si se lleva a cabo una alianza entre los

productores puede conseguirse con preferencias arancelarias por el TLC a bajos precios en cantidades superiores lo cual le ayudaría a los productores a mejorar su productividad y disminuir sus costos de producción.

En el sector las alianzas pueden ayudar a mejorar la capacidad de producción y reducir los riesgos y la incertidumbre, al ser un producto perecedero la carne de cerdo con una buena manipulación cuenta con una vida útil es importante hacer una rotación del inventarios y por medio de las alianzas en épocas de crisis se puede salir adelante con una cooperación o ayuda estratégica entre competidores.

Las empresas del sector deberán resolver estas preguntas:

¿Quiénes son los socios clave?

¿Quiénes son sus proveedores?

¿Qué recursos claves necesitan de sus socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

- Estructura de costos: indica los diferentes costos que implica poner en marcha el modelo de negocios. En el caso Porcicola es importante tener claro la estructura de costos para poder presupuestar de la mejor forma la planeación de las ventas, la creación y entrega de valor y el mantenimiento de las relaciones con los clientes. En el sector se manejan en los diferentes eslabones de la cadena costos fijos, costos variables los cuales pueden ser influenciados por economías de escala a medida que la producción crece los precios disminuyen o también por las economías de campo donde las actividades de marketing o actividades de distribución sirven para varios productos.

Como podemos ver es importante que el sector tenga claro su modelo de negocio y relacione sus diferentes componentes para su posterior integración y alineamiento con las personas, la cultura y la tecnología.

3.7.2 Factores tecnológicos

En el sector Porcícola es necesario contar con herramientas que ayuden a las empresas a ofrecer un servicio personalizado, rápido, de mayor calidad lo cual ayudara a establecer una relación duradera con sus clientes. Las estrategias CRM suponen la integración de estas herramientas con el resto de la empresa para una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto.

El sector integrando sus recursos clave y las herramientas tecnológicas mejorara sus procesos internos y su comunicación con los mercados para sobresalir en un mercado competitivo y saturado. Anteriormente había una orientación hacia la producción pero debido a la fuerte competencia interna y con un mercado abierto donde la información ha abierto la posibilidad de los clientes a considerar otras ofertas es necesaria la orientación a cliente. La tecnología de la información incide en el cambio de pensamiento y la orientación de los negocios, y hoy en día facilita la comunicación y simplifica los procesos.

El sector Porcícola maneja un término muy importante para el consumidor, la trazabilidad. La norma ISO 8402 de 1994 define la trazabilidad como la “habilidad para trazar la historia, aplicación o localización de una entidad mediante la recopilación de datos” este sistema le permite al consumidor saber e identificar que se está comiendo, cuando se produjo y como fue su proceso. La trazabilidad genera confianza entre proveedor y cliente ya que rastrea y localiza cada producto con rapidez y eficacia.

El internet es una herramienta de bajo costo y de alto impacto, las nuevas tendencias y las nuevas generaciones de consumidores hacer uso del internet para comprar y evitarse filas o demoras. El sector tiene una gran oportunidad para mejorar su comunicación y relación con el cliente y pueden aprovechar esta tendencia para identificar sus necesidades y establecer sus propuestas de valor. Wireless ha facilitado el acceso en tiempo real a la base de datos y la información al instante del inventario, así como la que se tiene de los clientes, son posibles

visualizarlos a través del CRM. Los objetivos estratégicos de CRM son obtener cliente, fidelizar los clientes y maximizar la rentabilidad.

Gráfico 22: Software Microsoft Dynamics CRM

Software Microsoft Dynamics CRM



Fuente: Microsoft

Microsoft Dynamics CRM es un propuesta que ayuda a controlar e integrar los diferente procesos de la organización con una orientación hacia el cliente.

Entre sus beneficios esta descubrir nuevas conexiones, centrarse en las oportunidades correctas, simplificar la gestión del trabajo, racionalizar la resolución de problemas y obtener una gestión del rendimiento en tiempo real.

Internamente la organización puede reducir sus procesos administrativos, mejora la adaptación del usuario, optimiza las ventas en equipo, visibilidad óptima de los procesos empresariales, centraliza los datos del cliente y ayuda a hacer una planeación futura.

Gráfico 23: Estrategias CRM Synergy

Aumente la eficiencia y el resultado de las actividades de MKT

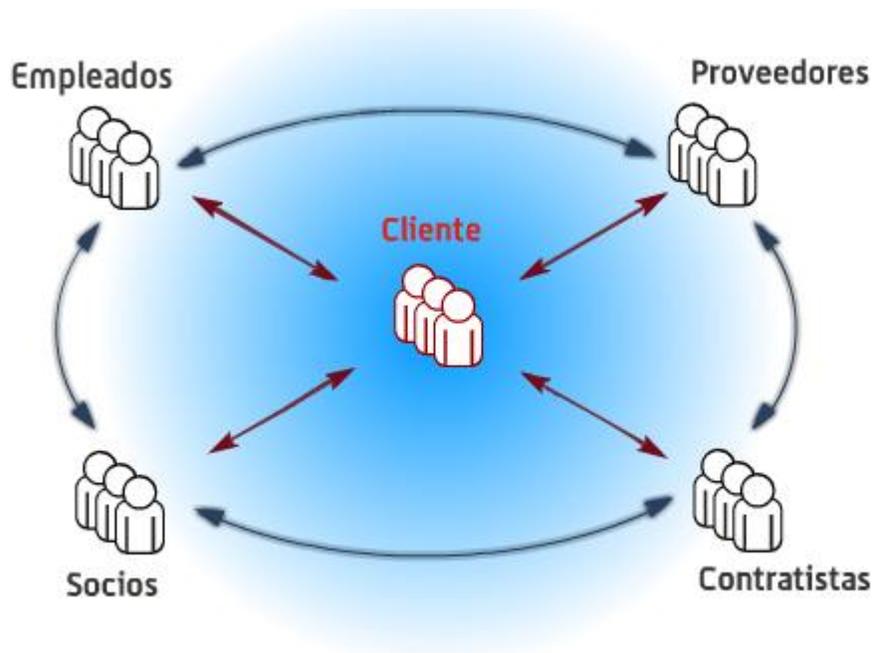


Fuente: Microsoft

El desarrollo de estrategias CRM facilitará los cambios en las prácticas de trabajo y establecerá métodos innovadores que unan a la compañía con los clientes, proveedores y los stakeholders.

Synergy es una innovadora solución comercial basada en tecnología Web, que cubre todo el ciclo de vida del cliente y que permite gestionar la relación con sus clientes, socios, empleados y proveedores de manera totalmente integrada. (<http://www.siigoweb.com/crm>).

Gráfico 24: Modelo CRM Synergy



Fuente: Siigo web

Hoy en día ya no es necesario tener un servidor o un programa en un computador para poder ver la información de los clientes, hay aplicaciones o programas en la nube como saleforce o synergy que permiten ver todo el proceso con los clientes desde la nube.

Como propuesta para el sector, se recomienda invertir más en estas aplicaciones las cuales facilitarán a la empresa la adopción, implementación y uso de estrategias CRM para conocer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado y construir una propuesta de valor a cada uno. Sin embargo esta propuesta tecnológica se debe integrar en todo el sector y se debe capacitar al personal para su correcto funcionamiento.

3.7.3 Factores de Gestión del conocimiento

El sector Porcícola debe considerar la gestión del conocimiento como un sistema que integra persona, procesos y tecnología. Para las empresas del sector es importante contar con sistemas que ayuden a la empresa a capturar y compartir el

conocimiento existente. Después de la recolección de datos es importante hacer un análisis para transformar la información en conocimiento que genere ventajas competitivas a toda la organización. La tecnología será el facilitador para la gestión del conocimiento y el modelo de negocio por medio de sus bloques será un determinante para facilitar el conocimiento a través de toda la organización.

No solo el aspecto tecnológico recoge la información, también las empresas deben internamente crear política y espacios para que los empleados por medio de sus experiencias, las percepciones, ideas y sugerencias deben ser tenidas en cuenta, por ende es importante un acompañamiento y un liderazgo por parte de los gerentes para que los empleados puedan transmitir y ser participes de la generación de conocimiento.

Para el sector es importante pasar de una orientación al producto a un orientación al cliente, por ende es importante en el modelo de negocio establecer un lenguaje o un idioma donde el cliente sea el centro de atención, este lenguaje debe ser transmitido en toda la organización para que en los diferentes puntos de contacto con el cliente, el comportamiento y el servicio sea el mismo y se logre ofrecer una propuesta de valor que busque satisfacerlo y retenerlo.

3.7.4 Factores de orientación del cliente

El sector Porcícola se caracteriza por una orientación al producto, donde siempre se preocupó por producir un producto inocuo y colocarlo en el mercado, la cultura organizacional del sector se ha caracterizado por una visión material del líder, el líder ve a los empleados como un medio para lograr un fin que es maximizar sus utilidades. El líder de igual forma ve a sus clientes como fuentes de ingresos pero no se preocupa por mantener una relación con ellos y estar atento a sus nuevas demandas. Para llevar a cabo un cambio hacia una orientación de las empresas del sector al cliente, los significados compartidos por las empresas deben concentrarse en el cliente para poder interiorizar en la empresa y en clima organizacional una relación de confianza a largo plazo.

La cultura organización como lo mencionamos en la teoría en resumen es el conjunto de valores, creencias compartidas por las personas que hacen parte de la organización, por ende las empresas del sector deben desde la creación de su modelo de negocio concentrar sus objetivos y políticas en una relación de valor a largo plazo con el cliente donde se busque su satisfacción y fidelización.

Se deben diseñar procesos enfocados al cliente para la implementación exitosa de una estrategia CRM, entendidos los procesos y las políticas hacia el cliente, los empleados podrán asimilar mejor la estrategia, y ellos ejecutaran y demostraran por medio de sus tareas y actitudes la cultura organizacional.

La reorganización de las empresas del sector lograra la integración de los distintos departamentos con el fin que la cultura gire en torno a la orientación al cliente, de esta manera el sector en todos los eslabones de la cadena podrá no solamente entregar al consumidor productos de excelente calidad sino también mantener la relación con ellos y fidelizarlos.

El sector deberá evaluar el concepto que tiene el líder del hombre ya que este deberá tener en cuenta el factor motivacional el cual llevara al trabajador a tener sentido de pertenencia con la empresa y por ende lo incentivara a hacer un trabajo eficiente y productivo.

4 CAPITULO 4: PLAN DE ADOPCIÓN, IMPLANTACIÓN Y USO DE ESTRATEGIAS CRM EN LA COMPAÑÍA FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA.

Después de hacer un análisis teórico, conceptual, casuístico y del comportamiento del sector, el capítulo aborda una empresa del mismo, para hacer un diagnóstico de sus diferentes procesos para realizar una propuesta para la adopción, implementación y uso de estrategias CRM. Con base en los cuatro factores de éxito se hace una propuesta detallada a la empresa Frigocárnicos Monserrate para la correcta gestión de estrategias CRM teniendo en cuenta la información y comportamiento del sector Porcícola.

4.1 Frigocárnicos Monserrate Ltda.

FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA., es una empresa de capital Colombiano, dedicada al proceso y comercialización de carne de cerdo de alta calidad. Inició operaciones en el año de 2002, bajo considerables esfuerzos tanto humanos como económicos, pero con la meta de especializarse en la comercialización de carne de cerdo de reconocida calidad. Para esos efectos se hacen negociaciones con porcicultores comprometidos con la mejora en la calidad y el manejo eficiente de sus granjas. El lema de la empresa es efectuar trabajo honrado, con lealtad, calidad y servicio.

4.1.1 MISIÓN

La empresa FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA tiene como misión la distribución y comercialización de carne de cerdo de alta calidad cumpliendo con todos los requisitos sanitarios exigidos por la ley y por los consumidores con el fin de generar en el cliente gran satisfacción a la hora de comer los productos ofrecidos por la empresa.

4.1.2 VISIÓN

La empresa tiene como visión consolidarse como un gran competidor en el mercado de la carne de cerdo llegando tanto al consumidor final como al

mayorista con los más altos estándares de calidad e innovando para que nuestros productos superen las expectativas de los clientes y proporcionándoles unos excelentes productos acompañados del mejor servicio.

4.1.3 Estrategia

La empresa FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA se ubica en el Grupo B del mapa de grupos estratégicos, debido a que tiene unos métodos de producción semi-tecnificados y ha sufrido cierta integración vertical, ya que desposta, almacena, empaca y distribuye, pero así mismo atiende tanto al consumidor final como a grandes superficies.

Por lo tanto la estrategia de la empresa es diferenciarse a través de ofrecer un producto de calidad y diversificado por medio de la tecnificación de los procesos, integración de operaciones al negocio y utilización de mano de obra capacitada.

4.1.4 Modelo de negocio

Gráfico 25: Modelo de negocio Frigocárnicos Monserrate



Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Modelo operativo

A continuación se describe el proceso detallado de tres importantes áreas

4.1.5.1 Área de Producción

Existen tres etapas que hay que destacar en esta área:

1. Preproducción: Aquellos pasos requeridos para la adecuada disposición de la materia prima requerida, que a su vez se subdivide en las siguientes etapas:
 - Transporte de materia prima: Logística dirigida a poner la materia prima en la planta de proceso a la hora y en las condiciones apropiadas, esto es, a tiempo para empezar con la labor y con la temperatura idónea,

para lo cual el vehículo debe contar con un adecuado sistema de refrigeración (Thermo-King).

- Recibo, inspección y pesaje de materia prima: Revisar cada una de las canales cuidadosamente a fin de detectar posibles contaminaciones que puedan afectar la calidad del producto final, se pesan las canales para posteriormente elaborar una base de datos ligada al sistema de inventarios y también para la elaboración de rendimientos de los animales despostados.
- Corte primario: Consiste en retirar las piezas menores de la canal, es decir la cabeza, las pezuñas y las papadas. Esta labor se ejecuta en el área de alistamiento y luego pasa al área de proceso como tal.

2. Producción: En este se lleva a cabo plenamente el proceso de desposte de la siguiente forma:

- Extremidades inferiores: Corresponden a los brazos del animal, los cuales son retirados del resto de la canal y colocados sobre la mesa de trabajo con el fin de retirarles la piel y el hueso, obteniendo así la pulpa de brazo.
- Espina dorsal: Posterior al quebramiento de los huesos costillares de la columna vertebral (ya sea con sierra o pacora), se retira con cuchillo el hueso completo, pieza que es conocida como espinazo, el cual no conlleva ningún tipo de arreglo o corte especial.
- Costillar: Éste se retira de la canal con el cuchillo y para el trabajo de mesa, se puede convertir en: Tocineta Plancha (costilla con piel), Tocineta (con o sin piel) o Costilla entera.
- Músculos dorsales: Corresponden a dos formaciones musculares del cerdo en su parte dorsal, conocidos como lomos, los cuales

representan la pulpa más fina y de mayor valor en el mercado. Dicha pieza solamente pasa por un proceso de arreglo (pulido de la pieza).

- Extremidades superiores: Son las piernas del animal, de las cuales se obtiene otro tipo de pulpa, aunque también pueden ser solicitados con hueso. Éstas presentan el mismo proceso descrito con los brazos.

Cabe anotar que estos cortes pueden variar dependiendo de las solicitudes del cliente. También se debe aclarar que durante todo este proceso se obtiene otro tipo de productos derivados del corte primario, los cuales son: Tocino, Cabeza de Lomo (carne pulpa), Carne Industrial (recorte), grasa y empella, Solomitos (pulpa fina) y recortes de costilla.

3. Postproducción: Compuesta por aquellas tareas subsiguientes a la obtención de las postas descritas en la etapa anterior, y relacionadas principalmente al empaque y almacenamiento.
 - Descuere o descortezamiento del tocino: trozos de tocino (correspondientes a la piel del cerdo), son pasados por una maquina que utiliza rodillos y cuchillas para su descortezamiento (llamada también descuerado o despalmado) dando origen a dos productos diferentes: cuero y grasa.
 - Empaque al vacío: Empaque protector plástico sobre los productos para aumentar su durabilidad y protegerlos de agentes contaminantes externos.
 - Almacenamiento en cuartos fríos: Refrigeración conservación y almacenamiento en cuartos fríos cuando el despacho de la mercancía se vaya a hacer en una fecha posterior a la del proceso.
 - Despacho: La mercancía es pesada y dispuesta en los vehículos para ser entregada al cliente de destino.

4.1.5.2 Distribución

Tabla 2: Proceso de distribución Frigocárnicos Monserrate

| | |
|-----------------------|--|
| Lugar | Puntos de Venta, Minoristas, Mayoristas. |
| Parámetro a verificar | Transporte realizado en furgón climatizado a 5 grados centígrados, para recorridos largos y entregas demoradas, y furgón isotérmico, para recorridos cortos. |
| Procedimiento | Se realiza en furgón de dos toneladas climatizado a 5 grados centígrados para distancias largas y tempos prolongados, con el fin de mantener la cadena de frío y vehículo de capacidad de una tonelada para reparto de producto terminado en recorridos cortos |
| Labor realizada por | Operario de transporte N.3 |
| Elementos requeridos | Vehículo transportador Furgón climatizado Furgón isotérmico |

Fuente: Elaboración propia

Todos los productos, salen de proceso debidamente empacados en canastillas plásticas para uso con alimentos, previamente lavadas y desinfectadas. En la

mayoría de los casos se usa bolsatina (bolsa protectora) sobre las canastas, para garantizar más la inocuidad de los productos cárnicos.

4.1.5.3 Área Comercial

FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA se caracteriza por tener un excelente servicio al cliente gracias a su velocidad de respuesta por parte del área comercial. Existen cinco puntos de venta al consumidor final y se cuenta con clientes de alta categoría tales como: Almacenes Éxito, Almacenes Olímpica, Carbón de Palo, Brasileña, Koyomad.

La compañía incluye atención post-compra, en la cual cualquier tipo de reclamo o queja será analizado desde las políticas de servicio de la empresa. Adicional a esto cuenta con un servicio especial de domicilio en donde se les lleva el pedido a donde estas especifiquen.

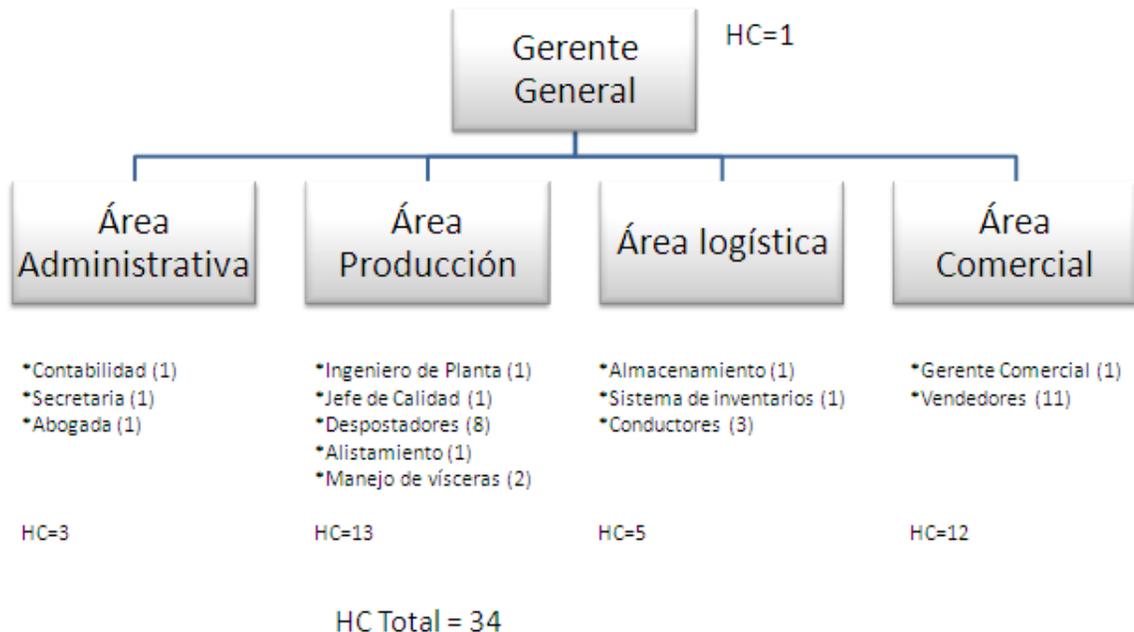
Entre los clientes podemos encontrar súper mercados de grandes superficies como, Éxito, Olímpica, Colsubsidio y Cafam. Empresas industriales o salsamentarías como Koyomad, brasileña, Madrileña, la esperanza, Saboreña entre otras. Y restaurantes como carbón de palo.

El producto para personas jurídicas es enviado a domicilio al sitio que éstas lo pidan, también a las personas naturales que lo pidan a la empresa este servicio se les prestara. Pero las personas individuales también pueden acudir a los puntos de ventas que se encuentran en la central de carnes.

El punto de compra y el área donde éste se encuentra es bastante importante, ya que si tiene un mal aspecto y no es higiénico, el cliente se sentirá incomodo y verá que el producto no cumple con sus exigencias ya que obtendrá una imagen desagradable del sitio, pero si ve que el sitio es impecable, ordenado e higiénico se sentirá confiado de que el producto que le están ofreciendo se encuentra en perfectas condiciones, libre de todo tipo de enfermedades e infecciones y de muy buena calidad.

4.1.5.4 Estructura organizacional

Gráfico 26: Estructura organizacional Frigocárnicos Monserrate



Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Diagnóstico

La empresa FRIGOCÁRNICOS MONSERRATE LTDA cuenta con alta tecnología y una mediana integración vertical facilitando sus operaciones, ofreciendo una rápida respuesta al cliente, cumpliendo a cabalidad todos los estándares sanitarios que la ley exige y teniendo una buena calidad del producto terminado. La compañía ha tenido un constante crecimiento y es por esta razón que se ubica entre las mejores empresas del sector Porcícola.

La estructura operativa de la empresa busca que la diferenciación se genera por la calidad del producto terminado, ya que el área principal es la que se encarga de la producción. Además la gran mayoría de los cargos tienen contacto directo con el producto y se utiliza mano de obra capacitada para hacer el control de calidad. Sin

embargo, la división de tareas no es clara y esto puede generar una disminución en la satisfacción del cliente.

Como podemos ver concentra sus procesos en el producto, para entregar un producto inocuo y seguro que cumpla con las expectativas del cliente. La comunicación con sus clientes se maneja por correo y telefónicamente.

Encontramos que en la parte funcional de la empresa muchos trabajadores ejercen varias tareas, lo cual no permite que haya una especialización en su labor haciendo que las operaciones no se gestionen de manera óptima. Es importante que exista un orden adecuado para cada cargo, sin olvidar que el manejo de información y toma de decisiones se debe realizar de manera sistemática.

4.1.7 Adopción, implementación y uso de estrategias CRM en la empresa Frigocárnicos Monserrate

Después del análisis de los diferentes factores de éxito enfocados al sector y con la información de la empresa Frigocárnicos Monserrate podremos hacer una propuesta para la correcta adopción, implementación y uso de estrategia CRM en la empresa Frigocárnicos Monserrate teniendo en cuenta los cuatro factores de éxito y haciendo un análisis más profundo de cada uno.

4.1.7.1 Factores organizaciones

Para empezar haremos un análisis basado en los nueve módulos que debe tener un modelo de negocio según Osterwalder (2008).

1. Segmentos de mercado: los segmentos de mercado son los diferentes grupos a los cuales se dirige la empresa, En la distribución de las carnes de Bogotá podemos encontrar los siguientes jugadores con su porcentaje de participación podemos encontrar a las carnicerías con un 34%, famas nivel medio, 28%, famas especializadas 8%, instituciones 13%, la industria 5% y súper mercados con un 11%. Frigocárnicos Monserrate participa en cada uno de ellos. Pero no tiene procesos claros de segmentación, es necesario

realizar la segmentación, establecer las necesidades de cada nicho para adaptar la propuesta de valor, la distribución, los canales y la relación con el cliente. De esta forma se podrán establecer cuáles son los clientes más importantes y a quien le deberá crear valor la empresa.

2. Propuestas de valor: la propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que atienden a las necesidades específicas de cada segmento. En la empresa Frigocárnicos Monserrate la propuesta de valor no está explícita en el modelo de negocio de la empresa y tampoco hay una propuesta de valor específica para cada segmento. La propuesta de valor existente está enfocada al producto. Después de hacer la segmentación es importante trabajar en la propuesta de valor de cada segmento para así atender y ofrecerle a cada uno una propuesta de valor basada en las necesidades específicas de cada empresa.

Como propuesta le sugerimos trabajar en una propuesta de valor compuesta por el producto y el servicio, en el producto podemos ver durante el análisis al sector que los productos han alcanzado estándares y no hay una diferenciación respecto a los productos de la competencia, por ende es necesario trabajar en una propuesta de valor novedosa para lograr diferenciación con la competencia. Respecto al servicio se deben identificar los problemas y necesidades de los diferentes segmentos y trabajar con los canales de relación para lograr una ventaja competitiva.

Para la propuesta de valor la empresa según Osterwalder (2008) debe tener en cuenta la novedad, mejora de rendimiento, personalización, marca, precio, diseño, accesibilidad, reducción de riesgos, comodidad y utilidad.

De esta forma Frigocárnicos Monserrate podrá saber que necesidades debe satisfacer, que problemas debe resolver para poder concluir que producto y servicios ofrecer en su propuesta de valor.

3. Canales: son las formas de comunicación con los diferentes segmentos, Frigocárnicos Monserrate tiene canales de comunicación tradicionales que no cumplen con las funciones actuales que estos canales deben atender. La empresa da a conocer a sus clientes sus productos por medio de visitas y cartas o en ocasiones telefónicamente. La evaluación de la propuesta de valor la hace el cliente en caso de alguna devolución y también como proceso interno mas no hay una evaluación propuesta por la empresa como retroalimentación de su servicio o la calidad de sus productos. La empresa tiene puntos de venta que atienden tanto al consumidor final y a los nichos de mercado específicos como los restaurantes y las famas de nivel medio y especializado, la propuesta de valor es la misma y no hay una diferenciación, por ende es importante trabajar y conocer mejor las necesidades de cada nicho para adaptar la propuesta de valor. Como propuesta consideramos se debe fortalecer este canal y por medio de la tecnología hacer uso de bases de datos para lograr prestar un servicio posventa e identificar el comportamiento de los diferentes clientes.

Es importante crear una página Web para que los clientes puedan acceder y conocer la propuesta de valor.

La empresa debe establecer que canales prefiere cada segmento, después decidir cuales va a utilizar para hacer su respectiva evaluación y mirar cuales son más rentables.

4. Relaciones con los clientes: establece que tipo de relación la empresa tiene con cada segmento. En un mercado tan competitivo esa relación depende mucho de los precios del mercado, y al no haber diferenciación en los productos, los clientes tienden a comprar a la propuesta de valor con el menor precio posible. La relación con sus clientes potenciales se ha basado en la interacción humana, un proceso en el cual la gerencia negocia directamente con la persona encargada de compras o con la gerencia del

comprador. Se deben establecer relaciones para cada segmento utilizando medio como la web o las relaciones personales teniendo en cuenta las etapas del ciclo de la relación, preventa, venta, postventa.

En el caso de los puntos de venta la relación es entre el cajero y el comprador, al ser un producto perecedero, hay flexibilidad con el cajero para poder establecer el precio dependiendo los factores del mercado y por el manejo de la rotación del inventario. No hay un sistema que permita conocer la frecuencia de compra ni el comportamiento de los clientes. Es necesario por medio de la tecnología establecer un sistema que nos ayude a establecer una base de datos para poder saber a quién le vendemos y recoger información de los clientes, por medio de estrategias de motivación.

La empresa de esta forma podrá establecer y formalizar la relación con el cliente e integrarla al modelo de negocio.

5. Fuentes de ingresos: tiene como fin establecer que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado. Al haber varios segmentos la empresa debe establecer a qué precio está dispuesto a pagar cada segmento por la propuesta de valor específica con el fin de maximizar las utilidades. es importante evaluar cada propuesta de valor, saber cuánto le cuesta a la empresa ofrecer esa propuesta de valor para después establecer qué precio está dispuesto a pagar el segmento. Al crear varias fuentes de ingreso, se deben establecer los precios para cada una, posteriormente en la negociación se mirara que beneficios tiene cada propuesta y las formas de pago.

Actualmente esa evaluación se hace a pulso mirando hasta donde podría pagar el cliente, y la empresa se baja hasta encontrar el punto de equilibrio donde tanto el comprador y el vendedor estén satisfechos. En la empresa la fijación de precio es dinámica y cambia en función del mercado.

6. Recursos clave: en el modelo de negocio de la empresa no está claro cuáles son los recursos claves. Es importante identificar los recursos clave para poder saber que necesita la empresa para crear su propuesta de valor. Los recursos clave pueden ser según Osterwalder (2008), Físicos, Económicos, intelectuales o humanos.

Según el estudio y la información de la empresa como recurso físico identificamos su planta, sus puntos de venta, la maquinaria, los vehículos transportadores. Como recurso económico la empresa cuenta con el respaldo de los bancos, una vida crediticia buena que le da a la empresa un apalancamiento en momentos de inversión. De igual manera se observa una cartera sana, y un flujo de efectivo que ayuda a cubrir sus costos operaciones. Como recurso intelectual identificamos su experiencia en el sector y el buen nombre que tiene la empresa con sus clientes y proveedores. Su recurso humano está capacitado y cumple con las expectativas humanas y de producción.

Es importa que la empresa establezca y relacione sus recursos claves con el modelo de negocio para saber qué recursos adicionales requiere la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y fuentes de ingreso.

7. Actividades clave: la empresa enfoca sus actividades clave a la transformación de un producto para su posterior comercialización, la empresa tiene claros sus procesos de producción pero no ha logrado integrarlos al modelo de negocio para crear y ofrecer una propuesta de valor teniendo en cuenta las necesidades de cada segmento.
8. Asociaciones clave: la empresa tiene relaciones de continuidad con sus proveedores, lo cual garantiza la calidad del producto en este caso el cerdo, los proveedores son granjas tecnificadas que garantizan que el cerdo desde

el nacimiento tenga todos los cuidados para que en su crecimiento pueda desarrollarse y tenga rendimientos buenos en canal. Una buena comunicación con los proveedores ayuda a reducir los riesgos e incertidumbre.

La empresa debería desarrollar mejores relaciones con su competencia para realizar comprar en conjunto y aprovechar las economías de escala, también sería importante para la rotación del producto en épocas de crisis.

En caso de sobrepasar la capacidad de almacenamiento hay empresas como Rentafrio o Colfrigos que pueden ayudar a la empresa en este sentido, de igual forma para productos de salsamentaría en el caso de la cocción es mejor tercerizar este servicio.

9. Estructura de costos: para evaluar una propuesta de valor, la empresa debe conocer que recursos necesita para poder llevar a cabo las actividades clave. El modelo de negocio de la empresa tiene unos costos, variables y también tienes unos costos por economía de escala ya que disfruta de precios reducidos por compra al por mayor y esto hace que el costo medio disminuya a medida que aumenta la producción. La empresa conociendo la estructura de costos puede presupuestar mejor la planeación de las ventas, la creación y entrega de valor y el mantenimiento de las relaciones con los clientes.

Los nueve módulos del modelo de negocio formas una herramienta util, que integrados a la tecnología, la gestión de información, y la cultura ayudaran a la empresa Frigocárnicos Monserrate a darle un direccionamiento a su negocio, enfocándolo a la relación con su cliente manteniendo la calidad de sus productos. Teniendo claro el modelo de negocio la empresa puede ser utilizado para hacer una comparación con modelos de otras empresas del sector para hacer un análisis y enfocar estrategias competitivas

4.1.7.2 Factores tecnológicos

La empresa Frigocárnicos Monserrate respecto a este factor se encuentra atrasada, sus recursos tecnológicos ayudan en sus diferentes procesos pero enfocados al producto y el manejo de su inventario, contablemente tiene una herramienta llamada Siigo que sistematiza la contabilidad. Pero no hay un producto tecnológico específico que ayude a establecer un mejor canal de comunicación con el cliente. Sin embargo en la investigación hecha encontramos aplicaciones de Siigo que podrían ayudar y mejorar la relación con los clientes Y le permiten a la empresa desde sus diferentes canales conocer el comportamiento del cliente.

Los factores tecnológicos son importantes para la empresa Frigocárnicos Monserrate, el internet ha facilitado al consumidor la información sobre los diferentes productos, un consumidor mas informado y exigente que demandara productos de excelente calidad y no solamente eso, el consumidor ha evolucionado y además de un producto requiere un servicio especial. Para identificar las nuevas necesidades de los clientes y poder tener un relación estrella con ellos es necesario contar con herramientas tecnológicas que le ayuden a la empresa a mostrar su propuesta de valor a sus clientes y a establecer canales de comunicación eficientes para que la empresa pueda mantener y control todo su proceso de comunicación con el cliente.

La integración de los recursos claves y las herramientas tecnológicas mejorara los procesos de la empresa y su comunicación con los mercados

El sector integrando sus recursos clave y las herramientas tecnológicas mejorara sus procesos internos y su comunicación con los diferentes segmento, para sobresalir en un mercado competitivo y saturado. La tecnología de la información incide en el cambio de pensamiento y la orientación de los negocios, y hoy en día facilita la comunicación y simplifica los procesos.

La trazabilidad se ha vuelto un factor importante para el consumidor ya que nos permite saber por todos los procesos que fue llevado el producto, la tecnología le permitirá a la empresa a gestionar mejor la trazabilidad de sus productos, Siigo ofrece soluciones por medio de su programa estándar para identificar los lotes, de esta forma la empresa en cualquier problema puede identificar su causa para su debida corrección, ya sea por la calidad de un proveedor o un procesos que no se hizo de la manera correcta. La trazabilidad genera confianza entre proveedor y cliente ya que rastrea y localiza cada producto con rapidez y eficacia.

El internet es una herramienta de bajo costo y de alto impacto, las nuevas tendencias y las nuevas generaciones de consumidores hacer uso del internet para comprar y evitarse filas o demoras. La empresa tiene una gran oportunidad para mejorar su comunicación y relación con el cliente y pueden aprovechar esta tendencia para identificar sus necesidades y establecer sus propuestas de valor. Wireless ha facilitado el acceso en tiempo real a la base de datos y la información al instante del inventario, así como la que se tiene de los clientes, son posibles visualizarlos a través del CRM. Los objetivos estratégicos de CRM son obtener cliente, fidelizar los clientes y maximizar la rentabilidad.

Como habíamos mencionado en el sector, Microsoft Dynamics CRM es un propuesta que ayuda a controlar e integrar los diferente procesos de la organización con una orientación hacia el cliente.

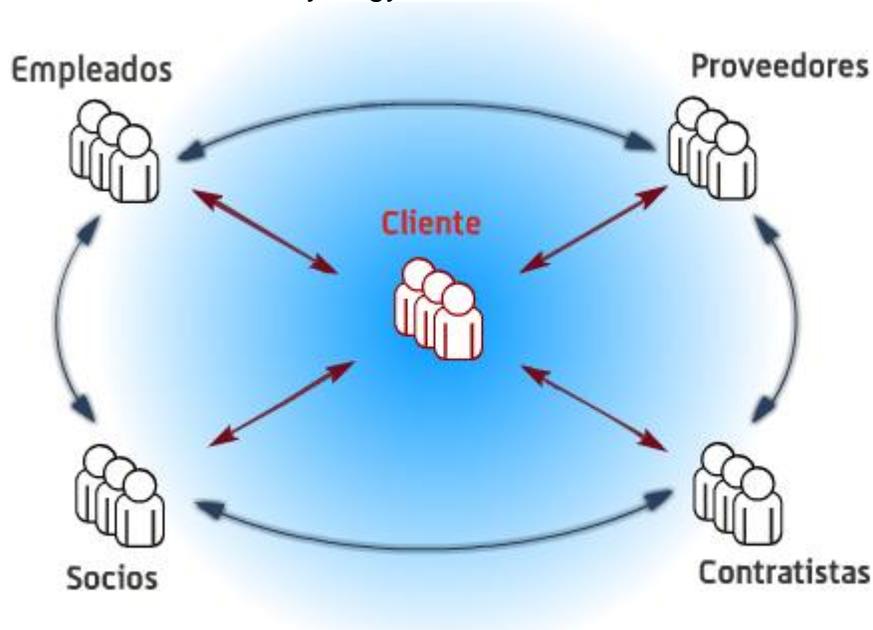
Entre sus beneficios esta descubrir nuevas conexiones, centrarse en las oportunidades correctas, simplificar la gestión del trabajo, racionalizar la resolución de problemas y obtener una gestión del rendimiento en tiempo real.

Internamente la empresa puede reducir sus procesos administrativos, mejora la adaptación del usuario, optimiza las ventas en equipo, visibilidad optima de los procesos empresariales, centraliza los datos del cliente y ayuda a hacer una planeación futura.

El desarrollo de estrategias CRM facilitara los cambios en las practicas de trabajo y establecerá métodos innovadores que unan a la compañía con los clientes, proveedores y los stakeholders.

Synergy es una innovadora solución comercial basada en tecnología Web, que cubre todo el ciclo de vida del cliente y que permite gestionar la relación con sus clientes, socios, empleados y proveedores de manera totalmente integrada. (<http://www.siigoweb.com/crm>).

Gráfico 27: Modelo CRM Synergy



Fuente: Siigo web

Hoy en día ya no es necesario tener un servidor o un programa en un computador para poder ver la información de los clientes, hay aplicaciones o programas en la nube como Salesforce o Synergy que permiten ver todo el proceso con los clientes desde la nube.

Como propuesta para la empresa, se recomienda invertir más en estas aplicaciones las cuales facilitaran a la empresa la adopción, implementación y uso

de estrategias CRM para conocer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado y construir una propuesta de valor a cada uno. Sin embargo esta propuesta tecnológica se debe integrar en todo el sector y se debe capacitar al personal para su correcto funcionamiento.

4.1.7.3 Factores de Gestión del conocimiento

La empresa Frigocárnicos Monserrate en la planta tiene una base de datos que le ayuda a identificar las ventas por cliente, que productos compraron. Pero desde los puntos de venta el sistema de información no permite saber quien compra, y por ende no hay un análisis detallado de las ventas por cliente, lo cual dificulta conocer sus necesidades.

Se debe considerar la gestión del conocimiento como un sistema que integra persona, procesos y tecnología. Para Frigocárnicos Monserrate es importante contar con sistemas que ayuden a la empresa a capturar y compartir el conocimiento existente. Después de la recolección de datos es importante hacer un análisis para transformar la información en conocimiento que genere ventajas competitivas a toda la organización. La tecnología será el facilitador para la gestión del conocimiento y el modelo de negocio por medio de sus bloques será un determinante para facilitar el conocimiento a través de toda la organización.

No solo el aspecto tecnológico recoge la información, también las empresas deben internamente crear política y espacios para que los empleados por medio de sus experiencias, las percepciones, ideas y sugerencias deben ser tenidas en cuenta, por ende es importante un acompañamiento y un liderazgo por parte de los gerentes para que los empleados puedan transmitir y ser participes de la generación de conocimiento.

Para la empresa es importante pasar de una orientación al producto a un orientación al cliente, por ende es importante en el modelo de negocio establecer un lenguaje o un idioma donde el cliente sea el centro de atención, este lenguaje

debe ser transmitido en toda la organización para que en los diferentes puntos de contacto con el cliente, el comportamiento y el servicio sea el mismo y se logre ofrecer una propuesta de valor que busque satisfacerlo y retenerlo.

4.1.7.4 Factores de orientación del cliente

Frigocárnicos Monserrate se caracteriza por una orientación al producto, donde siempre se preocupó por producir un producto inocuo y entregarlo a sus segmentos de mercado.

Según el diagnóstico, el departamento de recursos humanos se preocupaba por encontrar una fuerza de trabajo capacitada en la manipulación del trabajo y en los diferentes cortes, la producción era la prioridad de la empresa y no había personal capacitado para el manejo de los clientes, por ende si había un disgusto de parte de algún cliente no había preocupación alguna ni un proceso formal para solucionar el problema, las relaciones internas y externas se manejaban informalmente, entonces no había una estadística que pudiera controlar los inconvenientes o desacuerdos que los clientes tuvieran. El modelo de negocio se enfocada en producir y vender, sin tener en cuenta si el cliente estaba satisfecho con el producto o con el servicio.

Desde la gerencia se ve a los empleados como un medio para lograr un fin que es maximizar las utilidades. Como propuesta para la adopción, implementación y uso de estrategia CRM es importante el compromiso de la gerencia para poder interiorizar en la empresa y en el clima organizacional una relación de confianza a largo plazo. El recurso humano debe ser motivado y orientado al cliente, se debe hacer una campaña de concientización para interiorizar en los empleados el conjunto de valor, creencias y lo cual centra los objetivos y políticas en una relación de valor a largo plazo con el cliente donde se busque su satisfacción y fidelización.

Se deben diseñar procesos enfocados al cliente para la implementación exitosa de una estrategia CRM, entendidos los procesos y las políticas hacia el cliente, los empleados podrán asimilar mejor la estrategia, y ellos ejecutarán y demostrarán por medio de sus tareas y actitudes la cultura organizacional.

La reorganización de empresa deberá lograr la integración de los distintos departamentos con el fin de entregar al consumidor productos de excelente calidad con un excelente servicio para lograr mantener la relación con ellos y fidelizarlos.

La empresa deberá evaluar el concepto que tiene el líder del hombre ya que este deberá tener en cuenta el factor motivacional el cual llevará al trabajador a tener sentido de pertenencia con la empresa y por ende lo incentivará a hacer un trabajo eficiente y productivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La finalidad de este trabajo fue construir una propuesta para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM en organizaciones empresariales del sector Porcícola de la ciudad de Bogotá. Su elaboración se centro puntualmente en analizar el impacto de los factores determinados de éxito en organizaciones empresariales de diferentes sectores de la economía que implementaron estrategias CRM para mejorar sus relaciones con los clientes y obtener un valor agregado para su organización. En primer lugar se desarrolló una revisión conceptual que permitiera reconocer los métodos, herramientas y procesos actuales para formular estrategias CRM en las organizaciones sociales cualquiera fuera su tipo. Así mismo en analizar los casos de prácticas exitosas en la adopción, implantación y uso de estrategias CRM en organizaciones empresariales. Con esta base conceptual desde lo que mostraba la teoría y lo que evidenciaba la práctica, se elaboró la propuesta para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM para las empresas del sector de porcícola de la ciudad de Bogotá, y de los resultados obtenidos de este análisis se formuló un plan para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM aterrizado y adaptado para la compañía Frigocárnicos Monserrate

Los resultados de esta investigación muestran que durante muchos años el consumo de carne de cerdo promedio en Colombia fue inferior al ideal, se debía principalmente a la imagen negativa que tenía la carne de cerdo, ya que para la gran mayoría este poseía alto contenido de grasa, colesterol, presencia de bacterias, parásitos, bajo contenido nutritivo y difícil digestión, Factores que eran perjudiciales para la salud. La producción tradicional que había en años anteriores no brindaba una adecuada manipulación y condiciones favorables dentro de la crianza del animal en aspectos de higiene, confinamiento y alimentación. Sin embargo durante la última década ese paradigma se rompió y se desmitificaron

muchas historias sobre el consumo de carne de cerdo lo que se evidenció en el aumento del consumo.

Como había de suponerse es importante llegar a clientes institucionales ofreciendo cortes con valor agregado y un servicio especializado. Para disminuir los inventarios es importante hacer pronósticos de demanda para de esta forma evitar desperdicios debido a que es un producto perecedero.

También, la planta y los puntos de venta deben manejar las mismas políticas de calidad ya que son representaciones más pequeñas de Frigocárnicos Monserrate Ltda.

Por otra parte, una buena comunicación con los proveedores y el cumplimiento de políticas de calidad le dará status a la empresa, el involucramiento de los empleados con la calidad debe ser constante se recomiendan mas capacitación en las ventas para impulsar los puntos de venta detallista y ya que es una empresa grande y cuenta con más de 20 empleados se aconseja dar espacios de integración y motivarlos a los eventos deportivos, la conformación de equipos (futbol, futbol sala) puede mejorar la armonía en el trabajo y la relación entre todos los empleados.

También podemos evidenciar que la diferenciación generada por la calidad del producto no es suficiente para retener los clientes en un mercado competitivo y abierto, por esta razón se hace una propuesta para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM.

Por otro lado, el desarrollo de estrategias CRM facilitara los cambios en las practicas de trabajo y establecerá métodos innovadores que unan a la compañía con los clientes, proveedores y los stakeholders.

Por último podemos concluir que la propuesta para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM para las empresas del sector de Porcícola de la ciudad de

Bogotá que se realizó también para la compañía Frigocárnicos Monserrate; puede replicarse a las empresas del sector y en teoría será exitoso.

Recomendaciones

Después de analizar la teoría de las relaciones con los clientes, analizado algunos casos exitosos y formular una propuesta para la adopción, implantación y uso de estrategias CRM para las empresas del sector de Porcícola de la ciudad de Bogotá y a Frigocárnicos Monserrate, creemos que como propuesta para la adopción, implementación y uso de estrategia CRM es importante el compromiso de la gerencia para poder interiorizar en la empresa y en el clima organizacional una relación de confianza a largo plazo. El recurso humano debe ser motivado y orientado al cliente, se debe hacer una campaña de concientización para interiorizar en los empleados el conjunto de valor, creencias y lo cual centra los objetivos y políticas en una relación de valor a largo plazo con el cliente donde se busque su satisfacción y idealización.

Se deben diseñar procesos enfocados al cliente para la implementación exitosa de una estrategia CRM, entendidos los procesos y las políticas hacia el cliente, los empleados podrán asimilar mejor la estrategia, y ellos ejecutaran y demostraran por medio de sus tareas y actitudes la cultura organizacional.

Se recomienda invertir más en estas aplicaciones las cuales facilitaran a la empresa la adopción, implementación y uso de estrategias CRM para conocer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado y construir una propuesta de valor a cada uno. Sin embargo esta propuesta tecnológica se debe integrar en todo el sector y se debe capacitar al personal para su correcto funcionamiento.

Se recomienda pasar de una orientación al producto a un orientación al cliente, por ende es importante en el modelo de negocio establecer un lenguaje o un idioma donde el cliente sea el centro de atención, este lenguaje debe ser trasmitido en toda la organización para que en los diferentes puntos de contacto

con el cliente, el comportamiento y el servicio sea el mismo y se logre ofrecer una propuesta de valor que busque satisfacerlo y retenerlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alet, J (1994); marketing relacional. Como obtener clientes leales y rentables. Gestión 2000, Barcelona.
- Altamar, J. (2008). Consumo de carne de cerdo en Colombia ha aumentado en los últimos tres años”.portafolio.co. Economía. 6 de mayo de 2008. Disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-0506/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4145404.html
- Arie de Gens. The living Company. Harvard Business Schools Press, (1997).
- Asociación Colombiana de Porcicultores. Perspectivas del sector Porcicola Colombiana. Expo Frigoríficos. Mayo 2011.
- Bagozzi, Richard P. (1974), "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange," Journal of Marketing (Pre-1986), 38 (Oct), 77.
- Bang, J. (2005): “Understanding Customer Relationship Management From Manager’s and Customer’s perspective: Exploring the Implications of CRM Fit, Market Orientation, and Market Knowledge Competence. (Doctoral thesis) University of Rhode Island
- Barreiro, J.; Barreiro, B.; Díez de Castro, J.; Losada, F.; Ruzo, E. (2004): “Rentabilice su gestión gracias al CRM”. Netbiblo, A Coruña.
- Bentum, R.V.; Stone, M. (2005): “Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture –A European Study”, Journal of Database.
- Berry, L (1983); Relationship marketing. L.L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Editors). Emerging Perspectives of Service Marketing. American Marketing Association, Chicago IL: 25-38.
- Bolton, R. y Drew, J. (1991); A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes; Journal of Marketing; Vol. 55 (1), pp. 1-9.

- Bose, R. Vol. 102 pp: 89-97, (2003); Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management & Data Systems.
- Boulding, William et al. (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," Journal of Marketing, 69 (10), 155-66.
- Brown, S. (2000). Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Canada: John Wiley & Sons.
- Chen J., Popovich K. "Understanding Customer Relationship Management". Business Process Management Journal. Vol. 9 pp. 672-688, 2003.
- Curry, A.; Kkolou, E. (2004): "Evaluating CRM to Contribute to TQM Improvement –A Cross Case Comparison", The TQM Magazine, 16 (5), pp. 314-324.
- Dawson, C., Reichheld, F. y Rigby, D. (2003); Winning Customer Loyalty Is The Key To a Winning CRM Strategy; Ivey Business Journal; London; Vol. 67; N° 4; pp n/a.
- Dirección de Marketing», Duodécima Edición, de Kotler Philip y Keller Kevin, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 372.
- Fedegan. Situación Actual y perspectivas de la carne de res. Expo frigorífico. Mayo 2011.
- Fernández Collado, Carlos (2003). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág. 61
- Garrido,A. y Padilla,A (2010). El CRM Como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico del sector hotelero español. Universidad de Malaga.

- Greenberg, P.(2003). Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes. Madrid; McGraw-Hill. Interamericana de España.
- Gummesson, E. (2004). Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts. Journal o Business and Industrial Marketing, 19(2), 136 -148.
- Industria porcícola colombiana. Sector con potencial. Asociación Colombiana de Médico, Veterinarios y Zootecnistas. ACOVEZ (online). Disponible en: http://www.acovez.org/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=1
- La industria de carne de cerdo en Colombia. Universo Porcino, El portal del Cerdo. (Recurso electrónico) disponible en: http://www.aacporcinos.com./articulos/internacionales_la_industria_de_carne_de_cerdo_en_colombia.html
- Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Frederick H.K. Yim, (2005) "CRM: conceptualization and scale development", European Journal of Marketing, Vol. 39 Iss: 11/12, pp.1264 – 1290
- Maya, Carlos (2011). El sector Porcicola Colombiano frente al TLC con Estados Unidos. IAlimentos la revista para la industria de alimentos. Edición 25. 2011.
- Mcdonald, Mark. “el poder de la productividad” recurso electrónico <http://www.openincentive.com>
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2007), Presentación antecedentes, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, 2007, Bogotá.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006), Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio, Editorial Limusa S.A. 2006, Bogotá.

- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2005). Gestión en salud: dos estudios de caso Sobre cultura organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Nairn, A. (2002); CRM: Helpful or full of hype?; Journal of Database Marketing; Vol.9; N°4; pp. 376 – 382.
- Nova, G. (2005); la gestión de las relaciones con los clientes como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos; Valencia
- Novoa, Sebastian. carne de cerdo. Disponible en: miaula.org/biologia/proteinas/CARNE%20DE%20CERDO.ppt
- Osterwalder, A. (2004). The business Model Ontology: a proposition in a Designer Science Approach. Disertación doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Comerciales de l'Universite de Lausanne.
- Osterwalder, A. (2008). Business Model Innovation Blogspot. www.businessmodelinnovation.blogspot.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," Journal of Marketing, 69 (Oct), 1; (2006), "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation," Journal of Marketing Management, 22 (02), 135-68.
- Reinartz, W.; Krafft M.; y Hoyer, W. (2004): The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. Journal of Marketing Research, Vol. XLI August: 293-305.
- Renart, L. (2004): CRM: tres estrategias de éxito. Edición: Gemma Tonijuan. Documento en http://www.iese.edu/en/files/6_13439-pdf obtenido en abril 2005.
- Revista Dinero, Octubre 17 de 2003, No 192

- Rigby, D.; Reichheld, F. y Berez, S. (2002b); Custom Fit; Optimize (December), pp. 26-36.
- Romero, María Elena (2011), "Fin de año: oportunidad para generar relaciones comerciales duraderas", Revista Gerente PYME, Diciembre, pp. 9-10.
- Ryals, L.; Knox, S (2001): "cross-functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", European Journal, 19 (5), pp 534-542.
- Sanchez, Natalia (2011). Salud e innovación la tendencia de la región. LA alimentos la revista para la industria de alimentos. Edición 25. 2011
- Swift, R. (2000). Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies. New York, E.E.U.U.: Prentice-Hall.
- Tabla importaciones colombiana de carne de cerdo por país de origen. Recurso Electrónico. Comtrade.un.org/
- Vargas J. Guevara L. (2005). Estudio de canales y márgenes de comercialización de la carne de cerdo en la ciudad de Bogotá.
- WM Mobile CRM: Solución para usuarios de CRM Microsoft Dynamics. <http://www.wi-mobile.com/es/noticias-home/noticias/wm-mobile-crm-solucion-para-usuarios-de-crm-microsoft-dynamics>
- Xu, M.; Walton, J. (2005): "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", Industrial Management + Data Systems, 105 (7), pp. 955-972.