



Especialización en Marketing y Dirección Comercial

Implementación de un sistema de gestión de relaciones con los
clientes en centro de servicios automotriz

Nombre: David Quintana

DNI: 39855881

Legajo: VEMDC000163

Ciudad: Rosario

Fecha presentación: 13/08/2024

Contenido

1.	Introducción	3
1.1.	Planteamiento del problema	5
1.2.	Hipótesis:	7
1.3.	Objetivos	7
1.3.	Objetivo general:	7
1.4.	Objetivos específicos:	7
1.4.	Antecedentes	8
2.	Marco Teórico	9
2.1.	Tecnologías de la Información:	9
2.2.	Marketing	10
2.3.	CRM	16
2.4.	Definición CRM	17
2.5.	Implementación CRM	17
2.6.	Ventajas de la implementación de un CRM	18
3.	Metodología	22
3.1.	Población en estudio	23
3.2.	Instrumentos de recolección de información	23
3.3.	Procedimiento	25
3.4.	Presentación de los datos	25
4.	Análisis y diagnóstico	27
4.1.	Estudio de mercado	28
4.2.	Análisis de entrevistas a los vendedores de las sucursales de la empresa	31
4.3.	Análisis de encuestas a consumidores	34
5.	Contrastación de la hipótesis	41
6.	Conclusiones	46
7.	Propuestas de mejora	48
8.	Anexos	50
8.1.	Anexo 1	50
8.2.	Anexo 2	56
9.	Bibliografía	58

1. Introducción

En un centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario, en donde su principal negocio es la venta de neumáticos de una marca líder a nivel nacional (Bridgestone), se están desaprovechando oportunidades de venta, lo que afecta de una gran manera al posicionamiento de este.

Este centro de servicios concentra sus actividades en la ciudad de Rosario, bajo la denominación de “**G.A. neumáticos**” (GA)¹, ya que, en sus inicios, era conocido como “Gomería Alicia”, y este nombre hacía alusión a la localidad de nacimiento de los primeros dueños: Alicia, pequeño pueblo de la provincia de Córdoba. GA cuenta con casi 50 años de trayectoria, su negocio principal es la comercialización de neumáticos de marca Bridgestone, tanto en la ciudad de Rosario como en todo el país. La organización cuenta con tres puntos de distribución físicos ubicados estratégicamente en la ciudad, tanto en zona céntrica como en zonas industriales. Además, cuenta con un sitio de comercio electrónico y tienda en mercado libre, donde ofrece envíos de sus productos a todo el país. La empresa cuenta con una plantilla de más de 50 empleados. Los neumáticos que ofrece son para autos, camionetas o camiones. Además de la distribución de neumáticos, presenta una gran variedad de servicios relacionado con el automotor, como lubricentro, alineación, balanceo y trabajos de mecánica ligera.

La compañía se caracteriza por la búsqueda de soluciones a los problemas de movilidad de sus usuarios, con el más alto nivel de calidad y profesionalismo de sus colaboradores. Sus directivos creen que la diferencia con la competencia debe estar en el servicio que se ofrece, es por eso que se detecta esta necesidad de mejora, ya que las herramientas utilizadas no conciben con su estrategia de calidad superadora.

Dicha oportunidad de mejora surge de una ineficiente gestión en las relaciones con los clientes.

Los clientes, cuando detectan la necesidad de cambio de neumáticos, se dirigen a alguna de las sucursales, o bien a través de las distintas plataformas digitales que cuenta la empresa, para poder asesorarse respecto de esta temática. Estas necesidades son atendidas por los vendedores pertinentes, quienes luego de escuchar al cliente anotan, o deberían anotar, los datos personales y datos de la consulta en una planilla de Excel.

¹ <https://ganeumaticos.com.ar/nosotros/>

Esta planilla de cálculo debería servir como una base para hacer el seguimiento de los clientes que no cerraron la compra, pero la realidad es que la gran mayoría de estos datos quedan olvidados, perdiendo grandes oportunidades de facturación y ofreciendo un servicio que no está a la altura de la estrategia que impulsa la empresa.

El principal motivo por el cual se desaprovechan estas oportunidades es que estas planillas no cuentan con ningún tipo de alerta para realizar un segundo contacto con el cliente, y consultar por la venta inconclusa. Además, esto depende exclusivamente de la predisposición del vendedor de hacer el seguimiento, ya que el único registro existente es el que ellos mismos anotaron previamente, no existe un doble control.

Lo que se pretende averiguar con el presente trabajo es si se puede hacer esta gestión de clientes de una manera más eficiente. La empresa tiene mucho potencial y sus directivos y colaboradores muchas ganas de crecer y hacer las tareas de una manera profesional, pero tiene muchas necesidades de clientes insatisfechas que se resolverían con un sistema de administración de relaciones con el cliente óptimo, un CRM propiamente dicho.

Al tener mayor presencia, hacer el seguimiento adecuado y estar cuando los consumidores necesitan, la empresa tendría un posicionamiento mucho más adecuado a la realidad actual.

Lo que se necesita conocer para resolver esta problemática son las diferentes alternativas de CRM del mercado, cuáles de ellas se adaptan al rubro de los neumáticos o accesorios para vehículos y como todo ello sería de utilidad para mejorar el posicionamiento de la empresa.

1.1. Planteamiento del problema

La implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en un centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario, de manera que esto contribuya a mejorar el posicionamiento de la empresa y evitar desaprovechar oportunidades de venta.

Problemática: El principal problema de la empresa es que no mantiene una adecuada comunicación con sus clientes y potenciales clientes, lo cual origina principalmente pérdidas en las ventas.

Este problema radica en la gestión o seguimiento, por parte del personal de ventas de la empresa, de las consultas y/o presupuestos solicitados por los clientes cuando estos están deseando satisfacer la necesidad de reemplazo de neumáticos para sus vehículos u otros servicios asociados con el automotor; es decir no se está haciendo un trabajo eficiente para el cierre de las ventas, generando oportunidades insatisfechas.

En este proceso de solicitud de presupuestos, los clientes que no finalizan su compra y continúan evaluando otras alternativas del producto, no cuentan con una presencia adecuada y necesaria de los vendedores de la empresa, quienes deberían seguir asesorando a los compradores, brindando información técnica del producto, ofreciendo financiación, descuentos, y demás variables de venta para que la misma sea finalmente concretada; en definitiva, los clientes no reciben el seguimiento u ofrecimiento de cierre de venta que muchas veces es lo que produce que la venta efectivamente se concrete. Además, esta problemática que se detecta va en detrimento de la estrategia comercial y de posicionamiento de la empresa, la cual se basa en satisfacer las necesidades de los clientes con los más altos estándares de calidad y profesionalismo. Un seguimiento de clientes que carece de una base de datos sólida, organizada, planificada, con herramientas de alertas y monitoreada, no es profesional y no contribuye al aumento de rentabilidad de la empresa.

Los procedimientos desarrollados actualmente por el departamento de ventas no tienen los pasos claramente definidos, no cuentan con un proceso de estandarización establecido por lo que no se puede evaluar indicadores de desempeño.

En función de todos estos problemas relacionados con la gestión del cliente, surge la imperiosa necesidad de tener un proceso de gestión, comunicación y seguimiento óptimo, eficiente, a la altura de la estrategia de la compañía, un sistema que ayude a monitorear las tareas diarias de los colaboradores en cualquier parte del proceso; y que todas estas herramientas contribuyan a incrementar las ventas.

Este problema será evaluado durante el periodo de 6 meses en un centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario.

Pregunta central

¿Un CRM adecuado permitirá una gestión, comunicación y seguimiento eficiente de los clientes?

Preguntas específicas:

¿Cuál es el CRM más adecuado para este rubro de negocio?

¿Cuál es el nivel de conocimiento que necesita el personal de ventas de la empresa para un eficiente uso del sistema?

¿Qué opinan los clientes de la empresa de la situación actual y como percibirían ellos una presencia distinta por parte de los vendedores?

Utilidad:

Todas las empresas, independientemente del rubro, en mayor o menor medida almacenan constantemente datos. Estos datos pueden ser datos personales, números de teléfonos, nombres, datos de contacto en general, información financiera, entre tantos tipos de datos que pueden recolectar las organizaciones de sus usuarios. Toda esta información mencionada suele volcarse en múltiples herramientas, las más conocidas pueden ser las hojas de cálculo o cualquier programa que permita realizar anotaciones. Si bien estas herramientas son muy útiles para las organizaciones ya que ayudan a tener un control sobre los registros, muchas veces no son las adecuadas para trabajar eficientemente, ya que los registros se duplican, se pierden, o simplemente son olvidados en el tiempo por no tener procesos estandarizados.

Las empresas evolucionan todo el tiempo y con ello aparece la necesidad de mejorar continuamente cada uno de sus procesos, para subsistir o para obtener diferencias con respecto a las empresas que ofrecen el mismo tipo de producto. En el rubro de venta de neumáticos esto es muy importante, ya que la mínima diferencia en el proceso de venta puede generar el cierre de la operación. Aquí aparece la utilidad de tener un sistema de CRM pertinente, para que estos datos almacenados tengan un propósito, una comunicación efectiva y sean utilizados conscientemente para generar ventas.

1.2. Hipótesis:

La implementación de un sistema de administración de relaciones con los clientes (CRM) en un centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario, durante el periodo comprendido entre septiembre 2023 y marzo 2024, contribuye a una gestión más eficiente de los consumidores por parte del equipo de ventas, lo que se traduce en un monto mayor de facturación para la empresa.

1.3. Objetivos

1.3. Objetivo general:

Validar, durante el periodo septiembre 2023 – marzo 2024, que la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes contribuye a un trabajo más eficiente por parte de los vendedores, lo que debería traducirse en mayor cantidad de ventas concretadas y una atención mas profesional.

1.4. Objetivos específicos:

- Evaluar diferentes alternativas y elegir el CRM que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y los consumidores.
- Analizar que el personal de ventas de la empresa se encuentre capacitado para la correcta utilización del sistema.
- Identificar la percepción de los clientes a partir de la implementación de este nuevo sistema.

1.4. Antecedentes

Como antecedentes, en el ámbito internacional, se puede mencionar la investigación realizada por el peruano Fernando Ramos, perteneciente a la Universidad Cesar Vallejo de Perú, en el año 2017, a la que denomino *“Implementación del Sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) para mejorar la administración de ventas de la empresa Textiles el Carmen S.A.C., La Victoria”*, donde tuvo como objetivo determinar como la implementación de un CRM mejora la administración de ventas de la empresa, lo cual pudo ser resuelto de manera exacta y fue validada la hipótesis planteada.

Por otro lado, se destaca la tesis de Dorantes (2011), la que fue titulada *“Sistematización del departamento de ventas e implementación de un sistema CRM”*, sustentada en la Universidad Tecnológica de Querétaro, con el objetivo general de implementar un sistema CMR a la empresa Informática Industrial del Bajío S.A, la cual concluye en: *“el CRM es el cambio de mentalidad de los colaboradores y no simplemente es un software. Por lo tanto, los diferentes departamentos deben comprender que la información introducida al software mejorar la gestión con el cliente”*.

Otro antecedente es el informe realizado por Luis Rojas Medina, de la Universidad Nacional de San Marcos. En su investigación titulada *“Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios”* presenta como objetivo mejorar la gestión de atención al cliente a través de la implementación de un CRM; este sistema fue desarrollado a medida considerando la experiencia de los programadores, usuarios y especialistas de marketing. Los resultados indicaron que la implementación mejora la gestión y además permite realizar un seguimiento a todas las actividades del cliente y mejorar los procesos administrativos.

En el ámbito nacional, se destaca la tesis realizada por el ingeniero Diego del Yerro, para la finalización de su maestría, a la cual denomino *“Estudio sobre la adopción y el uso de técnicas de CRM en redes sociales en grandes empresas de la Argentina”*. La investigación tuvo como objetivo analizar bajo un enfoque descriptivo el grado de adopción de las técnicas de CRM y el uso que hacen de ellas las grandes empresas del mercado argentino, detallando aspectos positivos, negativos y lecciones aprendidas surgidas de la experiencia de uso de estas técnicas, así como las barreras que han encontrado en su adopción.

2. Marco Teórico

2.1. Tecnologías de la Información:

Uno de los motivos expuestos del surgimiento del software de CRM es la evolución de las tecnologías de la información.

La consultora Anetcom (2013) señala lo siguiente:

El término TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones) hace referencia a los sistemas que permiten gestionar datos para construir sistemas operativos o de información en las empresas. Estos sistemas permiten mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de captura, transmisión y recepción de la información proporcionando soluciones que mejoran la productividad de las empresas. (p. 53)²

Pero estas tecnologías tienen, sobre todo, el potencial de añadir valor a la vida de los consumidores. Al igual que en las empresas, también a los usuarios les aportan mayores niveles de eficiencia (ahorro de tiempo y dinero), seguridad, flexibilidad o funcionalidad. Las nuevas tecnologías impulsan, además, la innovación en la gestión empresarial, en el marketing y en los modelos de negocio basados en una orientación a la relación y satisfacción del cliente. Los nuevos modelos de e-marketing, e-commerce o e-servicios se basan tanto en la incorporación de las TIC en las empresas como en su incorporación en la vida de los consumidores. Para tener éxito en los modelos de negocio basados en las TIC, en la gestión de la relación con el cliente, hay que contar con el consumidor y con su nivel de conocimiento, experiencia y disposición hacia el uso de esas nuevas tecnologías. Hay algunos elementos que están acelerando esta revolución y que combinan cambios en los estilos de vida asociados al uso de las nuevas TIC. Estos cambios tienen que ser tenidos en cuenta en las estrategias de marketing digital de las empresas:

- La movilidad: se está brindando a los consumidores la posibilidad de no depender de estar en un lugar fijo.
- La portabilidad: crece la capacidad de la tecnología para ser transportada fácilmente. Las tecnologías wifi o los sistemas bluetooth son un ejemplo.

² ANETCOM. (2013). *Estrategias de marketing digital para pymes*. Valencia: Filmac Centre. Pág. 53.

- La convergencia: audio, vídeo o datos. Todos los contenidos son accesibles y a una gran calidad desde todos los aparatos tecnológicos.
- La personalización: las nuevas tecnologías permiten personalizar las ofertas de e-servicios y de intercambios a las necesidades de cada cliente, segmentar. En el mundo digital se pueden integrar las bases de datos de los clientes y su explotación permite conocer mejor al cliente.
- La colaboración: se puede contar con la participación de los clientes para mejorar productos o servicios, para mejorar la comunicación y la satisfacción de los usuarios. La nueva era de lo digital es sobre todo interactiva, colaborativa y permite integrar al comprador en la cadena de valor como coproductor.

2.2. Marketing

Las personas suelen tener deseos, gustos o demandas que buscan satisfacer, pero no siempre es sencilla la elección de cómo hacerlo. El objetivo de las personas o empresas dedicadas al marketing es justamente, identificar estas necesidades del mercado, para así poder persuadir y convencer a este público objetivo que su oferta es la que mayor valor aporta entre todas las alternativas posibles.

Gary Armstrong y Philip Kotler (2013), autores clásicos de la disciplina, definen en su libro:

El marketing es un proceso social y directivo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing al proceso mediante cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. (p. 5).³

³ KOTLER, P; ARMSTRON, G. (2013). *Fundamentos de marketing 11ª edición*. México D.F.: Pearson Educación. Pág. 5

Del marketing tradicional al marketing digital

Tanto el marketing tradicional, así como la mayoría de las estrategias implementadas por empresas comerciales, tiene como objetivo final aumentar la rentabilidad. Así, muchas veces, deja de lado la relación con el cliente y direcciona sus esfuerzos a las ventas inmediatas, al producto. Una de sus características fundamentales es que utiliza estrategias agresivas, buscando ventas mediante el uso de canales de comunicación masiva; y se dejan de lado otras estrategias como es el caso del CRM.

Los canales más utilizados para las estrategias tradicionales son la radio, televisión, diarios, etc. El foco atención de este tipo de marketing se encuentra en el producto o servicio que la empresa vende.

Es indiscutible que el marketing tradicional ha sido importante para los negocios y ha colaborado en el incremento de la ganancia empresarial por muchos años, incluso décadas. Pero ahora, los consumidores están más exigentes, saben qué es lo que quieren, tienen mucho más acceso a la información y también saben que pueden encontrar muchas opciones de productos o servicios para suplir sus necesidades. Como los hábitos de consumo han cambiado, es necesario desarrollar un nuevo pensamiento y buscar tener una relación más estrecha con los clientes.

Aunque este nuevo enfoque sea fundamental para las empresas, del tamaño que sean, hay organizaciones de diferentes tipos que aún sienten cierto miedo de cambiar su estrategia de marketing. Normalmente, quienes encuentran resistencia a estos cambios son empresas que han hecho inversiones importantes en el marketing tradicional y han encontrado resultados atractivos.

El marketing digital consta de acciones llevadas a cabo en el medio digital con el afán de conquistar y fidelizar clientes. Otro objetivo importante de este tipo de prácticas es la búsqueda por aumentar las ventas a través de una comunicación más efectiva y frecuente con los consumidores. El marketing digital utiliza estrategias en canales como redes sociales, páginas web, email marketing, etc.

Este tipo de marketing posibilita una interacción más efectiva con el público objetivo. Como consecuencia, a través del medio online es posible conocer aficiones, expectativas, necesidades y deseos.

Puede ser una buena herramienta para la realización de una investigación de mercado, quedar consciente de las críticas y sugerencias de los consumidores. Sin dudas, estudiar al cliente es fundamental para saber cuál es el producto o servicio ideal para cumplir con sus expectativas.

Por lo tanto, el marketing online es una buena alternativa para empresas, independientemente de su tamaño, pero no hay como negar que las organizaciones pequeñas y medianas son las que encuentran en el marketing digital sus mejores resultados.

Marketing digital

Como consecuencia de las nuevas exigencias de los consumidores y el crecimiento de las tecnologías de la información surge el marketing digital, cuyo objetivo principal, al igual que en el tradicional, es aportar valor, enseñar, guiar, acompañar y ayudar a los clientes, en este caso, a través de los medios digitales.

Implementar marketing digital no significa dejar de lado los canales tradicionales, sin embargo, implica un proceso de transformación que deben atravesar las empresas, que buscan adaptarse a estas técnicas más modernas.

El marketing digital se logra mediante la aplicación de estrategias de comercialización en los medios digitales. Todas las prácticas del mundo offline son imitadas y trasladadas al mundo online. Sin embargo, en el entorno digital aparecen nuevas ventajas, como la inmediatez, las redes que surgen día a día, y la posibilidad de medir en tiempo real cada una de las estrategias implementadas. Se conocen dos instancias: la primera basada en la web 1.0, que no presenta diferencias con la utilización de medios tradicionales. En esta no existe posibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solo la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma.

En cambio, con la web 2.0 surge la posibilidad de interactuar fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de elementos que antes eran imposibles, como videos, gráficas, etc. Se empieza a usar internet no solo como un medio para buscar información sino como una comunidad, donde hay relaciones todo el tiempo y retroalimentación con usuarios de todo el mundo.

Herramientas de Marketing Digital

Luego de la definición de cuestiones generales del marketing tradicional y digital, y todo lo que ello involucra, se continúa la investigación de manera más específica, centrando el estudio en las distintas prácticas de marketing digital.

Estas herramientas o estrategias son algunas de las utilizadas en un plan de marketing y contribuyen en el logro de los objetivos de la empresa:

- Email marketing
- Página web
- SEM (Search Engine Marketing)
- SEO (Search Engine Optimization)
- Marketing de contenidos
- E-commerce (comercio electrónico)

Esta investigación se ocupará de desarrollar las herramientas de *e-commerce* y *pagina web* ya que son la mas explotadas por la empresa en cuestión e indispensables para la optimización de recursos en las pymes del rubro.

E-Commerce

Sin dudas, que el comercio electrónico es una de las herramientas que no puede faltar en la estrategia de una empresa que quiere destacarse de su competencia. Brindarle la posibilidad al cliente de realizar la compra desde su hogar es algo que puede ayudar a sobresalir y que es sumamente valorado por el consumidor.

Aspectos claves del comercio electrónico:

- *Globalización*: la red permite la apertura de negocios en todo el mundo durante las 24 horas del día, por lo que aumentan las posibilidades de éxito de cualquier negocio, además de una capacidad de respuesta competitiva en tiempo real.
- *Disminución de las cadenas de distribución*: logra que se produzca un acercamiento entre proveedor y cliente, teniendo dos efectos directos: uno en el caso de la eliminación de intermediarios, lo que podría aumentar el valor final del producto de compra y por otro lado, se establece una estrategia de fidelización con el cliente.
- *Cliente anónimo versus cliente conocido*: una persona que entra a una tienda a comprar no deja indicios de su identidad, a lo sumo, paga con tarjeta de crédito donde sale su

nombre o conoce bien al dueño y sabe cómo se llama. Pero no es “parte del negocio” conocer los datos personales del comprador. Esto, sin embargo, sí forma parte integral del modelo de negocios del comercio electrónico, ya que es la única forma de identificar a quién se le vende y a quién se le debe hacer la entrega.

- *Conocimiento del comportamiento del cliente:* en el e-commerce la empresa puede observar la conducta del consumidor sin hacerle sentir que esto es invasivo para él: sitios web visitados, duración de las visitas en un sitio, páginas visitadas en un sitio, adquisiciones, comportamiento en compras repetidas, número de visitantes que completan el proceso de compra y otras mediciones.
- *Una interfaz para el cliente basada en la tecnología:* en los negocios tradicionales los clientes realizan transacciones diariamente en persona o por teléfono con empleados de ventas. La interfaz basada en la tecnología permite que el cliente tenga una interacción a través de una pantalla.
- *Asistencia en la venta:* en un local físico un vendedor no puede atender a varios clientes a la vez, y si lo realiza es lógico que la atención no será la óptima. De igual modo, si la variedad es muy grande es difícil que una persona pueda ser experta en todos y cada uno de los productos que se venden en una tienda tradicional.

Página web:

Una de las herramientas que no pueden faltar en ninguna empresa, del tamaño que sea, si desea tener un vínculo fuerte con los clientes, es la página web. Esta es definida por Rosas (2015), en su libro como: “un documento que suele contar con contenido y enlaces que facilitan la navegación con otros contenidos en la web. Una página web por lo general forma parte de un sitio web” (p. 26).

En un comienzo, las páginas web eran solo texto e imágenes, y más tarde se les empezó a integrar videos, animaciones o espacios 3D; elementos que las hacen más dinámicas y agradables a la vista del cliente. La evolución de la tecnología de Internet ha logrado que tener una página sea cada vez más sencillo, rápido y económico. Las páginas y los sitios web han cambiado la perspectiva del mundo de una manera que nadie se imaginaba: en la actualidad es posible hacer compras desde casa, pagos de servicios y

productos y hasta trabajar remotamente (home office). Pero la pregunta que surge es, ¿Por qué es importante tener una página web?

- Se pueden promover los productos y servicios a nivel mundial. Una página web ayudará a llegar a clientes potenciales en todo el mundo, clientes a los que no se podría llegar de otra manera. Gracias a la web ya no existen limitaciones geográficas.
- Permite tener disponibilidad las 24 horas y todos los días del año. Un sitio web permite tener presencia todo el día y todos los días, sin importar si es de noche o feriado. Si alguien busca información sobre los productos o servicios puede obtenerla con un simple clic y al mismo tiempo contactarse por teléfono, email, chat, u otro medio.
- Funciona como una oficina virtual. En la web no hay diferencia entre una empresa pequeña y una grande, todas son iguales; se puede competir con otras compañías de igual a igual. El sitio web es una oficina virtual desde la que se podrá dar información y atención a los clientes. Un sitio web también proporciona más confianza a un cliente nuevo, ya que saben que puede encontrar información de contacto en cualquier momento.
- Genera ahorros en costos operativos. Como los clientes tienen la posibilidad de encontrar la empresa en internet, se puede ahorrar mucho en llamadas telefónicas, publicidad masiva, etc.
- Permite la posibilidad de comunicarte con los clientes. Se puede actualizar la información del sitio web en cualquier momento, de manera que un día se puede lanzar una promoción y al siguiente otra.

Si la página web cumple con todas las normas técnicas facilitara un rápido posicionamiento en los principales buscadores de internet, por lo cual en poco tiempo el sitio puede figurar entre primeros lugares de búsqueda.

¿Qué quieren los consumidores?

Gran parte de la transición mencionada del marketing tradicional al digital se debe por nuevos gustos, costumbres o exigencias de los consumidores, estos tienen un rol muy importante en los negocios actuales. Su valoración con respecto a un producto o servicio es una cuestión que las empresas no deben dejar pasar de largo. Los clientes saben que hoy sus opiniones o sugerencias son escuchadas, por lo que tienen un gran

poder con el cual pueden reclamar o exigir a las entidades diferentes condiciones o características que en otro momento no hubiesen logrado:

- Sinceridad y transparencia: una crisis de reputación, por ejemplo, en la actualidad circula a una velocidad mucho más rápida que en el pasado, al encontrar en internet un canal de difusión en el que los datos vuelan, y en el que es el propio usuario quien sirve como impulsor de esa información.
- Pertenencia: cuando un usuario sigue a una marca o negocio en sus diferentes sitios o redes sociales, está reconociendo su simpatía y adherencia a esa empresa, no sólo a la propia entidad, sino también a sus seguidores en esos entornos sociales interactivos, está fidelizando.
- Compatibilidad: en los últimos años se han experimentado cambios en los comportamientos y hábitos de las personas, a un ritmo mucho más alto de vida, especialmente por la importancia y velocidad de la evolución de la tecnología. Las empresas, instituciones u organizaciones, deben entender la importancia de adaptarse a un consumidor cambiante y en evolución permanente, para orientar sus productos o servicios hacia este nuevo patrón de cliente.

2.3.CRM

Para comenzar con el desarrollo de información específico de CRM es importante conocer como evoluciono el concepto a lo largo de los años. La gestión de las relaciones con el cliente o CRM (Customer Relationship Management) es la forma que tienen las empresas de interactuar y fidelizar con sus clientes. Y esto, no es nada nuevo, ya que como se conoce, el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes, pero lo que realmente ha otorgado protagonismo a este concepto desde hace unos años es la capacidad que nos ofrecen las tecnologías de la información actuales para poder relacionarnos individualmente con cada cliente.

Este desarrollo tecnológico unido a una serie de factores explica el cambio de tendencia en los procesos de negocio de las empresas hacia el cliente como foco:

- La información.
- La globalización.

- La personalización.
- Nuevos canales de comunicación.
- El marketing one-to-one.

2.4. Definición CRM

Siguiendo con la definición de conceptos, la editorial Salesforce (2020), define al CRM como “una estrategia para gestionar todas las relaciones e interacciones de una empresa con sus clientes potenciales y existentes. Un sistema CRM ayuda a las empresas a mantenerse en contacto con los clientes, agilizar los procesos y mejorar la rentabilidad” (p.2).

El software de CRM está diseñado para registrar información útil de los clientes, tales como el correo electrónico, el teléfono, el sitio web, el perfil de redes sociales, etc. También puede introducir otra información, como las consultas realizadas previamente o sus preferencias de consumo.

El sistema organiza esta información para proporcionarle un registro completo de los individuos y las empresas, de manera que pueda comprender mejor su relación durante el transcurso del tiempo. Además, mejora la gestión de las relaciones con los clientes mediante la creación de una vista integral del cliente al capturar sus interacciones con la empresa y mostrar la información necesaria para tener mejores conversaciones con los consumidores.

El objetivo del CRM es mejorar el proceso empresarial de un negocio a través de la optimización de la relación entre el cliente y la empresa

2.5. Implementación CRM

La implementación del software CRM requerirá del talento y la energía de un amplio abanico de colaboradores, ya que CRM incluye múltiples áreas de la empresa.

Es fundamental recibir soporte de los distintos departamentos de la empresa: ventas, marketing, servicio, producción, finanzas, etc. Distintos miembros de cada departamento deben participar en el proyecto de implantación para que generen valor

añadido y para alcanzar la aceptación por los diferentes segmentos de la compañía. Esto requiere:

- Compromiso por parte de la alta dirección.
- Participación de los usuarios finales en el diseño.
- Equipo de proyecto con dedicación full-time.
- Presupuesto aprobado para la solución completa.

Convencer a todos los departamentos afectados de la necesidad de implantar una estrategia CRM esencial para el éxito del proyecto.

2.6. Ventajas de la implementación de un CRM

La correcta implementación y el eficiente uso de un sistema de gestión de relaciones con los clientes genera numerosas ventajas, entre ellas podemos enumerar las siguientes:

Relaciones más personales con los clientes actuales: es el beneficio primordial de una plataforma CRM, ya que ofrece la oportunidad de establecer relaciones cercanas con los consumidores, gracias a la interacción de la empresa con este a través de diferentes canales de comunicación. Toda la información queda almacenada y de esta manera las empresas pueden saber cuáles son las necesidades y preferencias a la hora de adquirir un producto o servicio, todo esto conlleva a mayores posibilidades de fidelización.

Hacer seguimiento de todas las potenciales ventas: el embudo de ventas permite visualizar el estado de cada uno de los presupuestos generados, así como la etapa en la que se encuentra, lo que contribuye a que no quede ninguna venta sin el seguimiento correspondiente.

Ser más productivo en la venta y postventa: la empresa en todo su conjunto cuenta con acceso a la información de un mismo cliente, por lo que se evitan tiempos muertos en cadenas de correos electrónicos, llamadas y reuniones enviando o solicitando información sobre un posible prospecto.

Que no se quede nada sin hacer: si por algo se caracteriza un CRM es porque hace que la comunicación interna de la empresa sea fluida y no se pierdan datos por el camino a

través de e-mails o llamadas telefónicas. De esta forma, todas las actividades, ya sean reuniones o tareas para realizar quedan recogidas en la plataforma para que todos los empleados puedan estar al tanto de todas las labores de la organización.

Retener más clientes: producto del gran conocimiento que se logra de los compradores, se pueden ofrecer soluciones comerciales adaptadas a sus necesidades, por lo que el ingreso también es mayor y se reduce el ciclo de venta.

Informes y analítica de ventas: estos sistemas suelen tener un módulo dedicado a la generación de reportes. Los informes pueden ver un histórico del rendimiento de las ventas e incluso de cómo va la empresa actualmente, y diferentes estadísticas que permitan analizar la manera de incrementar las rentabilidades.

Campañas de marketing segmentadas: los CRM son una gran base de datos y gracias a toda esa información que contienen, la empresa puede conocer y segmentar los diversos mercados para poder crear campañas de marketing más efectivas y exitosas.

Tipos de CRM

Según Croxatto (2005) desde el punto de vista de las transacciones involucradas existen tres tipos de CRM:

- CRM Operacional, es el corazón del CRM. Incluye todos los componentes del software y la funcionalidad de interactuar con sistemas de diferentes áreas de la empresa. Incluye herramientas para automatizar las actividades diarias de ventas, marketing y servicio al cliente y al mismo tiempo aseguren el flujo de información entre ellos. Integra la operación del “front office” con el “back office” de la empresa. Básicamente apunta a los procesos y la mejora de los mismos, a partir de integrar áreas en un único proceso horizontal que cruza la empresa, automatizar tareas, no duplicar registros y compartir información.
- CRM Analítico, está relacionado con lo que se conoce como “Business Intelligence”. Parte de recolectar, transformar y analizar toda la información relevante sobre los clientes, sus interacciones con la empresa, productos, mercados y competencias. La esencia del CRM Analítico es medir y entender a los clientes y su comportamiento ante diferentes situaciones, utilizando para ello herramientas de análisis.

- CRM Colaborativo, es aquel que está relacionado con las nuevas tecnologías que impulsó el “E-Business” y transforma el CRM en un “E-CRM”. Se enfoca en configurar solicitudes de clientes de acuerdo con las preferencias individuales. A medida que los canales de contacto e interacción se convierten en un servicio habitual para los clientes, pasa de convertirse de un diferencial a un estándar mínimo esperado. (p. 40-42)

2.7. Atención al cliente

Todo aquel servicio que proporcionan las empresas (tanto las que prestan servicios, como las que comercializan productos) a sus clientes, cuando estos necesitan:

- Realizar quejas, reclamaciones o sugerencias
- Expresar inquietudes o dudas sobre el producto adquirido
- Requerir información adicional
- Hacer uso del servicio técnico

La editorial Vértice (2010) define que los factores fundamentales desarrollados en la atención al cliente son:

Naturaleza

El comportamiento de compra de un cliente es de naturaleza compleja, debido a las características de su personalidad y a la influencia social, además se deben considerar factores como la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes; también es necesario conocer las circunstancias que rodean el acto de compra. Esta información es necesaria, para realizar ofertas personalizadas que satisfagan las necesidades de los clientes actuales como de los potenciales.

Efectos

Las influencias sociales tendrán un efecto directo en la toma de decisiones de compra de los clientes, las cuales se clasifican en:

- Influencias de rol, la posición determinada de un sujeto influye en el comportamiento general del mismo, y por lo tanto en la compra.

- Influencias de grupo, el comportamiento de una persona está influido por el grupo, tanto de pertenencia (familia, amigos, grupos religiosos) como de referencia (grupos a los cuales no pertenecen, pero influyen en su comportamiento)
- Influencias de clase social, el comportamiento de compra de una persona se ve afectado por la clase social a la cual pertenece.
- Influencias de la cultura, la cultura se puede definir por el conjunto de conocimiento y pautas de conducta que se transmiten de una generación a otra; los cambios culturales se identifican, con el objetivo de diseñar nuevos productos que satisfagan ciertas necesidades y deseos de los consumidores.
- Influencias de las culturas minoritarias, existen grupos pequeños denominados subculturas, que se encuentran dentro de los grandes grupos que forman la cultura. Estas subculturas hacen que algunos productos o servicios sean más populares en unas áreas que en otras.

Normativa:

Algunas empresas cuentan con normativas o políticas con respecto a la atención al cliente, algunos puntos en común de estas normativas son los siguientes:

- La descripción del servicio de atención al cliente
- Los deberes de la información
- Los procedimientos o plazos para la presentación, tramitación y
- resolución de quejas y reclamaciones
- El informe anual. (p. 90-91)

3. Metodología

La investigación realizada por el alumno tuvo un enfoque, principalmente, cuantitativo. Este método, según el libro *Metodología de la Investigación 6ª edición* (2014) es aquel que:

“parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis”. (p. 4).

Esta metodología ha tenido como finalidad poder corroborar la hipótesis desarrollada sobre el centro de servicios automotriz y venta de neumáticos: *GA neumáticos*, de la ciudad de Rosario, durante el periodo septiembre 2023 – marzo 2024, en la cual se planteó que el mismo incrementaría sus ventas y la satisfacción de sus consumidores, en el caso de implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes de manera eficiente.

El estudio es descriptivo, ya que este busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, en el presente informe el fenómeno es el sistema de CRM en el centro de servicios dedicado a la venta de neumáticos y servicios.

Además, la investigación es del tipo no experimental, esto significa que en la misma no se genera intencionalmente ninguna situación, ni “realidad”, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador que las realizó. Por lo tanto, no se tiene un control sobre los parámetros de la investigación, ni hay posibilidad de influir en ellas, porque estas, como sus efectos, ya sucedieron.

En cuanto al alcance de la investigación, constituye un estudio de tipo concluyente, donde se pretenden profundizar los conocimientos acerca de la aplicación de un sistema de relaciones de administración con los clientes en un centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario, durante el lapso de septiembre de 2023 y marzo de 2024.

Se busca obtener resultados precisos sobre el tema abordado, mediante la observación, recolección, medición y análisis de las distintas variables o dimensiones bajo estudio. La información que se evalúa es la obtenida en un periodo dado, a través de los distintos instrumentos de recolección, como encuestas, entrevistas, observación directa y las opiniones de las personas implicadas en el proceso de atención en las distintas sucursales de la empresa, tanto empleados como clientes.

3.1.Población en estudio

Para el presente trabajo, se tomó la población en estudio completa, compuesta por los clientes del centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario en estudio. La misma está integrada por consumidores finales y empresas de diversas magnitudes que requieren neumáticos y/o servicios. Estos clientes manejan diferentes volúmenes de compra, ya que las condiciones y el uso que se les exige a los vehículos no es el mismo. La investigación fue destinada tanto a los clientes mencionados, como a los integrantes del equipo de ventas de GA neumáticos. Para los primeros se utilizaron encuestas (relación con el objetivo específico 3), para identificar la percepción y valoración de estos hacia el servicio, y la experiencia completa recibida al ingresar a la empresa. En cambio, para el equipo interno se utilizaron entrevistas (relación con el objetivo específico 2) para definir su percepción respecto a la problemática planteada.

3.2.Instrumentos de recolección de información

La principal herramienta que se utilizara para la obtención de datos relevantes serán los cuestionarios⁴, los cuales consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, y debe ser congruente con la problemática planteada. Las preguntas desarrolladas fueron del tipo cerradas, ya que además de facilitar el análisis, son más rápidas de contestar y fáciles de comprender. Estos cuestionarios serán dirigidos a los clientes de las sucursales de la empresa, para determinar cuáles son las practicas que se están realizando correctamente y en cuales hay que mejorar para lograr una gestión eficiente de los clientes (objetivo específico 3). Se realizarán 50 encuestas, 25 por

⁴ Ver anexo 2

sucursal, de manera de tener una amplia gama de resultados, y poder analizarlos y clasificarlos eficientemente.

Para ello se ejecutó un procedimiento de muestreo por cuotas, ya que estas se utilizan en estudios de opinión, en donde el investigador selecciona una muestra que represente a la población según ciertas cualidades, es decir, el encuestador separa a la población en diferentes grupos con características en común, y de ellos selecciona una muestra proporcional y representativa de la población, pudiendo elegir a los individuos por conveniencia o comodidad.

En este caso, el rasgo que se consideró para la división de los grupos fue la edad, ya que la misma puede marcar una gran diferencia en cuanto al uso y cuidado que se le brinda a los vehículos. También se distinguió por tipo de cliente (consumidor final o empresa), para analizar si esta variable influye o no en el estudio. La clasificación para la realización de las encuestas fue la siguiente:

Edad	Cantidad de encuestas	Participación %
18-35	15	30%
36-60	25	50%
61-100	10	20%
Total	100	100%

La elección de participación de cada generación fue de esta manera, ya que el encuestador, por su experiencia, considera que esta es la proporción aproximada de clientes que visitan la empresa, lo cual puede estar motivado por la marca comercializada, trayectoria en el rubro y la ubicación de las sucursales.

Los cuestionarios se dividieron en dos partes, la primera para que los clientes completen con información personal, y la segunda en la que se obtuvo información acerca de su experiencia de compra y el seguimiento posterior por parte de los vendedores.

Otro de los métodos fundamentales de recolección que fue utilizado son las entrevistas⁵, las cuales se realizaron al equipo de vendedores de la empresa y al asesor comercial.

Las mismas están compuestas de una serie de preguntas, con las que se buscó identificar cuál es la importancia que le dan a la experiencia del cliente y al seguimiento de estos,

⁵ Ver Anexo 1

que técnicas utilizan y si creen que esto influye o no en el volumen de ventas de la organización (objetivo específico 2).

Finalizando con los instrumentos de recolección de información utilizados es importante mencionar la observación directa y estudio de mercado. Se realizó una comparativa de las opciones de CRM que más se adaptan a los requerimientos de la empresa. Se hizo un estudio exhaustivo, junto a la dirección de GA neumáticos, en donde se identificó variable por variable y atributo por atributo, asignándole una puntuación y ponderación a cada uno de ellos, y a partir de este análisis poder definir cuál es el sistema que mejor responde a las necesidades descritas en la organización y que mejore radicalmente la gestión de las relaciones con los clientes en la empresa (relación con el objetivo específico 1).

3.3.Procedimiento

Con el objetivo de no perjudicar la dinámica de trabajo de la empresa, las entrevistas fueron realizadas en el horario del mediodía, entre las 12 y 14 horas, que es el momento donde los colaboradores tienen un tiempo destinado a almuerzo y descanso. Se organizó de tal manera que no llevara más de 15 minutos de duración, y previamente coordinada con cada uno de los vendedores, ejecutando una por día.

En cuanto a las encuestas, las mismas fueron realizadas mientras los clientes se encontraban en la sala de recepción de los locales, cuando estaban esperando que sus vehículos sean entregados. De esta manera se evitó generar pérdidas de tiempo molestas en los consumidores. Para realizarlas se les facilitó un código QR, en donde al escanearlo podían acceder al cuestionario.

3.4.Presentación de los datos

En el caso de las encuestas, se clasificaron según las respuestas, de manera de identificar las distintas valoraciones de los consumidores hacia la atención de los vendedores, desde el momento que ingresan al local hasta el servicio postventa, determinando porcentajes y analizando descriptivamente los datos por variable.

Similar con las entrevistas, en donde se agrupo la información cualitativa brindada por los vendedores, de manera de poder enriquecer los resultados obtenidos con los cuestionarios, y así, poder determinar si tendría éxito la implementación de un CRM, si contribuirá a incrementar la facturación de la empresa o si no. También, se buscó descubrir con el estudio, si realmente impacta positivamente en los resultados de la empresa, qué parte del presupuesto se destina a este sistema y si definitivamente valen la pena.

Para facilitar la comprensión de los resultados, los mismos están representados gráficamente, recurriendo a gráficos de torta o de barras según corresponda para una mejor exposición de estos.

4. Análisis y diagnóstico

A continuación, se expone la información obtenida mediante las entrevistas a los vendedores de ambas sucursales del centro de servicio automotriz y a un asesor comercial externo en la disciplina, encuestas a consumidores y un previo estudio de mercado, en el cual se evaluaron las distintas alternativas de CRM en la actualidad, con la finalidad de definir la más eficiente para la empresa.

Se considera importante mencionar nuevamente algunas consideraciones respecto a la organización en estudio y el problema existente. GA neumáticos es un centro de servicios automotriz. Esta empresa compete en el rubro de la venta de neumáticos dentro del mercado rosarino.

Este mercado es muy dinámico, ya que cuenta con muchos participantes, ya sea comercializando la misma marca (Bridgestone / Firestone) u otras, como pueden ser Pirelli, Fate, Goodyear, Michelin, entre tantas; y las condiciones y particularidades de este cambian todo el tiempo. Estos cambios suelen estar asociados con las siguientes variables:

- Aumentos en el tipo de cambio (dólar): que se traduce en incrementos de precios constantes. Hay cambios de listas todos los meses y hasta se han cambiado más de una lista en el mismo mes, lo que genera gran incertidumbre y dificultad para vender.
- Conflictos sindicales: este rubro depende del sindicato de neumáticos (SUTNA), y en los últimos años han existido repetidos inconvenientes entre el mismo y los trabajadores de las empresas fabricantes de neumáticos. Estos conflictos no hacen más que perjudicar a los distribuidores, ya que se generan faltantes de stock en muchas medidas, lo que también afecta a los precios.
- Dependencia de los fabricantes: los distribuidores de neumáticos dependen del stock disponible por los fabricantes. Estos fabricantes en el último tiempo se han visto perjudicados por limitaciones en las importaciones de insumos necesarios en el proceso de fabricación, lo que también afecta al mercado.
- Participación de mercados no regulados: es de público conocimiento que motivo de los altos precios de los neumáticos, muchos consumidores optan hoy en día por adquirirlos en mercados no regulados. Hacemos referencia a la

compra de estos productos en fronteras, Uruguay y Chile, por ejemplo, o compra de neumáticos robados.

Claro está, que el principal negocio de GA es la venta de neumáticos; es por ello que diariamente recibe en sus sucursales, clientes de distintas características, pero con un objetivo en común: satisfacer sus necesidades referidas a compra de neumáticos o servicios asociados a sus vehículos. La necesidad es clara, lo que no resulta claro en numerosas ocasiones, es el procedimiento llevado a cabo por los vendedores de la empresa. Este procedimiento, muchas veces va más allá de las capacidades o competencias del vendedor, ya que las herramientas de venta que tienen a disposición no son las apropiadas o no son consecuentes a la estrategia que quiere transmitir la empresa: ofrecer servicios de venta de la mas alta calidad en el mercado rosarino. Para poder cumplir con esta máxima, la organización debe contar con un sistema que administre las relaciones con el cliente de forma óptima, es decir, que no se pierdan datos en los registros, que no queden oportunidades de venta inconclusas, que los clientes no se vayan sin una solución, que el seguimiento de la posible venta sea periódico y no olvidado en notas.

Un sistema eficiente permite un seguimiento del potencial cliente, persuadiéndolo a finalizar su compra, ya sea mediante ofertas, promociones, asesoramiento técnico, o simplemente recordando que la empresa está a disposición para satisfacer su necesidad. Es por eso que se analiza esta empresa y se busca una solución con las diferentes herramientas de recolección de información que se exponen a continuación.

4.1. Estudio de mercado

Para este estudio se realizó una comparativa de los sistemas de gestión de relaciones con los clientes vigentes en el mercado argentino en la actualidad. Los parámetros que se tuvieron en cuenta para dicha investigación fue que sean aplicables para el rubro y una serie de atributos que se mencionan a continuación:

1. Costo
2. Condiciones de uso
3. Integración con Bejerman (sistema de gestión utilizado por GA neumáticos)
4. Capacitaciones / Implementación

5. Funcionalidad / Uso
6. Carga inicial de información / Parametrización
7. Sincronización con redes sociales, web
8. Informes estadísticos
9. Gestión del taller/ check list
10. Seguimiento de ventas
11. Experiencia de cliente / Encuestas postventa
12. gestión de turnos

Los CRM identificados en el mercado son 3: Bitrix 24, Tecnom y AutoPartesPro (APPro). Para elegir cual de estas alternativas es la más beneficiosa para la empresa se confecciono una matriz con los atributos anteriormente mencionados, a las cuales se les asigno una ponderación por la incidencia de cada uno de ellos y la importancia que tienen para los objetivos y estrategias de la empresa.

Las puntuaciones utilizadas fueron del 1 al 5, siendo el numero 1 la opción menos beneficiosa y el numero 5 la opción mas beneficiosa para la empresa. Para completar esta matriz se consensuó las valoraciones finales junto a la dirección de la organización, que son quienes mas conocen la empresa y los objetivos que se esperan cumplir.

1. Costo

2. Condiciones de uso y usuarios:

Aquí se contemplaron los primeros dos ítems en conjunto ya que tienen varios puntos en común. Se tuvieron en cuenta tanto los costos de implementación como el abono mensual de cada una de las alternativas:

- Bitrix: Integración \$378.000 + abono mensual de 100 USD (hasta 50 usuarios)
- Tecnom: tiene dos módulos, que deben ser contratados por separado. Modulo Boxes: Integración bonificada y abono mensual de \$120.000. Modulo Nubux: Integración \$23.000 y abono mensual de \$68.000 (hasta 10 usuarios)
- APPro: integración \$60.000 y abono mensual de \$20.000 por sucursal (usuarios ilimitados).

3. Integración con Bejerman

En este punto se consideraron todos los recursos que se necesitan del sistema operativo de la empresa a la hora de usar el CRM, y si estos son compatibles o no, es decir: stock actualizado, precios vigentes, vendedores habilitados para el uso, etc. Las 3 alternativas pueden generar esta integración, pero se destaca el sistema de Bitrix por ser un CRM propio de Bejerman (mismo grupo corporativo).

4. Capacitaciones

Se refiere a las capacitaciones que el equipo de soporte de cada uno de estos sistemas brinda, para que los colaboradores de GA neumáticos estén aptos para el uso de todas las funcionalidades de los sistemas. Aquí se posiciona a las alternativas de Tecnom y APPro por encima de Bitrix, ya que en sus ofertas de adhesión mencionan la posibilidad de capacitaciones mensuales.

5. Funcionalidad / Uso

Hace referencia al nivel de complejidad que se le presenta al usuario al ejecutar el CRM. La opción de APPro se percibe más sencilla de utilizar y la que menos complicaciones puede generar al usuario, ya que tiene todos sus apartados y pestañas bien definidas.

6. Carga inicial / Parametrización

Este punto tiene que ver con la carga masiva inicial respecto a clientes y artículos, luego de realizar una exportación masiva de la base de datos de Bejerman. También en esta carga inicial se pueden sumar datos adicionales, como información útil referida a neumáticos o parque automotor.

7. Sincronización con redes, web y ML

Es la vinculación de los distintos medios utilizados por la organización con el CRM. La finalidad perseguida es que al ingresar una consulta en algunas de estas plataformas se pueda resolver directamente desde el CRM. Todos presentan esta posibilidad por igual.

8. Informes estadísticos

Estadísticas propias brindadas por el CRM: métricas, gráficos. Cantidad de consultas, ventas cerradas, presupuestos creados, vendedor con más ventas, neumático más vendido y muchas más estadísticas representadas a través de gráficos.

9. Gestión de Taller

Es una función accesoria del CRM, un servicio adicional, y que permite que los colaboradores de sector de taller de la empresa interaccionen también con el sistema. Algunas de las funciones que pueden realizar es ejecutar ordenes, derivar tareas, dar aviso de un trabajo finalizado, entre otras posibilidades; y además realizar una lista de comprobación (checklist) del vehículo, en formato digital. Actualmente este check list se realiza en una hoja impresa, con las diferentes variables que componen un vehículo, pero al realizarlo de esta manera no es ejecutado de forma eficiente.

10. Seguimiento de ventas

Es la función principal de todo CRM: hacer eficiente la gestión de las relaciones con el cliente, en el proceso completo de venta. Es la función primordial del sistema y la que no puede fallar. Es la función que se busca dar a entender en el presente informe.

11. Experiencia del cliente

Posibilidad de confeccionar encuestas de satisfacción o medir la experiencia del usuario en todo su proceso de compra.

12. Gestión de turnos

Posibilidad de añadir en el sitio web de la empresa un enlace para que el cliente pueda sacar turno o solicitar presupuesto de manera independiente, y que se pueda gestionar directamente a través del CRM de la manera más eficiente posible.

4.2. Análisis de entrevistas a los vendedores de las sucursales de la empresa

A continuación, se expone un resumen comparativo de las entrevistas realizadas a los vendedores de las sucursales del centro de servicio automotriz. Las entrevistas completas se encuentran en el anexo 1. La empresa cuenta con tres sucursales, no obstante, se logró coordinar entrevistas con el encargado de dos de las mismas, muy valiosas para el presente estudio.

Ventas promedio:

La realidad de ambas sucursales en cuanto a ventas es similar. Ambos vendedores manifestaron vender alrededor de 10 neumáticos por día a lo que se suman los servicios complementarios, como alineación, balanceo o lubricentro. Por otro lado, dejaron en claro que la realidad del rubro no es la mejor en los últimos años, esto está motivado por la realidad del país, el año electoral, especulaciones tanto por parte de los fabricantes como de los consumidores, lo que se traduce en constantes aumentos de precio e inexistencia de un valor de referencia. Ante esta realidad muchos usuarios prefieren retrasar la compra o buscar alternativas más económicas y de menor calidad. La competencia es muy dinámica, ya que todos atraviesan la misma problemática y el mínimo diferencial logra que ganar al cliente.

Perfil del cliente:

Aquí si se presentan diferencias entre un local y el otro. Si bien ambos comercializan la misma marca de neumáticos y ofrecen los mismos servicios el perfil del consumidor presenta distintas variables. Esto responde fundamentalmente a la ubicación de cada una de las sucursales. La sucursal atendida por Gonzalo se encuentra aledaña a una zona industrial, por lo que hay gran afluencia de vehículos destinados a flotas o de los mismos obreros que trabajan en estas fábricas. Los vehículos suelen tener más antigüedad y mucho kilometraje por el uso que tienen. Esto hace que en gran parte se vendan las opciones más económicas, porque el usuario prioriza el precio y deja en un segundo plano el confort, calidad y seguridad en su vehículo.

En cambio, la sucursal atendida por Iván se encuentra en una zona céntrica de la ciudad. Esta zona está caracterizada por oficinas de las empresas más importantes de Rosario y además tiene un acceso muy cómodo. Esto motiva que se presenten vehículos que tienden más a una alta gama y lo mismo se refleja en sus dueños, que están más dispuestos a pagar un precio alto, siempre y cuando este responda a elevados estándares de calidad, desempeño, vida útil y calidad; la marca si les importa.

Atención al cliente:

Aquí, ambos coinciden en la importancia de la atención. Si bien, como se mencionó anteriormente, el precio tiene un mayor peso de lo que tenía en otros momentos, una buena atención es imprescindible para que el cliente los elija. Por más barato que pueda

estar el producto de nada va a servir si la atención no se encuentra a la altura, ya que el cliente puede comprar el mismo producto en otro distribuidor. La atención va desde que el cliente toma contacto con la empresa, ya sea presencial o por medio de un mensaje en redes sociales y continua hasta que el mismo se retira de la empresa y se hace un seguimiento de este, haya comprado o no.

Seguimiento actual del cliente y debilidades:

La realidad de la empresa en esta cuestión se refleja por igual en todas sus sucursales. Los vendedores entrevistados contaron que cuentan con diversas herramientas para su día a día, como por ejemplo sistemas de facturación, planillas de turnos, teléfonos, redes sociales y demás; pero sin embargo esto no les facilita el seguimiento del cliente. El seguimiento realizado actualmente esta globalizado 100% en una planilla de cálculo de Excel. En esta planilla cada vendedor anota los datos del cliente, pero el problema empieza en que muchas veces, por la dinámica del día a día, estos datos no se anotan, o no están completos como se debería. Luego, una vez que la experiencia del cliente finalizo, deben volver a recurrir a esta planilla, para validar el estado de la compra, ya sea abierto o cerrado, y hacer un segundo contacto en unos días en el caso de no haber efectuado la venta. En el caso de haberla efectuado también se podría contactar para evaluar la satisfacción del consumidor.

Aquí se identifica una gran problemática, y es que el seguimiento del cliente luego de que este se presento en el local es totalmente ineficiente. La gran parte de este problema es por no tener un sistema acorde que facilite esta tarea, sin embargo, se considera que también falta conciencia por parte del vendedor para ejecutar esta función.

CRM:

Los entrevistados dieron a entender que conocían las funcionalidades principales de un sistema de administración de los clientes, aunque no tenían conocimiento de ninguno en particular. Aquí el entrevistador brindo los conceptos básicos para que tengan una noción integral de lo que significa un CRM. Lo importante es que notan la necesidad de un software que haga mas eficientes sus tareas de seguimiento.

Ambos comentaron que los ayudaría a trabajar mas organizados y planificados, ordenando mejor sus tiempos lo que se traduciría en una mejor atención a cada cliente y un seguimiento posterior. También explican que al tener todo registrado sería más

sencillo identificar las variables que pueden contribuir a cerrar una venta. Las alertas que puede presentar el sistema también les serían de gran ayuda para comenzar a incrementar la conciencia en esta cuestión, a lo que también creen conveniente sumar capacitaciones.

Cientes perdidos:

Hoy en día el índice de conversión de clientes ronda el 20%. Este indicador significa que la gran mayoría de usuarios que consultan por neumáticos o servicios no están cerrando la venta. Si evaluamos estos porcentajes se está perdiendo el 80% de esos usuarios, y muchas veces el motivo es no realizar el seguimiento necesario. Los vendedores comentan que al ser la compra de neumáticos una decisión significativa para las finanzas de cada persona, antes de finalizarla consulta en varios distribuidores buscando el mejor precio. Consideran que, si están presente en un segundo contacto, reiterando los servicios que se pueden brindar, la calidad de este y alguna promoción se podrían cerrar gran parte de ese 80% de ventas que se está dejando pasar.

Al tener todos los datos registrados en un sistema se podrían cruzar los mismos con los datos del sistema de facturación de la empresa, para ver si es un cliente nuevo o habitual, ofrecer descuentos por reiteración o volumen.

En resumen, creen que un CRM los ayudaría significativamente en transformar en ese porcentaje de conversión en un número mucho mayor.

4.3. Análisis de encuestas a consumidores

Como se mencionó anteriormente, los cuestionarios fueron realizados a 50 personas, 25 de cada sucursal. Estos fueron completados por los clientes mientras esperaban la recepción de su vehículo en el centro de servicios, en la ciudad de Rosario. Cabe aclarar que en las respuestas solo se podía elegir una opción como válida. Las cuotas para la realización del cuestionario fueron determinadas previamente en razón de la edad y tipo de cliente, es decir si era un cliente particular (consumidor final) o era parte de una empresa (responsable inscripto).

Datos preliminares:

Como se planteó en la planificación del estudio de campo, las encuestas fueron destinadas en un 30% a clientes entre 18 y 35 años, un 50% a clientes entre 36 y 60 años y el 20% restante a mayores de 60 años. Mientras que el tipo de cliente se distribuyó un 60% en clientes que venían con el vehículo de la empresa donde trabajan (responsable inscripto) y un 40% a consumidores finales.

Mantenimiento del vehículo:

Vale aclarar que con mantenimiento preventivo del vehículo se hace referencia a los trabajos de alineación, balanceos, lubricentro, inflado, calibración, rotación. Estos fueron explicados al encuestado mientras se realizaba la encuesta.

	Si	No	Poco	
¿Conoce respecto al mantenimiento preventivo de los automotores?	39	2	9	

	Siempre	Nunca	Esporádicamente	
¿Realiza los servicios de mantenimiento recomendados por el fabricante?	44	0	6	

	Concesionari o oficial	Centro de servicio	Indiferente	
En caso afirmativo, ¿Dónde los realiza comúnmente?	20	20	10	

Respecto al mantenimiento del vehículo realizado por los clientes se pueden extraer conclusiones muy importantes:

- Un 78% manifestó tener conocimientos sólidos respecto al mantenimiento preventivo del vehículo.
- Solo un 4% de los encuestados tienen nulos conocimientos respecto al mantenimiento preventivo que se le debe realizar a un automóvil.
- El 18% que no tiene conocimientos, representa un público que la empresa podría atacar mediante datos útiles respecto a los beneficios de un mantenimiento preventivo, recomendaciones, explicaciones sencillas.
- El 88% de los encuestados afirma que siempre realizan estos controles preventivos. Otro 12% afirma realizarlos esporádicamente. Estas cifras indican que todos los encuestados son clientes que pueden ser retenidos por la empresa.
- Un 40% de los encuestados realiza mayormente estos servicios en un centro de servicio. Mientras que otro 40% suele hacerlo en concesionarios oficiales y un 20% le es indiferente donde realizarlo. Aquí se presenta una gran oportunidad para la empresa, ya que, con una mejor comunicación, promociones, seguimiento de los clientes y/o ofertas puede atraer a este público que suele atenderse en otros lugares, incrementando las ventas.

Momento de evaluación de compra:

Con el momento de evaluación de compra se hace referencia al tiempo transcurrido entre que el consumidor detecta la necesidad de remplazo de neumáticos, o realización de servicios (alineación, balanceo, lubricentro) según corresponda; hasta que decide efectivamente la compra a realizar, es decir, que tiene determinado el producto a comprar y el lugar donde hacerlo.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
A la hora de identificar la necesidad de compra: ¿Evalúa las distintas alternativas?	2	5	16	27

	Inmediata	Días	Semanas	Meses
¿Cuánto dura esta etapa de evaluación de alternativas?	1	11	28	10

	Solicitud presupuestos	Búsqueda ofertas	Formas de pago	Marcas
¿En qué se basa esta evaluación de alternativas?	16	22	6	6

- 43% de los encuestados manifestaron que antes de comprar un neumático o realizar algún servicio evalúan las diferentes alternativas. Este 86% responde a que, por el valor actual de los neumáticos, sobre todo, se volvió una compra de especialidad, una gran inversión para el cliente, por lo que la evaluación es fundamental. Puede existir gran diferencia entre una alternativa y otra, o entre un distribuidor y su colega. El participante de mercado que presente las mejores condiciones seguramente sea aquel que el cliente termine eligiendo.
- En otras de las preguntas del cuestionario, los clientes dejaron en claro que no es una compra que se define rápido. Un 22% contestó que esta decisión le lleva días, mientras que un 76% afirmó que esta decisión puede llevar entre semanas y meses según corresponda. Muchos explicaron que se debe a esperar una buena oferta, ya sea por parte del local o alguna promoción bancaria.
- Un 32% de las respuestas muestran que esta evaluación se basa en solicitud de presupuestos, es decir que dedican su tiempo a pedir presupuestos a más de una empresa. Un 44% afirmó que buscan ofertas antes de definir la compra.
- Los resultados expuestos en esta categoría manifiestan que gran parte de la decisión o no de compra depende de las acciones realizada por los vendedores en este periodo, es decir promociones, ofertas, seguimientos, entrega de presupuestos, calidad de atención.

Atención al cliente y seguimiento

Con estas preguntas se buscó comprender la percepción de los consumidores respecto a la atención brindada por parte de los vendedores, es decir, si era una variable realmente valorada o si le restaban importancia.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
A la hora de presentarse en el local. ¿Considera relevante la calidad de atención brindada por el vendedor?	0	7	14	29

	Precio	Asesoramiento	Calidad	Formas pago
Tilde la variable que más influye en su decisión de compra	18	22	5	5

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
En el caso de no comprar, ¿un recordatorio por parte del vendedor puede influir?	4	8	22	16

- Solo un 14% contesto que le parece poco valorable la atención recibida del vendedor. Son aquellos compradores que solo les interesa el precio.
- Un 86% confirma que le parece entre bastante y muy relevante la atención brindada por parte de los vendedores. Esto reafirma que la atención es fundamental, aquí no se puede fallar, por lo que el equipo de ventas debe estar a la altura.

- Un 44% dice que el asesoramiento es la variable mas relevante. Se considera que es una cifra muy alta, en un marco y contexto del país en donde todo se rige por precios y aumentos constantes.
- Un 76% responde que un recordatorio podría influir en su decisión en el caso de no haber finalizado la compra con el primer contacto con el local. La tarea de seguimiento proporcionada por un CRM es esencial en este punto para una gestión eficiente del cliente. Si no lo recluta la empresa seguramente este elija otra opción que si estuvo presente cuando necesitaba.

Servicio postventa:

Con servicio postventa se hace referencia al nivel de respuesta brindado por el equipo de ventas de la empresa ante las consultas respecto al trabajo realizado por parte de los clientes o los reclamos pertinentes, también se busca medir la percepción de los consumidores hacia la utilización de un sistema CRM.

	Si	No		
¿Utiliza correo electrónico y/o WhatsApp?	50	0		

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
¿Considera importante el servicio postventa?	0	5	17	28

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
¿Le sería útil recibir recordatorios o recomendaciones respecto de su vehículo?	4	8	20	18

- El 100% de los participantes de la encuesta usa como herramienta diaria whatsapp y/o correo electrónico. Esto habilita un canal para la empresa para el envío de información sobre la compra o futuras acciones.
- Solo un 10% considera que no es importante el servicio postventa en este rubro; mientras que un 90% afirma que es entre bastante y muy importante. Ante este indicador la empresa debe accionar para brindar un servicio postventa a la altura, ya que es sumamente valorado.
- Al 76% de los encuestados les sería útil recibir recordatorios o recomendaciones referidas al mantenimiento de sus vehículos.

5. Contrastación de la hipótesis

Hipótesis: “La implementación de un sistema de administración de relaciones con los clientes (CRM) en un centro de servicios automotriz de la ciudad de Rosario, durante el periodo comprendido entre septiembre 2023 y marzo 2024, contribuye a una gestión más eficiente de los usuarios por parte del equipo de ventas, lo que se traduce en un monto mayor de facturación para la empresa”.

Para la contrastación de la hipótesis se expondrán los objetivos específicos y el general y se compararán con los resultados obtenidos en el estudio previo, entrevistas y encuestas.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: ***“Evaluar diferentes alternativas y elegir el CRM que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y los consumidores”.***

Luego del estudio de mercado realizado se logró identificar la existencia de tres alternativas de sistemas de administración de las relaciones con el cliente. Los parámetros que se tuvieron en cuenta para dicha investigación fueron que sean aplicables para el rubro y una serie de atributos que se mencionan a continuación:

1. Costo
2. Condiciones de uso
3. Integración con Bejerman (sistema de gestión utilizado por la empresa)
4. Capacitaciones / Implementación
5. Funcionalidad / Uso
6. Carga inicial de información / Parametrización
7. Sincronización con redes sociales, web
8. Informes estadísticos
9. Gestión del taller/ checklist
10. Seguimiento de ventas
11. Experiencia de cliente / Encuestas postventa
12. gestión de turnos

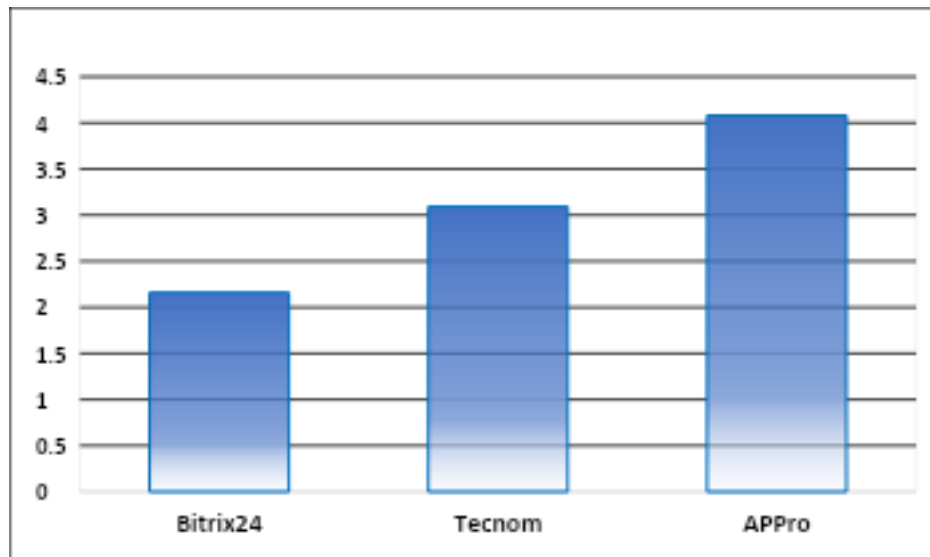
Los CRM identificados en el mercado son 3: Bitrix 24, Tecnom y AutoPartesPro (APPro). Para elegir cual de estas alternativas es la más beneficiosa para la empresa se confeccionó una matriz con los atributos anteriormente mencionados, a las cuales se les asignó una ponderación por la incidencia de cada uno de ellos y la importancia que tienen para los objetivos y estrategias de la empresa.

Las puntuaciones utilizadas fueron del 1 al 5, siendo el número 1 la opción menos beneficiosa y el número 5 la opción más beneficiosa para la empresa. Para completar esta matriz se consensó las valoraciones finales junto a la dirección de la organización, que son quienes más conocen la empresa y los objetivos que se esperan cumplir.

Incidencia	Atributos	Ponderación		
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
		Bitrix 24	Tecnom	APPro
20%	1. Costo	1	3	5
15%	2. Condiciones de Uso/ Usuarios	1	3	4
12%	3. Integración con Bejerman ERP	4	3	3
10%	4. Capacitaciones / implementación	2	4	4
10%	5. Funcionalidad / uso	1	2	4
8%	6. Carga Inicial / Parametrización	4	3	4
6%	7. Sincronización con Redes, web y ML	4	4	4
5%	8. Informes Estadísticos	3	4	4
5%	9. Gestión del Taller / check list	1	2	4
3%	10. Seguimiento de Ventas	4	4	4
3%	11. Experiencia del Cliente / encuesta/ medición	4	4	4
3%	12. Gestión de Turnos	1	2	4
100%	Valor Esperado	2,16	3,09	4,08

Luego de evaluar y ponderar cada uno de los atributos se llegó a la conclusión que APPro es la alternativa que más se ajusta a las especificaciones y exigencias que pretende la organización. Si bien es fuerte en la mayoría de los atributos, en donde logra una mayor ventaja la opción de APPro fue en costo y funcionalidad.

Gráfico 1: *Alternativas de CRM y su valor esperado*



Fuente: elaboración propia.

Objetivo 2: “Analizar que el personal de ventas de la empresa se encuentre capacitado para la correcta utilización del sistema.”

Para el análisis del cumplimiento de este objetivo se hace foco en la información obtenida de las entrevistas a vendedores y encuestas a consumidores.

A partir de ello, se pueden definir varias debilidades en este punto. Si bien la empresa brinda algunas herramientas para que los vendedores puedan ejecutar un buen asesoramiento, como computadoras, celulares, acceso a redes sociales, sistema de facturación, esto no es suficiente. El día a día del equipo de ventas de la empresa suele ser un poco desordenado, ya que no cuentan con un sistema de gestión que le permita organizar sus tareas, funciones o el turno de los clientes, se hace todo de una manera muy rudimentaria, ignorando las tecnologías que se presentan en el mercado.

No obstante, gracias a la experiencia obtenida por cada uno de los vendedores en otros puestos durante su vida laboral, estos cuentan con muchas herramientas analíticas y técnicas que les permite brindar un asesoramiento de buen nivel. Gran parte de este asesoramiento está basado exclusivamente en las competencias de los vendedores, pero

se considera que la empresa no debería dejar todo librado a ello, sino que, para destacar con respecto a otros participantes del mercado, tiene que planificar capacitaciones periódicas para que este nivel del equipo pueda mantenerse, actualizarse a los conceptos innovadores del mercado y cada día sea más eficiente.

El personal de ventas de la empresa está capacitado para la correcta utilización del sistema. En las entrevistas dejaron evidenciado que la implementación, es algo que anhelan para poder potenciar sus habilidades y que esto le contribuya a incrementar sus ventas. Además, sostienen que les gustaría trabajar más ordenados y que capacitaciones al respecto les serían de gran utilidad.

Se considera que es un contexto óptimo para la implementación de un sistema CRM, ya que conviven dos factores fundamentales: la predisposición y preocupación del equipo de ventas y la necesidad de brindar un servicio a la altura que sea percibido de excelencia por el cliente, que signifique un diferencial en el mercado para la organización.

Objetivo 3: “*Identificar la percepción de los clientes a partir de la implementación de este nuevo sistema*”.

Para poder analizar correctamente este objetivo, se centrará el estudio en las respuestas dadas por los consumidores en las encuestas realizadas. Si bien las preguntas no fueron directas acerca del objetivo, ya que no se considero oportuno, para no distorsionar los resultados o incidir en las respuestas, los clientes del centro de servicios pudieron evidenciar a través de las opiniones brindadas la importancia que le otorgan al seguimiento realizado por parte de los vendedores, cuando están en el momento de evaluación de compra o cuando efectivamente ya compraron el producto. Este seguimiento también podría traducirse en la utilización de un sistema que haga mas sencilla esta tarea. Los consumidores confirmaron, con porcentajes muy elevados de coincidencia, que consideran esencial la atención brindada por los clientes, así como el seguimiento o contacto realizado cuando se encuentran en el periodo de evaluación de compra; gracias a estas percepciones podemos concluir que la implementación de un nuevo sistema sería de gran valoración, también, por parte de los usuarios finales.

Objetivo general: *“Validar, durante el periodo septiembre 2023 – marzo 2024, que la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes contribuye a un trabajo más eficiente por parte de los vendedores, lo que debería traducirse en mayor cantidad de ventas concretadas y una atención más profesional”.*

Luego del trabajo de campo realizado, se puede determinar que la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes colaborará a un trabajo mas eficiente por parte de los vendedores, lo que debería traducirse en mayor cantidad de ventas concretadas. Evidencia de esto es la respuesta brindada por los vendedores, los cuales pudieron comentar las debilidades que tienen actualmente, y como mejoraría su desempeño la implementación de un sistema que los ayude a un trabajo mas organizado y planificado. Además, la utilización permitiría poder realizar un seguimiento del cliente eficiente, tanto en la etapa de evaluación de compra del cliente comunicándole ofertas, promociones o las características diferenciadoras de los productos; como cuando la venta ya fue realizada indicándole recomendaciones o consejos, fidelizando al cliente y que vuelvan a elegir a la empresa.

Por otro lado, los consumidores también dejaron en claro que son propensos a elegir a una empresa que esta presente en esta etapa de evaluación, que le brindan una gran importancia a la atención recibida y al asesoramiento respecto al producto, y que es sumamente probable que vuelvan a elegir a la empresa si todo este seguimiento fue de alto nivel.

Todos estos argumentos indican que, si la organización implementa un CRM pertinente, que gracias al estudio se pudo concluir que es APPro, el equipo de ventas contará con más herramientas para marcar una diferencia con respecto a los otros participantes del mercado, el cliente se sentirá más valorado y todo ello aportará gran valor para sumar más facturación a la empresa.

6. Conclusiones

Los procedimientos de atención y seguimiento de los clientes son variables sumamente importantes en cualquier comercio, independientemente del rubro. El negocio que ignore esta realidad o no le de la impronta pertinente, probablemente se encuentra en gran desventaja con respecto a los comercios que le den la importancia que merece.

La globalización de los mercados, la constante innovación, mejora continua y las herramientas que permanentemente se encuentran en actualización, hace que, seguir gestionando un negocio con herramientas antiguas u obsoletas o de una manera rudimentaria signifique estar en desventaja con respecto a la competencia.

Una de estas herramientas que han llegado para revolucionar el mercado es el sistema conocido como CRM, que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficiente por parte de los vendedores de las relaciones con los clientes. Son numerosas las ventajas y beneficios que se logran con una eficiente implementación de un sistema de administración de los clientes en una empresa, pero no todas tienen la visión, convicción y capacidad para ejecutarlo con éxito. Muchas veces el desconocimiento, la ignorancia en el tema o el afán de ejecutar todo “como se hizo toda la vida”, lleva a pensar que esta es una herramienta que solo puede ser desarrollada o tenida en cuenta por empresas multinacionales, grandes, con numerosos departamentos, estructuradas u organizadas, pero la realidad es que estas prácticas pueden y deben ser aplicadas por organizaciones de cualquier tipo y tamaño.

Los centros de servicios y de venta de neumáticos no son la excepción a la regla, ya que están en condiciones de poder desarrollar una estrategia de implementación de CRM, si esta se encuentra dentro de sus prioridades y si mantiene el deseo de ofrecer un servicio de calidad, que lo diferencia de la competencia, desde el primer contacto del cliente hasta el seguimiento posterior después de haber finalizado la venta.

Gracias a todo el estudio de campo realizado, se puede concluir que la implementación de un sistema de administración de las relaciones con los clientes en un centro de servicios de la ciudad de Rosario es contundentemente posible y necesario, y su vez esto aportara a incrementar la facturación de la empresa.

Se puede llegar a esta conclusión gracias a dos grandes factores. Por un lado, están los testimonios aportados por los vendedores de las distintas sucursales de la empresa, quienes dejaron en claro las necesidades e inconvenientes que tienen actualmente, los cuales se resumen en organización, seguimiento y una atención deficiente para con los clientes. Están seguros de que la implementación de este sistema, junto con las capacitaciones correspondientes, les aportara las herramientas necesarias para brindar una atención a la altura y así poder distinguirse de sus competidores.

Por otro lado, están las respuestas obtenidas de los cuestionarios completados por los consumidores, quienes, manifestaron la importancia que tiene la atención recibida por parte de los vendedores, y como ello influye en sus decisiones, tanto en el momento previo a la compra donde se encuentran evaluando alternativas, como en el momento posterior a la compra para tener un servicio postventa eficiente y recibir recomendaciones útiles, seguimiento que aporta gran valor para fidelizarlos con la empresa.

Este estudio, que el autor tuvo el agrado de realizar, es perfectamente aplicable a PYMES de cualquier naturaleza, demostrando la importancia de implementar las herramientas que surgen gracias a la globalización e innovación de los mercados, como así también poder demostrar la importancia de estar presentes para el cliente en todos los momentos que lo necesite.

Para finalizar, se realizarán algunas recomendaciones para el centro de servicios que fue estudiado, propuestas para mejorar su desempeño actual en el proceso de atención al cliente, las cuales se sugiere ser tenidas en cuenta a la a la hora de planificar sus estrategias.

7. Propuestas de mejora

Para finalizar con el informe, el autor considera pertinente proponer determinadas mejoras para la empresa en cuestión, detectadas durante la elaboración del trabajo.

En primer lugar y mas importante, se propone a la organización poner en práctica la hipótesis planteada en el informe, es decir implementar un sistema de administración de relaciones con los clientes. Por medio de las diferentes opiniones, comentarios, sugerencias, criticas y percepciones de los vendedores y de los clientes de la empresa, se vuelve imprescindible la ejecución de un sistema CRM. No implementar esta herramienta significaría dejar pasar una gran oportunidad de desarrollo para la organización, ya que esta a la vista la valoración por parte de los consumidores. Al mismo tiempo configura una amenaza, ya que en el caso que cualquier otro participante del mercado lleve a cabo estas prácticas sacaría una ventaja considerable a la hora de atender a los clientes.

Luego de conocer las políticas de la empresa, sus estrategias de mejora continua y desarrollo sostenible no hay motivos para no poner en marcha esta estrategia ya que se cumplen diversos factores:

- Percepción positiva por parte de los consumidores.
- Necesidad imperiosa por parte de los vendedores para potenciar sus habilidades.
- Herramientas de organización que contribuirán a una atención más eficiente.
- Inversión rentable: el costo de implementación es bajo considerando los beneficios esperados. Se estima alrededor de un abono de \$200.000, lo cual incluye todos los permisos del software como capacitaciones periódicas para la utilización del mismo.

Es importante aclarar que para que la implementación tenga éxito no debe quedar librada a la mera utilización, sino que tiene que estar acompañada de capacitaciones, tanto en su periodo de implementación como de utilización de sistema.

Por otro lado, se sugiere a la empresa poner en marcha un programa de capacitaciones, basado en los principios de una atención eficiente, priorizando los puntos que los clientes perciben como altamente valorables. Estas capacitaciones también tienen que

ser orientadas en información técnica de los productos, para que el asesoramiento y nivel de respuesta a los reclamos por parte de los clientes sea excelente.

Ya solucionado el problema de seguimiento de los clientes con la implementación del CRM, se sugiere no descuidar los canales digitales, ya que en la actualidad son el medio en donde se encuentra la gran mayoría de los usuarios, por lo que la estrategia de comunicación debe estar alineada con promociones, publicidades, ofertas y recomendaciones en estos canales.

Por último, pero no menos importante, sería útil, luego de la implementación, generar encuestas de satisfacción (las que pueden ser enviadas de manera automática por medio del sistema) para evaluar la percepción de los clientes ante este nuevo sistema, y que la misma sirva para corregir desvíos y de esta manera seguir profesionalizando la empresa.

8. Anexos

8.1. Anexo 1

Entrevista con vendedor de la sucursal 1 del centro de servicio automotriz. (Gonzalo Araujo) (G.A.)

¿Cuál es la cantidad promedio de neumáticos y servicios que se venden en un día?

Desde el comienzo de la entrevista, el entrevistado manifestó que el rubro no atravesaba su mejor momento producto de la situación del país y constantes aumentos por parte de las plantas fabricantes de neumáticos. Comento que en estos últimos meses el volumen promedio es de 10 neumáticos, 8 alineaciones y algún que otro servicio como balanceos o lubricentro.

¿Qué opina de las características del tipo de cliente que suele atender?

Referido a las características del cliente que suelen atender en el punto de venta en el que esta tiene que ver con un perfil de cliente conservador. Las características también se reflejan en el aspecto del vehículo que tiene, el cual quizás no tiene todo el cuidado posible. Gonzalo manifestó “los clientes que vienen a la sucursal son de un nivel socioeconómico medio bajo, constantemente están peleando por el precio, y que espera constantemente que le caiga un descuento o bonificación del cielo”

¿Considera a su atención una variable que el cliente considera al momento de la compra?

La opinión de Gonzalo en este punto es que “el cliente es lo más importante”, por lo tanto, se le debe brindar la atención que corresponde. Dio a entender que el usuario valora mucho la atención brindada, asesoramiento, buen trato y preocupación de la persona que tiene en frente por resolverle el problema con el que llegó a la sucursal. “Nuestro principal objetivo es brindarles soluciones a los problemas de ese cliente”

Actualmente, ¿cree que cuenta con todas las variables para poder brindar una atención eficiente al cliente?

G.A.: “Actualmente puede que estén faltando algunos puntos para hacer 100% efectiva la atención al cliente, centrándonos precisamente en el post asesoramiento. Haciendo foco en el seguimiento que se debería realizar para terminar de cerrar la venta, haría falta una herramienta que permita ser más eficientes y concretar mayores ventas”

¿La empresa cuenta con un programa de capacitación? ¿Crees necesitarlo?

Gonzalo manifestó en la entrevista que la empresa no brinda un programa de capacitación. Es más, añade que es una cuestión que él ha reclamado en más de una ocasión, ya que al tener menos experiencia en el rubro piensa necesitarla. Los conocimientos que tiene son los que adquirió por la práctica y el tiempo en mostrador, y por sus anteriores experiencias en otros puestos de venta.

¿Se realiza un seguimiento posterior al cliente luego de la venta, o aun en el caso de que no haya comprado? ¿Cómo?

En esta pregunta, el vendedor dejó en claro que no se está realizando el seguimiento correspondiente cuando el cliente no cierra la venta.

GA: “en el caso del cliente que no compra y solo se le pasó una cotización, se suele registrar en un Excel como recordatorio con algunos datos puntuales. Esto termina siendo totalmente ineficiente porque no se realiza el seguimiento correspondiente, ya sea porque depende de cada uno hacer una revisión a ese archivo o porque termina siendo engorroso manejarse con un borrador en lugar de un sistema que permita recurrir a esas cotizaciones no cerradas o concretadas”

¿El seguimiento realizado actualmente cree que tiene alguna debilidad?

Aquí manifestó lo mismo que en la pregunta anterior. La debilidad es que, si bien los datos quedan plasmados en el Excel, el contacto depende de la memoria del vendedor

respecto a ese cliente, y muchas veces por la dinámica del día a día, estos clientes terminan quedando en el olvido o contactándolos cuando ya es tarde.

¿Conoce la existencia de programas para un seguimiento integral del cliente, propiamente conocidos como CRM?

G.A.: “Personalmente no, simplemente por comentarios de colegas que desempeñan sus funciones en otras empresas, debería interiorizarme en el tema”.

¿Considera que un CRM podría contribuir en su gestión diaria para aumentar la facturación de la empresa?

Luego de explicarle al vendedor los beneficios y facilidades que podría otorgarle un sistema de este tipo argumento lo siguiente: “ayudaría considerablemente a realizar un buen trabajo; en primer lugar a un correcto seguimiento post venta para poder conocer la experiencia de cada cliente, y por otro lado nos brindaría una gran herramienta para poder entender por qué algunos clientes no nos eligen, en base a eso poder actuar, ofrecer acciones para gestionar mejores y mayores ventas, que contribuyan al aumento en el nivel de facturación de la empresa”

¿Cree que podría recuperar clientes perdidos con la adopción de un sistema que le facilite dicha tarea?

G.A.: “Si, se podrían recuperar ventas/clientes, porque estás poniéndote en contacto con el cliente. Tienes la información en tus manos de que consulta o cotización solicito y eso facilita mucho la interacción con la otra parte, ya que demostraría interés en intentar ayudarlo o brindarle cierta acción para poder concretar la venta, como descuentos o promociones”

¿Cuántos son los clientes “perdidos” por día actualmente?

G.A.: “Actualmente las consultas diarias son 50, hablando del punto de venta al cual pertenezco, de las cuales solo 10 de ellas se concretan en venta.”

Entrevista con vendedor de la sucursal 2 del centro de servicio automotriz. (Iván Pavón) (I.P)

¿Cuál es la cantidad promedio de neumáticos y servicios que se venden en un día?

El promedio diario de neumáticos vendidos en la sucursal ronda entre las 10 y 15 unidades. En servicios se encuentra en el mismo nivel que la otra sucursal. El vendedor menciona que, si bien se vende la misma cantidad, el mix es distinto, ya que son neumáticos de un segmento más alto.

¿Qué opina de las características del tipo de cliente que suele atender?

Debido a la zona céntrica en la que se encuentra ubicada la sucursal, el nivel socioeconómico de los clientes es mayor al de la otra sucursal. Los vehículos en su mayoría son autos con poco kilometraje y muchos de esos de alta gama. I.P: “Me toca atender a muchos clientes que transitan su primer auto, por lo que mi tarea de asesoramiento es fundamental. Muchas veces me encuentro con clientes con muy poco conocimiento sobre el cuidado mantenimiento preventivo, por lo que se valora mucho la atención e información brindada”. En consonancia con lo mencionado, esta sucursal tiene poca presencia de empresas o flotas, que son predominantes en la otra sucursal.

¿Considera a su atención una variable que el cliente considera al momento de la compra?

Iván manifiesta que por la realidad que atraviesa el rubro automotriz, el precio es la variable de mayor relevancia a la hora de la compra; no obstante, la atención es fundamental para que el cliente pueda elegirnos y sobre todo se fidelice con la marca; sobre todo porque todos los centros comercializan el mismo producto, y el diferencial debe estar en ese servicio de atención. I.P.: “una buena atención y asesoramiento a la altura genera empatía en el cliente y una recomendación antes del salir del local genera que nos recuerden, es muy importante”.

Actualmente, ¿cree que cuenta con todas las variables para poder brindar una atención eficiente al cliente?

I.P.: “Si bien en la empresa contamos con muchas herramientas para brindar una atención eficiente, nos vendría bien un sistema de registro de datos de los clientes, alertas automáticas y sumado a esto capacitaciones para esta en constante aprendizaje y actualización”

¿La empresa cuenta con un programa de capacitación? ¿Crees necesitarlo?

I.P.: “Si bien creo que el equipo de ventas se encuentra a la altura de poder brindar una atención de calidad por los años de experiencia en el rubro, nos vendría bien capacitaciones periódicas respecto a atención y a novedades sobre los productos que vendemos. En la actualidad no contamos con capacitaciones, toda la información que manejamos es por autodesarrollo”

¿Se realiza un seguimiento posterior al cliente luego de la venta, o aun en el caso de que no haya comprado? ¿Cómo?

En este punto, el vendedor manifestó que salvo una falla notoria en el vehículo que tenga que ser informada al cliente, no suele hacerse un seguimiento adecuado. Todo depende del criterio de vendedor de cuando volver a contactar al mismo, ya sea si compro o no, por lo que el cree que esto se convierte en una debilidad o una oportunidad no explotada.

¿El seguimiento realizado actualmente cree que tiene alguna debilidad?

I.P.: “La debilidad más clara es que el sistema de registro utilizado es muy precario y todo depende de la voluntad, criterio o memoria del vendedor. No hay ningún estándar sobre que anotar o no, ni ningún control. Los datos por lo general no vuelven a ser consultados”

¿Conoce la existencia de programas para un seguimiento integral del cliente, propiamente conocidos como CRM?

I.P.: “Conozco CRM Sirena por un empleo anterior, que nos daba la utilidad de poder registrar todos los datos del cliente”. Es un buen aporte del vendedor, aunque esta alternativa no se adapta al rubro automotriz, lo importante es que mostro conocimiento sobre cómo funcionan estos sistemas.

¿Considera que un CRM podría contribuir en su gestión diaria para aumentar la facturación de la empresa?

Aquí afirmo rotundamente que ayudaría en su día a día, ya que un CRM le otorgaría competencias de organización y planificación, poder coordinar mejor los turnos con los clientes, tener los datos vistos antes de la visita de los mismos y un seguimiento a la altura.

¿Cree que podría recuperar clientes perdidos con la adopción de un sistema que le facilite dicha tarea?

I.P.: “Si se cargan los datos de manera responsable y de forma completa creo que si se podrían recuperar clientes perdidos. Deberíamos recurrir a la base de datos de nuestro sistema de facturación y volver a contactar a los clientes que le hicimos algún presupuesto, pero no se facturo nada”

¿Cuántos son los clientes “perdidos” por día actualmente?

El vendedor nos comento que por dia se están perdiendo mas de 30 clientes u oportunidades de venta. Estas potenciales clientes son aquellos que se acercan a mostrador o los que consultan por medio de redes sociales que quedan en la nada. Con un sistema eficiente se podría hacer un seguimiento de los mismos.

8.2. Anexo 2

ENCUESTA A CLIENTES.

NÚMERO DE CUESTIONARIO ____

Este cuestionario fue desarrollado para la tesis de un alumno de la Especialización en Marketing y Dirección Comercial, por lo que, sus respuestas serán muy valiosas para la investigación. Las siguientes afirmaciones son opiniones, por lo que algunas personas piensan de una manera y otras piensan totalmente diferente. No hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo que se valora su sinceridad. Las mismas serán completamente anónimas y solo se utilizarán para los fines expuestos. Desde ya, se le agradece por su tiempo y gran aporte.

Edad:	Sucursal:	Tipo de cliente:
-------	-----------	------------------

Comportamiento del consumidor y CRM

A continuación, se encontrará con enunciados relacionados con el comportamiento del consumidor y sistemas de administración de relaciones con los clientes (CRM). Por favor elija la opción que represente más sus pensamientos y experiencias.

1) ¿Conoce respecto al mantenimiento preventivo de los automotores?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	
2) ¿Realiza los servicios de mantenimiento recomendados por el fabricante?	Siempre <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>	Esporadicament e <input type="checkbox"/>	
3) En caso afirmativo, ¿Dónde los realiza comunmente?	Concesionari o oficial <input type="checkbox"/>	Centro de servicio <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	
4) ¿Cada cuanto realiza cambio de neumáticos en su vehículo?	40mil km o menos <input type="checkbox"/>	50mil km <input type="checkbox"/>	60mil km <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>

5) A la hora de identificar la necesidad de compra: ¿Evalúa las distintas alternativas?	Nada <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>
6) ¿Cuánto dura esta etapa de evaluación de alternativas?	Inmediata <input type="checkbox"/>	Días <input type="checkbox"/>	Semanas <input type="checkbox"/>	Meses <input type="checkbox"/>
7) ¿En qué se basa esta evaluación de alternativas?	Solicitud de presupuestos <input type="checkbox"/>	Búsqueda de ofertas <input type="checkbox"/>	Ir a los locales <input type="checkbox"/>	
8) A la hora de presentarse en el local. ¿Considera relevante la calidad de atención brindada por el vendedor?	Nada <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>
9) En el caso de no comprar, ¿un recordatorio por parte del vendedor puede influir?	Nada <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>
10) En este segundo contacto. ¿Qué acción le parece más influyente?	Descuento en precio <input type="checkbox"/>	Turno rápido <input type="checkbox"/>	Regalo de la marca <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>
11) Tilde la variable que mas influye en su decisión de compra	Precio <input type="checkbox"/>	Asesoramiento <input type="checkbox"/>	Calidad producto <input type="checkbox"/>	Formas de pago <input type="checkbox"/>
12) ¿Fue buena su experiencia en el local?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
13) ¿Considera importante el servicio postventa?	Nada <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>
14) En el caso de una buena experiencia de compra. ¿Influye en su próxima compra?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
15) Utiliza correo electrónico y/o whatsapp	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
16) Le sería útil recibir recordatorios o recomendaciones respecto a su vehículo	Nada <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Mucho <input type="checkbox"/>

--	--	--	--	--

9. Bibliografía

Libros:

- ALBANO, S. (1999). *Metodología de la investigación en Administración*. Argentina: UNR editora.
- ANETCOM. (2013). *Estrategias de marketing digital para pymes*. Valencia: Filmac Centre.
- BRUNETTA, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Argentina: Todo Management
- CASEMEIRO, M. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. España: IC editorial.
- CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS (2017). *Manual de marketing digital*. República Dominicana: Empowering People.
- CROXATTO, H. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes*. Argentina: Dunken.
- HERNÁNDEZ, SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, COLLADO, C. y BAPTISTA, LUCIO, P. (2014). *Metodología de la investigación 6º edición*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- MERCADO, S. *Administración de ventas 2º edición*. Mexico: Editorial Trillas.
- VALCARCEL, I. (2001). *Gestión de la relación con los clientes*. España: Fc Editorial.
- VERTICE. (2010). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. España: Editorial Vértice.

Páginas web:

- EFFICY: “¿Que es un CRM?” <https://www.efficacy.com/es/> (última fecha de consulta: 09/08/2024)
- HUBSPOT: “¿Cómo funciona un CRM?” <https://blog.hubspot.es/> (última fecha de consulta 12/08/2024)
- SALESFORCE: <https://www.salesforce.com/es/> (última fecha de consulta:10/08/2024)
- APMKT: Asociación de Profesionales en Marketing. “¿Qué es el marketing?”. <https://apmkt.org/> (fecha de última consulta: 10/08/2024)
- CAMARA VALENCIA: “¿Cómo es el perfil del consumidor digital?”.<https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/perfil-del-consumidor-digital/> (última fecha de consulta: 15/04/2024)
- MD: Marketing Digital. “¿Qué es y cómo funciona el marketing digital?”. <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital> (fecha de última consulta: 02/05/2024)
- RD Station: “Herramientas de marketing digital más importantes” <https://www.rdstation.com/es/blog/herramientas-marketing-digital/> (fecha de ultima consulta 11/08/2024)
- ESCALA BLOG: “Como implementar un CRM” <https://escala.com/blog/implementacion-crm-en-una-empresa> (última fecha de consulta 12/08/2024)
- APPRO: CRM autopartes pro <https://autopartespro.com/> (ultima fecha de consulta 15/05/2024)
- Bitrix24: CRM Bitrix <https://www.bitrix24.es/tools/crm/> (última fecha de consulta 15/05/2024)
- TECNOM: CRM Tecnom <https://www.tecnom.cloud/> (última fecha de consulta 15/05/2024)
- ROCKCONTENT: Del marketing tradicional al digital. <https://rockcontent.com/es/blog/del-marketing-tradicional-al-marketing-digital/> (ultima fecha de consulta 10/08/2024)
- GA neumáticos: <https://ganeumaticos.com.ar/> (última fecha de consulta 09/08/2024)

- SUTNA: Sindicato de neumáticos. <https://www.sutna.org.ar/> (última fecha de consulta 10/08/2024)