



Universidad de Valparaíso

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Escuela de Auditoría.

Gestión de relaciones con los clientes como estrategia de negocios: Propuesta de implementación de un CRM (customer relationship management), para el mejoramiento en la atención al cliente en un servicio privado ubicado en la sexta región.

Por

María Fernanda Contreras Vargas.

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Profesor guía: Dante Alvarado Estay

Valparaíso, 2017

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Ana María Vargas Villanueva:

Por haberme apoyado en todo momento, por todos sus consejos, por sus valores, por la constante motivación que me ha permitido ser una persona de bien, por el ejemplo de constancia y perseverancia para poder salir adelante, por su apoyo incondicional, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mi hermana Javiera Contreras Vargas, hermano Claudio Contreras Vargas y sobrina Monserrat Contreras Valdés:

Por el apoyo incondicional, por esas peleas idiotas que me subían el ánimo, por la ayuda que me entregaban diariamente para poder cumplir mis mestas, pero más que nada, por su amor.

A mis amigas y amigo:

Por esas subidas de ánimo diarias, por su comprensión y su ayuda para poder terminar este ciclo, por estar siempre en los buenos y malos momentos, pero por sobre todo, por su amistad.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	8
MARCO TEORICO	8
1. Antecedentes generales.....	8
2. Customer Relationship Management.	9
Cuadro 1: CRM y Marketing	10
Cuadro 2: Marketing Relacional.	11
Cuadro 3: definiciones de CRM.....	12
Cuadro 4: CRM como una estrategia de negocio.	13
2.2. Análisis del concepto CRM.	16
2.2.1. Componentes del concepto CRM	16
2.2.2. Enfoques del concepto CRM.....	16
2.4. Tipos de CRM.....	20
Cuadro 5: tipos de CRM.	21
3. Tecnologías de información (TI).....	23
3.1. Concepto de las tecnologías de información.....	23
3.2. Las Tecnologías de Información como una ventaja competitiva.....	25
Cuadro 6: Ventajas competitivas logradas gracias a la implementación de las TI.	27
4. Gestión del conocimiento.	28
4.1. Concepto de Gestión del conocimiento.....	28
Cuadro 7: Ciclo de gestión del conocimiento.....	32
4.2. Relación de la Gestión del Conocimiento y los CRM.	32
CAPITULO II.....	34
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
OBJETIVOS DE INVESTIGACION	34
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	35

ETAPAS DESARROLLADAS EN LA INVESTIGACION	35
5. Recopilación de la información.....	35
6. Sistematización de la información.	36
7. Elección del sujeto de investigación.	36
8. Aplicación de las técnicas de recogida de datos.....	36
Cuadro 8: Ruta de la investigación documental.....	37
Cuadro 9: Ruta de la entrevista	37
Cuadro 10: categorización de la entrevista.....	38
9. Criterios de calidad.....	39
10. Análisis de los resultados obtenidos.	39
11. Discusión de resultados.....	40
12. Conclusiones.	40
CAPITULO III.....	41
Análisis de los resultados de la investigación.	41
Entorno de la entidad.....	41
Micro-entorno.....	42
Análisis FODA	42
Cuadro 11: análisis FODA.....	43
FODA cruzado.	44
Cuadro 12: análisis FODA cruzado	45
Conclusión de las estrategias.	45
Propuesta de implementación de CRM para servicio privado	48
Cambio organizacional.	49
Encontrar la necesidad del cambio organizacional.	49
Planificación de las acciones a seguir.....	50
CAPITULO IV	52

Discusión de los resultados.	52
Cuadro 13: análisis de resultados por categorías y subcategorías	52
Conclusiones.	56
Bibliografía.....	58
ANEXOS.....	60
ANEXO 1:	60
ANEXO 2	61
ANEXO 3	62
ANEXO 4	64

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrollará una propuesta de implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes CRM, el cual, es una estrategia de negocios que principalmente se centra en el cambio de pensamiento de la organización, ya sea en su forma de ver los negocios, como en el cambio de su filosofía, con la finalidad de encontrar una unión entre las distintas áreas de la organización y consigo, la unión de los empleados de la entidad, y así, tener un solo pensamiento colectivo el cual es la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

La metodología de la investigación es de carácter cualitativa con alcance de comprensión de revisión documental, en la cual se buscará establecer una estrategia de gestión de relaciones con los clientes a una entidad prestadora de servicios.

Las conclusiones obtenidas muestran que la implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes es posible dentro de la entidad en estudio, ya que ésta cuenta con una buena base para poner en marcha la estrategia de negocios, la cual se puede llevar a cabo con mínimos cambios dentro de la entidad.

PALABRAS CLAVES

Customer Relationship Management (CRM), tecnologías de la información (TI), Gestión del conocimiento, relación con los clientes, ventajas competitivas.

ABSTRAC

In the present research work, a proposal will be developed for the implementation of a customer relationship management (CRM) strategy, which is a business strategy that mainly focuses on changing the thinking of the organization, either in its form Of seeing the business, as in the change of its philosophy, with the purpose of finding a union between the different airs of the organization and with it, the union of the employees of the entity, and thus, having a single collective thought which is The pursuit of customer satisfaction.

The methodology of the research is qualitative with scope of understanding of documentary revision, in which it will be sought to establish a strategy of management of relations with the clients to a service provider entity.

The conclusions obtained show that the implementation of a strategy of customer relationship management is possible within the entity under study, since it has a good basis to implement the business strategy, which can be carried out With minimal changes within the entity

KEY WORDS

Customer Relationship Management (CRM), information technology (TI), Knowledge management, Relationship with customers, competitive advantages

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. Antecedentes generales.

A principios del siglo XIX los negocios efectuaban sus ventas a medida que sus clientes hacían pedidos, es decir, la fabricación o comercialización se hacía según la directa relación con los clientes, lo cual claramente eran tiempos en los cuales la comercialización se hacía a menor escala, lo que permitía una relación cercana, persona a persona con los clientes, los que podían comunicar específicamente lo que querían y esperaban de los productos que estaban adquiriendo, como también los negocios (empresas) podían ofrecer productos y beneficios personalizados para cada cliente, pero, con el paso del tiempo, junto con la evolución de la economía, y en consecuencia, la evolución de los pequeños negocios a grandes empresas y la globalización, esta relación cara a cara con los clientes se fue perdiendo, y junto a esto, la capacidad del cliente de poder tener esa comunicación directa con su proveedor.

Las estrategias utilizadas por las empresas se orientaban principalmente en los productos que estas ofrecían, dejando de lado la relación con los clientes, pero, con la constante evolución de los mercados, las empresas comenzaron a darse cuenta que si se mantiene a un cliente feliz, en el ámbito de su satisfacción completa, no solo con el producto, sino que también con la empresa y el trato que esta le presta, la demanda comenzaba a aumentar, por lo cual, comenzaron a implementar estrategias para poder conocer más a los clientes con los cuales comerciaban. La primera estrategia enfocada a los clientes, tanto a los antiguos como para la captación de nuevos clientes, fueron los call center.

Actualmente, y gracias al nuevo entorno económico y al avance de las tecnologías, específicamente, a las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC'S), los procesos de negocios han sufrido grandes cambios. Con el uso eficiente de estos factores (tecnologías de información y las comunicaciones), las empresas pueden ofrecer a sus clientes, servicios más personalizados, precios más bajos y una gran variedad de productos, todo lo anterior al mismo tiempo y sin grandes esfuerzos.

Debido a todo lo anterior, es que aparece el concepto Customer Relationship Management, o en español, Gestión de Relaciones con Clientes, al cual se conoce con la sigla CRM, como una filosofía de negocio que se encarga de integrar diversas áreas de las empresas como ventas y marketing, en un contacto directo con el cliente, con el objetivo de poder incorporar un valor agregado y crear una estrategia de negocio que entregue beneficios tanto para la empresa y el cliente. (García, 2001).

2. Customer Relationship Management.

Un CRM no es un producto propiamente tal, sino que es una estrategia de negocios, esto, ya que abarca un compilado de áreas de las entidades, esto es porque, al tratarse de un nuevo modelo de negocios, se necesita hacer un rediseño del negocio, en donde el cliente tiene una participación más directa con la entidad, lo cual permite a la entidad conocer sus necesidades y así, poder focalizar sus recursos en actividades para lograr relaciones a largo plazo y generar un valor agregado con los clientes. (García, 2001). Dicho de otra manera, es una estrategia de negocios que busca realizar cambios en el pensamiento de la organización, tanto es su forma de ver los negocios, como cambios en su filosofía: esto es, encontrar una unión entre los departamentos de la organización, como también, una unión entre los funcionarios, para que, de esta manera, tengan un pensamiento colectivo: buscar la satisfacción total de los clientes.

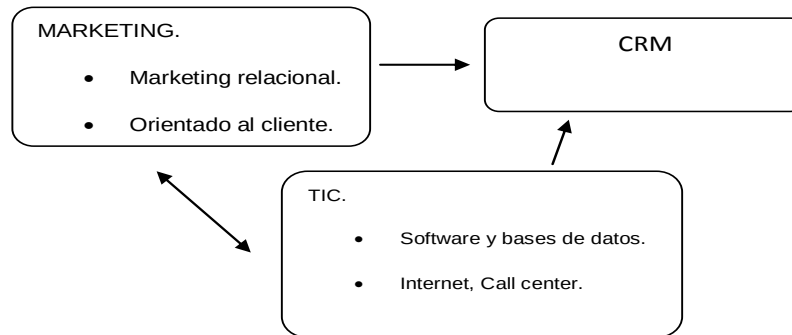
Con el transcurso del tiempo, una gran variedad de empresas le daba más prioridad a la eficiencia de sus procesos internos, dejando de lado la importación de los clientes en sus operaciones. Actualmente, muchas empresas tienen bases de datos con información de sus clientes, pero, esta información no se encuentra centralizada en una sola gran base de datos, para que, de esta forma, todo aquel que requiera la información de un cliente en particular la pueda obtener de forma completa y rápida, como también para que la entidad pueda mostrar una sola cara a sus clientes y no que varíe dependiendo de la información que tenga cada departamento.

Cabe destacar que un CRM no es un nuevo concepto de Marketing propiamente tal, pero si cuenta con tres elementos del concepto de Marketing, los cuales son:

- Marketing racional.
- Orientado al cliente

- Base de datos de Marketing.

Cuadro 1: CRM y Marketing



Fuente: elaboración propia en base a “CRM, Gestión de relación con los clientes”,
García, I.

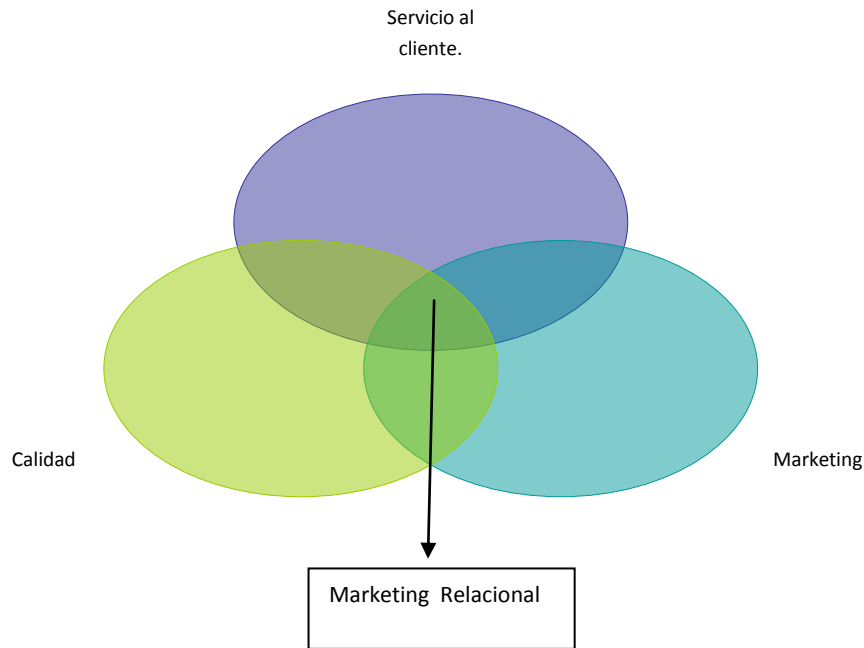
2.1. Definición de CRM

Antes de realizar una definición de CRM, es necesario conocer y entender que es el Marketing relacional, del cual se habló anteriormente.

Años atrás, las entidades tenían una visión generalizada de sus clientes, o sea, veía a todos sus clientes por igual, pero con el paso del tiempo, las entidades comprendieron que esto no era precisamente de esta forma, sino que cada cliente es diferente y, por lo tanto, merecen tratos diferentes; está es la base del Marketing Relacional y la estrategia CRM, ya que busca nuevas formas de enfocar las estrategias de marketing y de ventas, dejando como punto focal: los clientes.

El Marketing Relacional principalmente busca crear, fortalecer y conservar las relaciones a corto, mediano y largo plazo entre la entidad y sus clientes. (Zapata Alarcón, 2006).

Cuadro 2: Marketing Relacional.



Fuente: elaboración propia en base a “Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM” de Zapata Alarcón, Y.

Se debe tener presente que no existe solo una definición de CRM, por lo mismo, se presentarán variadas definiciones realizadas por diversos autores y expertos en el tema.

Un CRM se puede definir como “un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.” (Rouse, 2015)

Según el García (2001) un CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos.

En tanto Bose (2003) define un CRM como “la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades del cliente durante cualquier interacción con ellos”.

Por su parte Garrido y Padilla (2011, pág. 102), recopilan una gran cantidad de definiciones de CRM las cuales se presentarán a continuación:

Cuadro 3: definiciones de CRM.

AUTOR	DEFINICIÓN	ASPECTO DESTACADO
Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes implicadas en la relación
Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para la construcción de una relación a largo plazo
Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones, orientándolas al cliente
Choy, Fan y Lo (2003, p. 263)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio
Pan y Lee (2003, p. 96)	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y tecnología
Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio
Finnegan y Currie (2010)	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes

Fuente: Garrido y Padilla, 2011

Luego de todas las definiciones entregadas por los diversos autores, se debe hacer un análisis de los resultados obtenidos, llegando a la conclusión que todas las definiciones tienen características en común del CRM:

- El objetivo principal del CRM es generar un valor agregado al cliente, que se logra por el conocimiento de sus preferencias y así personalizar las ofertas para ellos.
- Es una estrategia de negocios a largo plazo, que genera beneficios tanto para el cliente como para la entidad que la lleva a cabo.
- La estrategia de un CRM tiene como consecuencia el rediseño del modelo de negocio de la entidad hacia el cliente, la cual abarca a toda la organización.

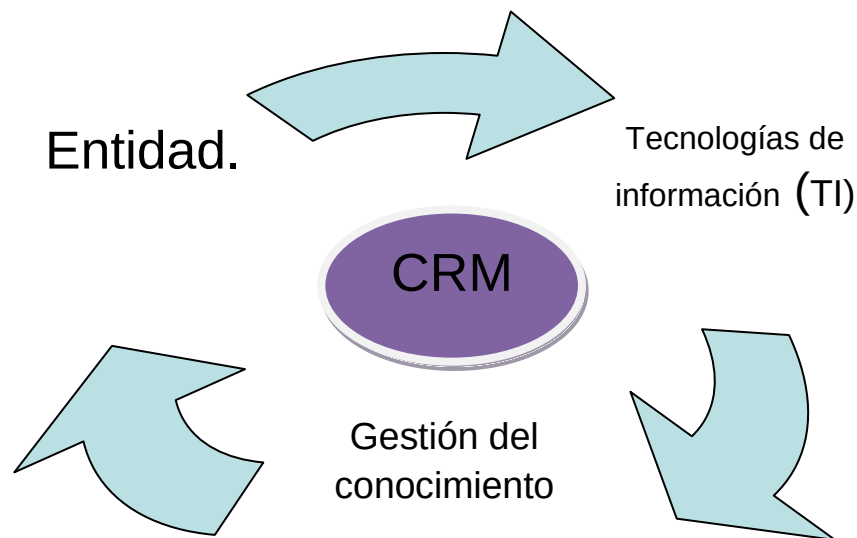
- CRM es una estrategia enfocada exclusivamente a los clientes, en la cual todas las áreas de la organización deben participar para lograr el objetivo en común, el cual es la fidelización y permanencia del cliente.
- Los CRM no incluyen solo la adopción de herramientas tecnológicas, incluye la adopción de una nueva filosofía de negociación con los clientes.

Como conclusión, reuniendo todo lo expuesto, se propone una definición propia del concepto de CRM:

Un CRM es una estrategia de negocio a largo plazo, enfocada exclusivamente a la obtención de nuevos clientes, la fidelización y retención de los antiguos y a lograr una permanencia en el tiempo de todos los clientes de la entidad, lograda a través de una cercanía y conocimiento completo del cliente, lo cual entrega un valor agregado a la atención entregada a los clientes y entrega beneficio tanto para la entidad y los clientes, lo cual se logra por la implementación de tecnologías de información.

A continuación se entrega una representación de cómo funciona un CRM como una estrategia de negocios.

Cuadro 4: CRM como una estrategia de negocio.



Fuente: elaboración propia en base a “Gestión del conocimiento, del mito a la realidad”, Valhongo, D.

Domingo Valhongo (2010), sintetiza el alcance de una estrategia CRM, como una herramienta para:

- Prestar ayuda al departamento de Marketing de la entidad para identificar a los mejores clientes, y así, centrarse en ellos, y gestionar campañas con objetivos más claros y fijar compromisos del departamento de ventas, específicamente, a los funcionarios encargados de realizar las ventas.
- Impulsar mejoras en los procesos de ventas, a través de la información compartida en la entidad simplificando los procesos ya existentes; por ejemplo, realizar los pedidos de ventas vía telefónica.
- Establecer relaciones mucho más cercanas y personalizadas con los clientes, para aumentar su satisfacción, entregando el más alto nivel de servicio en las ventas y maximizando los beneficios.
- Entregar a los funcionarios de la entidad las más altas y excelentes herramientas, procesos e información necesaria para que conozcan a los clientes de la entidad, comprendan sus necesidades y que construyan relaciones mucho más cercanas.

En cuanto al marketing, como todo evoluciona a lo largo del tiempo, el concepto y la finalidad del marketing de tiempo atrás, el basado en las 4P (producto, plaza, promoción y precio) no tiene mucha relación con un CRM, ya que el antiguo marketing se enfoca en la comercialización de un bien o servicio, al contrario que el marketing relacional.

Entre las principales diferencias entre marketing tradicional y un marketing relación podemos encontrar:

- **Atracción contra información**

Tradicionalmente, la comunicación entre la entidad y el cliente tenía una base en las necesidades de la entidad de promocionar sus productos o servicios para atraer al cliente a consumir los mismos. El antiguo marketing le daba importancia solo al proceso de compra sin darle importancia a lo que podía pasar luego de la ésta, pero el marketing relacional se centra en la construcción de una relación duradera con el cliente, donde la comunicación es el factor clave, para el beneficio tanto del cliente como de la entidad.

- **Datos contra conocimiento**

Generalmente las entidades tratan a sus clientes como simples datos, cuando mantienen un enfoque de marketing tradicional, pero si se utiliza un enfoque relacional, se crea una herramienta muy valiosa al momento de comprender a los clientes en cuanto a: sus datos personales, necesidades, preferencias, preferencias de compras, etc.

La mantención de esta información por parte de la entidad, se convierte en una ventaja competitiva, ya que ayuda a mejorar las relaciones con sus clientes y por consecuencia a incrementar sus ventas, por el servicio personalizado que se entrega. Todo esto a partir de la ayuda de las tecnologías de información.

- **Atraer contra fidelizar**

El marketing tradicional busca atraer a los clientes para consumir los productos o servicios, centrándose en la captación de nuevos clientes. Contrariamente, el marketing relacional, se basa en la mantención de los mejores clientes de la entidad, o sea, busca la fidelización de sus clientes. Fidelidad creada a partir de la comunicación, confianza y conocimiento mutuo.

- **Corto plazo contra largo plazo**

El resultado de las relaciones a corto plazo en lo que le entrega preferencia el marketing tradicional, por lo mismo, las relaciones con los clientes, tanto reales como potenciales son ocasionales y por las necesidades de la entidad. Por la otra vereda, el marketing relacional busca una relación de largo plazo con los clientes, ya que se da cuenta de la rentabilidad en sacarle provecho a un cliente estrella.

- **Comunicación unidireccional contra diálogo con el cliente**

Con el antiguo marketing, la comunicación en forma de monologo es tradicional, en el cual el cliente pasa a un segundo plano. Al contrario del marketing relaciona, el cual su objetivo es la construcción de una relación con los clientes basado en el dialogo entre ambas partes (entidad y cliente), de forma continua a lo largo del tiempo.

De esta forma, los clientes se pueden comunicar con la entidad, por medio d los diferentes canales de interacción establecidos por la entidad, las cuales pueden ser, vía telefónica, correos electrónicos, páginas web, redes sociales, etc.

Esta comunicación entre los clientes y la entidad, entrega beneficios para ambas partes, ya que así, se refuerza el conocimiento mutuo y de esta manera la creación de una nueva ventaja competitiva.

2.2. Análisis del concepto CRM.

2.2.1. Componentes del concepto CRM

Todo lo analizado anteriormente, en relación a las diversas definiciones presentadas, se llega a la conclusión que el concepto CRM no tiene componentes fijos, sino que varían dependiendo de los autores que exponen las definiciones. Pero si se puede llegar a que se tienen características comunes en los factores que componen los variados conceptos de CRM, los que se pueden resumir en:

- Tecnologías
- Estrategia
- Procesos
- Conocimiento
- Modelo de negocio
- Relación a largo plazo.

Como se puede ver, efectivamente no existen componentes únicos que contemple el concepto de CRM, sino que son variados los conceptos los que pueden representar lo que significa realmente un CRM y su finalidad.

2.2.2. Enfoques del concepto CRM

Ante todo, lo expuesto anteriormente, se vuelve a confirmar que no existe solo una definición de que es un CRM, y por tal, existen variados enfoques del concepto del mismo. Es así como Zablah, Bellenger y Johnston (2004), analizaron variados puntos de vista del concepto de CRM, en los cuales se encuentran las perspectivas de: los procesos, estrategias, capacidad, tecnologías y filosofía, los cuales se detallarán a continuación:

- **De los procesos**

El CRM se centra principalmente en el carácter de la evolución y la eficiencia de las relaciones con los clientes.

- **Capacidad**

Las capacidades de la organización, su giro de explotación y sus recursos son indispensables para la generación de ventajas competitivas.

- **Tecnologías**

El CRM permite recolectar y almacenar datos para que luego se pueda construir y poner a disposición de los funcionarios de la organización los conocimientos necesarios de los clientes, lo cual es un recurso indispensable para la organización

- **Filosofía**

El CRM se centra tanto en la construcción y mantención de relaciones a largo plazo con los clientes.

Los funcionarios deben tener presente que el cliente y su satisfacción es la principal prioridad.

- **Estrategia**

Es un agregado a las perspectivas ya detalladas.

Como el presente trabajo se centra en la estrategia de negocios, se profundizará en las perspectivas de tecnologías y filosofía del negocio. No se debe dejar de lado las otras perspectivas ya que junto con las que se detallarán a continuación, todas buscan un mismo objetivo, el cual es la obtención de ventajas competitivas, a través de la relación rentable con los clientes.

- **Enfoque o perspectiva de la filosofía de negocio**

El CRM no es un proyecto discreto, es una filosofía de negocios dirigida a lograr la centralización del cliente para la empresa. (Hasan 2003).

Considerar el CRM como una filosofía empresarial, está ligado directamente al concepto de Marketing, que recalca que las entidades deben estar organizadas alrededor y estar atentas a las necesidades cambiantes de sus clientes. Es decir, la perspectiva filosófica reconoce para que las relaciones con los clientes sean duraderas, los proveedores

(organizaciones) deben ser capaces de entregar continuamente los que sus clientes valoran, actividad que es mejor realizada por organizaciones que cuentan con una cultura centrada principalmente en sus clientes. (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004)

- **Enfoque o perspectiva de la tecnología.**

El CRM se puede considerar la tecnología utilizada para combinar las ventas, marketing y sistemas de información de servicios para construir asociaciones con los clientes.

La tecnología es un factor importante para el desarrollo de un CRM y en este caso para la “revolución de la gestión de las relaciones”. Por lo anterior se puede asegurar que las tecnologías tienen un papel importante en los CRM, que, entre otras cosas, mejora la coordinación de las interacciones y facilita la recolección, almacenamiento y difusión de la información de los clientes que son necesarias para mantener una eficaz relación con los clientes. (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004).

2.3. Características de los CRM.

El CRM en relación a los sistemas tradicionales para captar y retener a los clientes, cuenta con el apoyo de la tecnología, lo cual le entrega un valor agregado al mismo.

Las características de un CRM son variadas, todo dependerá del autor que las defina y del enfoque que el mismo les entregue, pero entre las características generales se encuentran:

- **Aumento del valor del cliente**

El valor que representa un cliente para la entidad.

- **Receptividad**

Se refiere a que las entidades deben hablar menos y escuchar y comprender más, para que, de esta forma, sea el cliente quien decida si mantiene o no una relación con la entidad, como también es el cliente el que decide la forma de comunicación.

- **Memoria**

Todos los datos de los clientes, en cuanto a la identificación, características y preferencias quedan registrados en la entidad, como también, las operaciones y transacciones realizadas con el cliente a lo largo del tiempo.

- **Preferencias**

A los clientes ms valiosos, la entidad los debe tratar de una forma preferente, mediante una clasificación y segmentación de sus clientes, la cual se materialice y se ponga en marcha en los planes de comunicación con los clientes.

- **Personalización**

La entidad debe crear mensajes ofreciendo productos o servicios que se adapten a las necesidades de cada cliente y no generalizar un mensaje para todos sus clientes.

- **Orientación hacia el cliente**

La entidad debe crear un enfoque hacia cada cliente, para así, centrarse más en los consumidores, en sus necesidades y buscar los procesos para satisfacerlas.

Según los autores Xu Y, Yen DC, Lin B y Chou DC (2002), las características básicas son las siguientes:

- **Servicio y soporte para el cliente**

Los CRM ayudan a las organizaciones a mejorar sus servicios a los clientes mediante un seguimiento de las diversas interacciones entre los funcionarios de la organización y sus clientes. De esta manera se puede conocer el personal idóneo para ofrecer ciertos productos o servicios a un determinado cliente. En palabras simples, un CRM ayuda a las organizaciones a incorporar un excelente servicio a los clientes.

- **Servicio de campo**

Gracias a la ayuda de un CRM los funcionarios de las organizaciones, logran una comunicación clara y rápida con sus clientes, gracias a un servicio personalizado que se enfoca en conocer las preferencias de los clientes.

- **Automatización del Marketing**

Un CRM proporcionará a la organización una información actualizada de las preferencias de los clientes, en cuanto a sus hábitos de compras, lo cual ayuda a la organización a preparar campañas de marketing tanto para satisfacer a sus clientes actuales, como atarear a futuros clientes. Gracias a la unión del uso de un CRM, a las tecnologías de información y comunicación y el Marketing, las organizaciones pueden satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes.

- **Actualización de las ventas**

En un sistema CRM, los procesos de ventas tienen configuraciones especiales. Las ventas realizadas a los clientes, en cuanto a los pedidos y transacciones que se hacen, se integran a una base de datos para que de esta manera se puedan monitorear de una forma más cercana y segura el proceso o ciclo de la venta. Gracias a esta característica, las organizaciones pueden conocer cuáles son los productos o servicios más demandados, como también, que productos o servicios son los más comprados por ciertos tipos de clientes.

2.4. Tipos de CRM

Un CRM se puede dividir en tres segmentos, los cuales como resultado de su interacción ayudan a la efectividad del resultado esperado utilizado en una estrategia de negocios utilizando un sistema CRM.

- **CMR analítico.**

Es una combinación entre la administración del negocio y su análisis, entendiendo los estándares de los clientes y los ciclos de ventas, se basa principalmente en las bases de datos. Utilizando estos conocimientos en los negocios, se puede realizar un seguimiento de las tendencias de los clientes, en relación a sus gustos (productos, vendedor, cantidad comprada, etc.), se pueden conocer las necesidades del cliente (consumo, condiciones de pago, etc.), como también ayuda a la toma de decisiones en cuanto a los clientes en relación a posibles problemas u ofertas, todo esto gracias a una información significativa, la cual se encuentra centralizada en un mismo lugar. Gracias a todo lo anterior, la organización puede conocer en profundidad a sus clientes y así, poder entregarle una atención personalizada a cada uno.

- **CRM operativo.**

El CRM operativo ayuda a los funcionarios de la organización que realiza las ventas a fortalecer las relaciones con sus clientes, mediante base de datos de los clientes y la generación de información oportuna, significativa y relevante.

CRM operativo principalmente mejora la eficiencia de las relaciones de la organización con sus clientes, por mecanismos que actúan como intermediarios en la relación, como los call center, correos electrónicos, ofertas electrónicas, etc., el CRM operativo es básicamente quien alimenta al sistema de CRM analítico.

- **CRM colaborativo.**

Tal como su nombre lo indica, el CRM colaborativo, ayuda a los canales de comunicación que se necesitan para que se realiza la relación entre la organización y los clientes, como tener acceso en tiempo real de la información de los clientes.

El CRM colaborativo principalmente consiste en saber gestionar los diversos puntos de contacto e interacción entre los clientes y la organización, como también en la difusión de la información obtenida en el CRM operacional en los diversos departamentos de la organización, la cual convierte al CRM colaborativo como la base en la cual se apoyan para la toma de decisiones.

Cuadro 5: tipos de CRM.

CMR OPERATIVO	CRM ANALITICO	CRM COLABORATIVO
▪ Seguimiento de Clientes ▪ Agendas ▪ Campañas ▪ Soporte de Ventas	▪ <i>Tendencias de Ciclos de venta</i> ▪ <i>Comportamiento de los Clientes</i> ▪ <i>Fidelización de Clientes</i> ▪ <i>Obtención de Nuevos Clientes</i> ▪ <i>Indices de Deserción de Clientes</i>	▪ <i>E-comunicación</i> ▪ <i>Centros de Contactos, Call Centers</i> ▪ <i>Servicios Web</i>

Fuente: boletín “Administración de las relaciones con los clientes, CRM (customer relationship management).

2.5. Beneficios y riesgos de la implementación de un CRM.

- **Beneficios de la implementación de un CRM.**

Según una firma miembro de PriceWaterhouseCoopers, los beneficios que trae a la entidad la implementación de una estrategia CRM básicamente se centran en el mejoramiento de los servicios que ya se encuentran presentes en la entidad, en función de la reducción de costos y en la captación de nuevos clientes, como también en el conocimiento de las necesidades de los mismos.

En relación a lo anterior, los beneficios que se pueden extraer son los siguientes:

- Optimizar los esfuerzos de conocimientos del mercado.

- Construir la lealtad de los clientes, tanto nuevos como antiguos, considerando la creación de estrategias que les permitan mantenerse de manera competitiva en el mercado.
- Disminuir la captación de clientes, los cuales su principal interés son los precios y no la calidad de los productos ni servicios.
- Utilización de los mismos recursos de la entidad, pero con mucha más eficiencia.
- Disminuir la competencia por precio y el uso del precio como un argumento de atracción, retención o recuperación de clientes.

- **Riesgo de la implementación de una estrategia CRM en una entidad.**

Asimismo, como la implementación de una estrategia CRM puede traer grandes beneficios a la entidad que los utiliza, también puede traer consigo riesgos, en los cuales Espiñeira, Sheldon y Asociados, miembros de PriceWaterhouseCooper, describen en su boletín de Asesorías Gerenciales (2007), los cuales pueden ser:

- **Mala definición de los procesos críticos de la entidad.**

Es muy importante la clara definición y establecimiento de los procesos críticos de la entidad, los cuales deben si o si están en línea con las estrategias de CRM que se pretenden utilizar. La definición incorrecta de los procesos de la entidad, pueden significar grandes obstáculos que afectarían directamente a la implementación de la estrategia CRM y por consecuencia, afectaría a la efectividad de la producción de la misma entidad.

- **Resistencia al cambio.**

La integración de una estrategia CRM puede atraer la resistencia a los cambios por parte de los funcionarios, por lo mismo la implementación de una estrategia CRM necesita de todos los niveles de la entidad se involucren, para que así, se logren los objetivos deseados.

- **Fuga de información de las entidades a las cuales se pretende captar como nuevos clientes.**

Para obtener una ventaja competitiva, es fundamental resguardar la información de potenciales clientes. Es de suma importancia que las entidades tengan mecanismos de

seguridad de la información y conocimiento de los potenciales clientes, para luego utilizarla en la puesta en marcha y la ejecución de la estrategia CRM.

- **Análisis inadecuado de datos, bases de datos con malas definiciones y una inadecuada conversión de los datos.**

Los datos y la información de los clientes son los activos más importantes para las entidades en la implantación de una estrategia CRM. Realizar un análisis de datos con deficiencias puede traer consigo resultados negativos en la implementación de la estrategia y por ende, la prestación de un mal servicio al cliente. Como también, la realización inadecuada de la base de datos por consultas inconsistentes a los clientes y una mala productividad.

La planificación inadecuada y un mal manejo de la información y datos de los clientes, trae consigo una mala transformación de los datos y la estrategia no cumplirá con los objetivos previamente establecidos, por eso, la conversión de la información tiene que ser de alta calidad es fundamental para la implementación de las estrategias.

Se puede concluir, que como la implantación de todo nuevo sistema trae consigo tanto beneficios como riesgos, es por eso que las entidades deben tener pleno conocimiento de las estrategias que intentan implementar.

3. Tecnologías de información (TI).

3.1. Concepto de las tecnologías de información.

Mientras pasa el tiempo, las organizaciones se han puesto como objetivo buscar e implementar diversas alternativas para mejorar sus procesos de producción, y como fruto de esta búsqueda, las herramientas y recursos tecnológicos, todo esto, sin dejar de lado el recurso humano, que ha logrado posicionarse como el mejor aliado de las organizaciones, ya que, ayudan a cumplir los objetivos buscados por las mismas, mejorando sus procesos de producción y procesos internos, estimulando las comunicaciones dentro de la misma organización.

La influencia que ejercen las Tecnologías de Información toman un papel importante dentro del cambio de pensamiento de una organización, al igual que en el cambio en la orientación y la estrategia de los negocios.

La evolución en los últimos años de las Tecnologías de Información, se han transformado en un factor clave para la misma evolución y desarrollo de los CRM. De esta manera, se logra esta conclusión ya que las estrategias CRM utilizan como punto de partida la eficiencia de la información, la cual se consigue a través de la realización de una base de datos, la cual se lleva a cabo por uno de los tantos sistemas de las Tecnologías de la Información.

Se debe tener presente que una Tecnología de Información es mucho más que un computador, se debe considerar un sentido más amplio, la cual abarca gran parte de la información que genera, maneja y crea la organización y toda la tecnología que se necesita para realizar las actividades ya mencionadas. (Madorran Garcia, 1994).

Por otro lado, un Sistema de Información es “un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene), procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización” (Laudon y Laudon, 2008). Desde el punto de vista de la organización, un Sistema de Información, entrega una ayuda completa, para que se realicen los procesos y actividades económicas de una forma mucho más eficiente y con una comunicación mucho más clara y exacta.

Desde el punto de vista de los negocios un Sistema de Información se define como: “es una solución organizacional y administrativa, basada en tecnologías de información a un reto que se presenta en el entorno” (Laudon y Laudon, 2008).

De la definición de un Sistema de Información, se puede concluir que pertenece a las Tecnologías de Información, las que, a su vez, junto con los CRM crean una integración de las tecnologías de la organización como las bases de datos, ventas, marketing, sistemas de producción, sistemas de comunicaciones, etc., para que trabajen de forma conjunta.

Como se ha dicho anteriormente, una estrategia CRM busca crear una ventaja competitiva, la cual se apoya en las Tecnologías de Información para lograr su éxito.

3.2. Las Tecnologías de Información como una ventaja competitiva.

En la actualidad y como ya se ha reiterado en varias ocasiones en el presente trabajo de investigación, la necesidad de innovar de las organizaciones cada vez se hace más necesaria para mantener su competitividad en el mercado.

La innovación va de la mano con las Tecnologías de Información, y muchas veces al implementar alguna TI, se obtiene automáticamente una ventaja competitiva, ya que entregan un valor añadido a los procesos.

Para tener más claridad de lo que se habla, se dará una pequeña definición de innovar la cual es “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. (Real Academia Española).

Un Sistema de Información estratégico, se centra principalmente en aquellos procesos y/o funciones que contribuyen a la obtención de factores de éxito en la organización. Pero, no siempre realizar estas acciones llevan a la organización a adquirir una/s ventaja/s competitivas/s.

Algunos de los elementos claves que intervienen para obtener ventajas competitivas, según Katrin Simon Elorz, de la Universidad pública de Navarra son:

- Establecer un ambiente empresarial adecuado, lo que incluye el diseño de una estructura organizativa flexible, que permita incorporar los cambios que supone la implementación de las TI, coordinando la arquitectura de los sistemas y las normas de las diversas aplicaciones que se hagan en la empresa.
- Identificar oportunidades de impacto por medio de la planificación. Los sistemas de información sirven de ayuda para la ejecución de las estrategias; permiten a las entidades valorar con más precisión sus actividades y contribuir a que se lleven a cabo las estrategias con más posibilidades de éxito.

- Implantar los proyectos resultantes de la planificación: organización y tecnología.

Algunos estudios incluso llegaron a identificar cuáles son las ventajas competitivas que se pueden obtener gracias a la utilización de las TI, las cuales son:

- **Productos personalizados**

Gracias a las TI, la personalización de los productos es más sencillo que en el paso, algunas empresas han comenzado a utilizar esta medida para poder satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

- **Mejoras en los productos**

Las mejoras, se refiere optimizar y aumentar la calidad de los productos o servicios que entrega la entidad.

- **Ventas más directas**

Las ventas, en la actualidad pueden ser mucho más directas que en el pasado, gracias al uso de la tecnología, como, por ejemplo, correos electrónicos, video llamadas, incluso el uso de redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram, etc.)

- **Aceleración del ciclo de vida de los productos**

El ciclo de vida de los productos es el proceso cronológico que transcurre desde el lanzamiento del producto hasta su desaparición.

Al momento de lanzar un producto al mercado, los primeros días y/o meses las ventas son bajas, la aceleración del ciclo de vida de los productos quiere evitar este acontecimiento, por lo cual crea medidas para que el producto no tenga épocas de ventas bajar y comience desde un principio con ventas en gran volumen.

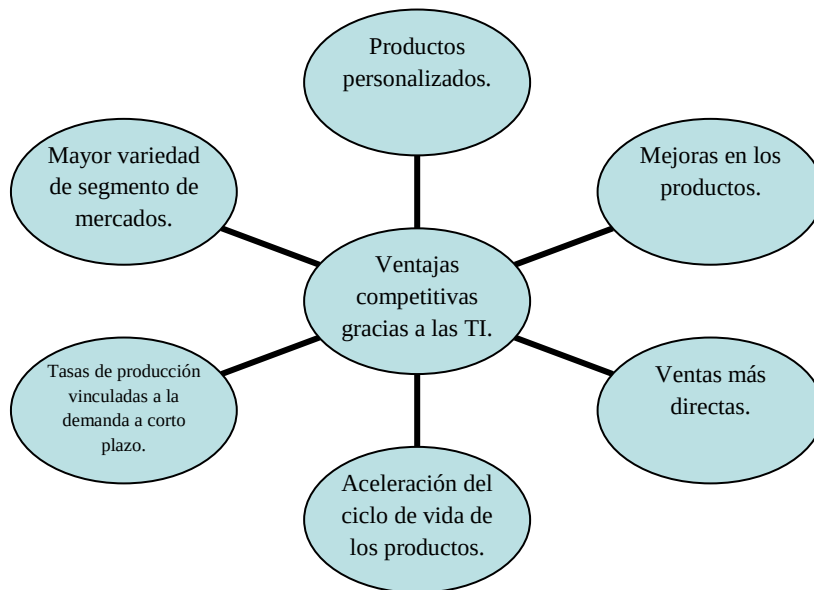
- **Tasas de producción vinculadas a las demandas a corto plazo**

Este punto evita la sobreproducción de productos y con esto un menor gasto para la empresa.

- **Mayor variedad de segmentos de mercados**

Al tener una mayor segmentación en el mercado, el beneficio de la empresa aumenta considerablemente, claro, teniendo conocimiento de las necesidades y exigencias de cada segmento, respecto a los productos a los cuales se vinculan.

Cuadro 6: Ventajas competitivas logradas gracias a la implementación de las TI.



Fuente: elaboración propia a partir de publicación de Katrin Simon Elorz de la Universidad pública de Navarra.

Según resultados de numerosos estudios sobre estrategias empresariales, las actividades que determinan el éxito de las entidades en el mercado son esencialmente tres:

Primero es conseguir que la entidad tenga una clara definición de sus objetivos y políticas de actuación que definan su posición en el mercado. Lo anterior, va orientado en específico a la necesidad de que los diferentes departamentos de la entidad se unan en

un esfuerzo común, que es el trabajar en la misma dirección, para que, de esta forma, se logre consolidar la posición de la entidad.

Segundo, como condición para el éxito empresarial, es que la definición de los objetivos y políticas tengan en cuenta cuales son las fuerzas y debilidades de la entidad, como también, cuales son las amenazas y debilidades del entorno, para que la entidad se encuentre en equilibrio con su entorno.

Y, por último, la tercera condición para el éxito empresarial es que su estrategia se focalice en generar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Para todo lo anterior existen dos alternativas de obtener ventajas competitivas, las cuales pueden ser:

- La obtención de medidas defensivas, que se basa en la reducción de costos, o
- La obtención de medidas ofensivas, que mejoran los márgenes de producción y permiten una diferenciación con respecto a la competencia.

En resumen y como conclusión, las TI realmente provocan cambios significativos en los sectores en los cuales son utilizadas. Estos cambios que llevan a grandes transformaciones afectan a una gran variedad de las aéreas o departamentos de una entidad.

Las TI generan grandes ventajas competitivas, aunque estas no sean sostenibles, y por este motivo se necesita la innovación para lograr mantener esta ventaja alcanzada que le da un toque diferenciador a la entidad de sus competidores.

Las TI, se convierten, de este modo, en un recurso estratégico real que es muy necesario controlar, para definir una nueva estrategia y de esta manera poder diferenciarse y sobresalir en las competencias del mercado.

4. Gestión del conocimiento.

4.1. Concepto de Gestión del conocimiento.

Con el pasar del tiempo, las entidades comenzaron a cambiar su filosofía de pensamiento, por la constante evolución tanto de la economía como de la globalización las empujaron a hacerlo.

Para poder comprender mejor de lo que se hablará a continuación se dará definiciones tanto de que es el conocimiento y la gestión del conocimiento.

- **Conocimiento**

Es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas. (Valhondo, 2010).

- **Gestión del conocimiento**

Es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento. También se puede definir como, es el uso de ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente para recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos, con el fin de tomar mejores y más rápidas y efectivas decisiones. (Valhondo, 2010).

La Gestión del Conocimiento es de alta importancia en las entidades actuales, porque afecta a la competitividad y a la supervivencia. Es esencial en buen uso de la Gestión del Conocimiento en las entidades, ya que, entre otros factores, afecta en el éxito o fracaso de la misma.

El conocimiento tiene una derivación directa de la información, la cual deriva de los datos, y es el recurso humano quien hace esta transformación, transfiriéndolo por medios previamente estructurados como documentos y libros, o con una comunicación directa persona a persona.

Por lo anterior la Gestión del Conocimiento se vuelve más dificultoso en las entidades grandes y más aun si se encuentran en distintas zonas geográficas, pero utilizando sistemas TI pueden minimizar estas dificultades, incluso anularlas.

Las TI tienen muy poca influencia en la generación/creación del conocimiento, aunque si facilita la comunicación y el almacenamiento del conocimiento y si es bien aprovechado por las entidades, estas pueden llegar a obtener una ventaja competitiva.

Existen cuatro fases muy importantes en el proceso de la Gestión del Conocimiento según, Domingo Valhongo:

- Primero: la identificación y generación del conocimiento.
- Segundo: codificación y almacenamiento del conocimiento.
- Tercero: distribución o transferencia del conocimiento
- Cuarto: aplicación o utilización de dicho conocimiento y feed-back.

Según Martha Peluffo y Edith Catalán en su manual llamado “Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público” definieron seis fases o etapas del Gestión del Conocimiento, que permiten crear un ciclo dentro de la organización que administra la Gestión del Conocimiento como un recurso estratégico:

- Etapa 1: diagnóstico.

Se hace una determinación del estado en que se encuentra el sistema de Gestión del Conocimiento en la entidad, con lo cual se van a definir las necesidades de conocimiento y de su gestión en cuanto a tecnologías, en los procesos, etc.

- Etapa 2: Definición de objetivos.

En esta etapa se definen como los objetivos de conocimiento a aquellos que proporcionan una dirección a la Gestión del conocimiento que se relacionan con la creación de conocimientos y de las competencias claves para ayudar a fortalecer el desarrollo de las estrategias de la entidad.

- Etapa 3: Producción.

Es necesario diferenciar entre la generación y producción del conocimiento de la Gestión del Conocimiento. La generación de conocimiento es el proceso a través del cual se incorpora conocimiento nuevo a una organización por medio de mecanismos de aprendizaje permanentes, pero la Generación de Conocimiento se justifica y fundamenta

en asegurar que los productos de conocimiento generados en cada etapa de la producción, se capturen y almacenen de una forma determinada y se vuelvan a utilizar en un momento posterior.

➤ Etapa 4: Almacenaje.

La caracterización de esta etapa, es el almacenamiento de los conocimientos que previamente han sido codificados, ubicándolos en archivos en los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente y cuando lo necesiten.

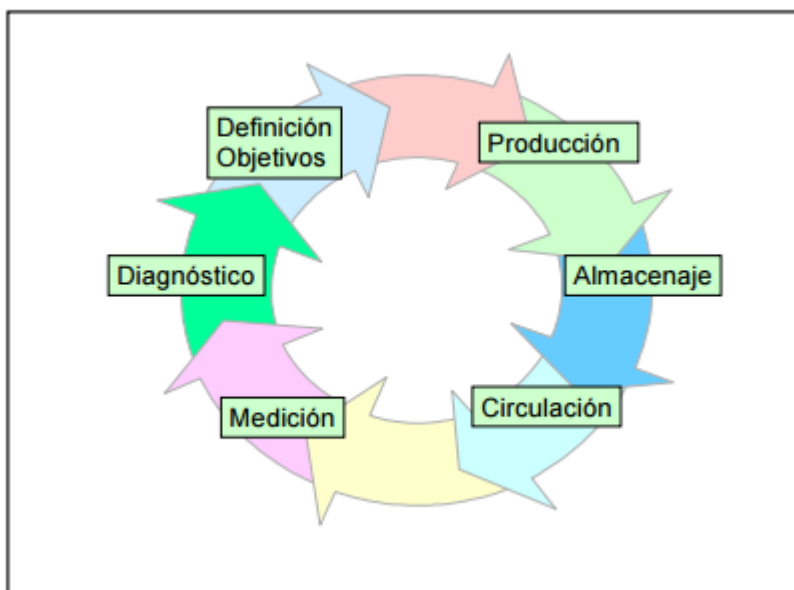
➤ Etapa 5: Circulación.

La etapa cinco de circulación, tiene que ver con la creación de espacios de conversación y de intercambio necesario y adecuado para que se produzca la circulación del conocimiento de la entidad. Estos espacios son ventajosos para que los conocimientos puedan circular de forma interrumpida, para que así se pueda cumplir el objetivo de la distribución y el buen uso del conocimiento.

➤ Etapa 6: Medición.

En esta última etapa, la cual se presenta periódicamente y su objetivo es determinar en cada uno de los ciclos en que se produce la medición, la tendencia en los indicadores que se han seleccionado para visualizar de qué forma la Gestión del conocimiento produce un impacto en los resultados que se esperan para la entidad.

Cuadro 7: Ciclo de gestión del conocimiento.



Fuente: Manual, introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.

Ahora que se profundizó en lo que es la Gestión del Conocimiento, conociendo el ciclo que debe cumplir dentro de una entidad y sus beneficios, se va a profundizar en la relación que tiene la Gestión del Conocimiento con los CRM.

4.2. Relación de la Gestión del Conocimiento y los CRM.

Los CRM en términos simples, son herramientas para almacenar, potenciar y perfeccionar la información de los clientes y para poder compartir esta información con toda la entidad, para entregar a los clientes una atención completa y personalizada. Al referirse en almacenar información, es el almacenamiento de datos, preferencias, necesidades, exigencias, formas de pago, preferencias de los clientes, etc., o sea, el CRM ayuda directamente a gestionar el conocimiento del cliente.

Las entidades actualmente, integran las estrategias CRM y la Gestión del Conocimiento, porque han descubierto que para poder lograr un éxito completo en los sistemas CRM se necesita de un factor clave que es la utilización de la Gestión del Conocimiento, porque

los procesos de transferencia de conocimiento de los clientes es uno de los recursos más importantes para la entidad para establecer y fortalecer las relaciones con los clientes y así obtener una ventaja competitiva para diferenciarse en el mercado.

La información y el conocimiento relacionado directamente con los clientes, la cual se encuentra en una base de datos, completas y actualizada, es la principal clave para el éxito absoluto de un CRM.

Se puede decir, que los CRM y la Gestión del Conocimiento tienen un objetivo en común que es la entrega de un valor agregado a los clientes, el cual se basa en el cambio de pensamiento filosofía de la entidad, en la cual el cliente una de las principales prioridades y la mejora continua de su relación.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el actual sistema económico, la competitividad y el incremento de las tecnologías son parte de los objetivos claves para las empresas. Para poder lograr dichos objetivos, las empresas deben adoptar nuevas prácticas de gestión, para que, de esta manera, se pueda asegurar así, su mantención en el mercado, como también el desarrollo de nuevas ventajas competitivas. Entre algunas de las nuevas prácticas de gestión, se encuentra el desarrollo de estrategias de marketing innovadoras, cada una en sus áreas, las cuales se busque retener y ganar la lealtad de los clientes.

Debido a todo esto, en la actualidad, algunas empresas implementan sistemas CRM, el cual es un término propio de la industria de la información, que puede ser aplicado tanto a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada (Rouse, 2006), para así poder adquirir ventajas competitivas enfocadas principalmente en la relación con los clientes, en la mantención y fidelidad de los mismos, este es el caso de una pequeña y mediana empresa (SII, 2015) del sector privado, que se dedica a prestar servicios de cuidado personal, específicamente, fitness, con el sistema de la electro estimulación muscular , pero ¿la implementación de un sistema CRM realmente entrega lo que buscan las empresas?

En la siguiente investigación, nos enfocaremos en buscar soluciones a la interrogante planteada con anterioridad, utilizando el análisis de los sistemas CRM.

OBJETIVOS DE INVESTIGACION

- **Objetivo general.**

Analizar los sistemas CRM y con esto, las variables que inciden en el éxito de una estrategia en la implementación de los mismos en una entidad de servicio del sector privado.

- **Objetivos específicos.**

1. Conceptualizar que es un sistema CRM.
2. Analizar la existencia de características de la entidad en estudio, que inciden en un mayor grado en el éxito de la implementación del sistema CRM.
3. Propuesta de una implementación de un sistema CRM.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A continuación, se describirá la metodología de investigación a seguir para poder cumplir los objetivos planteados. La metodología constara de una investigación cualitativa con un alcance de comprensión de carácter documental, con ámbito en la investigación profesional y la investigación académica relacionadas con el tema elegido.

ETAPAS DESARROLLADAS EN LA INVESTIGACION

5. Recopilación de la información.

La recopilación de la información se basará en:

- Bibliografía basada en publicaciones en publicaciones anteriores realizadas por alumnos de la Universidad de Valparaíso, facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- Investigación documental en base a libros y publicaciones realizadas por expertos en CRM.
- Revisión de páginas web

- Realización de una entrevista

6. Sistematización de la información.

Los criterios a investigar principalmente son:

1. CRM
2. Tecnologías de información (TI).
3. Gestión del conocimiento.

7. Elección del sujeto de investigación.

El sujeto de investigación es una entidad privada, dedicada a prestar servicios, específicamente, un estudio fitness, el cual se encuentra en la VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, comuna de Rancagua, y con fecha de funcionamiento desde el día 4 de mayo del año 2016.

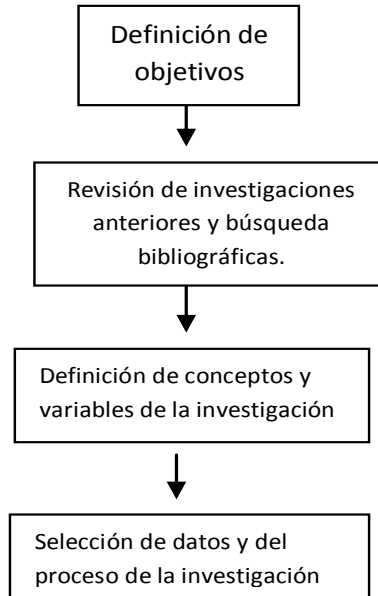
La/s persona/s entrevistada/s deberán poseer una autoridad, credibilidad y un conocimiento completo de las funciones de la entidad relacionadas con los clientes, como también, tener una buena comunicación y las intenciones de cooperar con la investigación. De esta forma se podrán conseguir los resultados esperados y además, estos ser suficientes para poder realizar la investigación solicitada.

.

8. Aplicación de las técnicas de recogidas de datos.

- Ruta de la investigación documental.

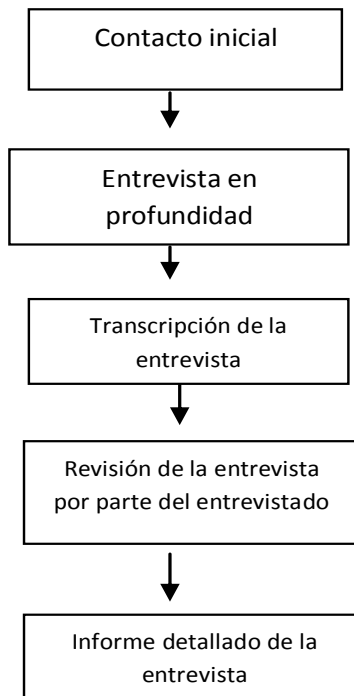
Cuadro 8: Ruta de la investigación documental



Fuente: elaboración propia

- Ruta de entrevista.

Cuadro 9: Ruta de la entrevista



Fuente: elaboración propia

- En cuanto a la entrevista:

Cuadro 10: categorización de la entrevista

Categoría de la entrevista	Subcategoría	
Preguntas relacionadas con el informante clave	-Nombre del informante clave -Tiempo de trabajo en la entidad -Cargo que tiene en la entidad -Cuanto tiempo lleva en el puesto	
Relación del puesto de trabajo del informante con la relación con los clientes	-El informante tiene relación con los clientes.	-Relación directa: -Explicación del tipo de relación.
		-Relación indirecta: -Explicación del tipo de relación.
Procesos establecidos para la relación con los clientes	- ¿La entidad cuenta con procesos establecidos para la relación con sus clientes? Respuesta afirmativa, ¿En qué consisten estos procesos?	Procesos propios.
		Procesos relacionados con ERP
		Procesos mixtos
		En el caso que no cuente con procesos establecidos, se presentaran los Sistemas CRM.
Elementos utilizados por la entidad para relacionarse con los clientes.	-¿Cuáles son los elementos que utiliza la entidad para mantener la relación con los clientes?	Base de Datos.
		Correos Electrónicos
		Contacto telefónico
		Contacto directo

		Contacto mixto.
		No cuentan con elementos definidos.

Fuente: elaboración propia

El objetivo de la entrevista es poder conocer y comprender en profundidad el tipo y grado de relación de la entidad con sus clientes, cual es el procedimiento a seguir para relacionarse con sus clientes entre otras cosas.

El proceso constara de tres entrevistas con una duración de 30 minutos máximo cada una.

9. Criterios de calidad.

La propuesta metodológica para la realización de las entrevistas es realizada bajo los conceptos de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferibilidad.

- Credibilidad, se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad la credibilidad es la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.
- La confirmabilidad, se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.
- Fiabilidad, se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.
- Transferibilidad, estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

10. Análisis de los resultados obtenidos.

Se realizará un análisis en profundidad de los resultados obtenidos por la investigación tanto documental como la realizada en base a las entrevistas y las visitas en terreno a la entidad.

Categorización y subcategorías de análisis:

1. CRM.

1.2 Definiciones

1.3 Análisis del concepto

1.3.1 Enfoque

1.3.2 Componentes

1.4 Características

1.5 Tipos de CRM

1.6. Beneficios y riesgos de un CRM.

2. Tecnologías de la información (TI)

2.1 Concepto

2.2 Características

2.2.1 Ventajas competitivas

3. Gestión del conocimiento.

3.1 Concepto

3.2 Relación con los CRM

11. Discusión de resultados.

Los resultados obtenidos de la investigación realizada serán contrastados con los resultados deseados, para que, de esa manera, se confirme o no lo que se plantea en el inicio de la investigación

12. Conclusiones.

Los resultados obtenidos en esta investigación, serán presentados al sujeto de investigación, en función de los objetivos establecidos previamente.

CAPITULO III

Análisis de los resultados de la investigación.

Para la elaboración de esta investigación, se efectuaron dos entrevistas basadas en preguntas principalmente en la relación que mantiene la entidad con sus clientes, cuales son los medios que utiliza para mantener la comunicación, frecuencia y disponibilidad de la comunicación y relación, entre otras.

Dichas entrevistas se realizaron a un servicio del sector privado localizado en la región del Libertador General Bernardo O'Higgins, en la comuna de Rancagua, específicamente a un estudio fitness, a tres trabajadores de la entidad, que mantienen directa relación con los clientes y con distintos niveles jerárquicos.

Entorno de la entidad.

El sujeto en estudio, es un estudio fitness, el cual se perfecciona en la utilización del revolucionario sistema de la electro estimulación muscular. Para ello cuenta con una alta tecnología proveniente de Alemania, con el respaldo de Mihabodytec, marca líder a nivel mundial en electro estimulación.

La electro estimulación muscular (EMS), es un nuevo y revolucionario tipo de entrenamiento para todo el cuerpo usando impulsos eléctricos de baja frecuencia. Estos impulsos son transmitidos mediante electrodos que generan una contracción muscular natural estimulando más de 300 músculos de forma simultánea y permitiendo activar todos los sistemas energéticos del cuerpo.

La entidad fue creada el día 4 de mayo de 2016 y se encuentra ubicada en la VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, específicamente en la comuna de Rancagua.

El estudio fitness en investigación, se ha convertido, a pesar del poco tiempo de su funcionamiento en el mercado, en uno de los estudios fitness más populares y concurridos dentro de la Región, ya que entrega un servicio especializado en materia del sistema del electro estimulación muscular, especialidad, que en último año se ha dado a conocer de manera significativa y por tal razón, ha aumentado el interés de la comunidad en practicar esta especialidad a nivel nacional.

Micro-entorno.

El micro-entorno, se refiere a aquellos factores, tanto externos como internos, que influyen en la entidad, para poder lograr la entrega de un servicio eficiente y de calidad, y de esta manera, la satisfacción completa de sus clientes.

Para poder obtener mejores resultados de la observación del micro-entorno, se realizará un análisis FODA de los factores internos y externos.

Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta de planificación estratégica utilizada principalmente por el área de Marketing de una entidad, que ayuda a buscar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, procesadas en base a la obtención de resultados del estudio tanto de factores internos y externos de la entidad en investigación.

A continuación, se expondrá una explicación en detalle a que corresponde cada letra del acrónimo FODA:

- **FORTALEZAS**

Las fortalezas, son las capacidades con las cuales cuenta una entidad, que hacen que tenga una posición privilegiada frente a la competencia del mercado tanto directa como indirecta.

Son aquellos recursos en los cuales se tiene control, como también, las capacidades y habilidades que posee la entidad, las cuales desarrolla de forma positiva, entregan resultados favorables para la misma.

- **OPORTUNIDADES**

Son las variables favorables, que se deben encontrar luego de ejecutar un análisis en el entorno en el cual se desarrolla la entidad, y de esa forma, asegurar la obtención y mantención de ventajas competitivas con respecto a otras entidades del mismo giro.

- **DEBILIDADES**

Corresponden a todos aquellos factores que provocan que la entidad tenga una posición desfavorable frente a su competencia tanto directa como indirecta.

Son todos aquellos recursos que hacen falta, esas habilidades que no se posee y actividades que no se ejecuta de forma positiva, pero que al momento de tener conocimiento de todos aquellos factores negativos anteriormente descritos, se puede tomar cartas en el asunto, para que de esta manera, poder reducir sus efectos negativos que producen a la entidad.

- **AMENAZAS**

Son todos aquellos factores que provienen de variables externas a la entidad, situaciones del entorno y que pueden incluso llegar a atentar con el funcionamiento y hasta con la existencia de la entidad si no se saben manejar, aunque difícilmente se puede incidir en su control, pero al momento de conocerlas se pueden minimizar los efectos negativos que pueden provocar a la entidad.

Se realizó un análisis tanto de factores internos como externos del estudio fitness en investigación, y como resultado se obtuvo el siguiente análisis FODA:

Cuadro 11: análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Personal Capacitado.	Avances tecnológicos.	Falta de políticas claras.	Nuevos centros que ofrecen el electro estimulación muscular.
Servicio de calidad.	Auge en el ejercicio fitness.	Falta de organización administrativa.	Sedentarismo en la comunidad.
Maquinarias de calidad.	Altos estándares en maquinarias.		Desconocimiento de la comunidad sobre el electro estimulación muscular.
Planes a la medida.			
Buena comunicación con sus clientes.	Respaldo de marca líder en el mercado de productos fitness.		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el análisis anterior, la entidad cuenta con diversas variables que ayudan y también limitan la acción y mantención de la entidad en el mercado.

Ya que se está buscando la correcta implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes, entre las debilidades se encuentra la falta de organización por parte de la administración, que cabe destacar que se encuentra en una reestructuración, y la falta de políticas claras, en cuanto al funcionamiento administrativo de la entidad en relación a procedimientos los cuales seguir en caso de cualquier evento dentro del estudio fitness, muestra que entidad tiene una fuerte necesidad de establecer un cambio en el comportamiento organizacional de la entidad, para que de esta manera se logre un mejor servicio al cliente.

Sin dejar de lado las fortalezas y oportunidades que se poseen, entre las cuales se encuentra una buena relación y comunicación con sus clientes, personal profesional y de elite, y el respaldo de una de las marcas más importantes a nivel mundial en maquinarias y elementos utilizados en el sistema de la electro estimulación muscular, entre otras.

FODA cruzado.

Para poder lograra el cumplimiento del objetivo de la correcta implementación de una estrategia de relación con los clientes, usaremos la matriz FODA cruzado, que permitirá fijar cuales oportunidades refuerzan a las fortalezas, y que oportunidades restan las debilidades, como también sacar provecho de las fortalezas para hacer frente a las amenazas encontradas y evitar que las debilidades aumenten las amenazas encontradas en la entidad.

Cuadro 12: análisis FODA cruzado

ANÁLISIS FODA CRUZADO									
			OPORTUNIDADES				AMENAZAS		
			O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3
			Avances tecnológicos.	Auge en el ejercicio o fitness.	Altos estándares en las maquinarias	Respaldo de marca líder en el mercado de productos fitness.	Nuevos centros que ofrecen el electro estimulación muscular.	Sedentismo en la comunidad.	Desconocimiento de la comunidad sobre el electro estimulación muscular
FORTALEZAS	F1	Personal Capacitado							
	F2	Servicio de calidad							
	F3	Maquinarias de calidad							
	F4	Planes a la medida							
	F5	Buena comunicación con sus clientes							
DEBILIDADES	D1	Falta de políticas claras.							
	D2	Falta de organización administrativa.							

Fuente: elaboración propia.

Conclusión de las estrategias.

Las estrategias que resulten del análisis FODA cruzado, se utilizarán para enfocarse en aumentar la conexión y comunicación mantenida entre los clientes y la entidad, y con esto, obtener la fidelización del mismo

Todo lo expuesto con anterioridad, será gracias a los resultados de cruzar los cuadrantes que se explican a continuación:

- **O1-F1, O1-F2, O1-F3, O1-F5: IMPLEMETACION DE TECNOLOGIAS**

La implementación de nuevas tecnologías ayudará a seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes y también, se utilizarán como una ventaja competitiva y una estrategia y plus, para poder captar nuevos clientes. Como también, para seguir sobres saliendo en tema de innovación con la competencia tanto directa como indirecta.

- **O2-F2, O2-F4, O2-D2: AUMENTO DEL INTERES DE LA COMUNIDAD EN EL EJERCICIO FITNES**

Actualmente, el auge y el interés por el ejercicio fitness ha aumentado de forma considerable, la nueva cultura fitness y la obtención de conciencia de vida sana en la sociedad, se tomará como base para proponer la creación de nuevos planes y programas para incentivar a los clientes a tomar más clases y también, para la obtención de nuevos clientes.

- **O3-F2, O3-F3: ALTOS ESTANDARES EN MAQUINARIAS FITNESS**

Mantener los altos estándares en calidad en la mantención de maquinarias fitness, para que, de esta manera, se siga entregando el mejor de los servicios a los clientes.

Sacar mucho más provecho de esta característica que tiene la entidad y utilizarla en la publicidad del estudio y así, poder captar nuevos clientes, como también nuevos proveedores.

- **O4-F2, O4-F3, O4-D2: SEGUIR MANTENIENDO EL RESPALDO DE LA MARCA LIDER EN EL MERCADO EN VENTA DE MAQUINARIAS FITNESS**

Poseer y mantener el respaldo de la marca alemana líder en el mercado de maquinarias fitness es un plus que entrega esta característica a la entidad, la cual hace que se diferencie de su competencia y es un valor agregado para que nuevos clientes se interesen en ser parte de la entidad.

Sin dejar de lado que todo lo anterior es un punto extra a la publicidad de la entidad.

- **D1-A1, D1-A3: ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS CLARAS**

El establecimiento de políticas claras dentro de la entidad es un punto muy importante para poder continuar con los buenos resultados del centro fitness, esto es en cuanto al establecimiento claro de procesos que se deben llevar a cabo respecto de diferentes

situaciones que pueden suceder dentro del centro, ya sea relacionado con los clientes como con los trabajadores.

También se debe realizar un establecimiento de límites y definiciones de las funciones de los trabajadores, para que de esta manera se logre un funcionamiento eficiente de la entidad y la entrega de un servicio de calidad al 100% dirigido a la satisfacción de los clientes.

- **D2-O2, D2-O4, D2-A1: ESTABLECIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

El establecimiento de una nueva organización administrativa es un factor muy importante en la implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes, ya que, si la administración no se encuentra a favor ni en conocimiento de esta nueva filosofía, la estrategia fracasara dentro de la entidad y los intentos por cambiar la filosofía serán en vanos. Debido a lo anterior, se debe reformar la organización administrativa y así, además, entregar un mejor servicio a los clientes, ya que, si la entidad tiene un buen funcionamiento desde sus cimientos, se podrá mejorar la calidad de los servicios y la comunicación, entre los trabajadores y desde estos a los clientes y potenciales clientes.

Al fijar las estrategias se puede tener una visión mucho más clara de la reestructuración que debe tener la entidad en cuanto a su misión y visión, y de mejorar su enfoque relacionado con los clientes.

Por todo lo anterior descrito, y por los cambios que se realizaran dentro de la organización, se entrega una propuesta sobre una nueva misión y visión para la entidad.

- **Misión.**

“Impulsar y ser líderes en la práctica de él electro estimulación muscular, para seguir inspirando a nuestros miembros a alcanzar sus objetivos individuales, como también, promover y estimular a la comunidad a la realización de actividad física, contribuir a mejorar la salud y bienestar de las personas, con el compromiso de entregar una mejora continua y un servicio personalizado, con un ambiente agradable y un personal profesional y especializado”.

- **Visión.**

“Ser un centro integrador e innovador dentro de la actividad electro estimulación muscular, con profesionales calificados, y equipos especializados y de la mejor calidad, para poder prestar el mejor servicio a nuestros miembros y así poder cumplir sus expectativas, como también, contribuir a la formación de hábitos deportivos saludables”.

Propuesta de implementación de CRM para servicio privado.

Antes que todo, se debe tener presente que un CRM, es implementar un cambio estratégico centrado en los clientes.

La base que sirve de partida es comprender que se deben realizar cambios estratégicos profundos para poder tener éxito en la implementación de la estrategia de gestión con los clientes. Pero, generalmente, la implantación de la estrategia fracasa por que se hacen cambios a corto plazo y no prevalecientes en el tiempo.

Por todo lo anterior, se debe comenzar con la necesidad que tanto el dueño de la entidad, como los encargados de la administración de la misma, empiezan a creer que el cliente debe convertirse en el centro de la organización, como también en su elemento máspreciado.

La nueva estrategia de gestión de relación con los clientes traerá consigo cambios profundos relacionados con la interacción de la entidad y sus empleados con los clientes, los cuales son:

- Cambiar la mentalidad de tener un cliente estándar a tener un cliente personalizado, con su nombre y preferencias.
- Ver al cliente como un elemento externo a la entidad, a verlo como un elemento central e importante.
- Considerar a los clientes con relaciones a corto plazo, a la mantención de esa relación en un largo plazo.

Cambio organizacional.

Por todo lo ya comentado a lo largo de la investigación, se puede llegar a suponer en primera instancia que los departamentos dentro de una organización que participan en la implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes son los departamentos de Marketing, Ventas y Atención a los clientes. Tal suposición está equivocada, aunque no del todo, porque los departamentos antes descritos si son los más afectados, como también más beneficiados por los cambios, pero no son los únicos en sufrir cambios dentro de la entidad.

La implementación de un CRM es un cambio estratégico dentro de la organización, y por tanto, entrega nuevas oportunidades a la entidad en su conjunto. Ayudando a que está trabaje como un único y gran equipo, y con un objetivo específico, el cual son los clientes.

El factor clave para realizar un cambio organizacional para la entidad, es tener una relación aun más cercana, eficiente y fidelizar a sus clientes, como también obtener una información más detallada sobre sus preferencias y deseos, para que de esta manera, se puedan crear y entregar un servicio mucho más específicos y especializados.

Se logro identificar que la entidad tiene una leve deficiencia en el área administrativa, puestos de trabajos sin definiciones claras y el enfoque de los esfuerzos de la entidad (respecto del área administrativa) en el servicio que presta y no es sus clientes, lo cual muestra la necesidad de realizar un cambio en la filosofía empresarial del área, que como consecuencia, requiere de una estrategia que permita aquello, y debido a esto, la propuesta de implementación de una estrategia CRM es una de las opciones más convenientes para poder cumplir el objetivo, lo cual implica una reestructuración en relación a la filosofía y cultura organizacional de la entidad, en referencia a quienes manejan el área administrativa.

Encontrar la necesidad del cambio organizacional.

En base al marco teórico, el análisis FODA cruzado y la revisión del resultado de los objetivos estratégicos, se detecto que la entidad presenta una deficiencia en las políticas internas de la entidad como también, en la estructura administrativa, realizando una reestructuración en la administración y un cambio en la filosofía de ver el negocio, se plantea una estrategia de implantación de CRM.

Planificación de las acciones a seguir.

Gracias al análisis FODA cruzado, se logro identificar tanto las deficiencias como los factores positivos que cuenta la entidad y que incidan en la estrategia de implementación de una estrategia CRM.

- **Factores positivos.**

La entidad cuenta con un grupo de personal capacitado en lo que hacen, como el estudio fitness se centra en la práctica del sistema de la electro estimulación muscular, los personal trainers, fueron capacitados eficientemente en relación al uso de las maquinarias y el desarrollo de la actividad en sí, para que puedan entregar a los clientes un servicio de calidad y profesional.

La entidad cuenta con maquinarias especializadas en el ejercicio de electro estimulación muscular de la marca Mihabodytec de origen alemana y la que es considerada entre el circulo de esta actividad la marca líder en la electro estimulación muscular, el cual entrega una gran ventaja competitiva a la entidad y junto a esto, la entrega de un servicio con altos estándares en calidad a sus clientes.

El funcionamiento de las maquinarias en el ejercicio de la estimulación muscular, está compuesto por una consola que se conecta a un chaleco con electrodos que se ajusta perfectamente en las áreas de las pates superiores e inferiores de la espalda, dorsales, el estomago y el pecho del cliente, como también de un traje completo junto con un cinturón para la estimulación de los glúteos y correas para los brazos y piernas.

El estudio fitness ofrece a sus actuales y futuros clientes una variedad de planes de entrenamiento, los cuales pueden ser por sesiones mensuales a tres meses o por sesiones individuales, para que estos puedan elegir el más conveniente para su vida diaria.

Entre los factores positivos, se encuentra la buena y fluida relación con los clientes que mantiene la entidad, puntualmente, los trabajadores con los clientes (personal trainer con sus entrenados), la cual es la base para la implantación de una estrategia CRM.

La comunicación que existe entre los clientes y sus trainers, es persona a persona, como también vía tecnologías de la información, específicamente, redes sociales, entrega como

resultado que los clientes tengan una sensación de cercanía e importancia para la entidad.

Todo lo anterior, muestra que la entidad mantiene una buena base en la cual establecer la estrategia y de esta manera, la implementación de tal estrategia se realizará de una forma mucho más fluida y con los resultados esperados.

- **Factores deficientes.**

Lo factores deficientes se encuentran específicamente en la administración de la entidad, se debe dejar claro que la entidad ya está trabajando en la reestructuración de este punto.

Entre estas deficiencias de la administración, puede ser un factor importante, la falta o mala comunicación de esta con los empleados, y viceversa, lo que puede crear una situación de resistencia al cambio en la manera de realizar los trabajos de cada trabajador, por la falta de comprensión de las necesidades que se requieren para establecer la nueva estrategia.

El plan a seguir para poder implementar la estrategia CRM en la entidad, se centra en el cambio de la filosofía del personal de administración, principalmente en la administradora y el dueño de la entidad, ya que, para que una estrategia tenga resultados positivos, se necesita que toda entidad trabaje en un mismo objetivo, como resultado de un trabajo comunicativo y en equipo, el cual, en este caso, es la mantención y fidelización de sus clientes tanto actuales como futuros.

Otro punto que se concederá una debilidad para la entidad es que por el auge que en la actualidad está teniendo la actividad de la electro estimulación muscular, otros centros fitness están comenzando a implementar el mismo servicio que entrega la entidad en estudio, lo cual no es una debilidad completamente, viéndolo de un enfoque positivo, es una prueba para la entidad en estudio de demostrar su calidad sobre las nuevas competencias.

El desconocimiento de la comunidad sobre la actividad del electro estimulación muscular de a poco va disminuyendo, ya sea por la publicidad que está teniendo la actividad, como también por el aumento en la preocupación por parte de las personas en materia de vida sana.

CAPITULO IV

Discusión de los resultados.

A continuación, se presentan los respectivos análisis de los resultados que se obtuvieron de las entrevistas efectuadas, tabulados de acuerdo a las categorías de análisis establecidas.

Cuadro 13: análisis de resultados por categorías y subcategorías

Categoría	Subcategoría	Conclusiones	Su-Subcategoría	Conclusiones
CRM	Tecnologías de la información (TI)	Las tecnologías de la información (TI), a través del paso del tiempo se han convertido en un apoyo muy importante para las entidades, y más, en la actualidad las tecnologías de la información (TI) se podrían considerar un punto clave en el funcionamiento de las entidades, desde temas relacionados con las comunicaciones tanto internas como externas, hasta la publicidad utilizadas por las mismas. Incluso se podría decir que las entidades actualmente no podrían funcionar sin la utilización de las tecnologías de la información (TI). La utilización de nuevas tecnologías de la información (TI), como Facebook, Whatsapp,	Ventajas competitivas	En relación a las respuestas de los entrevistados, la utilización de nuevas tecnologías, específicamente, la utilización de las redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram) han facilitado y entregado un plus a las comunicaciones tanto dentro de la entidad entre los mismos trabajadores, como la relación con los clientes, ya que, al ser una entidad que presta servicios, estudio fitness, los personal trainer deben estar en constante comunicación con sus entrenados, ya sea dentro de las horas de entrenamiento, como a

		Instagram, entre otras, entregan una ayuda fundamental a las entidades que las utilizan, como es en el caso de la entidad en estudio, la cual utiliza estas redes sociales tanto para las comunicaciones como para promocionar su servicio, lo cual a traído con una gran ventaja en comparación a otras entidades de igual características.		cualquier hora que necesite el cliente, por motivos de consultas por el mismo entrenamiento hasta por solicitud de consejos de alimentación y complementos para el mismo entrenamiento. También, la entidad utiliza los medios anteriormente nombrados para promocionar su estudio fitness, igualmente, utiliza otros medios como radios y páginas webs para darse a conocer un entregar promociones y atraer a nuevos clientes, y obviamente, para sobresalir entre su competencia.
	Gestión del conocimiento	Actualmente, para las entidades, es de suma importancia a prender que es y a utilizar la gestión del conocimiento, en palabras simples es la utilización de la información en conocimiento, punto importante para las entidades y sus relaciones con los clientes, ya que una entidad que sabe cómo utilizar la información de sus	Relación con los clientes	En base a la entrevista realizada, los entrevistados dejaron muy claro que la relación con sus clientes es muy importante, y más el conocer al cliente, no sea solo de nombre, sino que, el conocimiento de sus preferencias y sus metas en los entrenamientos, porque la satisfacción de las

		clientes las transforma en conocimiento y con esto en una ventaja para la misma, ya que, se obtendrá una mejor relación y satisfacción de sus clientes y con esto un valor agregado en cuanto a imagen y publicidad para la entidad.		necesidades de los clientes es clave en el funcionamiento de la entidad por el servicio que presta. El conocimiento y la relación de los entrevistados y los clientes del estudio fitness es directa, y se profundiza aun más con la continuación de la comunicación una vez terminado el entrenamiento y el cliente se va de las dependencias física de la entidad. Para aumentar el conocimiento de los clientes, la entidad utiliza un programa computacional en donde se van guardando sesión por sesión los avances y el tipo de entrenamiento que realiza el cliente, para así ver si se está llegando al objetivo del cliente al momento que hizo su ingreso a la entidad.
--	--	---	--	--

Al momento de realizar esta investigación se puede afirmar que toda la información contenida en el marco teórico tiene una concordancia con la información obtenida gracias a la recopilación de datos.

Una estrategia de sistema CRM, como se plantea en el marco teórico, se compone de elementos como la tecnología y el marketing, siendo estos factores de suma importancia para el éxito de una eficiente estrategia de gestión de relación con los clientes.

La evolución de la tecnología ha entregado una ayuda significativa a las entidades en la actualidad y enfocado en la entidad en estudio, el uso de tecnologías de la información, es una clave para el éxito de la entidad con sus clientes, ya que al ser un centro fitness, la relación de los clientes con su personal trainer es de suma importancia y debe ser muy cercana y constante, para que así, los clientes puedan obtener los resultados esperados en su entrenamiento.

Principalmente en relación a la comunicación de los trainers con sus entrenados es en base a redes sociales, whatsapp y facebook (tanto personal, como el utilizado por la entidad), como también los llamados telefónicos, en los cuales los entrenadores resuelven las dudas de los clientes, y entregan consejo para que continúen con el entrenamiento fuera del centro como también consejos en temas relacionados con alimentación saludable. En cuanto al uso de las tecnologías y relacionado con el marketing, la entidad la utiliza realizando avisos publicitarios en radios locales, como también el uso de redes sociales como Facebook, y la página web oficial de la entidad, en las cuales se entrega información detallada del centro.

Otro punto en el cual entrega una ayuda significativa el uso de la tecnología es el sistema de control que utiliza la entidad para la mantención de la información de sus clientes, en el cual se detallan los personales (nombre, dirección, edad, altura, peso, etc.) del cliente, personal trainer con quien trabaja, el tipo de entrenamiento que realiza y una descripción de los avances por sesión.

Se piensa que la implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes CRM tiene un alto valor monetario o es un software como cualquier otro, de lo contrario, un CRM es una filosofía empresarial enfocada principalmente al cliente, y su implementación, en el caso de la entidad en estudio, tiene un valor monetario equivalente a cero peso, ya que solo se debe hacer una modificación al pensamiento del área

administrativa y del dueño de la entidad, que adopten una filosofía enfocada en el bienestar del cliente, el cumplimiento de sus necesidades y la satisfacción en cuanto a sus exigencias, tanto en relación a la estructura de la entidad como a los trabajadores que entregan el servicio.

La entidad ya cuenta con un software que almacena la información de los clientes y que entrega resultados satisfactorios en cuanto a su uso y funcionamiento, por lo cual no es necesaria la utilización de otro software.

Logrando este cambio de filosofía por parte de la administración, la cual ira fluyendo por todo el personal de la entidad, la implementación de la estrategia de gestión con los clientes, será exitosa, claro que este pensamiento se debe mantener y desarrollar aun más con el trascurso del tiempo.

Conclusiones.

Una vez realizado los respectivos análisis y discusión de resultados obtenidos, es posible continuar con las conclusiones que dan cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

Gracias a lo realizado en el inicio de la investigación, la conceptualización del término CRM, sus características, etc., se puede concluir que es una estrategia CRM es de suma importancia en las entidades, cualquiera sea su rubro, y que una estrategia CRM no es un software, ni una base de datos con un costo elevado, es un cambio de filosofía de la entidad completa, enfocado en un 100% a sus clientes, que busca la fidelización del cliente y de la satisfacción de sus necesidades de forma personalizada.

La tecnología es una herramienta muy importante que ayuda a lograr los objetivos de la entidad y del verdadero significado de un CRM, ya que, gracias a la tecnología, la entidad logra mantener datos, preferencias y avances de los clientes, como también la mantención de una comunicación fluida y más cercana gracias a redes sociales.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas y posterior análisis, se puede determinar que la entidad en estudio, cuenta con muchos factores positivos que inciden en una solida y eficiente implementación de una estrategia CRM, ya que cuenta con una fluida y

continua relación con sus clientes, en cuanto a la comunicación permanente y constante que mantienen los clientes con sus personal trainer, los cuales les entrega una confianza y que se sientan familiarizados y satisfechos con los servicios prestados por la entidad.

Otro factor positivo y favorable para el cumplimiento de la estrategia CRM presente en la entidad, es la calidad y experticia del servicio que se entrega, lo cual, entrega una ventaja competitiva a la entidad y es un punto importante para la satisfacción completa del cliente.

El único contra que se encuentra presente en la entidad y que debe cambiar para que la propuesta de implantación de CRM, obtenga resultados positivos y favorables, es un cambio en la filosofía de la administración, de esta manera, la administración se enfoque mucho más en los clientes de la entidad que el servicio que presta.

La administración debe tener presente que este cambio de filosofía no tiene ningún costo monetario para la entidad, es solo un cambio en el pensamiento y en el enfoque de la entidad, no basta solo con tener maquinarias, infraestructura y personal calificado para mantener a lo largo del tiempo a sus clientes, sino, que el sentimiento de preocupación y familiaridad de los clientes son factores importantes para que aquellos se sientan satisfechos, que sientan que la entidad los entiende.

Todo lo anterior, entrega a la entidad no solo la fidelización del cliente, también, un aumento en la rentabilidad, ya que los clientes al sentirse importante y satisfecho completamente, entrega buenas opiniones a futuros clientes y así sucesivamente.

Bibliografía.

1. Alarcón, F. (2003). Bases de datos como apoyo a una estrategia de marketing eficaz. Universidad de Valparaíso.
2. Boletín, Administración de las relaciones con los clientes, CRM (customer relationship management). Boletín 43, Universidad Eafit, Colombia.
3. Bose, R. (2003). Aplicación de la tecnología de gestión del conocimiento en la gestión de la relación con los clientes. Conocimiento y gestión de procesos. Estados Unidos: John Wiley & Sons Ltd.
4. Burnett, K. (2002). Gestión de la relación con el cliente clave. Madrid: Pearson Educación.
5. Ceballos, P. (2008). Planificación estratégica e implementación de sistema CRM en una empresa de comercialización de equipos médicos. Universidad de Valparaíso.
6. Curry J y Curry A. (2002). CRM – Customer Relationship Management: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Editorial Ediciones Gestión 2000, SA. 1^{era}. Edición en español.
7. Chiesa de Negri, C. (2009). CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional: Como conseguir que los clientes lleguen para quedarse. Deusto.
8. Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2007). Boletín de asesorías gerenciales: CRM: el objetivo es el cliente. Editorial, PriceWaterhouseCoopers.
9. Erigh, H. (2011). Fundamentos para establecer una estrategia CRM. REDK Software Engineering
10. García, I. (2001). CRM, Gestión de relación con los clientes. España: FC editorial.

11. Garrido, A y Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa
12. Hasan, M. (2003). Garantizar el éxito de un CRM con un cambio en la mentalidad. Marketing Management.
13. Laudon, K y Laudon, J. (2008). Sistema de información gerencial. Editorial: Pearson educación, México.
14. Madorran, C y Simon, K. (1994). Tecnologías de información y ventajas competitivas. Universidad pública de Navarra.
15. Peluffo, M y Catalán, E. (2002). Manual: introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector publico. Santiago, Chile.
16. Pérez, D y Pérez, I. (2006). La fidelización de los clientes. Técnicas de CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing moderno. MBA- ediciones.
17. Rouse, M. (N.D) CRM, gestión de relaciones con los clientes. Obtenida el 16 de septiembre de 2016 <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>
18. Simon K. (1996). Ventajas competitivas de las Tecnologías de Información. Universidad pública de Navarra.
19. Valhondo, D. (2010). Gestión del conocimiento, del mito a la realidad. Editorial: Días de Santos S.A., Madrid, España.
20. Xu Y, Yen DC, Lin B y Chou DC. (2002). Adopting customer relationship management technology. Industrial Management & Data systems. Emerald/insight

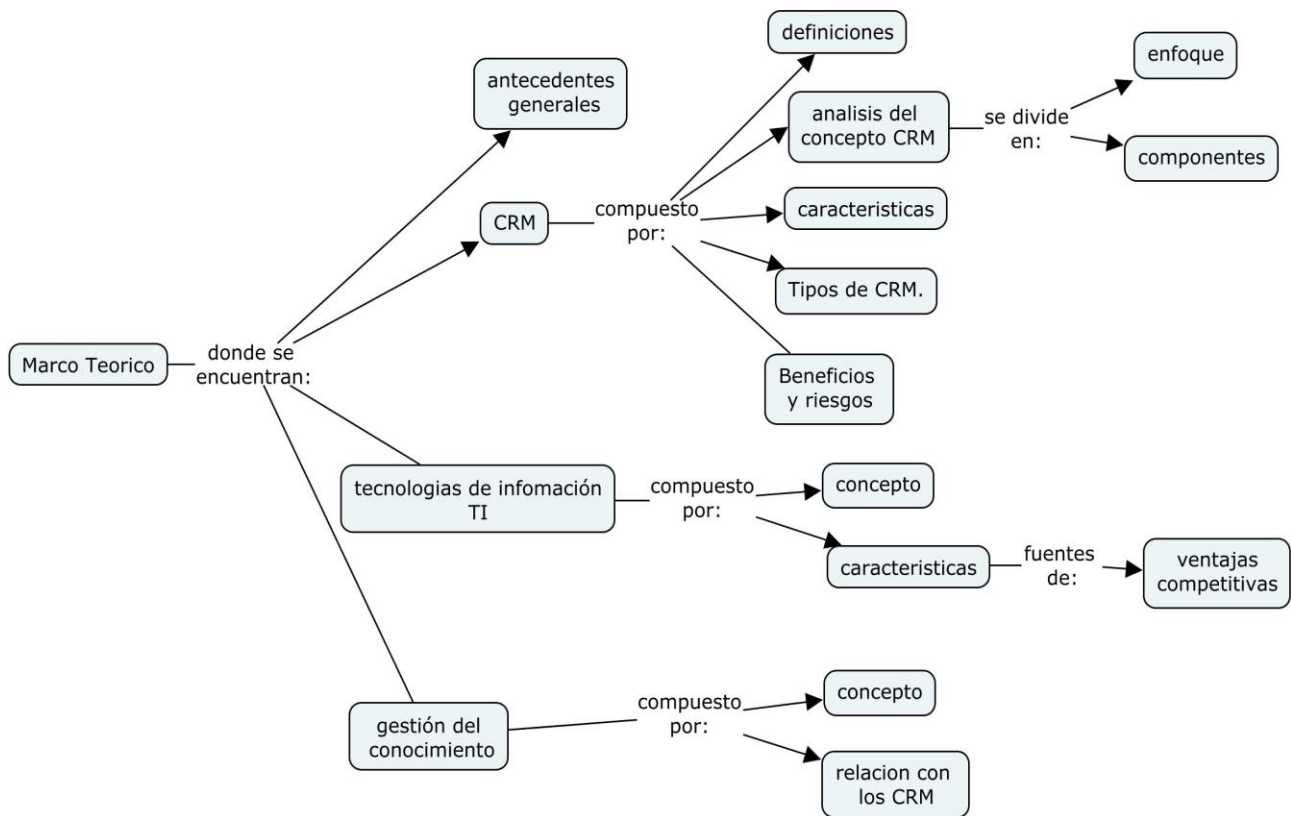
21. Zapata Alarcón Y. (2006). Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM.

22. Zablah A, Bellenger D, y Johnston W. (2004). Customer Relationship Management implementation Gaps. Journal of personal selling and sales management.

ANEXOS

ANEXO 1:

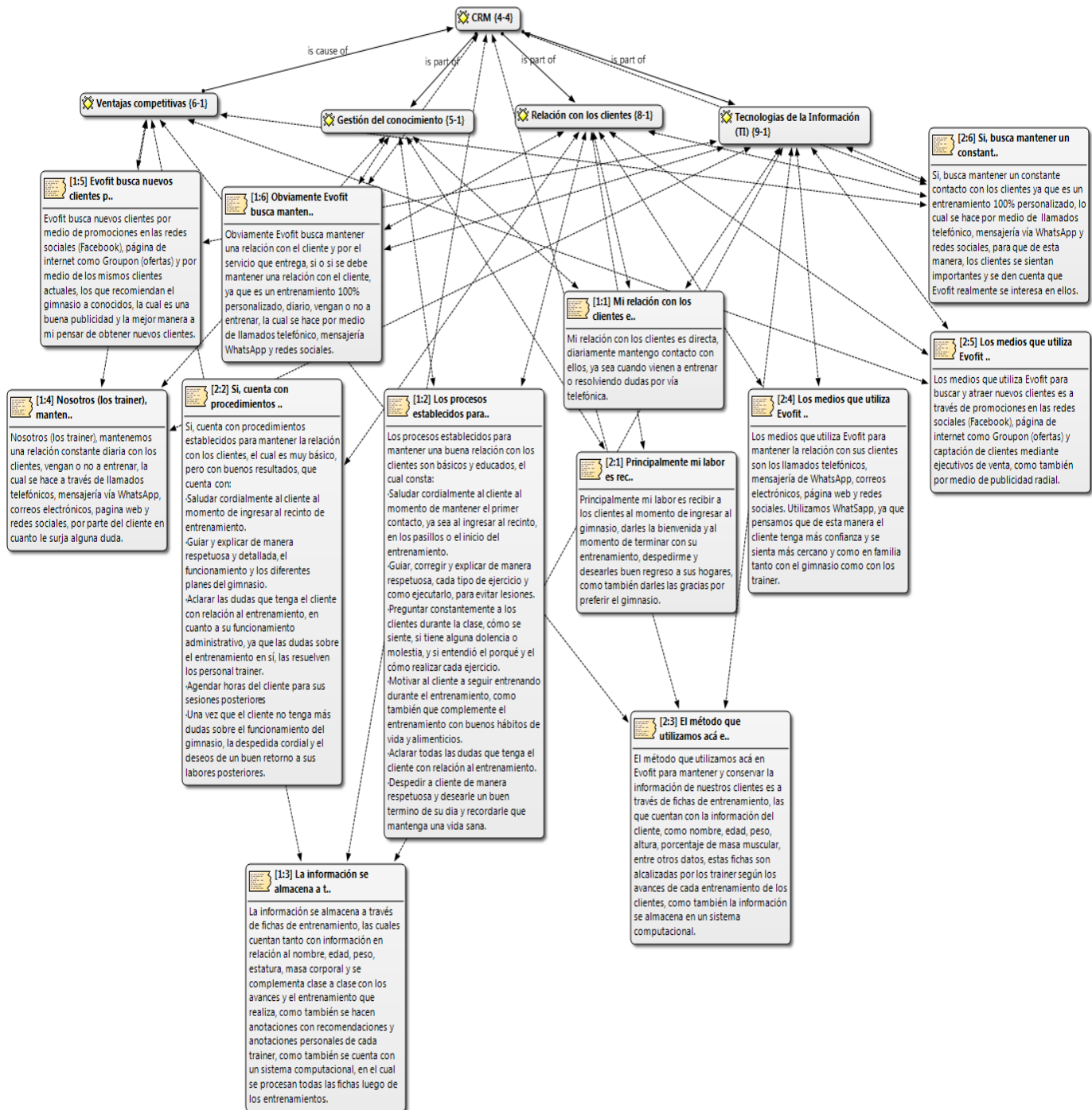
- MARCO CONCEPTUAL**



Elaboración propia.

ANEXO 2

• MAPA CONCEPTUAL, ATLAS TI



ANEXO 3

- **ENTREVISTA 1: Marcela Pedraza Puga**

Entrevista.

1. Nombre del informante.

Marcela Pedraza Puga

2. Cargo que ocupa y tiempo que lleva en el cargo.

Administradora en Evofit GYM EMS.

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la entidad?

Un año y un mes, trabajando en Gimnasio Evofit EMS.

4. ¿Qué tipo de relación tiene con los clientes?

- Relación directa con los clientes:

Principalmente mi labor es recibir a los clientes al momento de ingresar al gimnasio, darles la bienvenida y al momento de terminar con su entrenamiento, despedirme y desearles buen regreso a sus hogares, como también darles las gracias por preferir el gimnasio.

5. ¿La entidad cuenta con procesos establecidos para la relación con sus clientes?, ¿En qué consisten estos procesos?

Si, cuenta con procedimientos establecidos para mantener la relación con los clientes, el cual es muy básico, pero con buenos resultados, que cuenta con:

- Saludar cordialmente al cliente al momento de ingresar al recinto de entrenamiento.
- Guiar y explicar de manera respetuosa y detallada, el funcionamiento y los diferentes planes del gimnasio.
- Aclarar las dudas que tenga el cliente con relación al entrenamiento, en cuanto a su funcionamiento administrativo, ya que las dudas sobre el entrenamiento en sí, las resuelven los personal trainer.
- Agendar horas del cliente para sus sesiones posteriores

- Una vez que el cliente no tenga más dudas sobre el funcionamiento del gimnasio, la despedida cordial y el deseo de un buen retorno a sus labores posteriores.

6. ¿La información de los clientes, respecto de nombre, compras, etc., se almacena de alguna forma?, si es así, ¿Cuál es el método que utilizan para almacenarla?

El método que utilizamos acá en EvoFit para mantener y conservar la información de nuestros clientes es a través de fichas de entrenamiento, las que cuentan con la información del cliente, como nombre, edad, peso, altura, porcentaje de masa muscular, entre otros datos, estas fichas son actualizadas por los trainer según los avances de cada entrenamiento de los clientes, como también la información se almacena en un sistema computacional.

7. ¿Cuáles son los medios que utiliza la entidad para mantener la relación con los clientes?

Los medios que utiliza EvoFit para mantener la relación con sus clientes son los llamados telefónicos, mensajería de WhatsApp, correos electrónicos, página web y redes sociales. Utilizamos WhatsApp, ya que pensamos que de esta manera el cliente tenga más confianza y se sienta más cercano y como en familia tanto con el gimnasio como con los trainer.

8. ¿Cuáles son los medios con los cuales la entidad busca nuevos clientes?

Los medios que utiliza EvoFit para buscar y atraer nuevos clientes es a través de promociones en las redes sociales (Facebook), página de internet como Groupon (ofertas) y captación de clientes mediante ejecutivos de venta, como también por medio de publicidad radial.

9. ¿La entidad una vez concluida la relación con un cliente, busca mantener contacto con el mismo?, ¿Dé que forma?

Si, busca mantener un constante contacto con los clientes ya que es un entrenamiento 100% personalizado, lo cual se hace por medio de llamados telefónico, mensajería vía WhatsApp y redes sociales, para que, de esta manera, los clientes se sientan importantes y se den cuenta que EvoFit realmente se interesa en ellos.

ANEXO 4

- **ENTREVISTA 2: Juan Bustos Palma**

Entrevista.

1. Nombre del informante.

Juan Aníbal Bustos Palma

2. Cargo que ocupa y tiempo que lleva en el cargo.

Profesor de staff y personal trainer Gimnasio Evofit EMS.

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la entidad?

Un año y un mes, trabajando en Gimnasio Evofit EMS.

4. ¿Qué tipo de relación tiene con los clientes?

Mi relación con los clientes es directa, diariamente mantengo contacto con ellos, ya sea cuando vienen a entrenar o resolviendo dudas por vía telefónica.

En cuanto a la relación diaria de tu a tu, generalmente consta de:

- Recibir y saludar al cliente al momento de ingresar al gimnasio, como también al momento de comenzar el entrenamiento.
- Guiar, motivar y explicar cada ejercicio a los clientes que entrenan en nuestras instalaciones, durante los 20 minutos de la clase, interactuando constantemente con ellas y estando pendiente de sus movimientos, para que tenga un buen entrenamiento y evitar lesiones por malas acciones físicas o algún ejercicio mal realizado.
- Posteriormente de los 20 minutos de entrenamiento, vienen 5 minutos de relajación corporal, en el cual se realizan aclaraciones de dudas de hábitos alimenticios, como también se entregan consejos sobre los mismos. Se realiza una explicación del entrenamiento del cual realizo durante la clase según su objetivo.
- Si no tiene dudas o preguntas sobre el entrenamiento o sobre hábitos alimenticios o complementarios al entrenamiento, conversar de su día.
- Despedida al cliente después de salir de los camarines y darles las gracias por preferir Evofit.

5. ¿La entidad cuenta con procesos establecidos para la relación con sus clientes?, ¿En qué consisten estos procesos?

Los procesos establecidos para mantener una buena relación con los clientes son básicos y educados, el cual consta:

- Saludar cordialmente al cliente al momento de mantener el primer contacto, ya sea al ingresar al recinto, en los pasillos o el inicio del entrenamiento.
- Guiar, corregir y explicar de manera respetuosa, cada tipo de ejercicio y como ejecutarlo, para evitar lesiones.
- Preguntar constantemente a los clientes durante la clase, cómo se siente, si tiene alguna dolencia o molestia, y si entendió el porqué y el cómo realizar cada ejercicio.
- Motivar al cliente a seguir entrenando durante el entrenamiento, como también que complementa el entrenamiento con buenos hábitos de vida y alimenticios.
- Aclarar todas las dudas que tenga el cliente con relación al entrenamiento.
- Despedir a cliente de manera respetuosa y desearle un buen termino de su día y recordarle que mantenga una vida sana.

6. ¿La información de los clientes, respecto de nombre, compras, etc., se almacena de alguna forma?, si es así, ¿Cuál es el método que utilizan para almacenarla?

La información se almacena a través de fichas de entrenamiento, las cuales cuentan tanto con información en relación al nombre, edad, peso, estatura, masa corporal y se complementa clase a clase con los avances y el entrenamiento que realiza, como también se hacen anotaciones con recomendaciones y anotaciones personales de cada trainer, como también se cuenta con un sistema computacional, en el cual se procesan todas las fichas luego de los entrenamientos.

7. ¿Cuáles son los medios que utiliza la entidad para mantener la relación con los clientes?

Nosotros (los trainer), mantenemos una relación constante diaria con los clientes, vengan o no a entrenar, la cual se hace a través de llamados telefónicos, mensajería vía WhatsApp, correos electrónicos, pagina web y redes sociales, por parte del cliente en cuanto le surja alguna duda.

8. ¿Cuáles son los medios con los cuales la entidad busca nuevos clientes?

Evofit busca nuevos clientes por medio de promociones en las redes sociales (Facebook), página de internet como Groupon (ofertas) y por medio de los mismos clientes actuales,

los que recomiendan el gimnasio a conocidos, la cual es una buena publicidad y la mejor manera a mi pensar de obtener nuevos clientes.

9. ¿La entidad una vez concluida la relación con un cliente, busca mantener contacto con el mismo?, ¿Dé que forma?

Obviamente Evofit busca mantener una relación con el cliente y por el servicio que entrega, si o si se debe mantener una relación con el cliente, ya que es un entrenamiento 100% personalizado, diario, vengan o no a entrenar, la cual se hace por medio de llamados telefónico, mensajería WhatsApp y redes sociales.