



**universidad
de león**

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en **MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**
Curso 2018/2019

**CÓMO MEJORAR LA RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES.
APLICACIÓN DEL CRM AL SECTOR AGRÍCOLA.**

HOW TO IMPROVE THE RELATIONSHIP WITH OUR CUSTOMERS. CRM
APPLICATION INTO THE AGRICULTURAL SECTOR.

Realizado por la Alumna Cira Ortega Presencio

Tutelado por la Profesora María Aránzazu Sulé Alonso

León, 8 de Julio 2019

CÓMO MEJORAR LA RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES. APLICACIÓN DEL CRM AL SECTOR AGRÍCOLA.



Trabajo realizado por: CIRA ORTEGA PRESENCIO



universidad
de león

Santidrián



Agradecimientos

*Llegado el final de esta etapa y dejando todo el esfuerzo académico atrás y mirando, como dice mi tutora de este trabajo fin de grado, **M^a Aranzazú Sulé Alonso**, en la maleta, es hora de agradecer y reconocer el mérito de aquellos por los que hoy estoy aquí.*

Comenzando por agradecer a mi tutora, la ayuda, asesoramiento y guía permanente durante esta investigación. Ella siempre habla del bagaje personal que uno desarrolla a lo largo de su vida y lo identifica con una maleta que hemos de llenar de todo aquello que nos enseñe para que, en el futuro seamos mejores profesionales y sobretodo mejores personas.

*Seguido, y hablando de calidad humana, agradezco **a mis padres** todo el esfuerzo dedicado a mi educación, por buscar siempre lo mejor para mí, y más importante, aquello que me hace feliz. Por transmitirme la importancia de formarse y así crecer en un mundo más libre.*

*Todo este conocimiento no hubiera sido posible sin la presencia de **mis profesores**. Los cuales han desarrollado en mí, interés y pasión por lo que estudio. Por sus grandes aprendizajes en el aula, y experiencias que hacen que uno madure.*

*Además de lo aprendido en las aulas, gracias **a Maquinaria Agrícola Santidrián, a Pedro Azpeitia y NDS**, por acercarme al mundo laboral y colaborar desinteresadamente en este trabajo.*

*Por último y no menos importante, me gustaría agradecer **a mis amigos** haberme enseñado tanto y además, haber hecho de León mi hogar.*

Con una maleta llena de buenas experiencias, aprendizajes y felicidad:

A todos vosotros, Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. EFICACIA EN LA GESTION COMERCIAL.....	3
2. OBJETIVOS	5
3. METODOLOGÍA.....	6
4. MARKETING DE RELACIONES COMO UNA NUEVA LÓGICA DE NEGOCIO.....	8
4.1. MARKETING TRANSACCIONAL <i>VS</i> MARKETING RELACIONAL.....	9
4.1.1. <i>Marketing transaccional</i>	9
4.1.2. <i>Marketing relacional</i>	10
4.2. ELEMENTOS DETERMINANTES EN LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING DE RELACIONES	14
5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN MARKETING	16
5.1. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	17
5.12. ANÁLISIS DE DATOS	19
6. CRM COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	19
6.1. ¿QUÉ ES EL CRM?.....	19
6.2. VENTAJAS DEL CRM	22
6.3.1. <i>CRM Operativo</i>	23
6.3.2. <i>CRM Analítico</i>	24
6.3.3. <i>CRM colaborativo</i>	25
7. IMPLEMENTACIÓN DEL USO DEL CRM EN LA EMPRESA.....	27
7.1. ¿POR QUÉ INVERTIR EN UN CRM EN TU EMPRESA?.....	27
7.2. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN LA EMPRESA.....	28
7.2.1. <i>Estrategia CRM</i>	28
7.2.2. <i>Análisis interno</i>	29
7.2.3. <i>Desarrollo e integración con sistemas internos</i>	30
7.2.4. <i>Implementación</i>	30
7.2.5. <i>Puesta en marcha</i>	30
7.2.6. <i>Gestión del cambio</i>	31
7.3. DIFICULTADES MÁS COMUNES A EVITAR EN LA IMPLANTACIÓN DEL CRM.	31
8. CRM MAQUINARIA AGRÍCOLA SANTIDRIAN.....	32
8.1 MAQUINÁRIA AGRÍCOLA SANTIDIRAN.....	32
8.1.1. <i>Análisis DAFO</i>	34
7.1.2. <i>Análisis del cliente</i>	37
8.2. AGENTES QUE INTERVIENEN EN EL CRM	39

8.3. IMPORTACIÓN DE DATOS AL CRM.....	40
9.UTILIDADES DEL CRM SANTIDRIÁN	40
9.1. CLIENTES.....	41
9.2. CLIENTES POTENCIALES	46
9.3. OPORTUNIDADES	47
9.4. AGENDA.....	48
9.5. INFORMES	49
9.6. GASTOS	50
9.7. PLANIFICACIÓN.....	50
9.8. CAMPAÑAS	52
9.8.1. Telemarketing	54
9.8.2. Mailing.....	55
9.10. MÁQUINAS	56
9.11. AVISO SOBRE TAREAS	58
9.12. VENTAJAS APLICADAS AL SECTOR AGRÍCOLA	58
9.12.1. Matriculaciones	59
9.12.2. Política agraria común (PAC).....	61
10. CÓMO GESTIONAR UNA VENTA.....	63
10.1. OBJETIVOS DEL USO DEL CRM EN LA VENTA	63
10.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.....	63
11. CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS	72

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1. ELEMENTOS DETERMINANTES EN LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING RELACIONAL	15
GRÁFICO 4.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING.....	16
GRÁFICOS 6.1. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL CRM.....	21
GRÁFICOS 6.2. BUSINESS INTELLIGENCE.....	24
GRÁFICO 7.1. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EN LA EMPRESA	27
GRÁFICO 8.1. MAPA DE EMPATÍA	38
GRAFICO 9.1. CLIENTES POTENCIALES	46
GRÁFICO 9.2. DISEÑO DE CAMPAÑAS	54
GRÁFICO 10.1. PASOS A SEGUIR PARA LA GESTIÓN DE UNA VENTA.....	64

INDICE DE TABLAS

TABLA 4.1. DEFINICIONES DE AUTORES SOBRE EL MARKETING RELACIONAL	11
TABLA 4.2. MARKETING TRANSACCIONAL VS MARKETING RELACIONAL.....	13
TABLA 9.1. MATRICULACIONES 2018/2019 POR MARCAS	59
TABLA 9.3. COBRO DE AYUDAS DE LA PAC	61

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 6.2. ERP Y CRM INTEGRADOS.....	26
ILUSTRACIÓN 8.1. FACHADA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA SANTIDRIÁN.....	32
ILUSTRACIÓN 9.1. UTILIDADES CRM SANTIDRIÁN.....	40
ILUSTRACIÓN 9.2. BÚSQUEDA DE CLIENTE A PARTIR DEL CRM.....	41
ILUSTRACIÓN 9.3. FICHA DE CLIENTE.....	42
ILUSTRACIÓN 9.3. EXPLOTACIONES DE UN CLIENTE.....	42
ILUSTRACIÓN 9.4. PARQUE DE MÁQUINAS DEL CLIENTE.....	43
ILUSTRACIÓN 9.5. PRESUPUESTOS A CLIENTE.....	44
ILUSTRACIÓN 9.6. CONTACTOS DE CLIENTES.....	45
ILUSTRACIÓN 9.7. CREACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD.....	47
ILUSTRACIÓN 9.8. AGENDA DE UN EMPLEADO.....	48
ILUSTRACIÓN 9.9. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES.....	51
ILUSTRACIÓN 9.10. RUTA DE VENTA.....	52
ILUSTRACIÓN 9.11. CAMPAÑAS.....	53
ILUSTRACIÓN 9.12. INVENTARIO DE MÁQUINAS.....	56
ILUSTRACIÓN 9.13. FICHA TÉCNICA DE UNA MÁQUINA.....	57
ILUSTRACIÓN 10.1. ILUSTRACIÓN FICHA TÉCNICA CLIENTE.....	65
ILUSTRACIÓN 10.2. CREAR UNA NUEVA OPORTUNIDAD.....	66
ILUSTRACIÓN 10.3. LISTA DE OPORTUNIDADES.....	67
ILUSTRACIÓN 10.5. AGENDA CON ACCIONES ASOCIADAS A LA OPORTUNIDADES.....	67

RESUMEN

Los avances tecnológicos, el nuevo enfoque del marketing hacia el cliente y las innovadoras formas de gestión comercial han fomentado la necesidad de implementar nuevas herramientas en el día a día de las empresas. El objetivo principal del desarrollo, creación e implementación de estas herramientas es que las organizaciones obtengan mayor rentabilidad, establezcan relaciones comerciales más duraderas e integren al cliente y su estilo de vida moderno, en la comunicación empresarial.

El CRM es la herramienta por excelencia que integra todas estas respuestas a las necesidades generadas a lo largo del tiempo. Este nuevo método de gestión comercial, sitúa sus pilares fundamentales en el desarrollo de la tecnología, gestión masiva de datos y fidelización de los clientes.

Todos estos aspectos llevan a definir el CRM no solo como de una herramienta o un método, sino como una filosofía de trabajo.

Maquinaria Agrícola Santidrián es un claro ejemplo empresarial del uso e implementación de esta filosofía de gestión comercial.

Palabras clave: gestión comercial, CRM, tecnología, gestión de datos, fidelización y filosofía de trabajo.

ABSTRACT

The advance in technology, the new marketing approach towards the customer and the latest ways of commercial management have developed the need to implement new tools for the company day-to-day. The main purpose of the development, creation and implementation of these tools is that the companies not only will achieve more profits but set up new long lasting commercial relationships and make up the customers and his modern life-style into the company communication system.

The CRM is an excellence tool which integrates all possible answers to the needs produced throughout the time. This commercial, new method sets his prior foundations into technology development, massive data process and customer loyalty management. So all these aspects lead to make clear that the CRM is not only a simple tool or a method but also a work philosophy.

Santidrián Farm Equipment is a clearly business development example about wide spreading and implementation of this work philosophy and commercial management.

Keywords: comercial management, CRM, technology, data process, loyalty management, work philosophy.

1. EFICACIA EN LA GESTION COMERCIAL

La gestión comercial es la actividad llevada a cabo en el intercambio que se realiza entre la empresa y el mercado. Desde el punto de vista industrial, o desde el proceso productivo, la gestión comercial es el último eslabón de la cadena, al entrar en contacto directo con los productos de la empresa, estableciéndose una transacción en la cual la empresa recibe a cambio un recurso económico (Herrero Palomo y Martín-Lagos, 2018).

Sin embargo desde la perspectiva del marketing **la gestión comercial** va mas allá del sistema productivo e industrial. El marketing sitúa la gestión comercial en el centro de la empresa, ya que supone el nexo de unión entre el mercado y clientes.

El desarrollo de las acciones de marketing que sufre el mercado en la actualidad y el dinamismo que realizan las empresas, a través de las múltiples posibilidades que supone la utilización de internet, las redes sociales y los dispositivos móviles, generan cambios constantes en las preferencias y gustos de los consumidores. Este dinamismo junto con los conceptos relevantes de la estrategia comercial, y nuevos enfoques del marketing, han generado en el mundo empresarial la aparición de tecnologías y softwares que facilitan la eficacia de la gestión comercial (Esteban Talaya, Lorenzo Romero, y Millán Campos, 2013).

En las ultimas décadas, las empresas han cambiado su forma de gestionar la ventas, la comunicación, la presencia y la **forma de interactuar con el cliente**. Aquellas empresas que no hayan sabido seguir de cerca la evolución y, por tanto, no hayan evolucionado a la par que el mercado, habrán podido percibir cómo sus negocios se han visto afectados por la falta de innovación, mejora y búsqueda continua de la innovación y desarrollo. Esta falta de adaptación al cambio se traduce en muchas ocasiones en pérdidas económicas y estancamiento del crecimiento empresarial.

El mercado ha cambiado, las estrategias se han modificado, los instrumentos de gestión y control son cada vez más innovadores. En un entorno cada vez más complejo, es

imprescindible disponer de métodos y herramientas, que nos proporcionen soluciones e indicadores lo más claros posibles para la toma de decisiones.

Las nuevas herramientas que integran los sistemas de gestión internos de la empresa, son más sofisticadas, intuitivas y de fácil implementación en el día a día de la empresa. Estos métodos ofrecen soluciones a los consumidores cada vez más exigentes, que no solo buscan la disponibilidad de un producto. Los clientes desean calidad, fiabilidad, servicio post-venta y mantenimiento, información y atención (Ferrer Abelló y Rey Tapia, 2004).

La necesidad de satisfacer la demanda del cliente acerca del servicio ofrecido por la empresa, optimizando todos los recursos de forma eficiente y económicamente viable, ha propiciado el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas como el **CRM**.

El CRM es un claro ejemplo de herramienta de eficacia en la gestión comercial, ya que ofrece satisfacer todos los requisitos que en la actualidad demanda el cliente.

Un conjunto de procesos englobados bajo la implantación de un CRM, permite obtener el máximo valor a lo largo de todas las transacciones con el cliente, construyendo relaciones individuales que garantizan la **fidelización** del cliente hacia la empresa. A pesar de encontrarse en un mercado global, las empresas, tratando adecuadamente la información, son capaces de dar a los clientes un servicio **individual y personalizado**.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación consiste en conocer el funcionamiento del CRM (Customer Relationship Management) como herramienta de gestión comercial y a su vez complejo sistema de información, mediante el cual se consigue una total orientación al cliente desde distintos ámbitos.

Paralelamente al estudio del marco teórico, que forma parte de los objetivos generales, es importante también fijar unos objetivos específicos, que responden a la parte práctica.

Generales:

- Situar el estado actual del marketing de relaciones y desarrollar la evolución del marketing transaccional hasta llegar al marketing relacional.
- Conocer qué es un sistema de información de marketing y su funcionamiento.
- Analizar el CRM como herramienta de información de marketing, sus principales funciones, tipos de CRM y partes que lo integran.
- Desarrollar los pasos de implementación del CRM para la empresa y destacar su importancia como herramienta empresarial.

Específicos:

- Describir la empresa **Maquinaria agrícola Santidrián** y analizar su tipo de cliente.
- Conocer y describir el funcionamiento del CRM de la empresa Santidrián, agentes que intervienen en el proceso y conocer el proceso de importación de datos al sistema CRM.
- Profundizar en las funciones de las campañas comerciales, dentro de éstas, conocer las herramientas de telemarketing y mailing, para abordar la importancia de la comunicación afectiva, rápida y atractiva con los clientes, así como la ventaja de la segmentación.
- Estudiar las aplicaciones específicas de la Política Agraria Común (PAC) y las matriculaciones de maquinaria en la provincia de Burgos, donde desarrolla su

actividad la empresa Maquinaria Agrícola Santidrián, con el fin de obtener ventajas competitivas sobre el resto de empresas del sector.

- Desarrollar un caso práctico real de la venta de una máquina, evaluando los pasos a seguir y elementos a tener en cuenta.

3. METODOLOGÍA

En base a la consecución de los objetivos planteados y atendiendo a la realización teórica y práctica del estudio, el trabajo está estructurado en dos partes, las cuales cuentan con distintas metodologías.

En una primera parte se abarcan los conceptos teóricos relacionados con el marketing, donde el CRM, se situará como herramienta informatizada a través de un software, bajo los sistemas de información y se analizarán sus componentes y utilidades.

La necesidad de esta nueva orientación del marketing hacia el cliente, se ha puesto de manifiesto en el día a día, se trata de comprender la necesidad de aplicación de estas teorías y el funcionamiento de su filosofía de empresa.

La primera parte del trabajo corresponde con el marco teórico, en esta parte la recogida de datos se ha realizado a través de dos tipos de fuentes.

- **Fuentes secundarias**, donde se incluye la revisión de diversos **manuales y libros** relacionados con el tema a tratar, revistas y periódicos de actualidad, publicaciones digitales, blogs y páginas web.
- **Fuentes primarias: entrevistas en profundidad** con trabajadores de diferentes áreas de la empresa **Wolf CRM y Net Design Studio (NDS)** pertenecientes al sector tecnológico, en la cual desarrollan CRM y ofrecen soluciones informáticas a empresas.

La entrevista en profundidad, se realizó en Valladolid en la sede de Net Desing Studio, con el Director General de la empresa. Consistió en una jornada de formación de un día de duración, la primera parte fue dirigida por el director de la empresa, quien realizo una

exposición y completa formación del CRM, y la segunda parte consistió en una entrevista y ronda de preguntas y cuestiones al experto, gracias a la cual se ha podido extraer información de gran calidad y relevante al tema de estudio, tanto en la parte teórica del CRM como en la práctica.

La segunda parte del estudio, la cual corresponde al **caso práctico**, se ha realizado a través de la obtención de información y datos del propio CRM Santidirán, mediante la búsqueda activa dentro del programa, trabajo de campo con esta herramienta y seguimiento de la dinámica de la empresa Santidirán en el uso de su CRM. El seguimiento del uso de la herramienta en el día a día de la empresa ha sido realizado durante tres meses en las instalaciones de la empresa en un periodo de prácticas. Apoyada en la información recopilada en la primera parte en ambas fuentes.

Las capturas de pantalla e imágenes adjuntadas en el caso práctico han sido extraídas del **CRM de la empresa Santidirán**¹, accediendo a su contenido de uso privado y confidencial a través de la cesión de las claves de uso privado. El usuario a través del cual se han realizado los casos prácticos es Alberto Vicario, comercial de la empresa.

Simultáneamente, se ha realizado un ejemplo práctico del marco teórico para contrastar la información con un ejemplo real actual para dar validez empírica al trabajo y comprender mejor la utilidad de esta herramienta, así como su funcionamiento y estructura a nivel práctico.

Así pues, la mayor parte del trabajo se ha realizado basándose en una metodología a través de la **entrevista y la práctica del uso del CRM**, acompañado por el empleo de una metodología descriptiva, obteniendo información tanto de libros y manuales, como de artículos, con el objetivo de realizar una labor descriptiva a través del estudio de un caso práctico.

¹ (WolfCRM, 2017)

4. MARKETING DE RELACIONES COMO UNA NUEVA LÓGICA DE NEGOCIO

El marketing de relaciones es el nuevo paradigma de cómo se entiende hoy en día el marketing. La evolución de las teorías que apoyan las relaciones comerciales, las estrategias competitivas y toda forma y enfoque de la empresa ha evolucionado hacia la creación de este nuevo concepto llamado **marketing relacional**.

El marketing relacional se trata de un concepto actual, relativamente nuevo, desarrollado a partir de la lógica de servicio, buscando aplicación en todos los sectores del mercado. Las primeras ideas que sitúan estos conceptos surgen en torno al año 1998, ya en este año Morá (citado por Reinares Lara, Ponzoa Casado, y Álvarez, 2004) recoge la necesidad de establecer nuevos planteamientos, reinventando las teorías más clásicas de práctica empresarial con teorías relacionales.

La evolución del marketing hacia el marketing de relaciones cuestiona las bases del marketing de transacciones, para otros autores como recoge López (2009) en su obra, no anula las cuestiones y elementos característicos del marketing de transacciones, sino que, por el contrario, aporta nuevos planteamientos y enfoques. No rompe de lleno con su validez, pero plantea una serie de renovaciones en los pilares teóricos y prácticos, modificando conceptos o actualizándolos hacia una nueva lógica de servicio. Este nuevo enfoque empresarial reside en cuestiones centradas en la orientación al cliente.

Kotler (1994), señala que a través del marketing de relaciones se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales, el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costos y la duración de las transacciones.

Teniendo en cuenta los elementos básicos del enfoque relacional tratados a continuación, se puede plantear una visión acerca de esta evolución del marketing hacia un nuevo enfoque y lógica de negocio. Como definen Alfaro Faus y Armengol Jornet (2004, p. 12). “*El Marketing Relacional es la gestión estratégica de relaciones de colaboración*

con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa”

4.1. MARKETING TRANSACCIONAL VS MARKETING RELACIONAL

4.1.1. Marketing transaccional

En el pasado, el marketing se basaba en las transacciones, de ahí su nombre marketing de transacciones o marketing transaccional. Poseía una serie de características, en las cuales se apoyaba el modelo. Este marketing se regía por una **perspectiva temporal**, es decir, la búsqueda de beneficios y objetivos a corto plazo. Para ello se llevaban a cabo acuerdos puntuales, tratando de conseguir más operaciones en el momento presente, sin ocuparse tanto de la fidelización de los clientes. El contacto con el cliente y conocimiento de este es escaso o nulo, no se busca conocer sus necesidades, ni sus motivaciones, de este mismo modo el compromiso con los clientes es inexistente y la presencia en la vida del usuario por parte de la empresa no se realiza.

“El Marketing transaccional es un tipo de marketing que busca satisfacer a los consumidores y alcanzar los objetivos de un negocio a través de un sistema de intercambio, o de transacción, de bienes o de servicios. En lugar de buscar un lazo entre consumidor y firma, su prioridad es ir directamente a por la venta, ensalzar las bondades de aquel servicio o producto que desea vender para obtener el beneficio rápido.” (NeoWiki, s. f.).

En cuanto al producto, el marketing de transacciones centra todos los **esfuerzos** en este, el **producto** se convierte en el centro de la empresa. La diferenciación del producto no se realiza ya que se considera suficientemente preciso y adecuado para que sea el cliente el que se interese por él.

El **segmento de clientes no está diferenciado** en este primer modelo de marketing, se dirige a todo el público de forma masiva sin desarrollar diferentes estrategias para cada tipo de público, ya que no establece grupos ni diferencias entre el público. Además, el

trato con el cliente y la relación entre comprador y vendedor es distante, cada uno ejerce un papel limitado de su función sin generar ningún tipo de vínculo ni feedback. Los roles están claramente establecidos entre el comprador y el vendedor, el comprador ejerce un papel pasivo y el vendedor activo.

En cuanto a la competencia u otros stakeholders, la filosofía de actuación es de rivalidad y conflicto, como por ejemplo con proveedores, empresas de la competencia y distribuidores. Todos estos agentes son necesarios ya que el marketing de transacciones precisa de intermediarios.

La organización de la empresa está claramente diferenciada por departamentos, y el cometido del marketing solo afecta a este departamento sin tener presencia ni repercusión en ninguno de los otros departamentos. Esto genera una inconexión entre las funciones empresariales, ya que no se genera conexión estratégica entre las áreas, luego el marketing interno es limitado.

La búsqueda de transacciones puntuales promueve la búsqueda de clientes satisfechos con la transacción y meramente en un momento puntual. Por último, el servicio de atención al cliente o servicio post-compra se realiza por cumplir, sin darle un sentido central de la corporación.

4.1.2. Marketing relacional

Las características del marketing relacional son muy diferentes y opuestas a las de marketing de transacciones. La evolución de todas las características descritas anteriormente, han logrado desarrollar un **nuevo paradigma de marketing**, llamado **marketing relacional**, que ofrece una visión enfocada y centrada en el cliente.

La aplicación de estrategias de marketing relacional proporciona amplios beneficios para todas las partes implicadas en la red que se establece alrededor de dichas estrategias. Entre los beneficios que una empresa puede obtener de la práctica de estas estrategias se encuentran: el crecimiento de las ventas, cuota de mercado, retención de clientes y rentabilidad de la inversión entre otros.

Tabla 4.1. Definiciones de autores sobre el marketing relacional

Berry (1983, p.25)	Relationship marketing is attracting, maintaining and -in multi-service- enhancing customer relationships.
Jackson (1983, p.165)	Relationship marketing is marketing to win, build and maintain strong lasting relationships with industrial customers.
Grönroos (1994, p.335)	Marketing is to establish, maintain, and enhance... relationships with customers and other partners, at profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.
Ballantyne (1994, p.3)	An emergent disciplinary framework for creating, developing and sustaining exchanges relationships evolve to provide continuous and stable links in the supply chain.
Morgan and Hunt (1994, p.22)	Relationship marketing refers to all marketing activities directed to establishing, developing and maintaining successful relational exchanges.
Gummesson (1994, p.3)	Relationship marketing is marketing based on interaction within networks of relationships.
Harker (1999, p.16)	An organization engaged in proactively creating, developing and maintaining committed, interactive, and profitable exchanges with selected customers (partners) overtime is engaged in relationship marketing.

Fuente: Elaboración propia a partir de Merino Sanz (2010).

El marketing relacional, sitúa la obtención de beneficios y **metas a largo plazo, busca fidelizar** y mantener clientes por encima de obtener nuevos. Debido a la fidelización, busca mantener y desarrollar transacciones de forma continuada generando valor para ambas partes, de forma que el cliente acuda a la empresa nuevamente y siempre que lo necesite. Para lograr una fidelización basada en la alta satisfacción del cliente y una valoración muy positiva de la empresa, el contacto con el cliente debe ser directo.

En cuanto a la orientación, este nuevo marketing, no está enfocado en el producto sino en el mercado, al centrar sus esfuerzos en transformar la información que el mercado le proporciona para el diseño de estrategias y la toma de decisiones, situando al mercado y por tanto, al cliente, en el centro de la empresa.

Dada la importancia que otorga este nuevo **paradigma**, todo el marketing ha de ser **personalizado** y la cartera de clientes ha de estar segmentada utilizando diferentes criterios esenciales para la empresa.

A su vez las relaciones con los clientes deben ser interactivas, para potenciar la fidelización, así como el compromiso que la empresa adquiere con los clientes. Estos han de tener presente a la empresa en su día a día y favorecer el contacto con ellos en situaciones actuales y futuras. La filosofía en la que se apoya todo este modelo está basada en las relaciones y **cooperación mutua entre organizaciones**, sin generar tensión negativa ni altas rivalidades entre la competencia u otros agentes como proveedores.

Además, los proveedores e intermediarios modifican la forma de participación, ya que el comprador y vendedor se ocupan de funciones tradicionalmente realizadas por intermediarios.

El **papel** del comprador se vuelve más **activo**, y los roles vendedor/comprador están poco definidos, por las capacidades e informaciones que ambos tienen tanto del producto como del proceso. Toda la empresa se engloba en la función y necesidad de marketing, ya que toda la organización ha de participar en los planes de marketing estratégico, para beneficiarse de éstos y obtener mejores resultados a nivel global. Por ello se lleva a cabo el desarrollo de marketing interno de manera continuada y completa.

Por último, la mejor manera de **fidelización del cliente** está basada en que el cliente esté satisfecho con una continua relación y vínculo con la empresa, no con una acción puntual. Esto genera que todos los esfuerzos de la empresa estén orientados en un servicio total al cliente.

A continuación, se trata de exponer de forma comparativa las características de ambos modelos, para favorecer la comprensión de la dirección actual y futura del marketing.

Tabla 4.2. Marketing transaccional vs marketing relacional

	M.TRANSACCIONAL	M. DE RELACIONES
Perspectiva temporal de metas y objetivos	Corto plazo	Largo plazo
Acuerdos y relación comercial con el cliente	Búsqueda de transacciones puntuales	Fidelización; Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada de valor para ambas partes
Contacto con el cliente	Escaso o nulo	Contacto directo y continuado
Orientación empresarial	Al producto	Al mercado (cliente)
Comunicación	Dirigida a las masas	Personalizada
Tipo de relación cliente-empresa	Distancia entre vendedor y comprador	Relación interactiva
Compromiso	Bajo compromiso hacia los clientes, escasa presencia	Alto nivel de compromiso y respuesta
Rivalidad entre agentes	Alta rivalidad y conflicto	Relaciones buenas y cooperación
Roles comprador/vendedor	Claramente establecidos; comprador (pasivo) vendedor (activo)	Flexibles
Logística	Distribución a través de intermediarios	Acuerdos directos con proveedores y clientes, procesos integradores
Desarrollo de marketing	Departamento de marketing exclusivamente	Toda la organización
Marketing interno	Escaso	Completo y continuo
Satisfacción clientes	Puntual	Duradera
Servicio atención al cliente	Escaso énfasis	Gran énfasis

Fuente: Elaboración propia a partir Reinares Lara (2005).

4.2. ELEMENTOS DETERMINANTES EN LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING DE RELACIONES

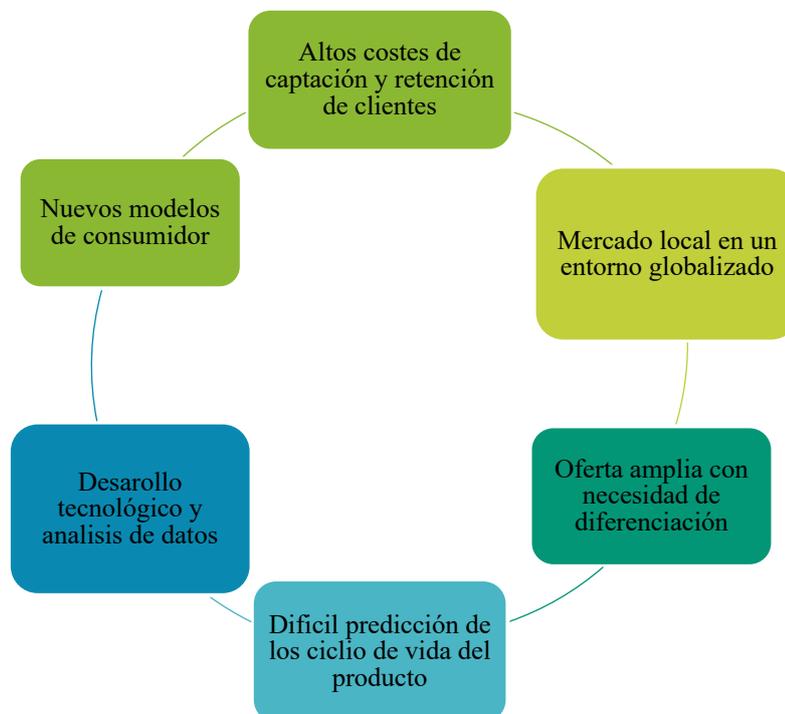
Todos estos cambios se han producido de manera progresiva y gradualmente, potenciados por una serie de factores que motivan y aceleran la necesidad de nuevas teorías y enfoques. En el caso del marketing relacional ya existían conceptos previos a la teoría y situaciones que potenciaron el desarrollo de este nuevo enfoque.

Estos son algunos de los más relevantes recogidos en (Reinares Lara et al., 2004):

- Los costes de captación de nuevos clientes han aumentado considerablemente. También, de la dificultad que supone cuantificar en unidades monetarias lo que cuesta incorporar un nuevo consumidor a la cartera de clientes.
- La globalización del mercado unida a una necesidad de contacto local para acercarnos al cliente. Por lo que estos dos conceptos aparentemente opuestos han de generar sinergias entre la empresa, entre la producción y el marketing. Globalizando el mercado, pero centralizando el conocimiento del cliente, con deseos individualizados enfocados a un mundo y mercado global.
- La oferta es cada vez más amplia, no todos los productos tienen ya colocación en el mercado, ya que es el cliente el que decide su colocación, teniendo en cuenta que además, se suma la dificultad para diferenciar la marca que es menor, a priori.
- Los ciclos de vida del producto son más difíciles de predecir, además de acortarse debido a las grandes plataformas de lanzamiento online. Esto se debe al escaso tiempo de corrección de problemas entre lanzamiento de un producto en un lugar del mundo u otro. El ciclo de vida de los productos se acorta progresivamente con la masiva implantación de productos e innovación de éstos a un ritmo descontrolado.
- Aumento de la competencia en canales de distribución. La globalización ha convertido el sector de la logística, distribución y transporte en un mercado mucho más competitivo, sumado a los grandes avances tecnológicos, el mundo de las comunicaciones.
- La estandarización de los modelos de negocio se hace imposible, debido al surgimiento de nuevos tipos y conceptos de negocio, con lo que no es posible aplicar un único paradigma.

- La presencia de personal y departamentos de marketing se ha extendido a casi todas las empresas, independientemente de su tamaño o cifra de negocio, por lo que ya no plantea una ventaja competitiva. Por tanto, no sirve con hacer acciones de marketing, sino hacer las mejores, establecer múltiples estrategias de marketing efectivas que conlleven la aplicación práctica de las bases teóricas del marketing de relaciones.
- Desarrollo tecnológico que permite el análisis masivo de datos, nuevas aplicaciones estadísticas y la creación de sistemas de información y herramientas como Data Warehouse, Data Mining y CRM.
- El comportamiento del consumidor ha variado y se ha producido cambio en sus patrones de conducta.

Gráfico 4.1. Elementos determinantes en la evolución del Marketing relacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Reinares Lara et al. (2004).

5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN MARKETING

La toma de decisiones representa la acción principal de la empresa. Las empresas viven en una necesidad constante de tomar decisiones acerca de sus productos, precios, producción, estrategias competitivas y de su comunicación al mercado.

Estas decisiones han de ser tomadas en base a unos criterios. Estos criterios son altamente definibles gracias a la información. La información es el recurso más poderoso que una empresa puede tener para lograr tomar las decisiones más acertadas. Además, la información permite realizar controles, analizar los resultados de sus acciones y evaluarlas.

Las organizaciones necesitan crear lo que se denomina un sistema de investigación de marketing, que puede ser definido como un conjunto de **personas, procedimientos, e instrumentos** para recoger, valorar, tratar y difundir información con objetivo de **conocer el entorno, tomar decisiones** o evaluar resultados (Grande Esteban y Abascal Fernández, 2017).

Gráfico 5.1. Sistemas de información de marketing



Fuente: elaboración propia a partir de Grande y Abascal (2017).

También puede definirse como la relación establecida entre las personas (recursos humanos), máquinas (recursos materiales) y procedimientos (recursos intangibles). Estas relaciones generan un flujo de información, procedente de diversas fuentes. Las fuentes de información pueden ser tanto internas como externas, y proporcionaran la información necesaria para toma de decisiones de la empresa.

Los sistemas de información generan una serie de datos, necesarios para tomar decisiones coherentes y fijadas en base a unos objetivos empresariales. Para una correcta interpretación de datos y posterior aplicación de los mismos, la información debe regirse por una serie características, sobre las cuales se dedicará un capítulo posteriormente, debido a la importancia que supone.

5.1. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Para alcanzar una excelente calidad de los datos, y así poder garantizar un mejor uso de los sistemas de información de marketing, es necesario que la información cuente con una serie de características.

- ⇒ **El grado de fiabilidad de la información.** La información se somete diferentes análisis estadísticos para validar su calidad y fiabilidad. Además, el análisis ha de ser objetivo, teniendo en cuenta el método utilizado para la obtención de datos, las fuentes, personas o instituciones que llevaron a cabo la recogida o publicación de la información.
- ⇒ **La actualización de los datos** en la línea del tiempo y el ritmo de actualización de los mismos. Ya que se precisa analizar información de la realidad más actual posible.
- ⇒ **El nivel de detalle de la información** analizada, para evitar que las variables estudiadas representen el mismo concepto. Datos detallados que permitan conocer a fondo los componentes del fenómeno estudiado garantizaran una mayor calidad de la información.

Por otra parte, es posible abordar esta cuestión desde otra perspectiva, las dimensiones de la calidad de datos, según el informe realizado por Power Data (2018) y las dimensiones que establece de calidad de datos con las siguientes:

- **Compleitud:** esta dimensión hace referencia a los datos que se tienen recogidos en las bases de datos. En algunos casos, los datos que no están, son irrelevantes, pero cuando se vuelven necesarios para un proceso del negocio, se vuelven críticos.
- **Conformidad:** esta dimensión atiende al formato en el que se tienen los datos de forma que todos los campos de la tabla se encuentren en un formato estándar y legible.
- **Consistencia:** responde a las respuestas contradictorias entre el cruce de datos, durante el proceso del cruce de datos con los registros se debe evitar la obtención de información contradictoria.
- **Precisión / Exactitud:** los datos han de ser lo más precisos y exactos posibles, deben recoger la respuesta de la forma más exacta y siempre atendiendo exclusivamente a los que se pregunta. Si los datos no son precisos, estos no pueden ser utilizados. En este sentido, para detectar si estos son precisos, se compara el dato con una fuente de referencia.
- **Duplicación:** esta dimensión es clave a la hora de tener en cuenta el análisis de calidad de los resultados ya que estos estarían alterados por el efecto de la duplicación de datos. Es importante saber si se tiene la misma información en formatos iguales o similares dentro de la tabla.
- **Integridad:** esta dimensión valora las referencias de obtención de información ya que es imprescindible conocer si esta información está sujeta a un referencia o registro que sea posible y fiable de utilizar.

5.12. ANÁLISIS DE DATOS

La información obtenida a través de diferentes métodos de recolección de datos como cuestionarios u otros medios, se analiza mediante **procesos estadísticos**, los cuáles permiten convertir las cifras numéricas en interpretaciones, gráficos, ilustraciones y afirmaciones a través de las cuáles el equipo de trabajo pueda tomar decisiones.

Todo este complejo sistema de **varias etapas** a realizar durante el análisis de datos reporta grandes ventajas sobre la empresa. Entre otras virtudes se pueden encontrar:

- Obtener **información y conclusiones** que no se pueden obtener a priori con la simple observación de datos.
- Las **conclusiones e interpretaciones** que se extraen, son objetivas como resultado de la información conseguida. El uso y aplicación de técnicas y sistemas estadísticos conllevan la obtención de resultados fiables que no son manipulables. Por lo tanto, aplicar instrumentos estadísticos conduce a interpretaciones objetivas.

6. CRM COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.1. ¿QUÉ ES EL CRM?

“Customer Relationship Management” conocido por sus siglas CRM es un programa **software** encaminado a un modelo de **gestión del cliente** más dinámico y rentable enfocado al marketing de relaciones, la fidelización del cliente, el diseño de estrategias y al aumento de la rentabilidad.

Como recalca Anderson, la gestión de relaciones con los clientes ha de ser un enfoque global para el establecimiento, mantenimiento y aplicación de la relación comercial a dichos clientes. La gestión de esta relación no esta asociada exclusivamente a las ventas o el marketing, si no que es un trabajo conjunto de todos los miembros de la empresa, cada uno dentro de sus funciones. Debe ser una forma de negocio que implique a todas las áreas, aunque sea un trabajo delegado a un área concreta de la compañía.

Además el enfoque, forma de tratar o abordar algo, según el diccionario Webster, implica la existencia de un plan bien definido de gestión y trato de los clientes. También hace referencia al planteamiento de la estrategia, por lo que la empresa debe establecer una dirección de la organización, y cualquier estrategia que se interponga en el camino de las relaciones con los clientes la impulsará a un rumbo equivocado (Anderson y Kerr, 2003).

El CRM busca generar un **feedback positivo en el cliente** de manera rentable basándose en una relación a largo plazo. Hoy en día se sabe que las políticas de empresa deben estar orientadas al cliente, esto se debe a la nueva situación comercial donde es el cliente quien manda y es este mismo el que decide lo que se vende.

Las empresas que utilizan un CRM van a depender principalmente de los siguientes aspectos:

- Sector de negocio donde trabaja.
- Volumen de clientes.
- Número de personas en el área comercial.

La **principal función** del CRM es servir a la empresa de **información** útil, la cual es una ventaja competitiva ya que la competencia no va a controlar la misma cantidad de información, por lo que la formulará estrategias dirigidas a esta información, lo que permite a la empresa propietaria del CRM obtener una Ventaja Competitiva.

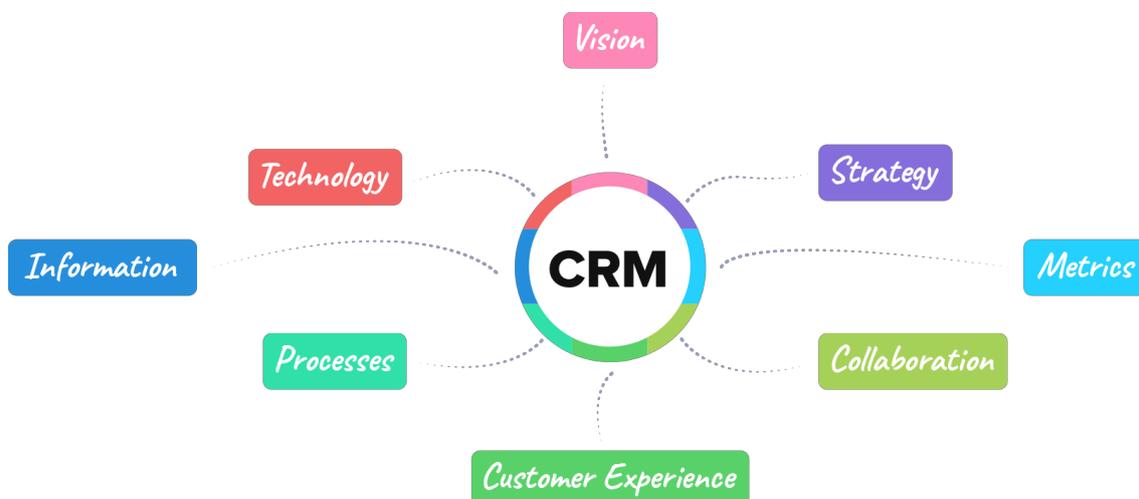
La empresa y en especial la fuerza de ventas, debe recoger toda la información relevante sobre sus clientes reales y potenciales para la elaboración de una base de datos, compuesta a su vez por datos que se vuelcan automáticamente a través de otros soportes digitales, programas de gestión u otros sistemas integrados en los servidores tecnológicos.

La información relevante es toda aquella información que ayude a la empresa en el futuro a posicionar mejor el producto, tener un conocimiento más profundo del cliente y fidelizar la relación. La información debe de ser **de calidad, fiable y actualizada**. El CRM analiza toda la información recogida para entender y predecir el comportamiento de los clientes. Un aspecto clave es el enfoque empresarial que la empresa desarrolla, ya que el CRM va acompañado de una gestión proactiva tanto de la fuerza de ventas, como del ámbito

comercial, así como la gestión total proactiva de la empresa. La gestión puede ser abordada desde dos estilos, no siempre contradictorios, ya que una misma empresa puede utilizar los dos dependiendo del caso, pero se sitúan en sentidos distintos de modos de actuación y gestión de proyectos (Castillo Serna, 2005).

Un enfoque empresarial proactivo supone la planificación anticipada de los cambios a corto y largo plazo. Esta es la principal característica de la gestión proactiva mediante la cual, obtiene ventajas ya que se anticipa a los problemas, posibles decisiones de clientes, cambios en el mercado... Para lograrlo, la alta gerencia debe trabajar en colaboración con otros departamentos, incluyendo los de finanzas, marketing, tecnológico y de recursos humanos. Esto también implica realizar talleres de capacitación permanente para asegurarse de que los empleados están preparados para enfrentarse con los cambios cuando sucedan. Sin embargo, la gestión reactiva se caracteriza por la falta de planificación o formulación de planes de contingencia o de situaciones de emergencia. Tal gestión es burocrática y autocrática. Los gerentes son dictadores y cortos de vista. Esto quiere decir que un departamento sólo formula objetivos a corto plazo.

Gráficos 6.1. Aspectos fundamentales del CRM



Fuente: Investigación de Gartner (citado por Zoho, s. f.).

Una posición reactiva es una posición “dejada”, por lo cual una posición proactiva de cara al CRM consiste en estudiar al cliente y en base a toda la información que se tiene disponible saber antes que el propio cliente lo que necesita.

6.2. VENTAJAS DEL CRM

Según Román y Küster Boluda (2014) entre las ventajas que ofrece el CRM a la empresa destacan:

- Conocimiento más específico de cada cliente, para ofrecer un valor añadido.
- Ayuda a preparar la presentación de la oferta y la elaboración de la entrevista.
- Permite el intercambio de información entre distintos departamentos de la empresa.
- Realiza un seguimiento exhaustivo del cliente, tanto a lo largo del proceso de venta como en la postventa.
- Se dirige por determinados grupos de clientes no sólo en precio, también en servicio.
- Acelera el tiempo de desarrollo y lanzamiento de un determinado producto.
- Facilita el seguimiento de campañas comerciales.
- Reduce costes de publicidad tradicional.
- Identifica grupos de clientes y facilita acciones proactivas.
- Ayuda a convertir la empresa en una organización centrada en el cliente.
- Realiza análisis de ventas, tanto agrupadas como por segmento, como por cliente.
- Analiza el perfil del cliente: Nivel de fidelización, nivel de satisfacción, número de productos, número de contacto, tipo de contactos, rentabilidad.
- Incremento del rendimiento de la fuerza de ventas en un 25%
- Aumenta la cuota de mercado en un 5%
- Favorece la fidelización del cliente en un 25%

6.3. CATEGORIAS FUNCIONALES DE CRM

Existen principalmente en tres tipos de CRM: **CRM Operacional**, **CRM Analítico** y **CRM Colaborativo**. La principal diferencia entre ellos es que algunos se centran más en la interacción con el cliente y otros, en las gestiones de la empresa.

Todas estas categorías pertenecen a una función mayor, la investigación en el marketing, como describe la AMA (American Marketing Association) (citado por Luque Martínez, 2017).

“ La función que vincula al consumidor, cliente y público con el vendedor a través de la información, una información usada para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, refinar y evaluar las acciones de marketing; para seguir los resultados de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación del marketing concreta la información requerida para abordar estos aspectos, diseña el método para recoger información, gestiona e implementa el proceso de recogida de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones ” .

Esto es tratado comúnmente desde la perspectiva de tipos de CRM, pero no es ciertamente así, ya que una categoría funcional no tiene por qué excluir del resto de categorías presentes.

6.3.1. CRM Operativo

Dentro del CRM Operativo es posible diferenciar dos partes:

Tiene componentes de las dos partes pero se centra mas en la primera, esta parte denominada "**Front Office**" se encarga de la gestión del **marketing y ventas**, así como de la atención al cliente y es a la que se dedica principalmente.

Sin embargo, la segunda, parte a la cual apenas dedica tiempo ni espacio en la composición del CRM operativo, se llama "**Back Office**" y se centra en funciones de **contabilidad y finanzas**.

Por lo tanto se puede afirmar que las principales funciones y objetivos de este CRM son:

- Interactuar con los clientes, para establecer cierta confianza y llegar a una fidelización.
- Gestionar las funciones de marketing y ventas, dedicando especial atención al servicio del cliente, servicio de llamadas telefónicas, posibles dudas o reclamaciones...
- Obtener información sobre todos los datos disponibles de los clientes, para conocer mejor sus necesidades y poder ofrecerles un producto o servicio adecuado, actualizando de manera constante la base de datos de los mismos.

La empresa es capaz de diseñar e implementar una campaña de marketing con mayor probabilidad de éxito y rentabilidad de la inversión gracias a esta serie de objetivos.

En definitiva, el CRM Operativo se caracteriza por la interacción de la empresa con el cliente con la finalidad de mejorar su experiencia.

6.3.2. CRM Analítico

El CRM Analítico se basa en la utilización del **modelo de negocio Business Intelligence**, dentro de este está integrado un almacén de datos perteneciente a la empresa denominado *DataWarehouse* y el *Data Mining* o la explotación de datos para conocer el comportamiento del cliente.

Gráficos 6.2. Business Intelligence



Fuente: (Bigeek, 2014)

Sus tareas principales, entre otras, son:

- Analizar el comportamiento del cliente para poder ofrecerles un mejor servicio.
- Diseñar acciones comerciales segmentadas.
- Evaluar y medir campañas de marketing y su eficacia.
- Estructurar en bases de datos, toda la información procedente de los clientes.

En resumen, el CRM Analítico, trata de **explotar y analizar toda la información** que contienen las bases de datos sobre los clientes, para conocerles y ofrecer soluciones comerciales adecuadas a sus necesidades.

6.3.3. CRM colaborativo

El CRM Colaborativo es el responsable de la **interacción entre el cliente y la empresa** a través de diversos canales de comunicación.

De este modo, la empresa puede ofrecer los productos o servicios que se ajustan más a las necesidades y deseos de sus clientes, así como elegir el canal más adecuado para ellos, entre la gran variedad de canales que actualmente ofrece un CRM por el continuado desarrollo de la tecnología, lo que genera un vínculo positivo con sus clientes.

Dentro de la amplia variedad de canales que un CRM ofrece, cabe destacar el e-mail, chat, teléfono, etc., a los cuales, se puede acceder desde cualquier dispositivo y lugar hoy en día.

De esta manera, la empresa es capaz de centralizar y organizar toda la información y los datos que el cliente proporciona a través del CRM.

El CRM Colaborativo tiene **dos funciones** clave:

- Establecer una **comunicación** multicanal entre todos los departamentos de la empresa, así como interactuar con los clientes.
- Mejorar la **relación con los clientes** de la organización.

Es importante aclarar la diferencia entre CRM y ERP dado que estos dos términos se tienen a confundir, y si no es así, tampoco queda siempre clara la barrera o nexo entre ambos. El trabajo expuesto se centra exclusivamente en el CRM, como herramienta y software de gestión de clientes, pero aun así se ha de definir claramente las diferencias entre estos dos términos, que suelen en muchas ocasiones generar confusión.

Un ERP es el sistema completo con el que se gestionan todas las actividades de la empresa, en todos los departamentos, no solo el programa de gestión, si no todo lo que guarda el servidor de datos de la empresa, el CRM es parte de el ERP, el CRM es el sistema de gestión que relaciona los contactos con la empresa y obtiene a través de los datos de los clientes la manera mas sencilla de buscar rentabilidad a los clientes, conociendo sus compras, gustos, frecuencia de compra y productos adquiridos.

Ilustración 6.1. ERP y CRM integrados



Fuente: (KR Solutions, 2017)

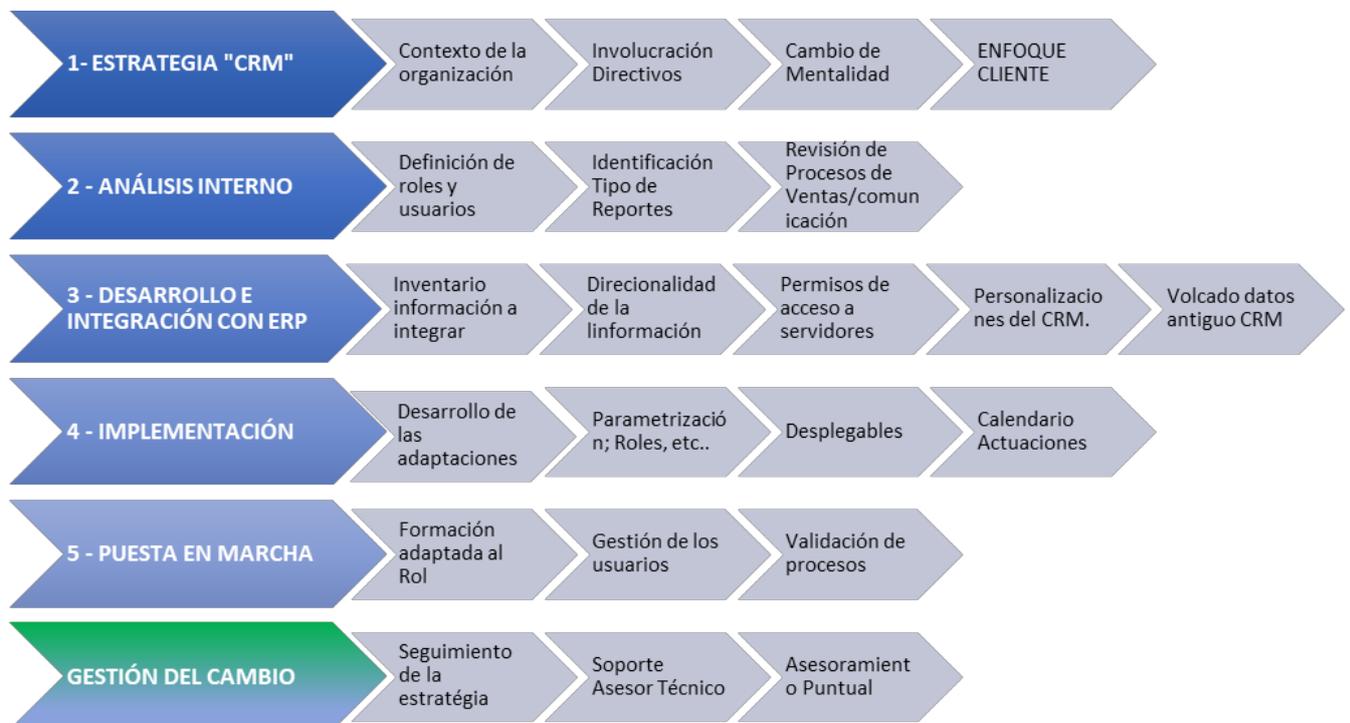
7. IMPLEMENTACIÓN DEL USO DEL CRM EN LA EMPRESA

7.1. ¿POR QUÉ INVERTIR EN UN CRM EN TU EMPRESA?

El CRM va más allá de una simple compra de software y depende al 100% del enfoque organizacional, de la correcta definición de los procesos de negocio, y de los resultados integrados de todos los puntos de contacto con el cliente, alineado a los objetivos.

La implementación correcta de CRM requiere tiempo, recursos e inversión, pero dará como resultado un incremento en la **retención de sus clientes**, el **aumento de las ventas**, mejores niveles de **satisfacción** de los mismos y una considerable **reducción de costos** de captación (García Carmona, 2018).

Gráfico 7.1. Pasos para la implementación del en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

7.2. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN LA EMPRESA

A continuación se explicarán las distintas etapas mostradas en la ilustración anterior.

7.2.1. Estrategia CRM

Esta fase es importante, ya que tiene como objetivo involucrar a los diferentes participantes del proyecto ofreciendo el impulso y las orientaciones estratégicas precisas para su puesta en marcha. En general, se lleva a cabo con la participación de los responsables y / o gerentes de ventas.

En este punto se deben de fijar claramente los objetivos y resultados esperados de la puesta en marcha del CRM. En un porcentaje muy elevado de los casos, las organizaciones no dejan definidos los objetivos, causando el fracaso de la implementación.

También resulta igual de relevante en esta fase, afianzar el **cambio de mentalidad empresarial** interno, desde los niveles jerárquicos de alta gerencia hasta los más cercanos al cliente. Para que este cambio se produzca, requiere del diseño de procesos y políticas que vayan encaminadas a visualizar al **cliente como eje fundamental** de la gestión de la organización. Adaptando la comunicación, los informes, la inteligencia de datos y resultados, a un flujo de generación de eficiencia empresarial enfocada en el cliente.

El modelo de gestión de las acciones de marketing, de los procesos comerciales y acciones relacionales, son la clave del funcionamiento de la herramienta ya que de él dependen los puntos de contacto entre los departamentos. Del nivel y calidad de la información que introduzcamos en el sistema, dependerán los informes que generarán inteligencia y seguimiento comercial.

Puntos CLAVE a tener en cuenta en esta fase:

- ◇ Concretar el objetivo del proyecto.
- ◇ Definir claramente un plan de actuación.
- ◇ Identificar la infraestructura necesaria y responsable implantación del proyecto.
- ◇ Decidir si la organización sigue algún modelo especial.
- ◇ Elaborar el marketing Mix.

- ◇ Concretar los sistemas de comisión y las áreas de trabajo.
- ◇ Decidir sobre KPI (Key Performance Indicator) marcados y método de seguimiento, cronograma, etc...
- ◇ Establecer el responsable de la empresa para la implantación del CRM.
- ◇ Comunicar el proyecto a toda la compañía.
- ◇ Implicar a la Gerencia, Mandos Intermedios y cargos de responsabilidad.

7.2.2. Análisis interno

El análisis se centra en captar **las necesidades de los diferentes “usuarios clave”**, ya sean directos como los comerciales, los responsables de marketing o de atención al cliente, o indirectos como aquellos que analicen e integren el CRM.

Se debe identificar claramente la estructura comercial, marketing y atención del cliente, teniendo en cuenta funciones, roles, nivel tecnológico, si han utilizado alguna vez CRM y en caso afirmativo, concretar cuál.

Posteriormente, se analizan los requisitos de información de cada rol, en cada uno de los departamentos, dado que estas necesidades pueden tener un impacto significativo en la configuración de la herramienta.

Como paso final se hace una revisión de la totalidad de las funcionalidades del CRM para cada tipología de los usuarios que forman parte de la empresa.

Puntos CLAVE a tener en cuenta en esta fase:

- ◇ Revisión de la aplicación y ver qué cambios solicita el cliente.
- ◇ Definición de roles y funciones de cada perfil.
- ◇ Realización de documento técnico de peticiones, detallando si se salen del presupuesto inicial o no.
- ◇ Realización del plan de roles y plan de formación que tendrá cada usuario.
- ◇ Aprobación por parte de la empresa del documento de cambios.

7.2.3. Desarrollo e integración con sistemas internos

Es necesario localizar la información que se integra: cómo se hace la integración, si mediante SW (Software/Hardware) , conexión directa de tablas, ODBC (Open DataBase Connectivity), o absorción de ficheros, los cuales son diversos lenguajes de ficheros y bases de datos.

También hay que volcar datos del CRM antiguo y facilitar por parte de empresa los accesos a los servidores según el documento de requisitos, así como los modelos de facturas, albaranes, modelos de gastos, etc...

7.2.4. Implementación

Consiste en la presentación del CRM al responsable del proyecto de la empresa y fijación de los elementos a realizar **antes de facilitar la formación**, tales como:

- ◇ Revisión de la información importada y comprobación de datos.
- ◇ Ajuste de los desplegables que ofrece la aplicación, adaptándolos a las necesidades reales de la empresa.
- ◇ Limpieza de las bases de datos, constatando qué campos faltan por rellenar en las fichas de clientes y regularizando la información.
- ◇ Revisión de informes con la información guardada.
- ◇ Evaluación de las funcionalidades para cada uno de los roles.

7.2.5. Puesta en marcha

La fase de **lanzamiento** o puesta en marcha, incluirá la formación inicial de los distintos usuarios y la validación por cada uno de ellos de su usabilidad. Es normal que durante esta fase se suelen solicitar algunos ajustes menores.

La formación irá enfocada a:

- ◇ Formación sobre cómo sacar partido del sistema (comercial y marketing).
- ◇ Motivación de uso del sistema (actitudinal).
- ◇ Formación para manejar el sistema (tecnológico).

La metodología formativa ha de ser una mezcla entre Presencial + Coaching. Las sesiones formativas se imparten en talleres y sesiones de formación programadas.

7.2.6. Gestión del cambio

Por último, durante esta etapa se hace un seguimiento de la adopción de los usuarios de la herramienta, mediante la realización de una asistencia técnica gestionando el mantenimiento y desarrollo de la aplicación.

Puntos CLAVE a tener en cuenta en esta fase:

- Definir con el responsable el plan de seguimiento del uso de la herramienta.
- Tipología de reuniones, frecuencia, objetivos, etc...

7.3. DIFICULTADES MÁS COMUNES A EVITAR EN LA IMPLANTACIÓN DEL CRM.

Entre las principales dificultades se encuentran:

- Burocratización de estructuras organizativas y procesos.
- Falta de coordinación entre múltiples proyectos de TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación)
- Definición errónea del alcance del proyecto.
- Falta de alineación con los objetivos estratégicos del negocio.
- Comprensión deficiente de los requerimientos de los usuarios.
- Dificultad y complejidad de la migración y conversión de datos.
- Subestimar la formación al usuario final.
- Implantar sistemas sin evaluar la necesidad de un rediseño previo de procesos.
- Mejoras en el sistema: re-análisis de procesos. Cambios en la lógica de trabajo.
- Falta de colaboración en la integración.

Los cinco pasos en el proyecto de CRM, no son un fin en sí mismos. De hecho, el CRM es una herramienta en **permanente evolución**. Se ha destacado la capacidad del CRM para apoyar la adaptabilidad de las empresas mediante la difusión de las mejores prácticas casi constantemente. CRM va a convivir, adaptarse y evolucionar a través de mejoras en los métodos de ventas, marketing y atención al cliente. No hay que olvidar que cualquier buen método debe ser considerado como un bucle, un proceso que tiene como objetivo cambiar las herramientas y hábitos.

Es decir se basa en dos términos conjuntos los cuales han de estar presentes a la vez:

Actitud + Método.

8. CRM MAQUINARIA AGRÍCOLA SANTIDRIAN

8.1 MAQUINÁRIA AGRÍCOLA SANTIDIRAN.

Ilustración 8.1. Fachada de Maquinaria Agrícola Santidrián



Fuente: elaboración propia

Maquinaria Agrícola Santidrián cuenta con más de veinte años de experiencia en sector agrícola. La idea de negocio surgió por la necesidad de cubrir un vacío de marcas existente en la provincia de Burgos.

En la actualidad, sus dos ejes principales de trabajo son la venta de aperos y maquinaria agrícola, así como la reparación de estos. En su amplia experiencia empresarial el mercado de la agricultura ha realizado grandes cambios tanto en la provincia de Burgos, España y en el resto de Europa.

La incorporación de **nuevas tecnologías** a los sistemas de trabajo, como nuevas formas de producción, han generado una serie de **cambios** en el día a día del **agricultor**, así como en la mentalidad y desarrollo de las actividades agrícolas. La mecanización de la agricultura consistió en la generalización del uso de tractores, sembradoras y cosechadoras mecánicas, lo que permitió realizar en menos tiempo todo tipo de tareas.

La maquinaria agrícola tiende a ser cada vez más compleja ya que cuenta con dispositivos de precisión y comandos electrónicos, lo que permite incrementar su potencia y la rapidez y la calidad de las labores.

Maquinaria agrícola Santidrián² en su compromiso con el cliente y con el sector, ha implementado también nuevos sistemas tecnológicos y se ha sumado a la línea evolutiva de los cambios empresariales y organizacionales. En sus últimos años apostando por la calidad de sus servicios y mejorando la gestión comercial han implementado en diseño y uso de su propio CRM.

² Toda la información relativa a la empresa Máquinaria Agrícola Santidrián, procede de las fuentes primarias comentadas en el apartado de metodología.

8.1.1. Análisis DAFO

La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué es la propia empresa y de cuál es su producto-mercado. La definición del negocio nos llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones. Para ellos, se puede llevar a cabo un tipo de análisis que combina la realización de un análisis externo del entorno, competencia, mercado, intermediarios y suministradores, así como un análisis interno de los recursos y capacidades como explica Santesmases en su libro, (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera, y Pintado Blanco, 2014).

La matriz DAFO es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. Antes de analizar y adentrarse en el CRM de esta empresa, tener una visión global de su funcionamiento y posición estratégica en el mercado, puede ayudar a fijar el uso del CRM como una meta, y marcarse objetivos para obtener ventajas competitivas. (Sánchez Herrera, 2001).

LA principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder **tomar las decisiones estratégicas** oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa y el entorno del sector en el que trabaja. Por ejemplo, los relacionados, con las nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, legislación... Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:**

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Tratando de buscar las acciones por las cuales Santidrián podría obtener un posicionamiento superior a la competencia. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados, debemos hacernos preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado agrícola?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se han producido en el sector agrícola?

Las oportunidades que esta empresa posee la sitúan en un referente dentro de la provincia:

- ⇒ Nuevos métodos de cultivo, aumento de la productividad.
- ⇒ Mente abierta hacia los nuevos cambios tecnológicos que se han dado en el mercado.
- ⇒ Mecanización y robotización del sector y las labores de trabajo.

- **Amenazas:**

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación se podrá evitarla o **convertirla en oportunidad**. Para identificarlas, se puede responder a preguntas como: ¿qué obstáculos se pueden encontrar?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores?

- ⇒ Mercado de segunda mano
- ⇒ Globalización e internacionalización del sector y entrada de fabricantes extranjeros en el sector de precios más bajos y menor calidad.
- ⇒ Modernización de formas de distribución y marketing. La competencia se publicita, a través de canales más modernos y dinámicos como redes sociales, blogs y sitios webs.

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa: funcionamiento del taller, organización y venta de la tienda, financiación, marketing y campañas. En definitiva, se trata de realizar una **autoevaluación**, donde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:**

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir **construir ventajas competitivas**. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- ⇒ Pertenecer a una cooperativa internacional, aval de calidad y prestigio. Internacionalmente conocida.
- ⇒ Trato personalizado para cada cliente
- ⇒ Clima de trabajo profesional y cercano.
- ⇒ Años de experiencia, ya que se trata de una empresa donde han trabajado varias generaciones y trayectoria laboral al servicio del sector.
- ⇒ Uso de CRM personalizado.

- **Debilidades:**

Son aquellos factores de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente ,en los que se puede **mejorar**. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué se puede mejorar?, ¿qué evita que compren a la competencia?

- ⇒ Campañas mal diseñadas.
- ⇒ Público y mercado potencial no segmentado, falta de captación y uso indebido de las bases de datos de posibles clientes potenciales.

7.1.2. Análisis del cliente

Gracias a las nuevas herramientas que ofrecen los sistemas de información de marketing y la nueva orientación tanto empresarial como de los mercados hacia el cliente, las ventajas competitivas sobre empresas que deciden no evolucionar aumentan. También es cierto que el sector agrícola conforma unas particularidades respecto a otros sectores en cuanto al **perfil de cliente** al que se enfrentan, en muchas ocasiones desconocido o poco familiar para el vendedor que nunca ha trabajado en el sector. Las herramientas y nuevos softwares informáticos como el CRM, facilitan mucho esta labor, y obtienen rentabilidad del potencial de conocer y analizar el perfil de los clientes, ya que los **patrones de compra** se repiten.

Aún así, también es importante tener en cuenta la parte menos racional y más emocional del cliente, ya que se trabaja con personas.

El **mapa de empatía** es una herramienta que sirve de gran ayuda para ampliar la información específica y con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. También lo es el conocer el perfil de un cliente al que se orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto, campañas de comunicación y relaciones con los clientes más adecuados (Fernández Acebes, 2011).

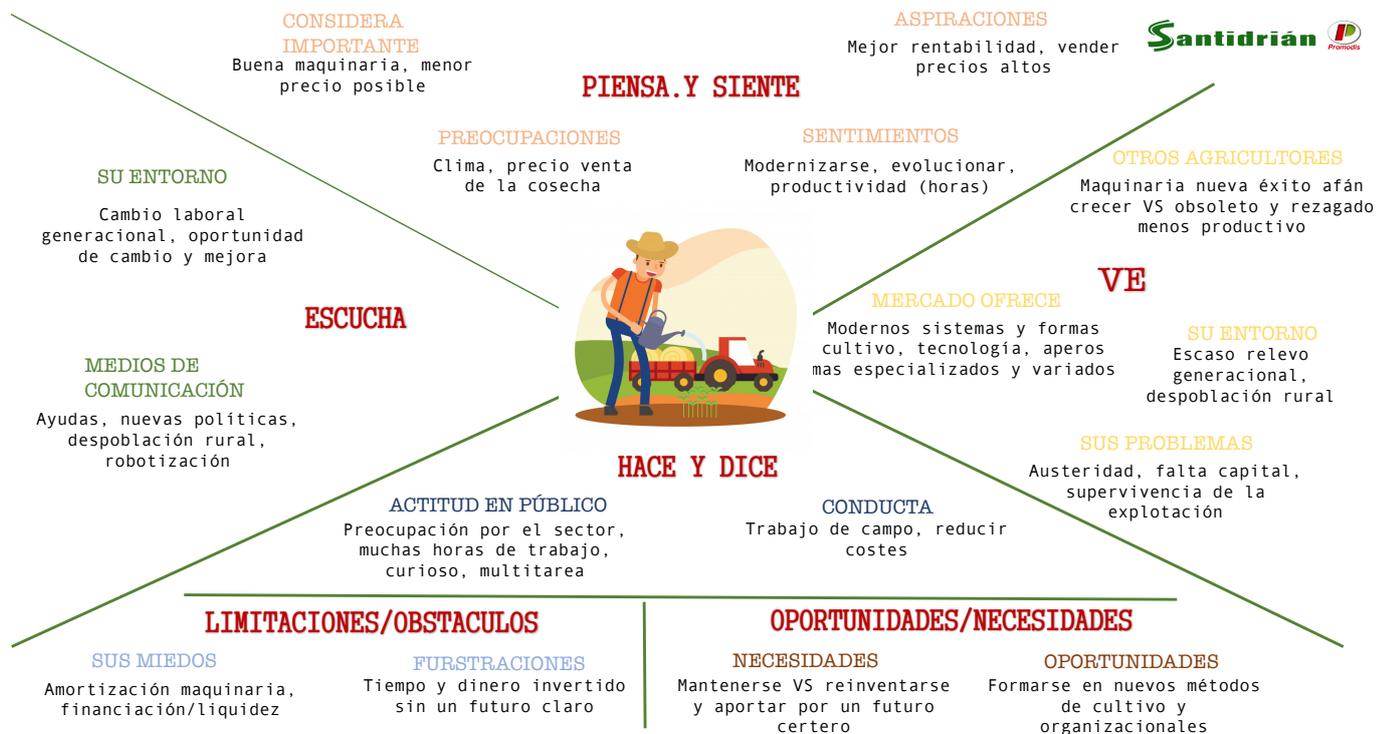
Para realizar este análisis se plantean una serie de preguntas, teniendo en cuenta lo que los clientes perciben:

- ¿Qué ve el cliente? Esta pregunta describe todo aquello que observa el cliente en su entorno, y está relacionado con la empresa.
- ¿Qué escucha el cliente? Hace referencia a todo aquello que el cliente oye en su entorno, familia, amigos, compañeros del sector/trabajo y está relacionado con la empresa.
- ¿Qué piensa y siente? Se refiere a todo aquello que el cliente siente y piensa acerca de la empresa. Incluso que es aquello que no dice.

- ¿Qué dice y hace? Es todo aquello que comunica el cliente en público respecto de la empresa.
- ¿Qué es lo que le “duele” a un cliente? Hace referencia a todo aquello que preocupa a un cliente sobre una empresa. Esto también puede ser entendido como las limitaciones u obstáculos que encuentra.
- ¿Qué es a lo que “aspira” un cliente? Hace referencia a todas las inquietudes y motivaciones personales que tiene con una empresa. También entendido como las oportunidades o necesidades que el cliente encuentra en la empresa.

A través del mapa de empatía se representa a continuación perfil de clientes de Maquinaria Agrícola Santidrián.

Gráfico 8.1. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia.

8.2. AGENTES QUE INTERVIENEN EN EL CRM

Los agentes que intervienen en la plataforma son de tres tipos:

- Administrador.
- Usuarios comerciales, usuarios del área de marketing, gestión y administración, atención cliente, dirección empresarial, mecánicos y dependientes de tienda.
- Supervisor

Administrador

Es el encargado de la administración general del CRM:

- ⇒ Alta, modificación y baja de usuarios del CRM.
- ⇒ Puede acceder a las actuaciones de cada usuario.
- ⇒ Puede realizar o configurar cualquier tipo de informe .
- ⇒ Puede acceder a cualquier información que exista en la aplicación (informes, gráficas,...) para su posterior análisis y control.

Comercial

Es el usuario principal del sistema.

- ⇒ Puede visualizar las oportunidades, destinos.
- ⇒ Generar los eventos.
- ⇒ Realizar el seguimiento de actividades.
- ⇒ Puede incluir las actuaciones comerciales.
- ⇒ Puede incluir los gastos comerciales que vaya produciendo.
- ⇒ Configura alertas de aviso sobre actuaciones.
- ⇒ Puede realizar rutas de visitas.
- ⇒ Puede ver los objetivos que tiene que realizar, así como el nivel de su cumplimiento.
- ⇒ Puede realizar de campañas de comunicación y ofertas.
- ⇒ Segmentación de cuentas .
- ⇒ Puede crear citas de taller, visitas a clientes, fechar puestas en marcha de máquinas.

Supervisor

El supervisor es el usuario externo a la empresa que puede tener acceso a todas las partes del CRM para comprobar su utilización, mantenimiento, reparación de algún selector... Generalmente, este agente pertenece a la empresa la cual diseñó el CRM, o un equipo o persona externa a la empresa que se encargue del funcionamiento.

8.3. IMPORTACIÓN DE DATOS AL CRM

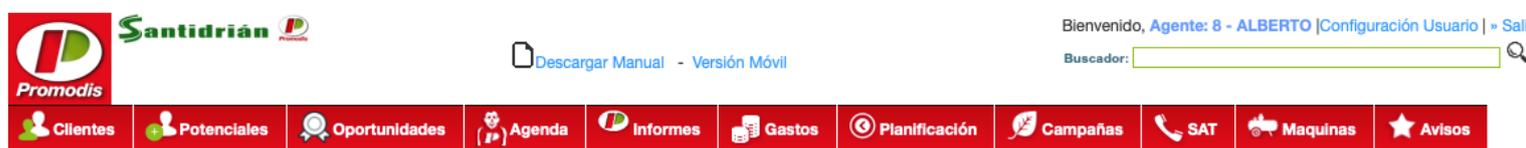
Para sacar el mayor rendimiento al CRM, es importante que esta herramienta esté **integrada con las diferentes fuentes de información**, como puede ser un ERP, formularios web, absorción de diferentes tipos de ficheros:

1. La importación automática desde el sistema de gestión ERP de la empresa
2. Importación desde ficheros (xml, xls, txt, ...)
3. La importación desde Google Place
4. Integración con Wordpress y formularios de los mismos
5. Integración con Office 365
6. Integración de RRSS
7. Desde la cumplimentación del formulario que realiza el posible cliente en la página Web de la organización.
8. Introduciéndolos manualmente desde otras fuentes de datos

9.UTILIDADES DEL CRM SANTIDRIÁN

El CRM Santidrián incluye diversas funcionalidades, clasificadas en la herramienta en distintas pestañas. Algunas de estas funciones se encuentran hipervinculadas. Asimismo, para facilitar el manejo del CRM, se han creado unas pestañas principales, las cuales pueden consultarse en la ilustración 9.1.

Ilustración 9.1. Utilidades CRM Santidrián



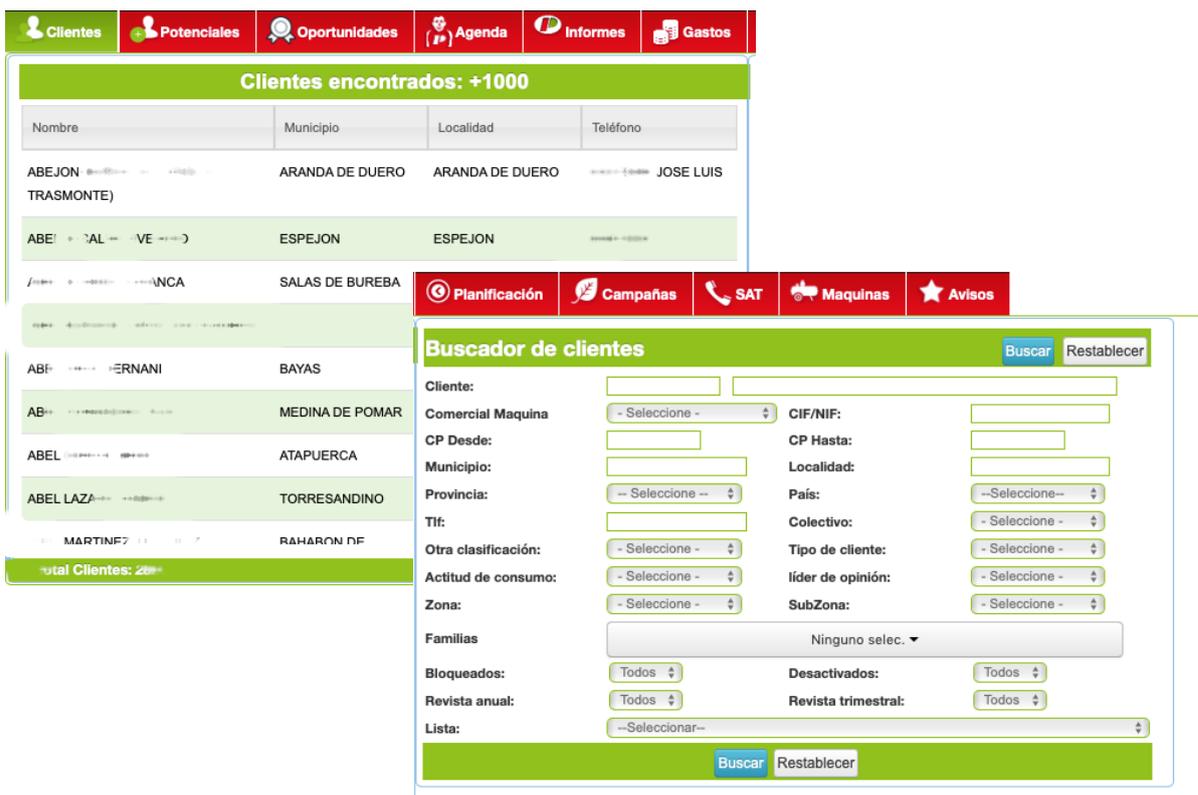
9.1. CLIENTES

En esta pestaña se encuentra la base de datos de clientes, que contiene toda la información detallada acerca de los clientes de la empresa. Hacer un seguimiento de la actividad que realizan los clientes ,así como de elementos y acciones que vinculan a los clientes con el sector agrícola, es imprescindible para poder posteriormente diseñar campañas a medida y segmentar los clientes en base a diversos criterios.

Esta pestaña ofrece una lista ordenada alfabéticamente de los clientes, mostrando una serie de campos como se puede apreciar en la imagen 9.2. . A su vez, a la derecha existe un buscador con todos los campos registrados en la base de datos.

Después de localizar la ficha de un cliente en el buscador o bien, tras seleccionarlo de la lista de clientes, la base de datos muestra diferentes pestañas, donde se puede encontrar toda la información de forma ordenada. Las subsecciones que presenta la base de datos son las siguientes:

Ilustración 9.2. Búsqueda de cliente a partir del CRM



Primero se puede observar una **información general acerca del cliente**, como su nombre, localización, teléfono de contacto... esta información es una descripción general y básica del cliente que sirve para identificarlo. A continuación, se presentan las diferentes subsecciones en las que se centra el trabajo del CRM.

Las funciones de las diferentes subsecciones son diversas, así como el nivel de seguimiento o importancia que tiene cada una.

Ilustración 9.3. Ficha de cliente

Ilustración 9.3. Explotaciones de un cliente

Id	Nombre	Tipo
939	#123456789 Tudanca	-

- Máquinas:** en este apartado se recoge el parque de máquinas del que el cliente dispone, ya sea vendido por la empresa Santidrián o mediante otras formas de distribución, puesto que puede ser un cliente potencial de piezas, recambios o se le puede ofrecer una alternativa en el momento de cambiar esa máquina. Esta información permite conocer los gustos y preferencias del cliente hacia ciertas marcas.

Ilustración 9.4. Parque de máquinas del cliente

Máquinas del cliente: 381 - SOCIEDAD COOPERATIVA BARRASA (3)

Exploitación	Tipo máquina	Marca	Modelo	Nº Chasis	Año máquina	Nuevo/Usado	Propio	Estado	Acciones
Sin explotación asociada	Arado FLJO	KUHN	VM 153 6H 80/96	G3304		Nuevo	Si		Ver, Taller, Desasociar, Eliminar
Sin explotación asociada		KUHN	VENTA TF1500	20315		Nuevo	Si		Ver, Taller, Desasociar, Eliminar
Sin explotación asociada		KUHN	BDSR6030-40	A0017		Nuevo	Si		Ver, Taller, Desasociar, Eliminar

Mostrando desde 1 hasta 3 de 3 registros

- Máquinas Enseñadas:** esta pestaña es una de las más importantes del CRM, ya que permite hacer un seguimiento de las ventas que se están llevando a cabo. Todas las oportunidades, las cuáles se explicarán posteriormente, están vinculadas a una posible venta. En el registro de las máquinas enseñadas se puede llevar un control de estas posibles ventas, así como continuar con la venta activa, finalizarla o cancelarla si el cliente lo desea y lo comunica. Dentro de cada máquina se pueden vincular los presupuestos, fotos de facturas tipo o portfolio, documentos de matriculación y todo aquel material que el comercial pueda encontrar oportuno para continuar con el proceso de venta.
- Acciones:** esta es la parte más importante de trabajo con el CRM, ya que las acciones serán aquellas que deriven de la creación de oportunidades, lo que se traduce en ventas. Cada vez que se lleve a cabo una venta o consulta con un cliente se debe puntualizar con la creación de una acción. Luego las acciones son actividades muy concretas a realizar por personas concretas. Dentro de la subsección se debe detallar lo que esta actividad conlleva, siendo muy específica y minuciosa, con el objetivo de valorar su realización posteriormente. Esta acción debe tener una fecha única, responsable, y descripción de la misma.
- Oportunidades:** Las oportunidades se generan en el momento que entramos en contacto con un cliente y este plantea una duda, deseo de adquisición, pide un cita... Esta subsección recoge toda la información acerca de la consulta, fecha, motivo de la consulta o compra, persona o personas responsables de llevar a cabo

la acción, calendarizarla y otros datos relevantes para no perder ningún tipo de información en el proceso de venta. Tras el proceso de registro de la oportunidad, se ha de crear una acción asociada para dar respuesta a los deseos del cliente.

- **Presupuestos:** en esta subsección podemos encontrar todos los presupuestos pasados, presentes y futuros vinculados al cliente.

Ilustración 9.5. Presupuestos a cliente

Filtrar pedidos por tipo: **Todos** Pedido Borrador Prev. aprovisionamiento

Pedido confirmado Pedido tramitado Pedido anulado **Todos**

- **Pedidos:** una vez efectuada la factura y si se lleva a cabo el proceso de venta se genera si fuera necesario un pedido, para llevar un seguimiento de la maquina o material requerido por el cliente.
- **Notas:** este apartado ofrece un espacio para adjuntar algún tipo de dato, información, archivo adjunto relevante para el cliente, sin estar directamente vinculado a una venta o consulta.
- **Contactos:** la mayoría de las fichas de clientes están vinculadas a particulares, por lo que en sus datos generales se puede obtener su número de teléfono o email para poder comunicarse con ellos. Sin embargo, otras fichas de clientes registran cooperativas, sociedades, explotaciones de uso familiar, ayuntamientos u otras formas organizacionales. Para este segundo caso, está habitada esta subsección donde se puede encontrar la persona o personas de contacto con el diferente cargo o papel que ocupan dentro de la organización.

Ilustración 9.6. Contactos de clientes



- **SAT (Sistema de atención telefónica)** : en este apartado queda registrado la comunicación telefónica que se ha mantenido con el cliente, almacenada en fichas. Cada llamada registra una ficha, la cual guarda toda la información acerca de la consulta, los motivos, las soluciones o alternativas ofrecidas y una acción asociada para dar respuesta al cliente.
- **Clientes Relacionados:** esta subsección guarda relación con los contactos, ya que son otros clientes de la base de datos con los que la empresa tiene algo en común. No debe ser necesariamente una persona a la que se pueda recurrir para contactar con el cliente buscado, pero si guarda elementos en común, véase maquinaria compartida, misma familia (hijos/hermanos) y explotación conjunta.
- **Facturas Proforma:** dichas facturas no tienen ninguna validez legal, son un presupuesto previo a la realización de una factura. Una factura proforma es un documento que contiene los detalles que posteriormente incluirá la factura definitiva, por tanto un documento informativo. Los clientes suelen pedir este tipo de facturas para poder solicitar una subvención o presentar una idea de proyecto. Una vez aceptada, si el cliente decide continuar con la compra, se realiza la factura dentro de las plantillas de presupuestos.

9.2. CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales aún no tienen ficha de cliente, bien sea porque no se tienen todos sus datos, o bien, porque nunca han realizado una compra y solo están registrados vinculados a una posible oportunidad de venta.

Si posteriormente el cliente realiza la compra con éxito, o no continúa con el proceso de compra de ese artículo, pero puede estar interesado en otros artículos similares, el cliente potencial pasará a formar parte de la base de datos de clientes, siendo necesario verificar una información mínima de contacto, así como toda la información relativa al sector que se pueda volcar al CRM.

Otra opción para convertirse en cliente potencial son aquellos que se pueden volcar al CRM mediante la realización de encuestas, sorteos, cuestionarios, estudios de mercados, listas de población dedicada al sector, información pública de sindicatos agrícolas y otros medios de investigación de mercados. Esta información es muy valiosa de cara, a fidelizar a estos clientes potenciales y generar clientes, que posteriormente generen facturación a la empresa.

Gráfico 9.1. Clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez, (2013).

9.3. OPORTUNIDADES

Se debe entender una oportunidad como una posible venta o intercambio positivo con el cliente, siendo definidas como; “*factores externos a la propia empresa (no controlables) que favorezcan o puedan favorecer el cumplimiento de sus metas y objetivos*” (Montero Simó, Araque Padilla, y Gutiérrez Villar, 2006).

Cada vez que exista la **posibilidad de realizar una venta** se debe registrar una oportunidad, ya que, si esta oportunidad es finalizada con éxito, lo más probable es que el cliente haya adquirido un producto, o haya concertado una cita de gran importancia si se trata de un gran cliente. No se debe caer en el error de crear una oportunidad cuando el cliente plantea una duda que no se traduce en facturación para la empresa, es decir, si se quiere registrar una duda a nivel informativo para el cliente, se debe realizar mediante otros procesos como por ejemplo, el de avisos o SAT.

A la hora de registrar una oportunidad lo más importante es la cantidad y calidad de información con la que se complete dicha de oportunidad. Como se verá en el caso Práctico II, las oportunidades solo se pueden crear desde el perfil de un cliente concreto. Esta pestaña general de oportunidades nos muestra las oportunidades activas que se tienen para el perfil de usuario (comercial) que se encuentra dentro de su CRM, así como el estado de estas oportunidades, y la posibilidad de actualizarlas, modificarlas, crear acciones derivadas y todo tipo de actividades que favorezcan la continuación del proceso de venta.

Ilustración 9.7. Creación de una oportunidad

Bienvenido, Agente: 8 - ALBERTO | Configuración Usuario | Salir

Descargar Manual - Versión Móvil

Buscador:

Mis Oportunidades Pendientes (1)

Mostrar 10 registros por página

Fecha	Responsable	Cliente	Población	Tipo Máquina	Marca	Concepto	Observaciones	Última acción	Próxima acción	Estado	Fecha Est. Cierre	Importe Contrato
02/09/2018	8 - ALBERTO	1314 - EMILIO	IGLESIAS			SEMBRADORA GIL	Me comenta en la conversación que tiene otro presupuesto de 5 METROS que al fin hemos el precio y que competimos con un					150.000,00

Mostrando desde 1 hasta 1 de 1 registros

9.4. AGENDA

La agenda recoge las citas, visitas, reuniones, vacaciones y otras acciones que se realizan en un intervalo o momento puntual, y fechado del calendario. La agenda permite visualizar de forma clara y ordenada las citas que se plantean en un futuro, así como estar al corriente y recordar las fechas exactas en las que el comercial, gerente u otro miembro realizó una actividad.

Tener la agenda integrada dentro del CRM ofrece una serie de **ventajas**, frente al uso de agendas convencionales de papel. El uso y combinación de ambas, puede ser llevado a cabo para los que se niegan a dar el salto por completo a lo digital, pero aquellas personas que se lanzan de lleno a la agenda digitalizada afirman que es mucho más productiva a nivel organizativo, tras superar el proceso de adaptación.

Dentro de la agenda se pueden crear tanto acciones, las cuales implican la realización de una actividad, como notas. Estas segundas, son una información que se considera relevante, pero no implica que el empleado deba participar de ninguna actividad ni deba realizar la acción, solo son meramente informativas, como por ejemplo, apuntar la elección del presidente del sindicato agrícola. Esta cita interesa al empleado, pero no le compete a la realización ninguna actividad.

Ilustración 9.8. Agenda de un empleado

The screenshot displays a CRM agenda interface for May 2019. The interface includes a top navigation bar with tabs for Clientes, Potenciales, Oportunidades, Agenda, Informes, Gastos, Planificación, Campañas, SAT, Maquinas, and Avisos. Below the navigation bar, there is a search and filter section with options like 'Leyenda', '+ Crear Acción', '+ Crear Nota', and various filters for 'Calendarios externos', 'Compartir', 'Planificaciones', 'Acciones', 'Notas Clientes', 'Notas Agenda', 'Compartido', 'Finalizado', and 'Campañas'. The main calendar grid shows the days of the week (Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do) and the dates from 29 to 19. Activities are scheduled for May 6th, 8th, and 13th.

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
29	30	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19

Activities shown in the agenda:

- May 6: 17:19 ELENA GONZALEZ ANTON Visita TORREPADRE,...
- May 8: 17:20 PROMODIS IBERICA...
- May 13: PROMODIS IBERICA...

Entre las múltiples facilidades que se pueden encontrar, destacan las más relevantes:

- **No olvidar** apuntar alguna **cita o reunión**, ya que creada la acción en el CRM, ésta estará vinculada a una fecha y automáticamente aparecerá marcada en la agenda.
- **No perder** ninguna **información** durante el proceso. A menudo se recurre a márgenes de folletos, pequeños trozos de papel u otro tipo de materiales que se encuentran a mano en el momento de fijar una reunión, llamada o visita, los cuáles acaban perdiéndose, y con ellos toda la información que recogían.
- Con un solo clic en la cita tendremos toda la **información** relativa a ese cliente, por lo que estaremos al corriente de todo el proceso de compra, intenciones pasadas del cliente, estado del cliente respecto a la intención de compra. De este modo el cliente se sentirá valorado y especial, ya que el comercial **maneja la situación** perfectamente.
- Una agenda mucho más limpia, ordenada y visualmente atractiva.
- La posibilidad de **compartir citas** con otros miembros de la plantilla que deban estar presentes o participar de la actividad.
- El jefe de departamento o gerente de la empresa puede estar al corriente de las agendas de sus empleados, tanto para **llevar un control**, como para fijarles citas, vacaciones, reuniones, jornadas de formación, etc., en fechas que se encuentren disponibles.

9.5. INFORMES

Esta es una de las partes mas interesantes y exclusivas del CRM. Muchas de las otras funciones ya se obtienen en diversos programas de gestión, pero gracias al CRM podemos generar informes con toda la información que este alberga.

La fase de control es una de las más importantes dentro de la planificación y la estrategia empresarial. Con el objeto de lograr su supervivencia, la dirección de una empresa trata de asegurarse de que las actividades se realicen de la manera más adecuada y de que el coste de estos recursos sea inferior a los ingresos que obtenga de su transformación y comercialización, es decir, que se produzca un valor añadido. Para ello, es necesario que

existan mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la empresa y las exigencias del entorno (Amat i Salas, 2013).

El CRM genera informes acerca de todas las oportunidades realizadas por la empresa, obteniendo datos de su rentabilidad como qué porcentajes y números de operaciones se realizan con éxito o se cancelan, los motivos de las cancelaciones, el dinero facturado en estas operaciones, qué operaciones son las más rentables económicamente hablando y otros índices de control.

9.6. GASTOS

En esta sección se puede llevar un control de todos los gastos derivados de la gestión empresarial y marketing de la empresa. Los gastos se dividen a su vez en gastos corrientes, gastos promocionales y gastos de micromarketing. Esta es una forma sencilla y eficaz de imputar los gastos y así poder llevar un control. Cada usuario o comercial puede desde su perfil registrar todos los gastos que genere en su jornada laboral, los cuáles pueden ser vistos y controlados por el gerente o administrador.

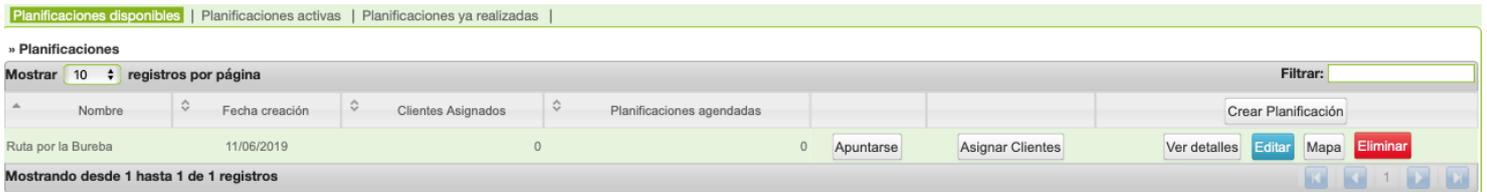
Esto también ofrece la posibilidad de llevar mejor las cuentas, de no perder ningún gasto que el empleado deba reembolsarse posteriormente y más ventajas como la extracción de todos los gastos en un documento.

Este sistema de organización facilita la revisión de gastos presupuestados para las diferentes campañas, rutas de ventas u otro tipo de actividades que los miembros de la plantilla realizan, sin perder en ningún momento el control sobre las cuentas.

9.7. PLANIFICACIÓN

La planificación guarda similitud con las acciones, pero esta función sin embargo puede ser controlada y **modificada durante su proceso**. Una acción debe ser clara y estar estructurada, ya que de antemano se conocen las actividades que se van a llevar a cabo y el modo y las personas que las realizarán.

Ilustración 9.9. Planificación de acciones



Sin embargo, la planificación ha de ser un proceso mas complejo, ya que tiene una **mayor duración** y va ir modificandose a medida que se trabaje en ella.

La principal función de la pestaña de planificación es organizar las **rutas de venta**.

Además, la planificación se puede geolocalizar en zona geográfica así como vincular a un listado de clientes, elaborado previamente obtenido mediante esa planificación específica.

El supervisor o encargado puede crear una planificación y atribuírsela al comercial que el desee, sin embargo, si la crea un comercial, éste no puede asociar la participación de otros comerciales en esta ruta de clientes.

El objetivo principal de esta función es planificar las rutas de venta por la gran importancia que tienen para la empresa. Las rutas de venta son itinerarios o recorridos que debe realizar el vendedor para visitar periódicamente y con la frecuencia deseada a sus clientes. La ruta debe optimizar traslados, minimizando las distancias y el tiempo de emplear.

Objetivos de las Rutas de Venta:

- ◇ Aprovechar mejor el tiempo de los viajes.
- ◇ Reducir al mínimo el kilometraje.
- ◇ Evitar en lo posible la improvisación; tener todo planificado y meditado.
- ◇ Llegar al cliente cuando nos necesita.
- ◇ Reducir la fatiga del vendedor.
- ◇ Evitar el olvido de clientes.
- ◇ Mejorar la localización del vendedor.

- ◇ Aumentar el número de visitas útiles, sabiendo economizar el tiempo.
- ◇ Aumentar la economía, eficacia y eficiencia.

Ilustración 9.10. Ruta de venta

Editar una Planificación

Nombre

Notas

Visitar clientes pueblos:

Abajas

Aguas Cándidas

Aguilar de Bureba

Bañuelos de Bureba

Barrios de Bureba, Los

Berzosa de Bureba

Briviesca

Busto de Bureba

Cantabrana

Selección de comerciales

	Agregar todos	1 Sel.	Eliminar todos
		<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; display: inline-block;"> ↕ 8 - ALBERTO VICARIO </div>	-

Guardar

Cancelar

9.8. CAMPAÑAS

Las campañas nos ayudan a medir la calidad de nuestros clientes y destinos, así como de nuestra fuerza comercial. Estas pueden apoyarse en acciones como encuestas, formularios y telemarketing.

Ilustración 9.11. Campañas

The screenshot shows a CRM interface for campaign management. At the top, there is a navigation bar with various icons and labels: Clientes, Potenciales, Oportunidades, Agenda, Informes, Gastos, Planificación, Campañas, SAT, Maquinas, and Avisos. Below this, there are two buttons: 'Nueva campaña' and 'Añadir clientes a varias campañas'. A table titled 'Campañas Activas' displays a single campaign entry: 'FORRAJE' starting on 06/05/2019 and ending on 06/05/2019, managed by '8 - ALBERTO VICARIO'. Below the table, there are buttons for 'Editar', 'Calendario', 'Diagrama', 'Msg', 'Ofertas', 'Acciones', 'Oport.', 'Pres.', 'Clientes (0)', 'Telemark.', and 'Nuevo grupo de tareas'.

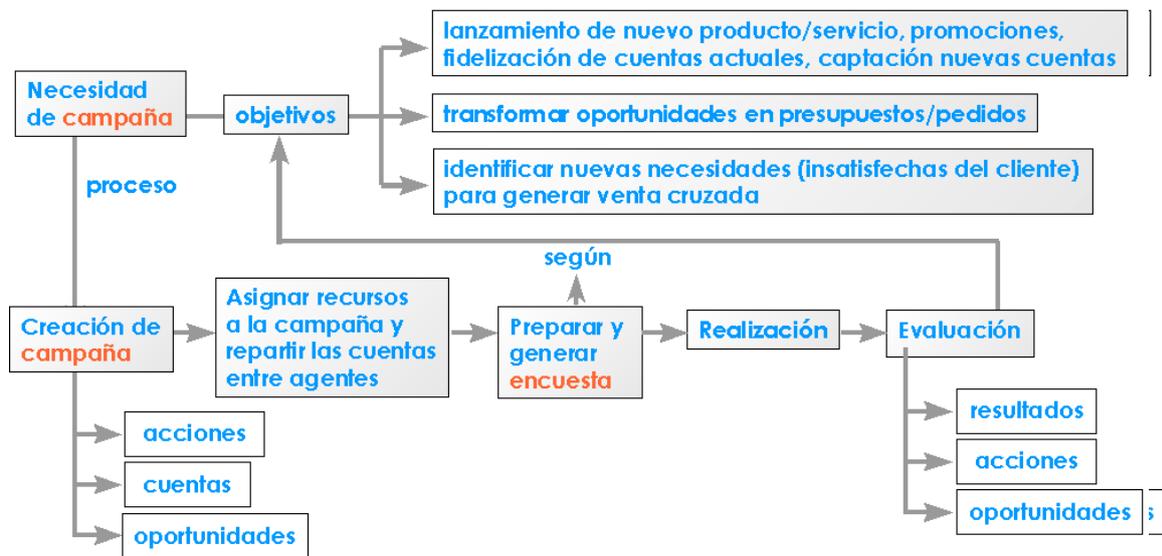
Este CRM permite una completa definición y desarrollo de la campaña con información sobre:

- ⇒ Definición de la campaña.
- ⇒ Asociación de tareas.
- ⇒ Planificación de tareas.
- ⇒ Objetivos y metas comerciales.
- ⇒ Acciones comerciales y sus fases.
- ⇒ Asignación de recursos.
- ⇒ Costes de la campaña.
- ⇒ Selección de los clientes objetivo de la campaña.
- ⇒ Distribución de los clientes entre los recursos.
- ⇒ Establecer las oportunidades o acciones a generar.
- ⇒ Designar responsables.

Con estas campañas permite hacer acciones directas:

- Envíos de mailings
- Encuestas de satisfacción
- Telemarketing

Gráfico 9.2. Diseño de campañas



Fuente: Elaboración propia

9.8.1. Telemarketing

A través del módulo de Telemarketing se puede realizar el plan de seguimiento de una campaña utilizando encuestas y/o planificando visitas y llamadas con el objetivo de detectar oportunidades de negocio. Se ha de asignar un responsable de la campaña y también a los encargados que realizarán las actividades.

Las funcionalidades del módulo de telemarketing son aplicables a:

- La venta telefónica de maquinaria.
- La actualización de la base de datos.
- Campañas promocionales y eventos.
- La concertación de visitas con posibilidad de gestionar las agendas de los comerciales.
- La cumplimentación de encuestas o con capacidades de generación automática de oportunidades. Aplicable también a la cumplimentación de encuestas de satisfacción, sondeos de opinión o investigación de mercado.
- La generación y envío automático de documentación a la base de clientes o correos de seguimiento de eventos realizados.
- Y principalmente, *la generación de oportunidades.*

9.8.2. Mailing

A partir del proceso previo de segmentación de clientes, se podrán realizar **ENVÍOS MASIVOS** que le permitirán interactuar con el destinatario.

Así, la Plataforma permite:

- ⇒ Crear el mensaje enriquecido con las imágenes gráficas que se desee.
- ⇒ Personalizar el comportamiento del mensaje cuando el usuario haga click en las zonas habilitadas para responder al mismo.
- ⇒ Crear y Asociar un formulario guiado donde el destinatario cumplimentará los datos solicitados.
- ⇒ Actualizar la bases de datos del cliente con los datos introducidos.
- ⇒ Generar oportunidades a partir de los datos introducidos por el destinatario.

La Plataforma ofrece información estadística que permite conocer el **nivel** de efectividad (**impacto**) que ha tenido el envío, entre otros :

- Identificar los clientes que han realizado click en link de inicio.
- Identificar los clientes que han llegado hasta el final del formulario.
- Identificar los clientes que no han completado el formulario.

Algunos ejemplos:

- ◇ Envío para recoger datos de nuevos clientes
- ◇ Registro de invitaciones a eventos.
- ◇ Cuestionarios de satisfacción.
- ◇ Promoción de productos y registro de interesados.

9.10. MÁQUINAS

Se trata de tener un inventario actualizado del stock de máquinas que tiene disponible la empresa, tanto de maquinaria nueva como usada. Esta función es importante por las diversas posibilidades que ofrece como: la utilidad a la hora de realizar el presupuesto de una máquina donde solo se han de seleccionar máquinas en las que se basa el presupuesto, o para asignar cierta máquina ya vendida al parque de máquinas de un cliente, así como, para tener un listado claro y ordenado del stock de la empresa. Esta última función permite además de visualizar el inventario, obtener un Excel o PDF del listado completo de máquinas.

Ilustración 9.12. Inventario de máquinas

Máquinas encontradas: 22					
Mostrar 10 registros por página					
Foto	Tipo máquina	Marca	Modelo	Matrícula	
	Grada rápida		modelo de 7,5		
	Chisel	GIL	CHL4F37B 11808		
	Rastrillo hilerador	TALLERES BAGÜES	RRB6009 6M 32020416		
	Grada rápida		4,5M U710/1 1549		

Filtrar:				
Ubicación	Fecha entrada	Estado	Precio €	
EXPOSICIÓN EXTERIOR	2016-05-03	En venta	0,00	Ver Ficha Mantenimiento Asignar a cliente Eliminar
EXPOSICIÓN EXTERIOR	2018-01-25	En venta	0,00	Ver Ficha Mantenimiento Asignar a cliente Eliminar
DEPOSITO	2016-04-08	En venta	0,00	Ver Ficha Mantenimiento Asignar a cliente Eliminar
	2018-04-24	En venta	0,00	Ver Ficha Mantenimiento Asignar a cliente Eliminar

De esta manera se ahorra tiempo, ya que la información sobre una máquina estará disponible de forma completa en un solo click.

Cada máquina cuenta con una ficha técnica con todas las características que posee: marca, modelo, horas de trabajo en caso de ser usada, complementos, precio si se desea mostrar... y una gran cantidad de características y datos relevantes para agilizar el proceso de venta y ayudar al comercial a tener un control total sobre el producto.

Además, es posible cargar ficheros adicionales como folletos de publicidad de los propios fabricantes de la máquina, fotos de exposición de máquina...etc.

Ilustración 9.13. Ficha técnica de una máquina

Ficha Nuevo							
Supervisada				No	Portada		No
Fecha de Compra	<input type="text"/>	Fecha Prev. Entrada	<input type="text"/>	Fecha Real Entrada	<input type="text"/>	Fecha Entrega	<input type="text"/>
Máquina	- Seleccione -			Marca	<input type="text"/>		
Modelo	<input type="text"/>						
Nº Chasis	<input type="text"/>	Matrícula	<input type="text"/>	Ud. Medida	<input type="text"/>		
Año	<input type="text"/>	Potencia (Cv)	<input type="text"/>	Horas de trabajo	<input type="text"/>		
Equipamiento							
<input type="text"/>							
Ubicación	- Seleccione -			Pendiente entrega	No	PVRP	<input type="text"/> €
Precio 1	<input type="text"/> €	Precio 2	<input type="text"/> €	Precio 3	<input type="text"/> €	Precio 4	<input type="text"/> €
Extensión Garantía	No	Contrato mant.	No	Comisión Extra	No		
Estado venta	- Seleccione -			Comercial	8, ALBERTO VICARIO		
Fecha Venta	<input type="text"/>	Precio Final	<input type="text"/> €				
Trazabilidad de la operación							
Usado recogido a cambio:				Factura compra o excel con operación realizada			
				Seleccionar archivo <input type="text"/> nada seleccionado			
Información costos							
Precio Costo	<input type="text"/> €	Portes Almacén	<input type="text"/> €	Portes Cliente	<input type="text"/> €	Costes montaje	<input type="text"/> €
Montaje proveedor	<input type="text"/> €	Puesta marcha	<input type="text"/> €	Costes matriculac.	<input type="text"/> €	Gastos financieros	<input type="text"/> €
Coste Administrac.	<input type="text"/> €	Coste final	<input type="text"/> €	Margen a aplicar	<input type="text"/> %		
Seguimiento de la máquina (presupuestos en los que aparece)							Añadir a Presupuesto

9.11. AVISO SOBRE TAREAS

Los avisos son pequeñas acciones que no requieren una gran dedicación de tiempo, pudiendo ser resueltos de inmediato, como por ejemplo una llamada, recordar una tarea a un compañero, el envío de un email... Estas tareas no ocupan un gran intervalo de tiempo en la jornada laboral como para calendarizarla dentro de la agenda, pero deben realizarse puesto que todo cliente espera una respuesta a sus cuestiones o deseos.

9.12. VENTAJAS APLICADAS AL SECTOR AGRÍCOLA

Las funciones del CRM son muy diversas, dependiendo de si el CRM es personalizado y programado a medida, o bien, si se trata de un CRM genérico.

Sin embargo, este CRM además de presentar las particularidades y adaptaciones para el sector en el cual se desarrolla la actividad empresarial de Maquinaria Agrícola Santidirá, presenta una serie de singularidades añadidas, obteniendo una ventaja competitiva dentro del sector.

Estas características son el registro de información de las matriculaciones de vehículos y aperos agrícolas, así como de las ayudas de la PAC (Política Agraria Común).

Esta información, se obtiene por la adquisición y compra de información a empresas de minería de datos. De este modo, se poseen informes y datos que se vuelcan al CRM.

Se conoce como minería de datos al proceso de descubrimiento de novedosas y destacadas relaciones, modos de actuación, patrones y tendencias tras evaluar grandes cantidades de datos. El descubrimiento de conocimiento relativo a todas las técnicas que persigue la minería de datos, ofrece información almacenada de un modo clasificado y ordenado en las bases de datos. Inicialmente se buscaba satisfacer la necesidad informática de poseer un soporte para los procesos básicos de una organización (sistemas de información para la gestión), pero posteriormente las organizaciones evolucionaron hacia prestaciones más modernas y actualizadas tecnológicamente de los sistemas de información (sistemas de información para la toma de decisiones) (Pérez López y Santín González, 2007).

9.12.1. Matriculaciones

De la misma forma que los ficheros de cobros y ayudas de la PAC, como se verá en el siguiente apartado, se puede obtener un listado de las matriculaciones de vehículos agrícola y aperos que se han realizado en la provincia.

Este listado ofrece información valiosa para su posterior análisis y evaluación, debido al desglose de características que ofrece a cerca de cada código de matriculación.

Primero se puede realizar una búsqueda aplicando filtros como marcas, zonas geográficas, fechas y otros filtros aplicables. En el siguiente caso se filtra una búsqueda de los dos últimos años por marcas.

Tabla 9.1. Matriculaciones 2018/2019 por marcas

Nombre	Unidades 2019	Porcentaje 2019	Unidades 2018	Porcentaje 2018	Variación Unidades	Variación Porcentaje
NEW HOLLAND	44	21,89	43	26,54	1	-4,65
JOHN DEERE	35	17,41	34	20,99	1	-3,57
FENDT	27	13,43	26	16,05	1	-2,62
LANDINI	24	11,94	10	6,17	14	5,77
MASSEY FERGUSON	15	7,46	5	3,09	10	4,38
CASE IH	12	5,97	12	7,41	0	-1,44
ANTONIO CARRARO	12	5,97	8	4,94	4	1,03
SAME	8	3,98	6	3,70	2	0,28
DEUTZ-FAHR	6	2,99	4	2,47	2	0,52
KUBOTA	6	2,99	4	2,47	2	0,52
CLAAS	4	1,99	1	0,62	3	1,37
MC CORMICK	2	1,00	0	0	2	1,00
FERRARI	2	1,00	2	1,23	0	-0,24
ISEKI	1	0,50	0	0	1	0,50
BCS	1	0,50	0	0	1	0,50
LAMBORGHINI	1	0,50	0	0	1	0,50
ARBOS	1	0,50	0	0	1	0,50
AGRIMAC	0	0,00	1	0,62	-1	-0,62
KIOTI	0	0,00	1	0,62	-1	-0,62
CARRARO	0	0,00	1	0,62	-1	-0,62
SOLIS	0	0,00	2	1,23	-2	-1,23
VALTRA	0	0,00	2	1,23	-2	-1,23
Total	201	100,00	162	100,00	39	24,07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos CRM Santidián.

De este modo se puede apreciar si las marcas que comercializa la empresa obtienen un **buen posicionamiento** en el mercado, ya que son consumidas y compradas por un alto porcentaje de clientes. De ser así, la empresa estaría ofreciendo un producto atractivo y demandado por el mercado.

Sin embargo, no solo basta con que el producto que ofrezca la empresa sea atractivo y demandado, si no que tiene que ser **vendido por la empresa y no por la competencia**. Para esto se recurre a las fichas de datos de las matriculaciones. Analizando estos datos, se puede saber si el comercial ha perdido un cliente en una zona, ya que de haber adquirido una máquina y no ser vendida por este comercial, se considera que ha perdido la oportunidad de realizar esta venta y la posible fidelización del cliente.

En el ejemplo expuesto a continuación, la zona se sitúa entre la Rioja y País Vasco.

Cada zona dentro de estas localidades está asignada a un comercial, visible en la parte de usuario. Si este comercial trabaja en la venta de esa máquina y en esa zona y no se le ha atribuido esa venta, será una venta perdida, y ese cliente ha realizado el contrato con la competencia. Esto sirve además para controlar la rentabilidad de los comerciales, para analizar y evaluar los motivos de por qué ese cliente compra a la competencia.

Tabla 9.2. Listado matriculaciones 2018/2019

Fecha Inscrip.	Número	Provincia	Municipio	Tipo Máquina Ministerio	Tipo CRM	Marca	Modelo	Bastidor	Zona	Usuario	Concesionario	Máquina CRM	Cliente CRM	Oport.	Potencia KW
28/01/2019	201000108292	Gipuzkoa	Aia	TRACTORES DE RUEDAS DOBLE TRACCION NORMAL	TRACTOR CULTIVOS ESPECIALES	MASSEY FERGUSON	MF 7716 S	VKKMX71BJJB312067	PEDRO AZPETA I.S.L.	EUS - EUSEBIO CALLEJO MUNSURI		Ver			122.500
05/02/2019	201000108295	Gipuzkoa	Usurbil	TRACTORES DE RUEDAS DOBLE TRACCION ESTRECHO	TRACTOR CULTIVOS ESPECIALES	MASSEY FERGUSON	MF 3710 WF	VKKMF5BWEJC037019	PEDRO AZPETA I.S.L.	EUS - EUSEBIO CALLEJO MUNSURI		Ver			77.000
05/02/2019	201000108294	Gipuzkoa	Errezil	TRACTORES DE RUEDAS DOBLE TRACCION NORMAL	TRACTOR CULTIVOS ESPECIALES	MASSEY FERGUSON	MF 7718 S	VKKMX72BJJB309040	PEDRO AZPETA I.S.L.	EUS - EUSEBIO CALLEJO MUNSURI		Ver	POEUS0029 - XABIER UZKUDUN	Ver	132.600
07/02/2019	481000079920	Bizkaia	Karrantza Harana/Valle de Carranza	TRACTORES DE RUEDAS DOBLE TRACCION NORMAL	TRACTOR CULTIVOS ESPECIALES	MASSEY FERGUSON	MF 7722 S	VKKMX66EKJB24706848	PEDRO AZPETA I.S.L.	EUS - EUSEBIO CALLEJO MUNSURI		Ver	POEUS0113 - DEXPU 2013, S.L.		158.100
14/02/2019	261000144230	La Rioja	Sotés	TRACTORES DE RUEDAS DOBLE TRACCION ESTRECHO	TRACTOR CULTIVOS ESPECIALES	MASSEY FERGUSON	MF 3710 F	VKKMF5BFVJC045020	PEDRO AZPETA I.S.L.	002 - Óscar Rodríguez Delgado Rodríguez Delgado		Ver	PO0020216 - vicente y andres		77.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos CRM Santidrián.

9.12.2. Política agraria común (PAC)

La Política Agraria Común, más conocida como la PAC, es un conjunto de leyes adoptadas por la Unión Europea (UE) para constituir una política común y unificada en materia de agricultura. El funcionamiento y desarrollo del mercado interior para los productos agrícolas deberán ir acompañados del establecimiento de una política agrícola común (Artículo 38, apartado 4, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea).

La PAC puede dividirse en **tres ámbitos** diferentes:

- ⇒ Las ayudas directas
- ⇒ Las medidas de mercado
- ⇒ El desarrollo rural

Mediante la compra de datos de las subvenciones de la PAC, relativa al ámbito de ayudas directas a agricultores, y tras su vuelco a los datos internos de CRM, se puede visualizar la siguiente información desde el CRM.

Tabla 9.3. Cobro de ayudas de la PAC

Año	COD Cliente	Beneficiario	Provincia	Municipio	Clasif PAC Informe	Importe (€)
2017		VICTOR XXXXXXXXXXX	Burgos	Belorado	>10 mil	22.964,34
2017		AGÜERO PUXXS S.L.	Burgos	Belorado	>10 mil	23.608,97
2017		MARIA CARMEN ALXXIA XXX	Burgos	Belorado	>10 mil	20.151,12
2017		S.C. ALBERTO XXXXS Y DOS MAS	Burgos	Belorado	>5000	6.847,32
2017		ANTONIO SXXXDO XXXX	Burgos	Belorado	>10 mil	22.819,36
2017		MOISES XXXX	Burgos	Belorado	<5000	3.170,33
2017		MARCELINO XXXILLAR	Burgos	Belorado	>5000	6.676,53
2017		ALICIA XXXXAVIJO	Burgos	Belorado	>10 mil	23.754,72
2017		JESUS XXBEN XXXXXXX	Burgos	Belorado	<5000	3.300,00
2017		JOSE GABRIEL XXXXXX	Burgos	Belorado	<5000	3.300,00
2017		GONZALO XXXXXXXXXXXXX	Burgos	Belorado	<5000	3.300,00

Fuente: elaboración propia a partir de CRM Santidrián.

Consecuentemente, no se ofrece solamente la posibilidad de manejar una información más completa que los competidores, si no que se debe aplicar una funcionalidad extra que consiste en tratar de sacar rentabilidad a estos datos.

En el listado se pueden comprobar los municipios, fincas y explotaciones de todos los cobros de las subvenciones de la política agraria común, así como el importe de las rentas.

Conociendo los mayores importes de las rentas de la PAC, se pueden diseñar campañas especiales para la captación de este sector de clientes. Estos clientes tendrán unas características particulares de alto atractivo para la empresa, ya que poseen altas rentas y una superficie de explotación de grandes dimensiones, por lo que serán clientes potenciales para las grandes máquinas o aquellas de mayor potencia.

Además, estos clientes no solo por el alto poder adquisitivo que tienen, son de gran importancia para el sector, ya que poseen gran parte de los terrenos, y esto les hace ser más conocidos entre los agricultores, es decir, tienen poder para influir. Esta segunda gestión se conoce como el perfil de “grandes cuentas”. Las características que definen a las grandes cuentas son las siguientes (García Bobadilla, 2015):

- **Cientes que nos dan prestigio**, ya que son altamente valorados por miembros del sector y sus acciones son seguidas e imitadas por algunos miembros del sector (clientes de referencia).
- **Cientes que pueden experimentar un alto crecimiento**, incluso no teniendo en ese momento un gran tamaño de explotación.
- **Cientes que te permiten llegar y entrar** en otros grupos de clientes potenciales de forma positiva.
- **Cientes grandes y especiales**, en este sentido definido por Heiman, como: “ un gran cliente es aquel que si se quiere recuperarlo mañana, no podrías” (Millerheimangroup, s. f.)

Teniendo en cuenta estas consideraciones y el alto poder económico de los clientes que más ayudas de la PAC, reciben, se debe hacer un esfuerzo en centrarse en su captación y

fidelización, ya que dedicando el mismo tiempo que a una venta común, ésta puede aportar una facturación superior y, como consecuencia, una rentabilidad mayor hacia la inversión del tiempo de trabajo de los comerciales y empleados.

10. CÓMO GESTIONAR UNA VENTA

En este apartado, se muestra el uso del CRM con un ejemplo hipotético que podría darse en el día a día de la empresa. Este proceso es el más sencillo y básico del uso del CRM, y todos los pasos son imprescindibles y necesarios para su correcto uso y para poder obtener rentabilidad

10.1. Objetivos del uso del CRM en la venta

El comercial o persona encargada de la venta tiene que tener claros los objetivos del uso de este sistema:

- No perder oportunidades de posibles ventas.
- Recoger toda la información de forma uniforme, clara y completa, para evitar confusiones, extravío de papeles...
- Comunicación total entre los implicados en los diferentes tratos.
- Control y evaluación del trabajo realizado.

10.2. Descripción de la situación

Un lunes de mayo, en torno las 09:10 de la mañana la empresa, Maquinaria agrícola Santidrián tiene todo a punto para comenzar la semana. Todos en sus puestos ultimando las últimas pinceladas para sacar adelante la campaña de forraje. Noelia, la administradora acaba de hacer un pedido urgente de cuerda para fardos, en el taller todos los mecánicos han comenzado a reparar las máquinas y cambio de cuchillas para los aperos. Cuando por la puerta entra Sabina, una vieja cliente de la familia que vive en Los Balbases (Burgos).

Juan Ramón, encargado de la tienda la recibe y comentan la fuerte ola de calor que hay en la ciudad y lo duro que va a ser el verano trabajando a esta temperatura en el campo.

Sabina le explica que está interesada en una grada rápida que ha visto en la exposición exterior que hay en la nave.

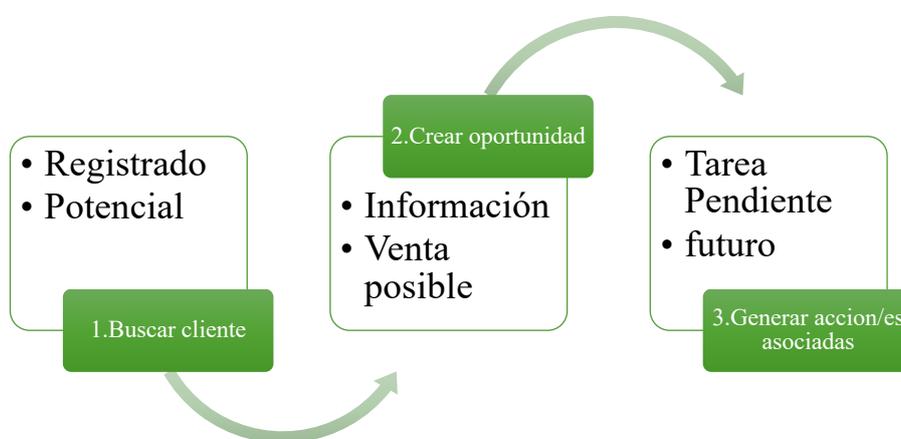
Juan Ramón llama a Alberto, comercial que lleva esa zona de la región, Alberto gestiona directamente la venta desde el CRM para no perder la oportunidad de finalizar la venta con éxito, o de no ser así, ofrecer el mejor servicio a Sabina.

Pasos a seguir:

Sabina habla con Alberto acerca de la grada rápida que desea adquirir, le cuenta que está de paso por Burgos, ya que ha venido del pueblo para hacer unos recados y tiene un poco de prisa. Alberto y ella salen al exterior donde está la exposición de máquinas de fuera de la nave.

Alberto con su dispositivo electrónico comienza los pasos a seguir en el CRM, sin desatender en ningún momento a Sabina, ya que se trata de un proceso rápido y dinámico que no le impide continuar la conversación sobre los gustos y necesidades de Sabina.

Gráfico 10.1. Pasos a seguir para la gestión de una venta



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, Alberto **busca la ficha de cliente (paso 1)** de Sabina a través del buscador.

Ilustración 10.1. Ficha técnica cliente

The screenshot shows a web interface for a client's technical data. At the top, there is a red button labeled 'Volver al buscador' and a green navigation bar with 'Cliente de 1000' and navigation arrows. Below this, the client's name 'Nombre: PO80009 - SABINA' is displayed, along with three buttons: 'Ficha Comercial', 'Ver Ficha', and 'Mapa'. The form is organized into two columns of data:

Localidad :	BURGOS.	Municipio :	Los Balbases
Contacto :		DNI / CIF :	71301794T
Teléfono :		Móvil :	
E-Mail :		C.P. :	
Comercial máquina:	8	Caracterización :	-

Below the data fields, there is a search bar with the text 'Avisar de paso a real'. Underneath, a grid of red buttons provides various actions: Máquinas, Máquinas enseñadas, Acciones, Oportunidades, Presupuestos, Notas, Contactos, SAT, Clientes relacionados, and Facturas proforma.

A continuación va a **generar una oportunidad (paso 2)** asociada, completando la oportunidad con toda la información que pueda facilitar el proceso de venta.

Sabina ya le ha comentado que no tiene mucho tiempo, por lo que han acordado llamarse por teléfono y Alberto le mandará el presupuesto hoy mismo por correo.

Esto requiere para Alberto la creación de dos acciones vinculadas a la misma oportunidad: mandar los presupuestos por email, y tres días después, llamar a Sabina para comentarlos y continuar el proceso de venta.

Ilustración 10.2. Crear una nueva Oportunidad

Nueva Oportunidad

Cliente*

Concepto*

Compra GRADA RAPIDA

Campaña

Seleccione...

Fecha*

08/04/2019

Precio de Contrato

8.500 €

Precio de adjudicación

0.00 €

Responsable*

8, ALBERTO VICARIO

Otros Participantes

	Agregar todos	0 Sel.	Eliminar todos
001 - DAVID SANTIDRIAN	+		
5 - JAIME SALAS	+		
7 - JOSÉ IGNACIO LÓPEZ	+		

Tipo Máquina

Grada rápida

Nuevo/Usado

Nuevo

Marca Máquina

- Seleccione -

Fichero adjunto

Seleccionar archivo

Estado

[Dropdown]

Temperatura

Porcentaje %

Fecha Estimada Cierre

Competencias

	Nombre	Importe
Competencia 1	<input type="text"/>	0.00
Competencia 2	<input type="text"/>	0.00

Observaciones (Objetivo de la visita - Objeciones del Cliente - Acuerdos alcanzados)

Interesada en la grada rápida situada en la exposición exterior, Modelo k549.

Presupuestos Generados

Fecha	Usuario	Estado	Importe Neto		
Sin presupuestos generados					

Acciones asociadas

Fecha	Medio	Objetivo	Resultado		
Sin acciones asociadas					

Nueva

Alberto debe crear las acciones asociadas (**paso 3**), las cuales responden a las tareas que quedan pendientes para continuar con el proceso de venta: primero ha de enviar los presupuestos y días después llamar a Sabina para comentarlos y cerrar la venta de forma favorable.

Ilustración 10.3. Lista de oportunidades

Acciones (2): PO80009 - SABINA								Filtrar:	Crear Acción
Id	Fin	Comercial destinatario	F. Inicio	Medio	Objetivo	Resultado	Observaciones		
65		8 - ALBERTO VICARIO	16/05/2019 11:23	Teléfono		Llamar para comentar presupuesto		Editar Acción	Eliminar
64		8 - ALBERTO VICARIO	13/05/2019 11:22	Email	Venta	Enviar presupuesto grada rápida azul 7 metros, exterior		Editar Acción	Eliminar

Mostrando desde 1 hasta 2 de 2 registros

Estas acciones además de quedar registradas en acciones pendientes se incorporan automáticamente a la agenda de tareas.

Ilustración 10.5. Agenda con acciones asociadas a la oportunidades

Leyenda								+ Crear Acción	+ Crear Nota	
Calendarios externos		Compartir		Planificaciones: Todas	Acciones: Todas	Notas Clientes: Todas	Notas Agenda: Todas	Compartido: SI	Finalizado: Todos	Campañas: No
Mayo 2019										
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do				
29	30	1	2	3	4	5				
6	7	8	9	10	11	12				
13	14	15	16	17	18	19				
11:22 SABINA Enviar presupuesto grada...				11:23 SABINA Llamar para comentar...						

Estos son los tres pasos básicos para realizar un seguimiento de la venta, tras realizar estas acciones el comercial cerrará la venta con éxito o por el contrario, finalizará el proceso sin éxito, añadiendo información acerca de los motivos por los que no se llegó a realizar la venta para la evaluación de futuros informes.

11. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de la base teórica junto con la aplicación práctica del uso de CRM y acorde con el objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado, se ha **analizado la importancia del CRM**. Valorar la necesidad de su implantación en base a los nuevos mecanismos del mercado y describir desde dentro de forma práctica el uso del CRM de la empresa Maquinaria Agrícola Santidrián. Tras desarrollar en profundidad estas cuestiones y otros elementos relevantes para el estudio se han podido obtener las siguientes conclusiones:

- ◇ Los nuevos mecanismos del mercado han cambiado la percepción de las ventas debido a la **nuevas exigencias de los clientes**. No basta con vender un buen producto, ya que el cliente ahora exige además de calidad del producto, un buen servicio, servicio-post venta, comunicación por parte de la empresa y otros factores que aporten valor añadido al producto.
- ◇ Las nuevas herramientas con alto desarrollo tecnológico, han acercado la tecnología e informatización a las empresas. No solo en programas de gestión básicos, sino en **grandes sistemas de datos integrados**, para lograr un análisis de los resultados y una anticipación a la demanda del cliente, lo que se traduce en mayor rentabilidad económica y de tiempo.
- ◇ El CRM integra todos los mecanismos que pueden lograr el éxito de una empresa, ya que **ofrece una visión 360°** de todos los departamentos, haciendo énfasis en la mejora continua de la

fidelización y servicio al cliente. Pero esta herramienta es más que un software, engloba una **filosofía de trabajo proactiva** y siempre con disposición a un buen uso del sistema, ya que el CRM trabaja el control humano, lo que se resume en actitud + método. Es un cambio cultural en el funcionamiento de todos departamentos de la empresa.

- ◇ **Maquinaria Agrícola Santidrián, decidió implantar el CRM** en su empresa para lograr ofrecer un mejor servicio a sus clientes y un trabajo más dinámico y moderno a sus empleados. Podemos decir que ha merecido la pena esta inversión, ya que su CRM es muy completo y cuenta con numerosas funciones para gestionar la relación con los clientes. Estas funciones engloban desde el conocimiento total de los hábitos y gustos de los agricultores que forman su cartera de clientes, como la comunicación con éstos, la captación de nuevos clientes, la gestión ordenada de información con la que trabajan los comerciales, control sobre las ventas y evaluación posterior bajo indicadores e informes.

- ◇ Por último cabe mencionar como **limitación, la reticencia del sector agrícola a la modernización** de algunos sistemas, tanto en las empresas agrícolas como por parte de los clientes ya que el perfil de este sector está marcado por un mundo rural muy tradicional, con limitadas competencias tecnológicas en muchos casos. Esto afecta tanto en la actitud de las empresas agrícolas dentro del uso y dedicación del CRM, como a los clientes en cuanto a la comunicación online se refiere, ya que en muchas ocasiones es difícil generar un feedback.

Para concluir, mencionar que nuestro deseo sería que esta investigación sirviera para contribuir y animar a la implantación del CRM en las empresas pertenecientes al sector agrícola y fuera el principio de futuras innovaciones que sin duda repercutirán en su beneficio y en la sociedad en general.

REFERENCIAS

- Alfaro Faus, M., y Armengol Jornet, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Amat i Salas, J. M. (2013). *Control 2.0 : una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa*. Barcelona: Profit.
- Anderson, K., y Kerr, C. (2003). *CRM para directivos* (2.ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Bigeek. (2014). ¿Qué es Business Intelligence? Recuperado 2 de febrero de 2019, de <https://blog.bi-geek.com/que-es-business-intelligence/>
- Castillo Serna, C. (2005). *Estrategias de gestión comercial*. Madrid: Fundación EOI.
- Esteban Talaya, A., Lorenzo Romero, C., y Millán Campos, A. (2013). *Fundamentos del Marketing*. ESIC.
- Fernández Acebes, J. M. (2011). *El itinerario de la fidelización : los siete jalones a recorrer para conseguir la auténtica lealtad del cliente*. [Bilbao] : Universidad del País Vasco, Servicio Editorial.
- Ferrer Abelló, A. M., y Rey Tapia, J. del. (2004). *Gestionando empresas en la sociedad de la información: Pymes e Internet*. Fundación EOI.
- García Bobadilla, L. M. (2015). *Empresa =marketing x creatividad² E=mc²*. Recuperado de <http://www.venderomorir.com/Contenidos/Archivos/ebook E=mc2 fm! Luis Maria Garcia Bobadilla Enero2015.pdf>
- García Carmona, J. (2018). El peligro de confundir fines con medios. *MarketingNews*, (21), 4-5.
- Grande Esteban, I., y Abascal Fernández, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Grande Esteban, I., y Abascal Fernández, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (13.ª ed.). Recuperado de <http://catoute.unileon.es/record>
- Herrero Palomo, J., y Martín-Lagos, F. (2018). ¿Qué es gestión comercial? - GestioPolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/>
- Kotler, P. (1994). Reconceptualizing marketing: An interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, 12(4), 353-361. <https://doi.org/10.1016/0263->

2373(94)90021-3

- KR Solutions. (2017). ¿Cuáles son las ventajas de integrar crm y erp? Recuperado 2 de julio de 2019, de <https://www.krsolutions.com/ventajas-de-integrar-crm-y-erp/>
- López, J. F. C. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Luque Martínez, T. (2017). *Investigación de marketing 3.0*. Madrid: Piràmide.
- Martinez, L. (2013). Segmentación de clientes: Activos y potenciales [Mensaje en un Blog]. Recuperado 10 de junio de 2019, de <https://www.evaluandocrm.com/>
- Merino Sanz, M. J. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Millerheimangroup. (s. f.). Sales Training, Consulting, Research and Technology. Recuperado de <https://www.millerheimangroup.com/about/>
- Montero Simó, M. J., Araque Padilla, R. A., y Gutiérrez Villar, B. (2006). *Fundamentos de marketing : ejercicios y soluciones*. McGraw Hill Interamericana.
- NeoWiki. (s. f.). Marketing Transaccional. Recuperado 12 de enero de 2019, de <https://neoattack.com/neowiki/marketing-transaccional/>
- Pérez López, C., y Santín González, D. (2007). *Minería de datos : técnicas y herramientas*. Recuperado de <https://rabel.jcyl.es/cgi-bin/abnetopac2/O7203/ID35774f16/NT0>
- PowerData. (2018). *La calidad de los datos como parte esencial de MDM*. Recuperado de [https://blog.powerdata.es/hubfs/Ebooks/Guia__Power_Data_Calidad_de_los_datos_y_MDM.pdf?utm_campaign=Calidad de datos y MDM&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=35636739&_hsenc=p2ANqtz--ZQkb_4sRIeLS-NK0RX36lphip0pTr0_J8CgTq2Yzvm3Xoqn-zmSt_](https://blog.powerdata.es/hubfs/Ebooks/Guia__Power_Data_Calidad_de_los_datos_y_MDM.pdf?utm_campaign=Calidad%20de%20datos%20y%20MDM&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=35636739&_hsenc=p2ANqtz--ZQkb_4sRIeLS-NK0RX36lphip0pTr0_J8CgTq2Yzvm3Xoqn-zmSt_)
- Reinares Lara, P., Ponzoa Casado, J. M., y Álvarez, J. (2004). *Marketing relacional : un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2.ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Reinares, P. (2005). *Los 100 errores del CRM : mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones* /. Madrid: Esic.
- Román, S., y Küster Boluda, I. (2014). *Gestión de la venta personal y de equipos*

comerciales. Madrid: Paraninfo.

Sánchez Herrera, J. (2001). *Plan de marketing : análisis, decisiones y control*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sánchez Herrera, J., y Pintado Blanco, T. (2014). *Fundamentos de marketing* (1.^a ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

WolfCRM. (2017). CRMSantidrián.

Zoho. (s. f.). Ocho aspectos fundamentales del CRM. Recuperado de <https://www.zoho.com/es-xl/crm/what-is-crm.html>