

**Diseño de un modelo conceptual de CRM (Customer Relationship Management) para  
mejorar la gestión administrativa y financiera de un supermercado de barrio**

Johan Elías Paternina Lozano

Cesar Díaz Arias

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ingeniería  
Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá D.C.

2020

**Diseño de un modelo conceptual de CRM (Customer Relationship Management) para  
mejorar la gestión administrativa y financiera de un supermercado de barrio**

Johan Elías Paternina Lozano

Cesar Diaz Arias

Director

Manuel Guillermo Hoyos Trujillo

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingeniería

Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá D.C.

2020

## **Resumen**

En el presente trabajo consiste en identificar y comprender las características principales de los clientes que adquieren sus productos en el supermercado Merca Súper Dindalito apoyados en el diseño de un sistema de gestión de relaciones con los clientes, como lo es el CRM; herramienta de gestión comercial que contiene la información de interacciones de empresa a clientes. Actualmente el supermercado presenta problemas con el volumen de ventas en los últimos años y por la pérdida de clientes, se realiza la propuesta de un diseño de CRM para solución a problemas encontrados como: Compras no estandarizadas con algún método y se incurre en el error de comprar más de lo que se vende o peor quedarse sin artículos de cierta referencia, esto se puede solucionar con pronósticos de venta que resultan al tener segmentado los clientes, y es donde se trabajara con la información sobre las necesidades e intereses de ellos, para tener mayor oportunidad de venta. Igualmente se identificó la diferencia entre consumidor y cliente para saber el público objetivo del modelo de gestión comercial; el diseño del CRM se hará con la información necesaria e importante para solucionar los problemas, generando nuevas oportunidades comerciales. El análisis DOFA identifica oportunidades y amenazas que tienen en cualquier área durante el desarrollo de su actividad económica y el diagrama SIPOC en donde se incluyen aquellos autores que complementan el proceso del supermercado, se obtuvieron los datos necesarios para realizar y visualizar las necesidades y requerimientos que el diseño del CRM solucionara.

*Palabras clave:* CRM, clientes, consumidores, gestión, ventas, oportunidades.

## **Abstract**

The present work consists of identifying and understanding the main characteristics of customers who purchase their products at the Merca Súper Dindalito supermarket, supported by the design of a customer relationship management system, such as CRM; commercial management tool that contains information on company interactions with customers. Currently the supermarket has problems with the volume of sales in recent years and due to the loss of customers, a CRM design proposal is made to solve problems found such as: Non-standardized purchases with some method and the error of buy more than what is sold or worse run out of items of a certain reference, this can be solved with sales forecasts that result from having customers segmented, and it is where you will work with the information about their needs and interests, to have a greater sales opportunity. Likewise, the difference between consumer and client was identified in order to know the target audience of the commercial management model; the design of the CRM will be done with the necessary and important information to solve problems and generate new business opportunities. The DOFA analysis identifies the opportunities and threats that they have in any area during the development of their economic activity and the SIPOC diagram which includes those authors that complement the supermarket process, the data necessary to carry out and visualize the needs and requirements were obtained that the CRM design will solve.

*Keywords:* CRM, clients, consumers, management, sales, opportunities.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
1 Planteamiento del problema.....	12
1.1 Antecedentes del problema .....	12
1.2 Análisis de involucrados .....	12
1.3 Árbol de problemas .....	14
1.4 Descripción del problema.....	15
1.5 Árbol de objetivos .....	16
1.6 Supuestos.....	17
1.7 Restricciones .....	19
1.8 Pregunta de investigación.....	19
2 Objetivos .....	20
2.1 Objetivo general .....	20
2.2 Objetivos específicos.....	20
3 Justificación.....	21
4 Marco referencial .....	22
4.1 Antecedentes de la investigación .....	22
4.2 Marco teórico .....	23
4.2.1 Historia.....	23
4.2.2 Que es CRM.....	23
4.2.3 Características del CRM.....	24
4.3 Marco legal.....	26
5 Marco metodológico .....	28
5.1 Tipo de estudio.....	28
5.2 Diseño de la investigación.....	28
5.3 Tipo de investigación .....	28
5.4 Variables del problema.....	28
5.4.1 Variable dependiente.....	28
5.4.2 Variable independiente.....	28
5.5 Fuentes de información .....	29
6 Antecedentes de supermercado .....	30

6.1 Historia .....	30
6.2 Características de entorno .....	30
6.2.1 Localidad .....	30
6.2.2 Aspectos socioeconómicos.....	31
6.2.3 Demografía.....	32
6.3 Análisis DOFA .....	32
6.4 Matriz de BOSTON .....	33
6.5 Proceso productivo .....	34
6.5.1 Características de los proveedores .....	35
6.5.2 Diagrama Sipoc .....	37
6.5.3 Características de los Clientes.....	37
6.5.3.1 Productos.....	41
6.5.3.1.1 <i>Productos perecederos</i> .....	42
6.5.3.1.2 <i>Productos no perecederos</i> .....	43
6.5.3.2 Forma de Pago.....	44
6.5.3.3 Periodicidad.....	46
6.5.3.4 Aspectos culturales.....	46
6.6 Análisis de competitividad .....	47
6.6.1 Factores críticos de éxito.....	47
6.6.2 Modelo de competitividad de Porter .....	48
7 Modelo conceptual de CRM .....	52
7.1 Tipo de CRM del proyecto .....	52
7.2 Modelo CRM.....	52
7.2.1 Entradas .....	52
7.2.2 Proceso .....	54
7.2.3 Salidas .....	54
7.3 Indicadores y metas .....	58
7.3.1 Indicadores .....	58
7.3.2 Metas .....	63
7.4 Dashboard.....	66
7.5 Métricas KPI's.....	67

8 Análisis financiero..... 70  
Conclusiones ..... 77  
Recomendaciones..... 79  
Referencias ..... 80  
Anexos..... 83

## Lista de tablas

Tabla 1: Análisis de involucrados .....	13
Tabla 2: Marco legal .....	26
Tabla 3: Matriz DOFA .....	32
Tabla 4: Matriz de Boston o BCG.....	34
Tabla 5: Proveedores por categorías de productos.....	35
Tabla 6: Clasificación de los clientes frecuentes .....	38
Tabla 7: Clasificación de los clientes habituales.....	39
Tabla 8: Clasificación que toma los clientes ocasionales .....	39
Tabla 9: Diferencias entre cliente y consumidor para una empresa.....	40
Tabla 10: Distribución y clasificación de los productos por categorías y subcategorías .....	41
Tabla 11: Clasificación y descripción de productos no perecederos del supermercado .....	42
Tabla 12: Clasificación y descripción de productos perecederos del supermercado .....	43
Tabla 13: Clasificación y distribución de las formas de pago de los clientes .....	45
Tabla 14: Factores críticos de éxito.....	48
Tabla 15: Clasificación de estimación costos clase V.....	70
Tabla 16: Egresos e ingresos con la construcción del CRM.....	73
Tabla 17: Resultado final opción 1 construcción de CRM .....	75
Tabla 18: Resultado final opción 2 alquiler de CRM.....	75

## Lista de figuras

Figuras 1. Árbol de problemas. ....	15
Figuras 2. Árbol de objetivos. ....	17
Figuras 3. Historia y evolución del CRM. ....	23
Figuras 4. Supermercado Merca Super Dindalito. ....	30
Figuras 5. Imagen satelital de la ubicación del supermercado Merca Súper Dindalito. ....	30
Figuras 6. Proceso Productivo supermercado ....	35
Figuras 7: Diagrama SIPOC.....	37
Figuras 8. Ciclo de explotación de un CRM ....	38
Figuras 9. Modelo de competitividad de Porter. ....	49
Figuras 10. Comparación del nivel de compra de los colombianos.....	51
Figuras 11. Métrica volumen de compra de los clientes frecuentes.....	68
Figuras 12. Métrica volumen de compra de los clientes habituales.....	68
Figuras 13. Métrica volumen de compra de los clientes ocasionales.....	69
Figuras 14. Flujo de caja actual 1.....	71
Figuras 15. Flujo de caja actual 2.....	71
Figuras 16. Flujo financiero escenario inversión 1 de CRM.....	72
Figuras 17. Flujo financiero escenario inversión 2 de CRM.....	72
Figuras 18. Flujo financiero escenario alquiler 1 de CRM. ....	74
Figuras 19. Flujo financiero escenario alquiler 2 de CRM. ....	74

## **Introducción**

Toda empresa que este en el sector comercial, está en la búsqueda constante de tener la mayor cantidad de clientes, disminuir costos y aumentar sus utilidades, para esto se debe tener en cuenta que las ganancias, no solo se generan por la venta de los diferentes artículos, sino también creando estrategias que impulsen las ventas y reduciendo costos innecesarios.

Dentro del supermercado Merca Súper Dindalito se evidencia una serie de problemas entre los cuales se destacan los siguientes: actualmente no se maneja una política de compra, sino que su gerente estandarizo que las compras de los productos de la misma familia (lácteos, paquetes, perecederos, enlatados, licores etc..) se deben realizar cuando uno de los productos que la compone se esté acabando, como resultado se obtiene, que en algunos productos se tenga mayor inventario que en otros, causando costos por comprar y almacenar sus productos que no se van a vender que desconoce el supermercado.

En el supermercado Merca Súper Dindalito se identificaron los siguientes problemas: A la fecha no se tiene establecido un parámetro claro para reabastecer la mercancía, las compras se realizan cada cierto tiempo en cantidades iguales, sin tener en cuenta el pronóstico de ventas, lo que en alguno casos genera acumulación y posterior vencimiento por productos que no tienen una alta rotación, tampoco se cuenta con algún tipo de estrategia de mercadeo dirigido al público que visita el supermercado lo que hace difícil la labor de mantener la fidelización de quienes ya conocen el negocio dado a la alta competencia que hay en el sector.

Dado que el supermercado se encuentra ubicado en una localidad y barrio considerado de alto comercio, para lograr tomar las mejores decisiones se hace necesario tener el conocimiento del porcentaje de las ventas totales realizados por las diferentes clasificaciones de los clientes por su frecuencia de compra como lo son (frecuentes, habituales y ocasionales) y así, tomar acciones y métodos de mejora enfocadas al público objetivo, con el fin de lograr la fidelización de los clientes más frecuentes.

Para garantizar la solución de los problemas descritos anteriormente se debe aplicar el diseño de un CRM, el cual brindara apoyo en todas las áreas del supermercado y así mismo va a permitir que se tenga una información, clara y detallada de los clientes, permitiendo tener un seguimiento y control sobre sus compras para luego clasificarlos y con esto crear estrategias de marketing direccionadas al público objetivo que resulte del CRM, el uso de esta herramienta tecnológica,

también apoya la tarea de tener información documentada de los consumidores, conociendo sus preferencias o expectativas generados así en cada persona.

## **1 Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes del problema**

El supermercado Merca Súper Dindalito no cuenta con estrategias que permitan tener un control de la información de sus clientes, causando que en el último periodo de tiempo se haya visto una reducción de público en el lugar, como no se tiene la información de los gustos o preferencias de las personas se ha perdido competitividad en el sector. El señor Luis Céspedes quien es el gerente del supermercado confirma que desde la llegada de otros centros de comercio en el sector las personas que frecuentan sus instalaciones disminuyen con el paso del tiempo.

Para dar respuesta a este problema se hace necesario usar una herramienta que ayude a recopilar y analizar los datos de quienes realizan las compras en el supermercado, para el desarrollo del proyecto se realizó una propuesta de diseño de un CRM ya que según: “Un CRM, es parte de una estrategia de negocio que utiliza tecnologías de la información centrándose en crear relaciones con clientes, de tal forma, que se consiga un conocimiento preciso de sus necesidades, intereses y patrones de compra” (Benavides, 2010).

De esta manera se obtiene la información necesaria para entender las necesidades y requerimientos de los clientes y a futuro generar estrategias que permitan fidelizarlos al supermercado.

El diseño del CRM fue realizado en su totalidad por los autores del trabajo con el uso de la herramienta Excel, pero es de aclarar que lo que se le brinda al supermercado no es solo un software para ingresar datos de los clientes sino es una estrategia de gestión comercial que les va a permitir identificar y segmentar por niveles sus clientes y así mismo reconocer los requerimientos y necesidades de cada uno para anticiparse a ellas.

Con el buen manejo de esta herramienta y las diferentes interacciones de supermercado - cliente se espera que se puedan tener datos suficientes para permitir crear presupuestos de compra acercados a la realidad, aumentar las oportunidades de venta, tener procesos de venta más optimizados y a través de estrategias de marketing lograr un aumento en la fidelización y captación de los clientes.

### **1.2 Análisis de involucrados**

La tabla 1 de análisis de involucrados indica cada uno de los grupos o actores que son parte fundamental del supermercado para llevar a cabo su correcta constitución, además se identifica su

propósito, participación e impacto para así crear estrategias que permitan tener efectos positivos en la realización y adquisición del proyecto.

Tabla 1.

*Análisis de involucrados*

<b>Grupo de involucrados</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Conflictos</b>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar los pedidos en el tiempo establecido</li> <li>-No tener devoluciones de productos que llegan a su fecha de caducidad</li> <li>-Venta al por mayor de cada artículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deben acercarse en ocasiones más de una vez por semana a llevar pocos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sobre costos por transporte de productos al supermercado</li> </ul>
Empleados del supermercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Brindar a cada cliente la atención y apoyo que requiera</li> <li>-Mantener las instalaciones organizadas con las cantidades de productos necesarias</li> <li>-Dar solución a cualquier inquietud, pregunta o petición de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja competencia en la gestión de órdenes de compra y control de inventarios</li> <li>-No tienen conocimiento de los productos que tienen en la bodega</li> <li>-No se maneja ningún tipo de política de mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generación de órdenes y contra-órdenes</li> <li>-Deterioro del clima organizacional</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encontrar productos de buena calidad</li> <li>-Hacer las compras en el menor tiempo posible</li> <li>-Identificar claramente la ubicación de cierto artículo</li> <li>-Tener la disponibilidad necesaria de los productos que requiera</li> <li>-Identificación de la clasificación de clientes</li> <li>-Estar informado de promociones y novedades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No encuentran fácilmente la ubicación del producto que busca</li> <li>-Mala calidad de servicio posventa</li> <li>-No existe relacionamiento de clientes con el supermercado y viceversa</li> <li>-No se dispone de un procedimiento de atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clientes prefieren ir a otros negocios</li> <li>-Insatisfacción en la atención al cliente por parte de los funcionarios del supermercado</li> </ul>

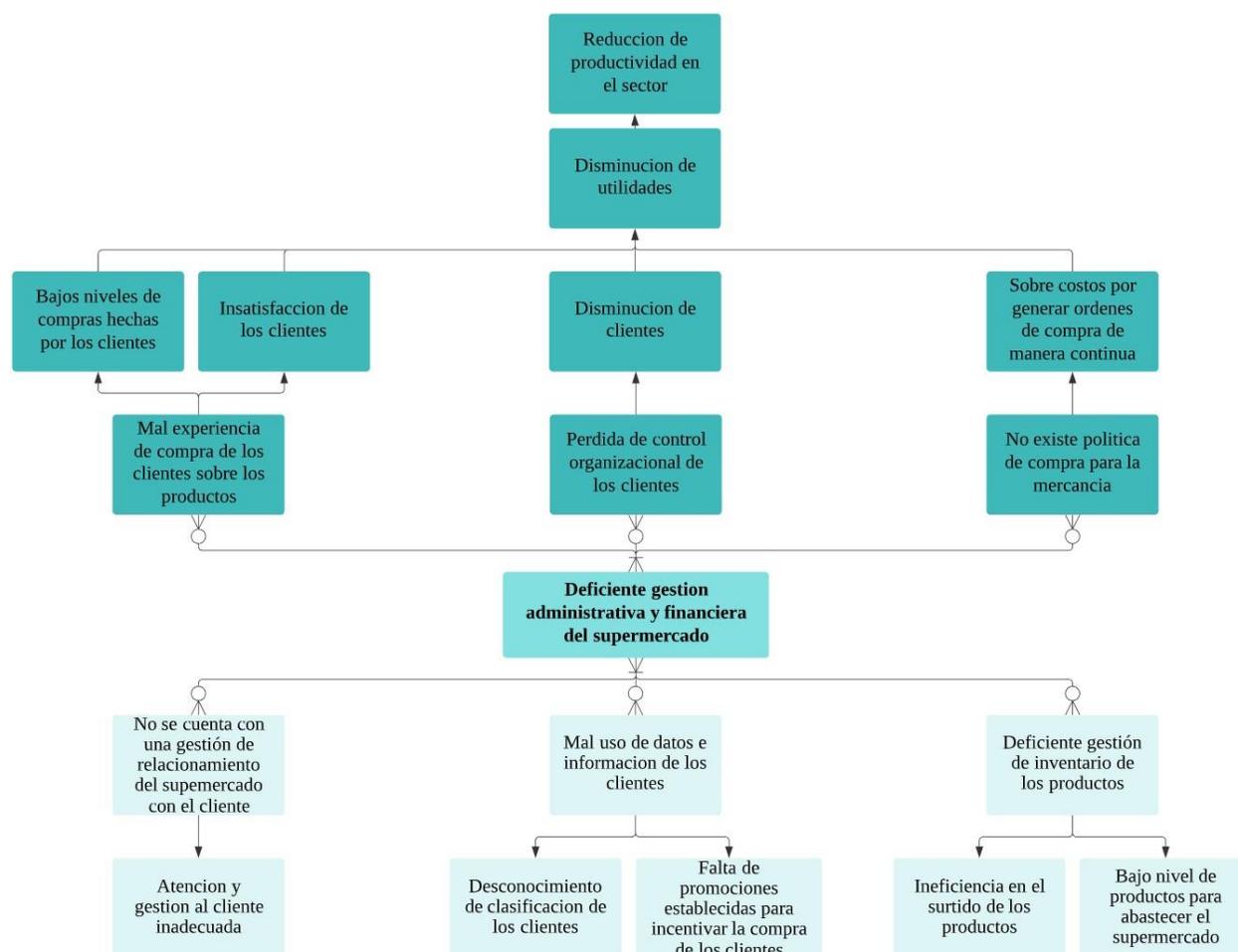
Gerente	-Mejora continua en las ventas -Lograr la visita constante y fidelización de los clientes -Aumentar la rentabilidad y productividad de la empresa	-No tiene claro cómo se generan los costos indirectos por órdenes de compra -Deficiente gestión de manejo de los inventarios -No dispone de un sistema de información de relacionamiento con los clientes (CRM)	-No puede tener control sobre las ordenes de pedido ya que no están estandarizadas
Cámara de comercio	El supermercado esté debidamente registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C.	No cumplir con la normatividad establecida por la Cámara de Comercio de Bogotá D.C.	El supermercado no se encuentre legalmente registrado ante la cámara de comercio.
DIAN	Cumplimiento de la normatividad exigida por la DIAN (impuestos y factura electrónica).	No cumplir con el calendario de responsabilidades establecido por la DIAN	Incumplimiento de responsabilidades acarreando sanciones
Alcaldía local de Kennedy	Cumplimiento de la normatividad exigida por la alcaldía local de Kennedy	No cumplir con las responsabilidades establecidas por la alcaldía	Sanciones por incumplimiento a la normatividad emanadas por la alcaldía local (cierre de operaciones)

*Nota:* Análisis de los grupos involucrados dentro del Supermercado Merca Súper Dindalito (Elaboración propia).

### 1.3 Árbol de problemas

El problema principal encontrado dentro del supermercado Merca Súper Dindalito proviene de la deficiente gestión administrativa y financiera que manejan en la actualidad, esto es causado por aspectos como: la falta de información documentada sobre los clientes lo que genera un desconocimiento del mercado objetivo a trabajar y no permite tener algún dato relevante sobre las preferencias, costumbres o necesidades de los consumidores de su entorno, también se tiene un bajo control sobre el nivel de inventarios y su posterior distribución en la estantería, causando una baja capacidad para adaptarse al cambio e impide tomar acciones que incentiven y capten la atención de los consumidores.

Como principales efectos se tiene la pérdida de información relevante para la operación de estrategias comerciales dentro del supermercado que permitan la fidelización y captación de posibles nuevos clientes, al no contar con una debida segmentación de los clientes se dificulta la tarea de generar pronósticos de venta reales y actualizados, teniendo como efecto la desinformación a la hora de generar órdenes de compra, donde se puede incurrir en costos adicionales por no tener la suficiente mercancía o tener que devolver alguna, sin una buena segmentación de clientes no se pueden tomar decisiones para orientar la mejora de la experiencia de cada consumidor causando posiblemente una pérdida de clientes y disminución de las ventas.



**Figuras 1.** Árbol de problemas. Elaboración propia.

#### 1.4 Descripción del problema

El supermercado Merca Súper Dindalito está ubicado en la ciudad de Bogotá, más específicamente en el sector de Kennedy y se encuentra desarrollando su actividad económica desde el año 2002, la cual consiste en vender gran cantidad de artículos para el hogar y consumo

de personas; el señor Luis céspedes es el gerente y fundador del local comercial y siempre ha estado en la búsqueda constante de posicionar su negocio frente a los demás ya que este se encuentra en un sector muy comercial y con alta competitividad.

Con apoyo de la información suministrada por parte del gerente del supermercado en diálogos que se mantuvieron durante el desarrollo del presente trabajo, fue informado que en los últimos meses, se ha tenido una disminución de los ingresos mensuales por ventas, igualmente evidencia la falta de una herramienta que gestione y controle la clasificación y categorización de quienes (clientes y consumidores) van al supermercado, ya que en la actualidad solo se cuenta con el histórico de facturas de caja que no contiene ni siquiera el nombre del comprador, por seguridad de la información no se tiene la autorización para publicar sus facturas.

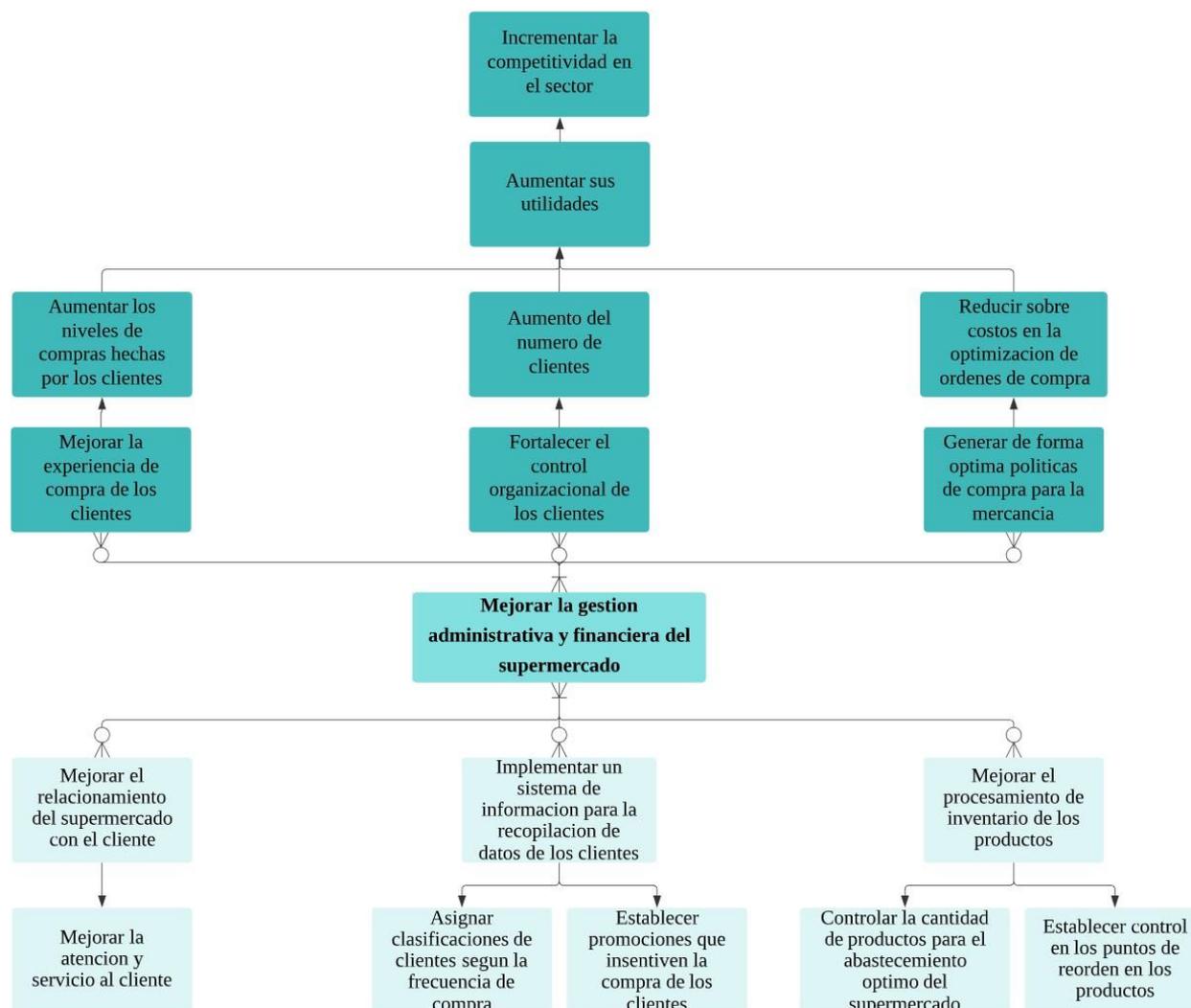
El no contar con la gestión documentada de la información de los clientes tiene como consecuencias el no manejar pronósticos de ventas reales pues no se sabe qué clase de clientes se tienen y cuáles son sus preferencias, las órdenes de compra se realizan sin ningún parámetro establecido causando costos indirectos por almacenamiento, en la medida en que ocasionalmente se compran más productos de los que realmente se llegan a vender y llegan a su fecha de caducidad o por el contrario se acaban antes de que llegue el próximo pedido.

Actualmente es difícil realizar estrategias de mercadeo, dado que no se tiene la información clave que indique cuales son los productos que impactarían y generarían la captación de los clientes, por ultimo al no tener una segmentación ni conocimiento de quienes realmente son los compradores, se incurre en el error de creer que todos los clientes que ingresan al local comercial compran de la misma manera y en la misma cantidad, perdiendo oportunidades de promoción de ventas que ayuden a aumentar los ingresos mensuales del supermercado.

### **1.5 Árbol de objetivos**

Con ayuda del árbol de problemas y la descripción del problema se plantearon los siguientes objetivos que se esperan sean alcanzados con el diseño del CRM en el supermercado Merca Súper Dindalito; el objetivo principal de esta investigación es mejorar la gestión administrativa y financiera del supermercado que, con la ayuda de la información recopilada en la herramienta del CRM, planificara de mejor manera, el relacionamiento de cliente con supermercado y viceversa lo cual es resultado de llevar registro y control del comportamiento que genera cada cliente por su nivel de compra, atendiendo sus necesidades y expectativas que el cliente este buscando y espera obtener del supermercado con el único propósito de lograr la captación y fidelización del mismo.

También se tendrán los datos necesarios para poder mitigar el impacto que genera, por comprar más de lo que se puede vender, donde se incurren en costos de almacenaje y las consecuencias de que hayan productos que se vencen por el bajo nivel de rotación, afirmando como respuesta el mejoramiento del inventario y de la distribución de la mercancía, dando como beneficios el mejor control organizacional del supermercado, mejorar la experiencia de compra de los clientes, reducir los costos innecesarios por almacenar y generar órdenes de compra cuando realmente sea necesario, por último y más importante lograr la fidelización de los clientes.



**Figuras 2.** Árbol de objetivos. Elaboración propia.

### 1.6 Supuestos

La pandemia ocasionada por el covid-19 genero la imposibilidad de realizar un trabajo de campo, por lo cual se debe partir de los siguientes supuestos para contextualizar como se desarrolló el modelo del CRM para el supermercado Merca Súper Dindalito:

- Como no se contaba con la autorización para mostrar la interacción de compras dentro del negocio, se debe tener en cuenta que: la información personal de los clientes registrados dentro del CRM se dio con datos asumidos de manera aleatoria y no corresponden a datos reales, el nivel y frecuencia de compras realizadas por los clientes parte de lo que se consideró necesario para el buen desarrollo de la investigación.
- Información del comportamiento con los proveedores, en relación al tiempo que son realizados los pedidos, sus cantidades y precios de compra (Criterio de los desarrolladores del proyecto).
- Fecha de caducidad de los productos (Criterio de los desarrolladores del proyecto)
- Frecuencia de devoluciones de productos perecederos (Criterio de los desarrolladores del proyecto).

Al no contar con una segmentación y clasificación de los clientes se parten de los supuestos que:

- Se clasificaron veinte diferentes clientes según su repetitividad de compra en el supermercado como: Clientes frecuentes, habituales y ocasionales para reflejar el comportamiento, relación e impacto que tiene cada una de estos con el supermercado.
- Se estimó una meta inicial de ingreso potencial con su etapa de promoción y porcentaje de éxito por cada cliente ingresado dentro de la base de datos, para así reflejar mediante las compras realizadas por los clientes si el objetivo fue alcanzado o no.
- Se realizaron compras por cada uno de los clientes teniendo en cuenta su clasificación de compra, para clientes frecuentes se realizaron siete compras de forma consecutiva, clientes habituales se efectuaron cuatro compras de forma semanal y para los clientes ocasionales se realizaron 3 compras de forma quincenal.
- Entre los productos perecederos se estimó de forma aleatoria una fecha de caducidad, que se encuentra enlazada a una fecha fija que permite informar si el producto ya se encuentra vencido o no.
- En las devoluciones de cada uno de los productos perecederos, al finalizar todas las compras realizadas por los clientes dentro del estudio del CRM, se estimó una fecha específica de devolución por proveedor y categoría respectiva del producto, con sus cantidades resultantes en inventario.
- Se estimaron a consideración de los encargados del proyecto y el gerente del supermercado los indicadores y metas relevantes para su análisis con el diseño del CRM.

### **1.7 Restricciones**

Debido a la contingencia presentada en los últimos tiempos que impiden el acercamiento físico a las instalaciones y las limitantes impuestas por el gerente del supermercado, se plantean las siguientes restricciones, que, aunque no impiden el desarrollo del proyecto si lo condicionan en cuanto a la información completa y verídica de sus productos:

- Confidencialidad generada por el gerente del supermercado y por lo tanto su acceso a la información (documentada), el trabajo se planteó con información brindada de manera informal y apoyo de investigaciones de los autores del documento.
- Cantidades exactas y frecuencia con la que se realizan los pedidos de la mercancía, así como el valor de su compra con los proveedores.
- No se logró realizar encuestas de satisfacción para la recolección de datos entre clientes y personal del supermercado.
- No se realizó entrevistas a los proveedores del almacén.
- No se determinó la frecuencia y la cantidad de devoluciones realizadas por los clientes al comprar un producto perecedero o en mal estado.
- Teniendo en cuenta estas restricciones es claro que los productos registrados dentro del CRM no son todos los que componen al supermercado, es una pequeña parte que fue suministrada por el gerente del supermercado para mostrar el desarrollo y funcionamiento del CRM en Excel.

### **1.8 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores que afectan la gestión administrativa y financiera del supermercado de barrio que permiten mejorar las relaciones con los clientes?

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo conceptual de CRM (Customer Relationship Management) que permita mejorar la gestión administrativa y financiera de un supermercado de barrio y su relación con los clientes.

### **2.2 Objetivos específicos**

Identificar las variables del entorno socio-económico del supermercado

Identificar y analizar las variables que contribuyen al proceso de eficiencia, captación y fidelización de clientes para el supermercado

Realizar un análisis FODA con el fin de identificar la situación actual del supermercado y sus oportunidades de mejora

Realizar la simulación del modelo de CRM con el fin de verificar su buen uso y beneficios que puede llegar a tener

Evaluar financieramente la viabilidad de la propuesta del Diseño del CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la gestión administrativa y financiera del supermercado de barrio. Calculo de la inversión.

### 3 Justificación

El presente trabajo nace como respuesta a la necesidad de implementar algún método para controlar y contrarrestar los efectos negativos (disminución de ventas, pérdida de clientes, baja competitividad) derivados de una deficiente gestión comercial dentro del supermercado Merca Súper Dindalito, se espera dar solución a la falta de información de los clientes con el diseño de un prototipo de CRM en el cual se lograra identificar claramente: las características y el entorno socio-económico que tiene el supermercado e identificar los diferente comportamientos que tienen sus consumidores, de esta manera se puede mejorar la gestión comercial del lugar permitiendo así un aumento de las oportunidades de venta a través de la captación y fidelización de los habitantes del sector.

El CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta de gestión comercial (software), que permite entender las interacciones que existen entre empresa-cliente con el fin de identificar las necesidades, requerimientos y posibles reclamos para adelantarse a ellos y evitarlos, para nuestra investigación se debe aclarar que el diseño de CRM fue elaborado a partir de la herramienta Excel por quienes desarrollaron el proyecto ya que de esta manera se garantizó tener la información necesaria para el buen desarrollo del trabajo.

El tipo de investigación utilizada fue cualitativa, con la característica de que los datos asociados al supermercado que se registran en el trabajo son provenientes y suministrada de manera informal (sin documentos o soportes) por parte del gerente lo que hace que puedan estar alejados de la realidad, la situación actual del país (Covid-19) hizo que no fuese posible realizar un trabajo de campo para recolectar los datos e información de los clientes que están registrados en el CRM por lo cual se toman estos datos como supuestos y verídicos para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, el diseño de un modelo de CRM para el supermercado Merca Súper Dindalito está dado con el fin de: mejorar sus utilidades, logrando que sus costos por orden de compra, transporte y almacenamiento se reduzcan a lo realmente necesario, se adquieran los productos según el volumen de ventas pronosticado y teniendo en cuenta la categorización de los clientes garantizando que se tengan los productos suficientes y que son demandados para el buen desarrollo de la operación, se creen estrategias de mercadeo para impulsar la fidelización de los clientes y captación de posibles nuevos compradores y tener toda la información pertinente para crear estrategias que promocionen las ventas garantizando un excelente servicio.

## 4 Marco referencial

### 4.1 Antecedentes de la investigación

La satisfacción de los consumidores siempre será el factor más determinante dentro de cualquier empresa comercial o de servicios, es por esto que día a día deben estar enfocadas a la mejora continua de la experiencia de cada cliente, para así de alguna manera mantener su competitividad frente a los demás, es por eso que siempre se debe tener el conocimiento claro de quienes son los clientes y que es lo que buscan.

Como lo afirman (Jhonatan et al., 2017) en su trabajo de grado titulado "Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios", llego a la siguiente conclusión luego de implementar el diseño de un CRM:

el sistema industrial CRM permite registrar toda la información de las actividades del cliente en una única base de datos, permitiendo hacer un seguimiento continuo y ordenado a los clientes, brindando un servicio más personalizado y enfocado en la satisfacción del cliente. (pp. 79)

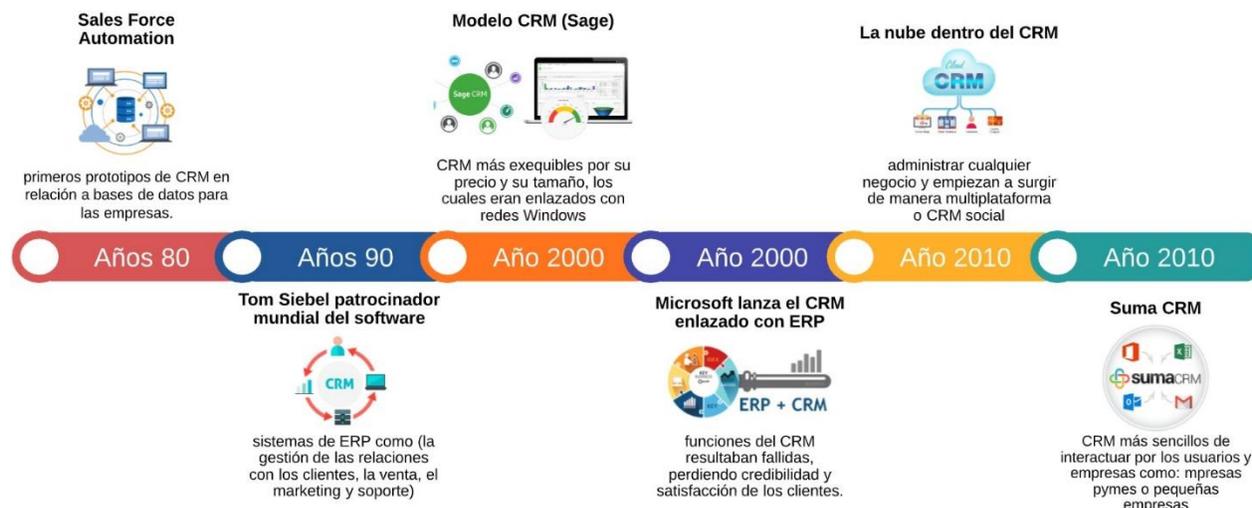
Por lo cual se puede afirmar que la propuesta de diseño del CRM para el supermercado Merca Súper Dindalito va a contener la información necesaria para guardar, clasificar y entender toda la relación que existe entre supermercado y cliente, de esta manera se puede tener un instrumento de toma de decisiones a futuro en medida que se va a poder entender las necesidades de los clientes.

La implementación de un diseño o implementación de CRM siempre tiene que estar enfocado en primera medida a lograr obtener toda la información necesaria para realizar acciones de mejora enfocadas a cada una de las categorías de clientes que se encuentran y así aumentar el nivel de ventas, pero también debe garantizar como lo dice (Rojas Keila, 2013) "reducción de los costos de marketing al poder diseñar campañas a un público objetivo seleccionado de su base de datos" (p.35).

Lo que significa que realmente se está haciendo más que un software programado para ingresar datos de los clientes, se está impulsando a la creación de una nueva estrategia de gestión comercial con base a esta información, que no solo reducirá costos, aumentara las ventas sino también dará la oportunidad de crear estrategias de venta como promociones, todo con el único objetivo de lograr la fidelización de clientes y captación de los posibles nuevos clientes.

## 4.2 Marco teórico

### 4.2.1 Historia.



**Figuras 3.** Historia y evolución del CRM. Elaboración propia con aportes de Fonso, (2015).

### 4.2.2 Que es CRM.

Un CRM (Customer Relationship Management) es un software que permite a las empresas rastrear cada interacción con los leads, prospectos y clientes actuales. Aunque las capacidades del software pueden abarcar varios aspectos más allá de la relación con los clientes, se les conoce como «software CRM» o simplemente «CRM» (Clavijo 2020).

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que es una herramienta de gestión comercial que permite entender la interacción que existe entre cliente-supermercado con el fin de identificar y anticiparse a los posibles requerimientos o necesidades que puedan llegar a surgir con el fin de brindar el mejor servicio en punto y post venta.

El CRM al ser una herramienta de gestión que tiene en cuenta información de las diferentes áreas de una empresa, se clasifica por tipología, la cual permite tener un enfoque según el requerimiento de quien lo está utilizando, los CRM se pueden clasificar de la siguiente forma.

#### **CRM por objeto o función principal:**

**Operativo:** “Un CRM operativo se encarga de la automatización de procesos para ofrecer una experiencia más cercana en el momento de interacción entre clientes y empresas” (Clavijo 2020), Este es el más común ya que tiene un enfoque completamente direccionado al cliente donde se incluyen variables como: Satisfacción del cliente en cuanto al servicio y productos, servicio post-venta, todo esto con el fin de generar estrategias de mejoramiento en áreas como: servicio al cliente,

marketing, merchandising y proporcionar siempre la mejor experiencia durante cada visita del supermercado.

**Colaborativo:** “Es el que se encarga de monitorear la interacción de los clientes en todos los canales de comunicación” (Clavijo 2020), Este tipo de CRM centra toda su atención en la información que brindan aquellas personas que realizan una compra o acuden al área de servicio al cliente, con esta información se espera tener los datos necesarios para implementar métodos de fidelización de clientes y así misma captación de clientes nuevos.

**Analítico:** “Se encarga de analizar la información de los clientes del pasado, los del presente y también de leads que puede llegar a ser clientes en un futuro” (Clavijo 2020), Este último se utiliza más que todo con el fin de evidenciar las posibles tendencias que se puedan presentar y así mismo lograr clasificar a los clientes con esta información ayudando al planteamiento de estrategias de marketing con cada uno de esos grupos ya que sus necesidades y requerimientos serán diferentes.

**CRM por alternativas de acceso:** Se encuentra dividido en dos el primero es el software de CRM en la nube que es realmente muy cómodo para su instalación y uso, solo se requiere de pagar una cuota mensual y le brindan los servidores con los cuales puede ingresar desde cualquier computadora y navegador a la información que está en el aplicativo, por tema de presupuestos el supermercado no considera esta alternativa viable, la que se va a aplicar es del software de CRM por demanda que es la otra clasificación por acceso del CRM y este tiene la característica de brindar una licencia para instalar los programas en servidores y equipos de la empresa y adicionalmente da la posibilidad de personalizar la información que se requiere en el software, a pesar de todos estos beneficios el costo de inversión es alto así que se tomó la decisión de hacer un modelo del CRM con la información que se requiere apoyados en la herramienta Excel, información tomada de (Clavijo 2020).

#### **4.2.3 Características del CRM.**

El CRM es una herramienta que no está dirigida a cierto grupo de empresas en particular, sino para aquellas que deseen tener una mejor productividad en ventas, servicio al cliente, y también tener información clara, actualizada y detallada del comportamiento de consumidores de un bien o servicio, a continuación, se nombran y definen las principales características de un CRM y el papel que desempeñan dentro del desarrollo de la actividad económica del supermercado.

**Gestión de contactos:** Es la característica más importante ya que permite recolecta, guardar y dividir todos los datos que se consideren necesarios para aplicar las metodologías de mejora continua durante la gestión comercial, marketing y servicio al cliente.

**Seguimiento a la interacción:** Facilita la labor de las diferentes áreas al contar con el acceso a la misma información y no depender de que el cliente la vuelva a informar, generando en él una idea de la relevancia que tiene para el supermercado.

**Calificación de los clientes o lead:** Consiste en la identificación y clasificación de los clientes según su nivel de compras, nivel de visita del supermercado, cantidad de tiempo que duran en el lugar, frecuencia de compras y las preferencias, todo esto permite crear estrategia de marketing y merchandising mas asertivas que beneficien y atiendan los requerimientos de los consumidores.

**Omnicanalidad:** Son los diferentes canales por los cuales se puede tener la relación empresa-cliente, en la actualidad es importante el uso de herramientas tecnológicas que brinden la ayuda y soporte en el momento que lo requiera el cliente.

**Gestión de documentos:** Es el acceso a todos los soportes como plantillas, formatos, correos, chats etc... que permiten darle a cada persona una atención más personalizada y ágil.

**Gestión de embudo de ventas:** Para este trabajo no se usará, ya que es necesario cuando la compra debe pasar primero por un proceso, como, por ejemplo: el adquirir un vehículo o moto con ciertas especificaciones, esta herramienta permite tener el control sobre la etapa en la que se encuentra el proceso y así dar la información clara en cuanto a la entrega del producto final.

**Automatización del flujo de trabajo:** Brinda la información acerca de que tareas se deben realizar de manera repetitiva para que sean entonces automatizadas.

**Integración con otras plataformas:** Esto se debe realizar con el fin de garantizar una ventaja competitiva, la herramienta que comúnmente se integra al CRM es un ERP (Planificación de recursos empresariales) el cual conectaría de manera automática un orden de producción tan pronto se llegue a un acuerdo, también se puede usar con calendarios que informen en qué momento se debe realizar alguna orden de compra o abastecimiento de cierto producto.

**Informes de gestión:** Es quizás una de las características más importantes ya que permite tener de manera gráfica y detallada todo el comportamiento de los clientes, sus preferencias, horario en que frecuentan la tienda, tiempo de permanencia y mantiene toda esta información actualizada, lo que es clave a la hora de tomar acciones de mejora o querer implementar alguna metodología de marketing y tomar así siempre las mejores decisiones.

**Incrementa las oportunidades de venta:** Con la aplicación de este sistema se dará respuesta a las necesidades de los clientes que pueden solucionar a su vez problemas con los futuros nuevos clientes haciendo que las ventas aumenten de manera significativa.

**Permite diseñar un perfil de los clientes:** Siempre será más fácil lograr mantener a los clientes que captar un nuevo público, es por esto que la información del software va a permitir clasificarlos y dividirlos según un perfil determinado, de esta manera se pueden tomar decisiones en cuanto a la cantidad de productos a ubicar, en qué sector hacerlos, que producto se debe mantener en el supermercado y cual debe salir por su baja aceptación en el mercado objetivo.

**Alinea las áreas de marketing y ventas:** Un CRM proporciona la ventaja de tener la información necesaria para realmente conocer a los clientes, de esta manera se logran entender sus necesidades para anticiparse a ellas y tener una mayor oportunidad de venta.

**Logra pronósticos de ventas más acertados:** Esto es además de una ventaja competitiva una característica necesaria para proyectar la empresa a futuro, la información que arroja el CRM puede ser tomada como fiable ya que en ella reposan los datos de las interacciones que se dan entre Empresa-cliente y de esta manera se puede llegar a tomar decisiones de manera anticipada en cuanto a que cantidad de un producto x se necesita para un mes y que se debe dejar de comprar, evitando que queden productos en el supermercado y se tengan que dar a un bajo costo para recuperar por lo menos la inversión. (Douglas, 2020).

#### 4.3 Marco legal

El siguiente marco legal se idéntico, las leyes, decretos y resoluciones necesarias para el debido uso de datos por parte de los clientes y proveedores suministrados en el diseño y construcción del CRM para el supermercado Merca Súper Dindalito, los cuales establecen la base y determinación del alcancé del trabajo, como las indicadas en la siguiente tabla:

Tabla 2.

##### *Marco legal*

Norma	Detalle	Función
Ley Estatutaria 1266 de 2008	Congreso de la república de Colombia	Rige las disposiciones de habeas data con el objeto tratar y proteger los datos personales, garantizando su derecho como titular de los datos a conocer, actualizar, rectificar su información personal, la presente aplica a toda la información personal de los proveedores,

		clientes, empleados o de cualquier otra persona que de alguna forma suministre información.
Decreto 1377 de 2013  por el cual se reglamenta la  Ley estatutaria 1581 de 2012	Congreso de la república de Colombia	Ley que desarrolla el derecho constitucional que tiene cualquier persona al suministrar, conocer actualizar y eliminar los datos que se hallan registrado sobre la misma en bases de datos o archivos. (Comercio & Turismo, 2013)
Decreto 103 de 2015  por el cual se reglamenta la  Ley 1712 de 2014	Congreso de la república de Colombia	Regula la publicación de información pública, accesibilidad, gestión de solicitudes de dicha información; gestión de la información clasificada y reservada, denegación de derechos de acceso, registro de activos de información, esquema de publicación, programa de gestión documental y seguimiento a la gestión de la información. (Congreso de la República de Colombia, 2014).
Resolución número 2652 de 2004	Emitida por el Ministerio de protección social, y es integrada por organización mundial de comercio y obstáculos técnicos del comercio	Es la encargada de establecer los diferentes exigencias, parámetros y especificaciones técnicas para los supermercados, establecimientos de comercio y demás para la distribución y conservación de los productos.
Protección al consumidor en Colombia	Regida por la superintendencia de industria y comercio en el país	Norma que rige por la seguridad, salud y bienestar de los consumidores al comprar y adquirir cualquier producto alimenticio, así como también la información pertinente que debe contener los productos para poder ser comercializados en cualquier establecimiento de comercio. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

*Nota:* Ley, Decretos y Resoluciones del proyecto (Elaboración propia, con aportes de Superintendencia de industria y comercio, Ministerio de Salud, Justicia y del Derecho de Colombia).

## **5 Marco metodológico**

### **5.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio es cualitativo, dado que, durante el desarrollo del trabajo se observó, investigo y se indago sobre el problema resultante que se presenta en el supermercado Merca Súper Dindalito en la deficiente gestión, además de no contar con la adecuada información numérica de datos, por la contingencia presentada, por lo tanto, se busca interpretar y analizar las variables que intervienen en el proceso del modelo de simulación del prototipo de CRM, el cual será el apoyo para la interpretación y análisis de los datos obtenidos del trabajo. (Sampieri, 2014). (p. 7).

### **5.2 Diseño de la investigación**

El tipo de diseño de la investigación es no experimental, debido a que los datos tomados para el estudio de la investigación no tendrán ningún tipo de manipulación y serán la evidencia latente de la situación actual del supermercado, cabe aclarar que, para el análisis y posterior desarrollo de los datos, será necesario un apoyo con hechos retrospectivos y prospectivos para dar validez a cada conclusión que surja de este estudio. Es así como lo afirma: (Sampieri, 2014) “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

### **5.3 Tipo de investigación**

Mediante la implementación del diseño transversal de tipo correlativa, se busca que la toma de información y datos necesarios para el análisis de la investigación se desarrolle de manera informal y oportuna por parte del gerente o administrador del supermercado Merca Súper Dindalito, dando así resultado al relacionamiento que puede tener los clientes con el desarrollo del prototipo de CRM.

### **5.4 Variables del problema**

#### **5.4.1 Variable dependiente.**

Dentro de las variables dependientes se encuentra la falta de gestión de servicio y relación de los clientes con el supermercado y la relación que tienen entre si los productos, así como el impacto que se genera en el nivel de ventas del supermercado.

#### **5.4.2 Variable independiente.**

Dentro de las variables independientes se encuentra el índice de entrada, la satisfacción con la atención brindada y la frecuencia de compra que reflejan los clientes en el supermercado, debido a

que son variables que dependen netamente de cada cliente y no se puede tener un manejo, control o proyección sobre esto.

### **5.5 Fuentes de información**

Las fuentes información que se tomaron para el desarrollo del presente trabajo fueron en su mayoría brindadas por el gerente del supermercado mediante encuentros y diálogos presenciales y por servicio telefónico, ya que por la contingencia no fue posible desarrollar gran parte del trabajo de campo, donde se decidió partir y asumir de que toda la información en cuanto a: comportamientos de ventas, datos de los últimos años, debilidades, problemáticas que se presentan por el desarrollo del supermercado teniendo en cuenta el relacionamiento que tiene actualmente con los clientes y demás factores que componen el supermercado mencionados en la descripción y árbol de problemas del trabajo son verdaderas.

Dada la situación actual y restricciones ya establecidas en el presente trabajo, se profundizo y sirvió como base, fuentes y tesis fiables de internet para orientar el buen desarrollo del proyecto, donde se buscó crear un modelo muy acercado a la realidad que vive el supermercado Merca Súper Dinamitó.

## 6 Antecedentes de supermercado

### 6.1 Historia

El supermercado Merca Súper Dindalito fue fundado en el año 2002 en la Ciudad de Bogotá D.C. por el Señor y actual gerente Luis Céspedes, en este se comercializan artículos para el hogar y productos de consumo para las personas, se centraliza en brindar productos de alta calidad y de marcas reconocidas como (BAVARIA, Coca-cola, Alpina, Head & Shoulders) entre otras; con el fin de obtener una atención eficaz y cumplir los requerimientos de sus clientes.



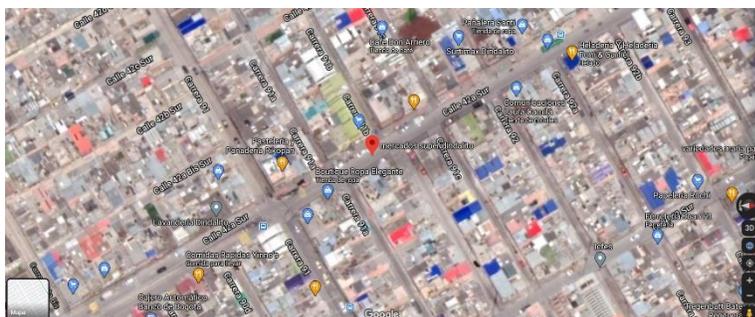
**Figuras 4.** Supermercado Merca Super Dindalito. Google maps, (2020).

### 6.2 Características de entorno

Entre las características del entorno se encuentran aquellos factores externos del supermercado que influyen de forma positiva o negativa, los cuales están dados por: la localidad, aspectos socioeconómicos y demográficos.

#### 6.2.1 Localidad.

El supermercado Merca Súper Dindalito se encuentra ubicada en la, Cl. 42a Sur #91b-15, Bogotá D.C. barrio Dindalito de la localidad de Kennedy.



**Figuras 5.** Imagen satelital de la ubicación del supermercado Merca Súper Dindalito. Google maps, (2020).

Las cifras registradas por la infografía de la localidad de Kennedy suministrada por el (Observatorio de Desarrollo Económico, 2019) afirma:

La localidad de Kennedy representa el 15% del área total de la ciudad, es la octava localidad en extensión total territorial con (3,861 ha.); y la segunda en extensión de área urbana. Cuenta con un total de 321 barrios; se encuentra limitada por el norte con la localidad de Fontibón y el municipio de Mosquera, al sur con las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar y Tunjuelito; al oriente con la localidad de Puente Aranda y al occidente con la localidad de Bosa. (p.1).

### **6.2.2 Aspectos socioeconómicos.**

Los siguientes datos y cifras registran el comportamiento socio económico de la localidad de Kennedy:

Dentro de la localidad de Kennedy prevalece la clase socioeconómica media-baja: El 53.1% de los predios son de estrato 2 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 44.3% pertenece a predios de estrato 3, mientras en el estrato 4 se encuentra solamente el 1,9% y el 0.7% restante corresponde al estrato 1.

Es considerada un sector comercial por albergar gran predominio residencial, con un 93,8% en hogares para vivienda con un total de (364.632 hogares) y 6,2% son de uso comercial (23.928 hogares); sin embargo, es la localidad con la mayor cantidad de hogares dedicado al uso comercial en Bogotá.

Cuenta con 150.785 personas laborando por cuenta propia, lo cual la convierte en la localidad con mayor número de personas trabajando de esta manera dentro de la ciudad de Bogotá D.C.

Registra la tercera tasa de ocupación masculina más alta de la ciudad (66,4%), lo que representa 332.231 hombres ocupados, mientras que las mujeres se encuentra en el puesto 13 con 46,1%, equivalente a 239.590 mujeres ocupadas.

Por parte de los ingresos de las personas, se registra que el 13,9 % no alcanza a cubrir los gastos mínimos, el 68,0% alcanza a cubrir los gastos mínimos y el 18,1% cubren más que los gastos mínimos.

En el tema de los hogares, la localidad disminuyó 22,9% en la cantidad de hogares que se consideran pobres entre 2014 y 2017, equivalente a 15.784 hogares menos.

Por otra parte, 177.717 hogares de la localidad hacen compras de alimentos de forma mensual, 96.158 hogares quincenalmente y 87.882 hogares cada tercer día. Solo el 2,2% de los hogares

declararon tener algún miembro, que por falta de dinero no se alimentó durante uno o más días de la semana. (Observatorio de Desarrollo Económico, 2019). (p.2).

### 6.2.3 Demografía.

En la demografía de la localidad de Kennedy según cifras registradas por el (Observatorio de Desarrollo Económico, 2019) se obtuvieron los siguientes datos:

Es la localidad que concentra el 15% de las personas de la ciudad, con una población de 1.208.984, siendo la segunda más poblada de la ciudad de Bogotá D.C. de las cuales 50,5% son mujeres y 49,5% hombres, conformando 14,5% conformando 338.560 hogares. Entre 2014 y 2017 la población creció 14,1%, aumentando los hogares en 23,4%.

La clasificación de la edad de los habitantes de la localidad está determinada por personas de 0-18 años 338.275, de 19-59 años 783.836 y mayores de 60 años 129.903.

### 6.3 Análisis DOFA

Para lograr una mejor identificación de la situación actual del supermercado se implementó una matriz DOFA, “Este método realiza un análisis interno y externo. En este caso las fortalezas y las debilidades son internas; mientras que las oportunidades y amenazas son externas” (Francisco, 2018), por lo cual se hace un análisis completo del supermercado y así tener más claro el diseño del CRM que debe solucionar, apoyar y aprovechar para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 3.

*Matriz DOFA*

<p><b>Matriz DOFA supermercado Merca Súper Dindalito.</b></p>	<p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Tamaño</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Talento humano (calidez en la atención, conocimiento de los productos, proactivos, buen relacionamiento con los clientes)</li> <li>• Variedad de artículos</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mala distribución de productos merchandising</li> <li>• pérdida de clientes</li> <li>• sin control de inventarios</li> <li>• Falta de familiarización y conocimiento de los clientes y consumidores</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar política de</li> </ul>	<p>-Aprovechar el reconocimiento que se tiene en el sector para impulsar así la venta de productos</p>	<p>-Destacar de la alta competitividad en el sector por contar con una distribución de</p>

<p>merchandising</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de control de inventarios</li> <li>• Mayor rotación de productos</li> <li>• Control del comportamiento de los clientes y consumidores con el supermercado</li> </ul>	<p>de buena calidad a excelente precio con la ayuda del personal.</p> <p>-Tener el control de inventarios de cada artículo con el fin de no desaprovechar los espacios por gran cantidad de productos que tienen baja rotación.</p>	<p>mercancía orientada bajo la política de merchandising logrando que todo se vea agradable a la vista de los consumidores.</p> <p>-Implementar un sistema de control de inventarios que regule y controle la rotación de cada producto con el fin de evitar comprar más de lo que se puede vender.</p>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia en el sector</li> <li>• Disminución de ventas</li> <li>• Disminución de clientes y consumidores que visitan el supermercado</li> <li>• Sin capacidad de adaptación para redistribuir la mercancía</li> <li>• Volatilidad de los precios de los productos</li> </ul>	<p>-Lograr la fidelización de los clientes más recurrentes ya que el supermercado es uno de los primeros grandes almacenes en el sector y así tener un aumento de las ventas.</p> <p>-Capacitar al personal en atención al cliente con el fin de garantizar la mejor experiencia de cada consumidor.</p> <p>-Tener distintos diseños de ubicación de la mercancía aprovechando el tamaño total del supermercado con el fin de tener un aumento en el tiempo promedio que dura la visita de cada cliente.</p>	<p>-Hacer frecuentemente encuestas de satisfacción de clientes con el fin de identificar alguna posible falencia y tomar acciones correctivas.</p> <p>-Ofrecer productos alternos de excelente calidad con el fin de competir contra las nuevas cadenas de supermercados que los ofrecen mercancía a bajo precio, pero no tan buena calidad.</p> <p>-Realizar campañas semanales de promociones en distintos artículos, con el fin de fidelizar y llamar la atención de nuevos clientes.</p>

*Nota:* Análisis DOFA del supermercado Merca Súper Dindalito (Elaboración propia).

#### 6.4 Matriz de BOSTON

La matriz de Boston tiene el propósito de fomentar en base a los productos su participación en el mercado.

- Estrella: Es el producto con mayor rotación y cantidad de productos vendidos
- Incógnita: Preferencia de la composición o características del producto
- Perro: Producto de menor rotación en el mercado
- Vaca: Producto que mejor ganancia transmite al supermercado

Como evidencia en las restricciones el diseño del CRM no cuenta con la información real y completa en cuando a los diferentes productos que maneja el supermercado, por tal razón a

continuación se realiza la matriz de Boston con la información que resulto de la simulación del diseño del CRM y es complementada por los datos suministrados de manera verbal por el gerente.

Tabla 4.

*Matriz de Boston o BCG*

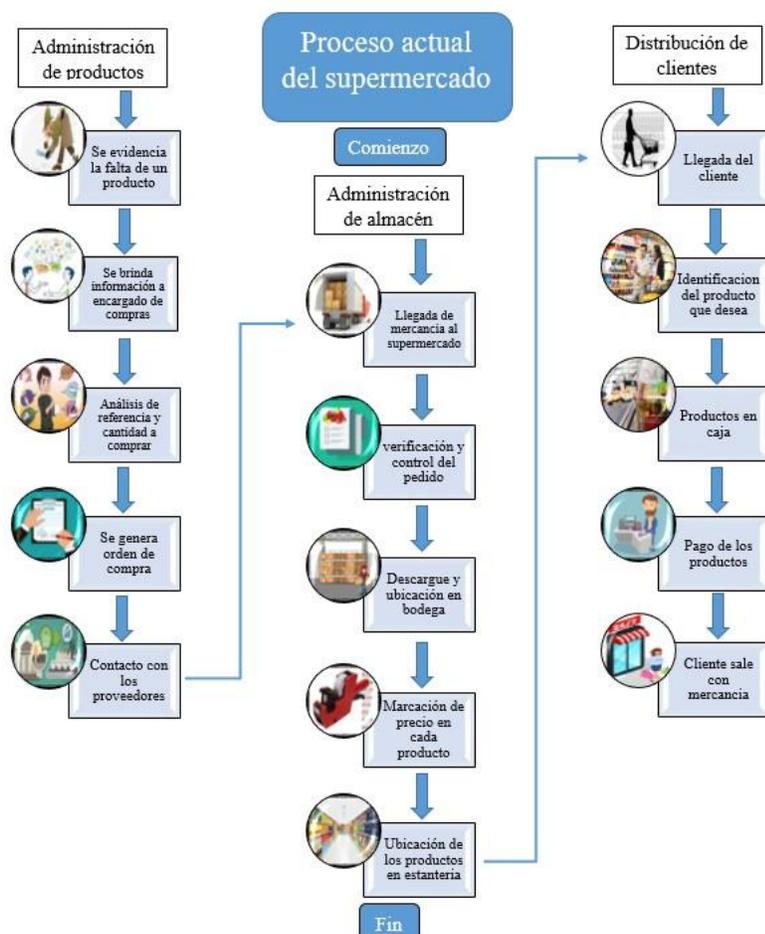
<p style="text-align: center;"><b>Estrella</b></p> <p><b>Información del CRM:</b> Cebolla con un promedio de 400 unidades vendidas, seguido del mango con 360 unidades.</p> <p><b>Información del gerente:</b> Paquetes de mecato, Cervezas, productos de panadería.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incógnita</b></p> <p><b>Información del CRM:</b> Mango, cebolla, plátano, banano, mandarina.</p> <p>Producto por número de cantidades en presentación como: Papa sabanera x 2.5 kg, manzana verde bandeja x 6 unidades.</p> <p><b>Información del gerente:</b> Cerveza en six pack, jugos y bebidas gaseosas x unidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Vaca</b></p> <p><b>Información del CRM:</b> Papa sabanera x 2.5 kg con una utilidad promedio de \$3,000,000.</p> <p><b>Información del gerente:</b> Bebidas gaseosas, galletas, productos del aseo personal, paquetes, granos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Perro</b></p> <p><b>Información del CRM:</b> Bon bon bum, chocolatina y turrón supe coco donde se vendieron 5 unidades en promedio por cada producto.</p> <p><b>Información del gerente:</b> Productos desechables, detergentes, jabones para ropa.</p>

*Nota:* Matriz de Boston del supermercado Merca Súper Dindalito (Elaboración propia).

La información anterior y los datos registrados en el CRM se prevé analizar la situación actual y factores que afectan el número de ventas en el supermercado, así como el comportamiento dentro del mercado y así fomentar el crecimiento productivo de manera factible, y con ello, a la hora de poner a prueba el desarrollo de la simulación del CRM se pueda ver reflejado en el resultado del número de ventas al final del mes. Se espera que con estos datos se de una oportuna y asequible oportunidad de mejora en la gestión comercial del supermercado y su pronta puesta en marcha.

### 6.5 Proceso productivo

La figura 6 muestra el proceso actual a detalle de cómo es la gestión comercial y financiera del supermercado Merca Súper Dindalito y en donde especifica cada uno de sus procesos, como lo son administración de productos, administración de almacén y distribución de clientes, esto en con el fin de justificar las causas y efectos que se presentan en cada uno de ellos mencionadas anteriormente mediante la figura 1 del árbol de problemas.



**Figuras 6.** Proceso Productivo supermercado. Elaboración propia

### 6.5.1 Características de los proveedores.

La tabla 5 muestra cuales son los proveedores de cada categoría de artículos que abastecen el supermercado, esta información es recopilada con la ayuda del administrador del supermercado y sirve para conocer la distribución de los proveedores dentro de toda la mercancía.

Tabla 5.

#### *Proveedores por categorías de productos*

Proveedor	Categoría
BAVARIA	Vinos y licores
Bodegas de Rhin	
Distribuidora de licores barsa	
VINOS BODEGAS AÑEJAS	
Business Assistance	Bebidas pasabocas y dulces
Coca-cola	
Deleyta Bebidas	
DISTRIBUIDORA Chocodule	

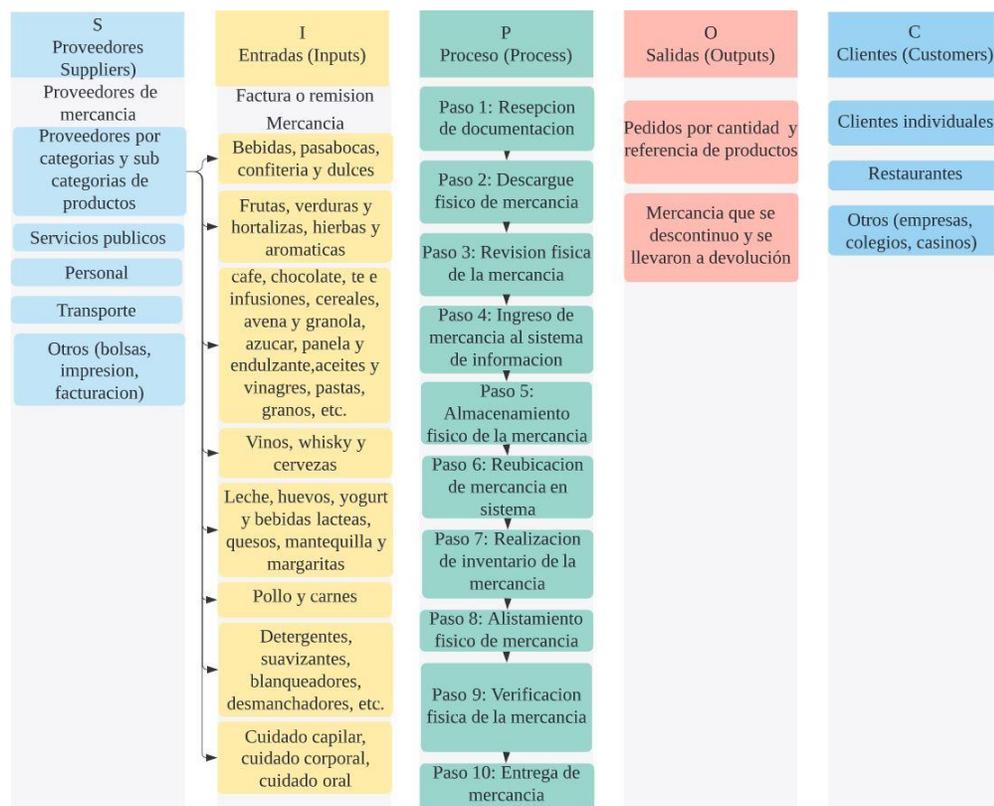
Dulces La Americana	
Incapoa Group S.A.S	
Pasabocas Piquitos	
Vigomez S.A.S	
Comercializadora Cristian Rincon	Frutas y verduras
El Jardín de Ana	
Café Nescafe	Despensa
Surtimayorista Corabastos	
Alpina:	Lácteos, huevos y refrigerados
Alquería	
Campi	
Colanta	
Huevos kikes	
La buena	
La fina	
Premier	
Santa reyes	
CARNES FINAS LOS ANDES CQ S.A.S	
Distribuidora Pac Pollo S.A.S.	
Detergentes Ltda	Limpieza del hogar
Productos Institucionales	
BACTERION	Higiene personal
Colgate	
Dove	
Gillette	
Head & Shoulders	
Johnson's	
LISTERINE	
Lubriderm	
Pantene	
Protrex	
Savital	
Tío Nacho	

*Nota:* Proveedores que abastecen al supermercado Merca Súper Dindalito (Elaboración propia).

Estos son algunos de los proveedores potenciales que abastecen los artículos del supermercado, aclarando que cada proveedor despacha en diferentes cantidades.

### 6.5.2 Diagrama Sipoc.

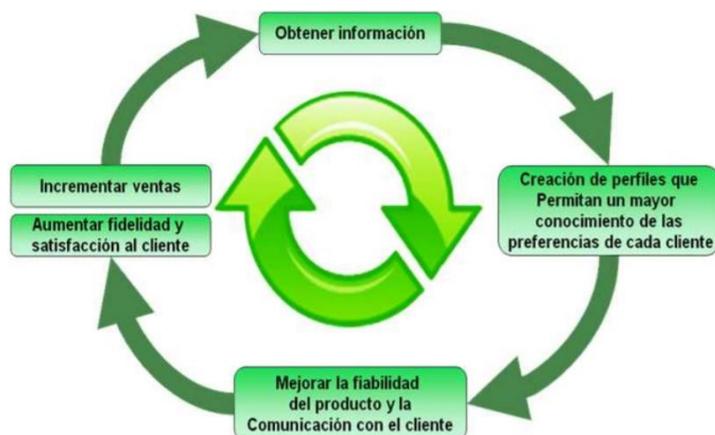
La figura 7 corresponde al diagrama SIPOC en el cual se describen los actores vinculados en el proceso de comunicación del supermercado como: proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes, esto con el fin de tener un conocimiento sobre el funcionamiento actual del supermercado y enfocar las acciones de mejora con el diseño del CRM.



Figuras 7: Diagrama SIPOC. Elaboración propia.

### 6.5.3 Características de los Clientes.

La clasificación de los clientes se realizó en referencia a la ilustración 3 donde muestra el ciclo por donde se gestiona y fluye la información obtenida por cada cliente que se ingresa dentro del prototipo del CRM.



**Figuras 8.** Ciclo de explotación de un CRM. Benavides, (2010)

La segmentación de clientes es indispensable para efectuar la gestión comercial, ya que permite reconocer cuáles son sus intereses, costumbres y expectativas que desea conocer y obtener por servicios y productos del supermercado, esto, con el propósito de identificar el mercado objetivo y promover actividades o estrategias de mejora enfocadas para la captación de clientes; para el desarrollo del proyecto se realizó la segmentación de clientes según su frecuencia de compra como lo son:

- Cliente frecuente: Son considerados de esta manera aquellos que realizan una compra diaria o por lo menos en 4 diferentes días de la semana, para este tipo de cliente se debe realizar una gestión comercial menos enfocada al producto y más a la atención y servicio post-venta para mantener su fidelización.

La clasificación que toma los clientes frecuentes está dada por la siguiente tabla:

Tabla 6.

*Clasificación de los clientes frecuentes*

---

Clasificación y nombre de clientes

Cliente frecuente

Alejandro Forero Páez

Angie Camila Parra Patarrollo

Fernando Andrés Arias Alulla

John Sebastián Pérez Rodríguez

Juliana Sofía Gavidia Suarez

Luciana Higuera Domínguez

María Rosa Arias Ramírez

Natalia Sofía López López

Yessica Londoño Benavides

---

*Nota:* Clientes frecuentes para el desarrollo del CRM (Elaboración propia).

- Cliente habitual: Son clientes que generan compras con menos frecuencia, pero están en un rango promedio de 1 a 2 compras semanales, aunque no parezca esta segmentación es muy significativa dentro del supermercado, ya que como asisten en menos ocasiones a la hora de hacerlo es generalmente por una compra significativa, este tipo de cliente debe gestionarse con un enfoque dirigido a las ofertas, para tener oportunidades de ventas significativas y que se vaya poco a poco fidelizando.

La clasificación que toma los clientes habituales está dada por la siguiente tabla:

Tabla 7.

*Clasificación de los clientes habituales*

---

Cliente habitual
David Tapias Parra
Hilda López Fonseca
Juan José Fajardo Puentes
Julián Santiago Arias
María Paula Jaramillo Cendales
Oscar David Pérez Forero
Vanessa Álvarez Torreida

---

*Nota:* Clientes habituales para el desarrollo del CRM (Elaboración propia).

- Clientes ocasionales: Son aquellos que tienen un promedio de visita y compra en el supermercado de 1 a 2 veces al mes, este tipo de cliente tiene la particularidad de que la visita que hace es planeada para llevar gran cantidad de artículos o dada por un impulso, es por esto que se debe garantizar una gestión muy dirigida a la atención del cliente y sus necesidades o requerimientos, de esta manera se espera lograr tener su atención e ir generando una necesidad de compra en el supermercado.

La clasificación que toma los clientes ocasionales está dada por la siguiente tabla:

Tabla 8.

*Clasificación que toma los clientes ocasionales*

---

Cliente ocasional
Andrea Carolina Diaz
Andrés Camilo Serrano Bustamante
Danna Sáenz Pérez
Jairo Andrés Parra

---

*Nota:* Clientes ocasionales para el desarrollo del CRM (Elaboración propia).

Toda empresa comercial sabe acerca de la diferencia que existe entre cliente y consumidor, que, aunque muchas veces, aunque no parezca tener diferencia, en realidad son completamente

diferentes y cada uno tiene ciertas características e impacto en la organización, por lo cual es un error frecuente creer que la misma estrategia de marketing funciona para los dos.

A continuación, se presentan las características principales que definen quien es un cliente y quien un consumidor.

Tabla 9.

*Diferencias entre cliente y consumidor para una empresa*

Cliente	Consumidor
<p>El cliente es considerado primicia fundamental para el fortalecimiento y crecimiento de toda empresa debido a su mayor frecuencia de compra en un mismo producto o servicio dentro de la empresa.</p>	<p>Es aquel autor quien como su nombre lo indica consume un producto por necesidad ya sea adquirido por el mismo o por otra segunda persona, suelen realizar compras de forma esporádica sin ser leal a la marca o a la empresa.</p>
<p>El cliente por lo general es el que siente agrado y satisfacción de realizar la compra, debido a que, con el paso del tiempo, ha conseguido fidelidad y lealtad ya sea con la marca, precio de un producto o por la atención brindada por el personal de la empresa.</p>	<p>Suelen ser personas que se caracterizan por tener parámetros en lo económico, ubicación de la empresa o por un determinado sitio o situación específica, lo cual hace que su nivel de ventas no sea elevado en comparación con los clientes.</p>
<p>Los clientes son la base principal para llevar a cabo dentro de cualquier empresa comercial técnicas de marketing y planes de acciones empresariales mediante el análisis de las características de los clientes y así establecer grupos según sea su perfil, y otorgar métodos de atención específicas.</p>	<p>Los datos suministrados por los consumidores suelen quedar anónimos, aquí de la importancia de que toda empresa conozca quienes son sus consumidores, pues un cliente de una empresa que compra de forma quincenal u ocasionalmente para ella no se le hace necesario brindar estrategias que permitan a ese consumidor hacer realizar compras de forma más frecuente.</p>
<p>En base a lo anterior resulta favorable para las empresas recopilar los datos necesarios de los clientes para poder brindar la mejor experiencia, atención y fidelización con la empresa, debido a diferentes estrategias de mercadeo que pueda ofrecer la misma para la continua captación de clientes.</p>	

*Nota:* Importancia y diferencia entre clientes y consumidores (Elaboración propia).

Cabe resaltar que estos dos tipos de cliente son importantes dentro del supermercado puesto que impulsan la búsqueda de actividades y oportunidades de mejora con el fin de mantener la fidelización y lograr que los consumidores vean las ventajas de ser clientes.

**6.5.3.1 Productos.** La tabla 10 indica mediante la información suministrada por el administrador y gerente del supermercado, la recopilación y distribución de acceso de todos los productos dentro de la base de datos del CRM en donde, con cada uno de los productos ingresados se especifica de manera detallada, a qué tipo de categoría y subcategoría pertenece, es el caso de la categoría de bebidas pasabocas y dulce por la subcategoría de bebidas, en donde se especifica de manera detallada la descripción del producto, cantidad unidad de medida y dependiendo el producto su respectiva presentación.

Por otra parte, también se indican la suma de cantidades ingresadas por los proveedores por cada tipo de producto, esto con el fin de ejecutar el estudio del comportamiento de los proveedores y de los clientes reflejados dentro de los gráficos de los Dashboards.

Tabla 10.

*Distribución y clasificación de los productos por categorías y subcategorías*

Descripción de productos por categorías y subcategorías	Número de productos suministrados por los proveedores
<b>Bebidas pasabocas y dulce</b>	
<b>Bebidas</b>	
Agua brisa garrafa x 6000 ml [1165748]	11
Agua garrafa x 5000 ml [1165842]	10
Agua saborizada h2oh limonada pet x 1500 ml [1165817]	17
Gaseosa coca cola pet 600 ml [1165371]	20
Gaseosa original x 2.5 litros [1165813]	20
Jugo de naranja con pulpa x 1500 ml [1165352]	10
Jugo mandarina fresh x 1500 ml [1165351]	21
Malta mini sixpack x 200 ml c.u [1165901]	14
Mr tea limon cero x 1500 ml [1165817]	24
Refresco frutas tropicales tetrapack hit 1000 mililitros [1165817]	15
<b>Dulces</b>	197
<b>Pasabocas</b>	147
<b>Despensa</b>	
Aceites y vinagres	210
Azúcar, panela y endulzante	157
Café	126
Cereales, avena y granola	179
Chocolate, te e infusiones	148
Granos	407
Pastas	220
Salsas especiales y condimentos	242
<b>Frutas y verduras</b>	

Frutas	627
Hierbas y aromáticas	144
Verduras	853
<b>Higiene personal</b>	
Cuidado capilar	123
Cuidado corporal	162
Cuidado oral	145
<b>Lácteos, huevos y refrigerados</b>	
Huevos	231
Leche	158
Mantequilla y margaritas	177
Quesos	135
Yogurt y bebidas lácteas	136
<b>Limpieza del hogar</b>	
Blanqueadores	137
Desmanchador	98
Detergentes	189
Papel higiénico	95
Suavizantes	80
<b>Pollo y carnes</b>	
Carne	168
Pollo	296
<b>Vinos y licores</b>	
Cerveza	131
Vinos	133
Whisky	50

*Nota:* Registro de productos del supermercado Merca Súper Dindalito en la base de datos del CRM clasificados por categorías y subcategorías (Elaboración propia).

*6.5.3.1.1 Productos perecederos.* Entre los productos ingresados dentro de la base de datos se incluyen aquellos productos perecederos que por su composición empiezan a descomponerse, como lo refleja la categoría de despensa por la subcategoría de café en donde se describe la fecha de caducidad de cada uno de los productos que lo componen.

Tabla 11.

*Clasificación y descripción de productos no perecederos del supermercado*

Descripción de productos por categorías y subcategorías	Número de productos suministrados por los proveedores
Frutas y verduras	
Frutas	627
Hierbas y aromáticas	
Cilantro kosher sm 100 gramo [272853]	70

Guasca en bolsa x 50gr [272852]	14
Perejil crespo kosher sm 100 gramo [272850]	25
Perejil liso kosher sm 100 gramo [272854]	25
Yerbabuena capuchon x 50 gr [272855]	10
Verduras	853
Higiene personal	
Cuidado oral	14
Lácteos, huevos y refrigerados	
Huevos	231
Limpieza del hogar	
Papel higiénico	75
Pollo y carnes	
Carne	168
Pollo	255
Vinos y licores	
Vinos	133

*Nota:* Registro de productos no perecederos del supermercado Merca Súper Dindalito en la base de datos del CRM clasificados por categorías y subcategorías (Elaboración propia).

*6.5.3.1.2 Productos no perecederos.* Entre los puntos claves a determinar mediante la clasificación de los productos, es de igual manera, conocer el comportamiento de los productos perecederos y no perecederos reflejados en el nivel de ventas realizados por las diferentes clasificaciones de clientes, por ende, se hace necesario especificar aquellos productos que no son perecederos y que, por su composición y estructura, reflejan un comportamiento diferente dentro del mercado ya que son aquellos que suele dañarse con el paso del tiempo o porque no se logran vender, como lo son:

Tabla 12.

*Clasificación y descripción de productos perecederos del supermercado*

Descripción de productos por categorías y subcategorías	Número de productos suministrados por los proveedores
Bebidas pasabocas y dulce	506
Despensa	
Aceites y vinagres	210
Azúcar, panela y endulzante	157
Café	
8-jun-2020	
Café águila roja molido bolsa 500 gr [483230]	20
Café cumbre Juan Valdez bolsa 340 gr [483230]	20
Café descafeinado molido bolsa 500 gr [483252]	23
12-jun-2020	

Frasco de café tradicional nescafe 85 gr [483248]	6
13-jun-2020	
Frasco de café nescafé tradición x 170 g [483227]	12
16-jun-2020	
Frasco de café instantáneo clásico colcafe 170 gr [483242]	13
3-jul-2020	
Café molido laminado x 500 gr [483224]	11
Frasco de café soluble nescafé tradición x 200 gr [483226]	21
Cereales, avena y granola	179
Chocolate, te e infusiones	148
Granos	407
Pastas	220
Salsas especiales y condimentos	242
<b>Higiene personal</b>	
Cuidado capilar	123
Cuidado corporal	162
Cuidado oral	145
<b>Lácteos, huevos y refrigerados</b>	
Leche	158
Mantequilla y margaritas	177
Quesos	135
Yogurt y bebidas lácteas	136
<b>Limpieza del hogar</b>	
Blanqueadores	137
Desmanchador	98
Detergentes	189
Suavizantes	80
<b>Vinos y licores</b>	
Cerveza	131
Whisky	50

*Nota:* Registro de productos no perecederos del supermercado Merca Súper Dindalito en la base de datos del CRM clasificados por categorías y subcategorías (Elaboración propia).

**6.5.3.2 Forma de Pago.** La forma de pago es el medio por el cual se efectúa cada uno de los pagos realizados por las diferentes ventas realizadas por cada uno de los clientes, los cuales fueron:

- Efectivo: Es el medio por el cual se utiliza dinero físico ya sea de forma de moneda o de papel para pagar un producto o servicio.
- PayPal: Es un método de pago online asociada a una tarjeta o cuenta bancaria, para pagar de forma fiable y segura debido a que solamente con introducir el correo y la contraseña es suficiente para realizar el pago de cualquier producto o servicio.
- Tarjeta crédito: Se denomina tarjeta crédito por el préstamo que realiza la entidad financiera

a la cual este asociado la tarjeta para posteriormente realizar cualquier compra.

- Tarjeta debito: Este método de pago a diferencia de la tarjeta de crédito, consiste en que la persona titular de la tarjeta asociada a un banco, se hace cargo de manejar con mayor libertad el flujo de su dinero ingresado dentro de la tarjeta, considerándose como una cuenta de ahorros con menor cuota de manejo por el mismo banco.

En el desarrollo del CRM por las ventas realizadas, se utilizaron las anteriores formas de pago mencionadas y los cuales reflejaron el siguiente comportamiento:

Tabla 13.

*Clasificación y distribución de las formas de pago de los clientes*

Clasificación de clientes Nombre del cliente	Forma de pago			
	Efectivo	PayPal	Tarjeta crédito	Tarjeta debito
Cliente frecuente	37%	7%	29%	27%
Alejandro Forero Páez	54%	0%	19%	26%
Angie Camila Parra Patarrollo	14%	16%	45%	25%
Fernando Andrés Arias Alulla	24%	0%	30%	46%
John Sebastián perez Rodríguez	72%	0%	22%	6%
Juliana Sofía Gavidia Suarez	26%	15%	15%	44%
Luciana Higuera Domínguez	43%	29%	28%	0%
María Rosa Arias Ramírez	80%	0%	0%	20%
Natalia Sofía López López	55%	0%	17%	28%
Yesica Londoño Benavides	0%	0%	66%	34%
Cliente habitual	18%	23%	33%	26%
David Tapias Parra	28%	22%	30%	20%
Hilda López Fonseca	43%	31%	26%	0%
Juan José Fajardo Puentes	24%	0%	0%	76%
Julián Santiago Arias	0%	31%	28%	41%
María Paula Jaramillo Cendales	0%	49%	51%	0%
Oscar David Pérez Forero	0%	0%	76%	24%
Vanessa Álvarez Torreida	48%	30%	0%	23%
Cliente ocasional	62%	0%	0%	38%
Andrea Carolina Diaz	69%	0%	0%	31%
Andrés Camilo Serrano Bustamante	31%	0%	0%	69%
Danna Sáenz Pérez	70%	0%	0%	30%
Jairo Andrés Parra	78%	0%	0%	22%
<b>Total general</b>	<b>34%</b>	<b>11%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>

*Nota:* Registro del promedio de las formas de pago realizados por las clases de clientes dentro del estudio del CRM

(Elaboración propia).

La anterior tabla indica el porcentaje general de cada uno de las formas de pago efectuados por los clientes clasificados por su frecuencia de compra, en donde se puede apreciar que en promedio general una de las mejores formas de pago fue el efectivo con el 34% seguido de la tarjeta de crédito con un 28%, no muy lejos la tarjeta de crédito con un 26%, y por ultimo PayPal con un 11% siendo el menor modo de pago realizado por los clientes.

Por otra parte, según la clasificación de los clientes se percibe que el promedio el mejor método de pago con relación a los demás fueron: por parte de los clientes frecuentes el 37% en el medio de pago en efectivo, los clientes habituales reflejaron con un 33% la tarjeta crédito y los clientes ocasionales el 62% por efectivo.

**6.5.3.3 Periodicidad.** Como se había mencionado anteriormente las clasificaciones de clientes (frecuentes, habituales y ocasionales) aportan un valor diferente a la empresa debido a su periodicidad de compra, así como es:

- Clientes frecuentes: Son aquellos que generan un mayor incremento de compra de forma diaria, semanal y mensual.
- Clientes habituales: Son clientes que generan compras con menos relevancia como lo puede ser semanal y quincenal.
- Clientes ocasionales: Son aquellos que realizan compras de forma ocasional o por impulso (mensualmente o cada dos meses) generado un menor incremento de compras.

Para realizar la valoración de clientes se hace necesario distinguir cuales son los clientes al final de proceso que por su nivel compra y fidelidad de la marca representan un mayor incremento de ventas para el supermercado; por otra estarán los (no clientes) o consumidores los cuales reflejarán lo contrario.

**6.5.3.4 Aspectos culturales.** La cultura es uno de los factores esenciales que toda organización debería adoptar dentro de su entorno laboral relacionados en los valores y creencias que los empleados puedan transmitir especialmente al servicio al cliente.

En algunos casos por diferentes normas y políticas establecidas por la empresa son causas que afectan la cultura y satisfacción del cliente; para evitar estas acciones se hace necesario implantar lo siguiente:

- Definir propuesta de valor: Se debe identificar el mercado objetivo por el cual según las necesidades la propuesta pueda ser realizada dentro de la empresa, lo cual será reflejado en el servicio al cliente.

- Conocer con claridad lo que significa una gran experiencia del cliente: Se destaca los diferentes métodos que permitan cubrir las expectativas y necesidades de los clientes, es decir que no solamente se realice directamente o en persona con el cliente, sino que también como por ejemplo ofrecer de forma online diversas promociones o campañas de mercadeo.
- Aceptar las políticas de la empresa: Las políticas establecidas por la empresa son aquellas que brindan la aceptación y la grandeza de una propuesta de valor que es transmitida hacia los clientes.
- Establecer un principio que sirva como guía para el equipo de servicio al cliente: Es la parte en donde se ve afectado la satisfacción del cliente, para ello, el personal de la empresa como autor principal deben brindar el apoyo necesario para solucionar los problemas de los clientes.
- Definir metas que se basen en la visión y los principios del servicio al cliente: En esta parte se tiene como objetivo establecer y monitorear métricas que permitan ser alcanzados por parte del servicio al cliente ofrecido, teniendo en cuenta el tiempo de respuesta y el número de problemas solucionados.
- Brindar apoyo a los empleados: Manteniendo el apoyo necesario y capacitando a todo el personal de la empresa, hace que la cultura de servicio al cliente se conserve de manera efectiva.
- Construir relaciones entre el personal de la empresa y los clientes: Definiendo oportunidades de relacionamiento con respecto a la atención que puede brindar el empleado con el cliente, resultara exequible que los empleados logren interactuar en las soluciones de las necesidades y problemas que se le presenten a los clientes, ya sea por un producto servicio ofrecido. (Questionpro, 2020).

## **6.6 Análisis de competitividad**

### **6.6.1 Factores críticos de éxito.**

Los siguientes objetivos están enfocados dependiendo a las diferentes perspectivas encontradas, donde se relacionan los factores resultantes de aplicar un análisis DOFA para evidenciar los diferentes factores críticos presentes en el supermercado.

Tabla 14.

*Factores críticos de éxito*

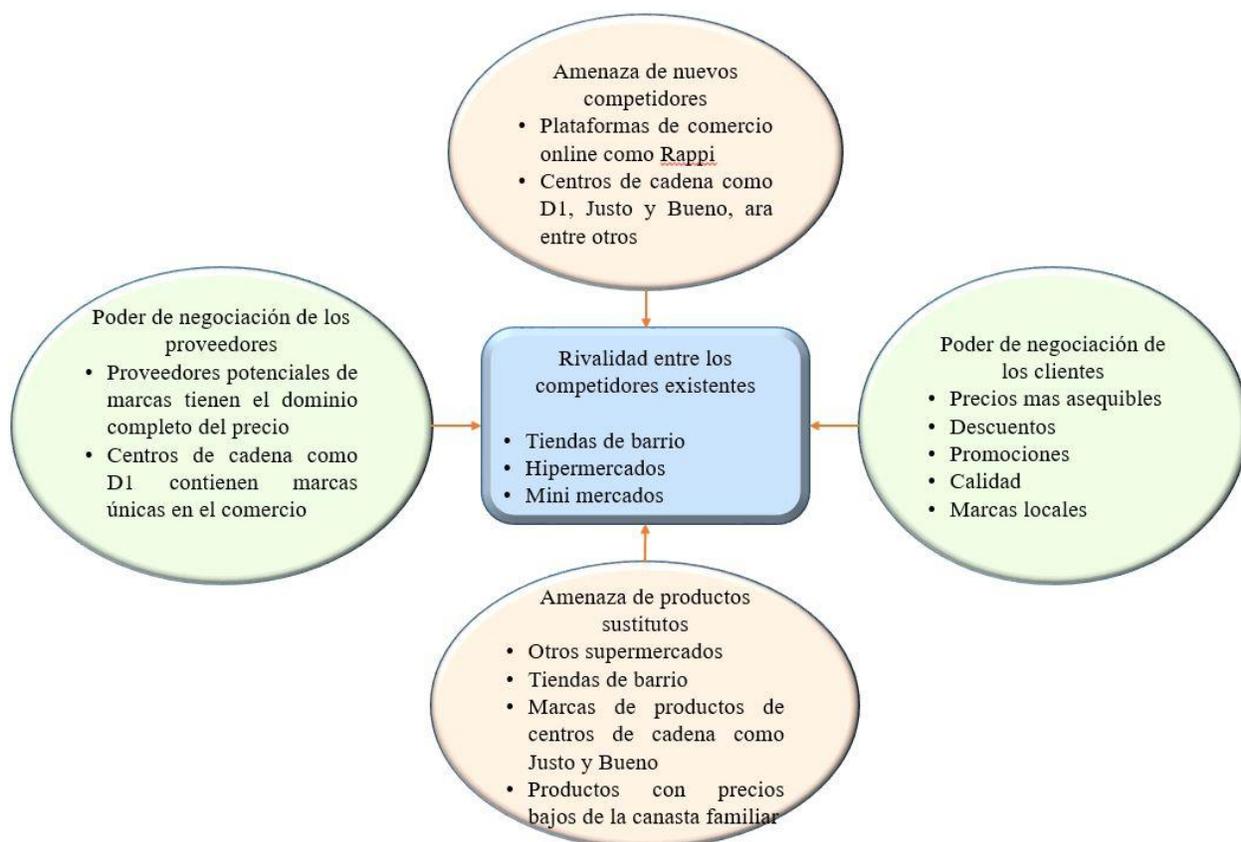
Perspectiva	Objetivos	Factores críticos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de rentabilidad del supermercado</li> <li>• Aumento del nivel de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el margen de utilidades</li> <li>• Aumento del nivel de productos vendidos</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio especializado según la categorización de cliente</li> <li>• Brindar productos para suplir sus necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer promociones especiales según la categorización del cliente</li> <li>• Fidelización de clientes</li> <li>• Entender las necesidades y expectativas de los clientes</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión administrativa y financieros del supermercado</li> <li>• Mejorar controles de inventarios de los artículos perecederos y de baja rotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer métodos para la gestión y seguimiento de los clientes en relación al nivel de compra</li> <li>• Establecer controles de inventario para la disminución de productos perecederos y de baja rotación</li> </ul>
Aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir aspectos culturales de servicio al cliente</li> <li>• Fomentar la motivación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar e incentivar las relaciones del supermercado con el cliente</li> <li>• Capacitar al personal</li> </ul>

*Nota:* Clasificación factores críticos de éxito del supermercado (Elaboración propia).

Con los factores críticos de éxito planteados, se espera que sean resueltos mediante la aplicación y desarrollo de la simulación del prototipo de CRM, todo con el fin de brindar una mayor competitividad al supermercado mediante la fidelización con sus clientes.

### **6.6.2 Modelo de competitividad de Porter.**

Mediante los cinco factores de competitividad de Porter anunciados en cada fuerza y los cuales influyen en la competitividad del supermercado dentro del sector, se busca que con la implementación de un prototipo como el CRM sustituya el impacto que estos puedan causar principalmente en la captación de los clientes del supermercado en relación al crecimiento en el mercado, es así como lo enseña la siguiente figura:



**Figuras 9.** Modelo de competitividad de Porter. Elaboración propia.

### 1. Amenazas de nuevos competidores

En la actualidad él cliente no se ve en la obligación y necesidad de acudir directamente al lugar para hacer una compra, basta con hacer una llamada y pedir algo a domicilio o apoyarse en plataformas como (Rappi, Uber eats etc...) para realizar una compra, es por esta razón que los supermercados tradicionales o (tiendas de barrio) que no cuenten con la alianza de estas plataformas digitales, deben estar en la búsqueda constante de brindar la mejor atención y experiencia a cada una de las personas que visitan sus instalaciones con el fin de crear una fidelización por parte de quien compra directamente en sus instalaciones y así disminuir la pérdida de clientes que no encuentran buena experiencia al acudir a estos lugares y prefieren que simplemente alguien más adquiera sus productos en supermercados más reconocidos y que tienen alianza con plataformas digitales para que los lleven a su destino.

### 2. Rivalidad entre los competidores existentes

Según (Negocios, 2017) afirma “Las tiendas de barrio, conocidas como canal tradicional, siguen siendo la principal vitrina para los productos de consumo masivo, y las empresas de este sector están entendiendo que allí se deben fortalecer”. Actualmente las tiendas de barrio están en

una lucha constante con las grandes cadenas de supermercado, que ofrecen productos a un menor valor manejando marcas no tan conocidas, y por su calidad y precio es suficiente para ser aceptadas por el consumidor, adicional a esto el marketing de estas grandes empresas y sus estrategias de mercado, logran captar la atención de un gran número de colombianos, es decir que la mayoría por no decir todos a ingresado a una de estas tiendas bien sea para comprar o para ver como es el local, a esto se le suma que uno de los canales más fuertes de difusión que es el voz a voz juega en contra de estos pequeños supermercados, ya que la mayoría de personas prefiere recomendar un sitio de mayor tamaño así no lo hayan visitado, solo porque han escuchado que allí se encuentran productos iguales o similares que manejar misma calidad pero menor costo.

Es por esto que se está buscando la agrupación de distintas tiendas de barrio con el fin de unificar sus: criterios, productos, organización, slogan y volverse una tendencia que pueda llegar a ser reconocida en cada barrio, cabe resaltar que el enfrentamiento entre las grandes cadenas de supermercado y las tiendas de barrio solamente van a afectar a pequeñas tiendas que no puedan acogerse a esta agrupación.

### **3. Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos en el sector están enfocados especialmente por diferentes supermercados o centros de cadena como D1, Junto y Bueno etc.; los cuales poseen marcas únicas como sustitutas dentro del mercado de diferentes productos con un precio más asequible que hacen parte de la canasta familiar y que a su vez cumplen con las mismas características y expectativas del cliente, así como también la competencia por tiendas de barrio o mini mercados que implementan estrategias para economizar al cliente y al mismo tiempo obtener utilidades como por ejemplo: la promoción de ensaladas de vegetales picadas.

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores también son los principales autores para sostener el perfecto abastecimiento de un negocio por tanto la negociación de los proveedores es relevante mediante la buena comunicación que debe existir entre el centro de comercio y proveedor para así obtener los pedidos y cantidades con precios asequibles en el lugar y momento exacto y así suplir las necesidades de los clientes.

En otros casos el supermercado al no contar con estos factores se hace necesario asignar otro proveedor que, si cumpla con los requerimientos del pedido, ahí la importancia de contar con diferentes proveedores.

## 5. Poder de negociación con los clientes

Hoy en día los clientes prefieren realizar sus compras en las tiendas de barrio permitiendo así, un mejor flujo de clientes, productos y precios; aspectos por los cuales se ven reflejados en la atención por parte del vendedor, caso contrario con los supermercados donde no existe una relación de vendedor a cliente para imponerse a los motivos de clientes y tiendas de barrio, es así como lo anuncia (Navas, M. E., Londoño, A. 2011):

“Los motivos por los cuales las personas que han comprado o compran en la tienda de barrio, se encuentran asociados con diversos aspectos de orden económico, comercial y cultural. Cada grupo de variables presenta un peso diferente en la decisión de compra del consumidor; en su orden se encuentran: comerciales, socioculturales y económicas.” (p. 5).

En la siguiente ilustración enseña de forma comparativa el crecimiento y relevancia de la competencia sobre el nivel de compras realizado por los colombianos en temporada de covid-19, cabe destacar el grado de preferencia especialmente en supermercado de bajo costo con un 68,5% en los que se encuentran (D1, Justo y Bueno) y tiendas de barrio con un 53,3% y seguido de los hipermercados y grandes superficies como (Éxito) con un 51,2 % comparado con los supermercados los cuales resultan siendo solo el 32,2% de preferencia para la compra de los colombianos de ahí la importancia de que el supermercado Merca Súper Dindalito implemente un sistema de gestión comercial y financiera como el CRM para lograr la captación y fidelización de clientes para incrementar el número de ventas.



Figuras 10. Comparación del nivel de compra de los colombianos. Marciales, L. N. (2020).

## **7 Modelo conceptual de CRM**

### **7.1 Tipo de CRM del proyecto**

El prototipo CRM diseñado para el supermercado Merca Súper Dindalito está basado en los requerimientos y factores que contiene el tipo de CRM (operativo) debido a que una de sus principales características es automatizar procesos con el fin de ofrecer una experiencia más cercana en la interacción entre cliente y empresa, así como también el de cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes en el momento exacto para tener la satisfacción del mismo, esto se logra apoyándose en diferentes métodos y estrategias enfocadas a la mejora de sus procesos como el servicio al cliente, marketing, merchandising con el fin de aumentar y fidelizar clientes con el supermercado.

### **7.2 Modelo CRM**

El modelo CRM informa la fluidez y conexión que existe desde ingreso de los datos por parte de los clientes, hasta el final en donde se informe y se analiza, mediante el prototipo del CRM, el comportamiento de los datos obtenidos y los cuales son justificados por medio de los indicadores y metas ya establecidos.

#### **7.2.1 Entradas.**

Gráfico N° 1: Ingreso potencial estimado por categorización de cliente:

- Nombres de los clientes
- Ingreso estimado por cliente
- Etapa de promoción por cliente
- Porcentaje de éxito por cliente
- Clase de cliente por frecuencia de compra
- Si es cliente o no

Gráfico N° 2: Comparación del ingreso potencial estimado y la utilidad generada por su clasificación:

- Nombre de los clientes
- Clasificación de cliente por frecuencia de compra
- Si es cliente o no
- Ingreso potencial estimado
- Total, suma de ventas

Gráfico N° 3: Ingresos de ventas por categorización de clientes aplicando promociones de forma periódica:

- Nombres de los clientes
- Clase de cliente por frecuencia de compra
- Promociones estimadas para las diferentes clases de clientes
- Periodicidad estimada de promoción según su clasificación
- Fechas de las facturas
- Monto total de las compras según la clasificación del cliente
- Estado de la promoción

Gráfico N 4: Numero de productos adquiridos y vencidos por cliente, fecha de salida, categoría y subcategoría de productos:

- Nombre de los clientes
- Clasificación de clientes por frecuencia de compra
- Categoría de productos
- Subcategoría de los productos
- Fechas de las facturas
- Total, de unidades compradas
- Total, de unidades compradas y vencidas

Gráfico N 5: Cantidad de productos existentes y obsoletos en inventario por proveedor:

- Nombres de los proveedores
- Categorías de productos
- Subcategorías de productos
- Productos
- Total, de unidades existentes en el inventario por producto
- Total, de unidades vencidas en el inventario por producto

Gráfico N° 6: Numero de productos obsoletos para devolución con sus proveedores:

- Nombres de los proveedores
- Categorías de productos
- Subcategorías de productos
- Productos

- Fecha de devolución por productos
- Total, de unidades devueltas por producto

Gráfico N° 7: Numero de productos existentes en el inventario, ingresados y salidos por categorías y proveedores.

- Nombres de los proveedores
- Categorías de productos
- Subcategorías de productos
- Productos
- Total, de unidades existentes en inventario
- Total, de unidades ingresadas en inventario
- Total, de unidades salidas en inventario

### **7.2.2 Proceso.**

El proceso del prototipo del CRM consiste en la unión, recopilación, fluidez del desarrollo y estructura de todos y cada uno de los datos que han sido ingresados de manera detallada desde que se hace el registro de un nuevo cliente y productos con sus respectivos datos, hasta el comportamiento y relación que presentaron mediante los estudios realizados y analizados dentro de los gráficos de Dashboard y así clasificar y analizar los resultados obtenidos según las indicadores y metas establecidos.

El proceso de la fluidez de datos se dividió en dos partes:

- El anexo 1 es la estructuración detallada de la recopilación de datos del cliente, en su proceso de gestión y relacionamiento con el supermercado, en base a su clasificación, promoción establecida, ingreso potencial estimado, compras realizadas y presupuesto total.
- Consiste en la estructuración detallada del relacionamiento de los productos y proveedores con el supermercado en base a su número de unidades suministras por los proveedores, clasificación detallada de los productos, clasificación de productos perecederos y no perecederos, cantidades en inventario, volumen de compras realizadas por los clientes y devoluciones de productos perecederos dentro del almacén según su por proveedores. Ver anexo 2.

### **7.2.3 Salidas.**

**Gráfico N° 1:** Establece el ingreso potencial estimado, etapa de promoción ofrecida así como también su porcentaje de éxito según la clasificación de cliente y si es cliente o no del

supermercado; ver anexo 3; consiste en detallar por cada cliente la etapa de promoción ofrecida ya sea por el cliente o por el empleado que lo haya atendido y así mediante el gráfico de barras mostrar el ingreso potencial estimado por cada cliente, esto se refleja mediante las tablas de segmentación de datos de tipo de cliente y si es cliente o no, para observar de manera dinámica y ordenada el registro de cada uno de estos datos mencionados anteriormente.

Lo que se busca es que el gerente del supermercado o administrador pueda observar y proyectar el ingreso que puede ofrecer cada cliente por la promoción ofrecida dependiendo el criterio y porcentaje de éxito que haya asignado el cliente.

En este caso se obtiene que por parte de los clientes frecuentes se registraron 4 etapas de promoción ganadas por parte de la señora María Rosa, Fernando Andrés, Angie Camila, Alejandro Forero siendo indicadores favorables, puesto que esos clientes pasan a ser considerados como beneficio en relación a las utilidades del supermercado al igualar o superar el ingreso potencial estimado en base a las compras que realicen, así también se tendrá la fidelidad de cada uno de ellos como objetivo principal para el supermercado.

**Gráfico N° 2:** Compara mediante el gráfico N° 1 el ingreso potencial asignado y registrado por cada cliente según su clasificación y en donde se muestra si el objetivo y meta por parte de los clientes fue cumplido o no, en relación a la suma total de las compras realizadas. Ver anexo 4.

En base a esta información se establecerá el compromiso y la fidelidad que presenta cada cliente, puesto que ya previamente se había tomado registro del ingreso potencial siempre y cuando manteniendo el criterio de la etapa ofrecida y aceptada.

En este caso se enseña que entre los clientes frecuentes por parte de la segmentación de datos dinámico todos y cada uno de estos clientes si aprobaron y cumplieron con la meta establecida, además de que dentro del gráfico N° 1 se enseña que ninguna etapa de promoción fue rechazada o cancelada así que permite dar consentimiento y clara fidelidad por esta clase de clientes siendo la categoría que más relevancia y crecimiento refleja al supermercado.

**Gráfico N° 3:** Presenta la comparación de la suma total de las compras realizadas por los clientes, teniendo en cuenta el día, promoción, periodicidad y estado asignados, según su clasificación de cliente; ver anexo 5.

El propósito del gráfico es comparar por medio de la segmentación de datos, el comportamiento y gestión de cada uno de estos datos, reflejando aquellos clientes que aceptaron o no con la

promoción previamente asignada ya sea porque les haya sido de gusto, porque simplemente no quisieran aceptarla o viceversa.

Como lo presenta en esta caso por parte de los clientes ocasionales considerados como no clientes del supermercado, la suma de las compras registradas los días 2 de junio, 17 del mismo mes y 2 de julio de 2020 donde las promociones asignadas con periodicidad mensual para la aprobación de la misma fue cancelada, lo cual refleja un claro indicador de que primero los clientes ocasionales no se encuentran familiarizados en cumplir con la promoción asignada y segundo a pesar de que clientes como Jairo Andrés en el día 2 de junio si cumplió con la restricción de realizar una compra mayor o igual a \$150,000 igualmente no adquirió con la promoción establecida puesto que ya la dio cancelada desde que se le fue propuesta.

En base a la información anterior para el gerente al observar y percatarse de este parámetro podrá asignar una diferente promoción que si cumpla con las expectativas y sea de agrado para todos y cada uno de los clientes según su clasificación.

**Gráfico N° 4:** La información que se obtiene mediante este gráfico es la comparación del número de productos que fueron comprados por cada uno de los clientes clasificados por su frecuencia de compra, especificando su cantidad ya sea por productos en buen estado o perecederos, el día de su compra, el cliente y la categoría al que pertenece esos productos. Ver anexo 6.

Mediante este gráfico se puede observar y gestionar los productos que mayor rotación generaron en cierto día o también aquellos que menos se han vendido, perdiendo justificar el volumen de productos y el precio de cada una de las compras que realizo por cierto cliente; partiendo de que cada uno de los datos puede ser asignado de forma dinámica por la segmentación de datos y así conseguir todos y cada uno de los datos relevantes que se deseen conseguir en cualquier momento, por parte del gerente del supermercado.

En este caso se muestra la cantidad productos comprados en el día 16 de junio de 2020 por los clientes David Tapis e Hilda López considerados como clientes frecuentes, por parte del señor se observa que compro gran cantidad de productos entre la categoría de frutas y verduras y por el lado de la señora se destaca principalmente por a ver comprado ciertos productos perecederos que pueden generar una inconformidad y malestar para esta cliente, por ende, es otro de los datos que el gerente puede observar con claridad para así retirarlos de la estantería y registrar esos productos perecederos para devolución.

**Gráfico N° 5:** Muestra el número total de aquellos productos que se encuentran en inventario ya sea en buen estado o perecederos, clasificados por categorías, subcategorías y proveedor; Ver anexo 7, el propósito del gráfico es enseñar mediante la segmentación de datos por parte de los proveedores y categoría si algún producto se está quedando de manera constante con muchas unidades en inventario y así saber que productos no se deben pedir o que productos se deben abastecer por falta de unidades, por otro lado conociendo los productos perecederos y con gran volumen de unidades dentro de inventario, el gerente, partiendo de esta información registraría las unidades por productos y por proveedor para que se han reabastecidas con nuevas unidades en buen estado.

En este caso se enseña que por parte del proveedor ALPINA de la categoría de lácteos, huevos y refrigerados los productos con mayor cantidad de unidades vencidas se encuentran el queso campesino, queso por tajada y la leche deslactosada por bolsa con 16, 17 y 16 unidades respectivamente, por productos en buen estado se encuentran la mantequilla sin sal y el yogurt Finesse con 30 y 21 unidades respectivamente, también está el queso sabana y yogurt sabor a melocotón con 0 y 1 unidad respectivamente en inventario; mediante esto datos registrados por parte de este gráfico son aquellos en los se puede basar el gerente de supermercado para abastecer o devolver todos aquellos productos que cumplan con estas condiciones y tener un excelente y óptimo control de inventario dentro de su almacén.

**Gráfico N° 6:** Enseña mediante los datos recopilado del gráfico N° 5 el número de unidades vencidas que salieron desde el almacén o bodega del supermercado, así como su respectiva fecha de registro en la que el proveedor recogió los productos. Ver anexo 8.

Los datos suministrados por el gráfico los cuales son segmentados de manera dinámica para observar el control y gestión de las devoluciones por parte de los proveedores están distribuidos por el nombre del proveedor categoría y subcategoría de los productos en donde claramente reflejan el día y descripción detallada del producto con sus respectivas cantidades para devolución.

**Gráfico N° 7:** Se obtiene como resultado el flujo del proceso de los productos dentro del almacén, es decir el propósito del gráfico es informar y comparar en base a las cantidades ingresadas al supermercado por parte de los proveedores, las cantidades existentes en inventario por las cuales le permite conocer al gerente del supermercado si existe buen número de cantidades existentes por cada producto; por otra parte están el número de unidades que han salido por las compras realizadas por todos los clientes. Ver anexo 9.

Los datos y cada uno de los informes que se puede conocer en el gráfico son segmentados por medio de datos dinámicos que especifican el nombre del proveedor que abastece el producto, la categoría, subcategoría y descripción detallada de los productos.

En este caso el gráfico enseña la distribución y número de productos por la categoría de pollo y carnes, en donde se describe las cantidades que han ingresado, cantidades existentes en inventario y sus salidas, en base a los datos obtenidos, se muestra que el producto Nuggets de pollo apanado, ha registrado un número de salidas mínimo de 4 unidades cada uno, en comparación a las cantidades que han ingresado con 18 unidades y que existen en inventario con 14 unidades, esto quiere decir que este producto está siendo poco demandado por los clientes y al gerente del supermercado no le aría falta de seguir abasteciendo ese producto, por otra parte informa que este producto debería ser promocionado o distribuido de diferente manera, con el fin de que el producto tenga una mayor cantidad de fluidez en el mercado.

### **7.3 Indicadores y metas**

Los siguientes indicadores y metas establecidos son enfocados según los datos recopilados por el prototipo del CRM, en relación al comportamiento y gestión de los clientes, proveedores y productos del supermercado Merca Súper Dindalito y en donde se pretende solucionar y analizar cada uno de los resultados obtenidos en base a:

#### **7.3.1 Indicadores.**

- Día, categoría y productos más vendidos por los clientes frecuentes

Mediante el presente indicador se pretende informar cual es el día en el que los clientes frecuentes del supermercado, realizaron mayores volúmenes de compra en relación al número de cantidades reflejadas en los productos distribuidos por categorías, en donde se obtuvo lo siguiente:

El anexo 10 muestra la comparación de los productos más vendidos, los cuales reflejan que el día 2 de junio de 2020, fue el día en el que los clientes frecuentes realizaron la mayor cantidad de compras dentro de la categoría de frutas y verduras por los productos como el mango con 33 unidades, plátano verde con 32 unidades, cebolla puerro con 31 unidades, mazorca con 30 unidades, banano con 27 unidades y tomate chonto con 28 unidades, indicando que estos productos, son los más apacibles por los clientes frecuentes y en donde el gerente del supermercado puede seguir comprando esta clase de productos con mayor frecuencia para seguir cumpliendo con las necesidades de estos clientes.

Por otra parte, no se registraron ningún producto vencido comprado por algún cliente, debido a que no son productos perecederos.

- Mejor cliente frecuente que compro más productos según su categoría, durante dos días

Lo que se busca mediante este indicador es conocer cuál de todos los clientes frecuentes es el que le están generando mayor volumen de compras y el día en el que está prefiriendo realizarla, esto con el fin de conocer cuáles son los días y productos de su preferencia para que el administrador o gerente del supermercado le brinde la mejor experiencia de compra cumpliendo con sus necesidades y gustos, generando un mayor crecimiento de familiarización del cliente con el supermercado.

El anexo 11 muestra que los dos días con mayor volumen de productos comprados, fueron por la categoría de frutas y verduras en el día 2 de junio y el día 8 del mismo mes por la categoría de despensa por parte del señor Fernando Andrea Arias Alulla como cliente frecuente.

Se observa que la mayor cantidad productos adquiridos por este cliente se concentró en el día 2 de junio con 20 unidades en los productos de mazorca, cebolla, plátano verde, y yuca parafinada, por otra parte, el día 8 de junio, se registraron menores cantidades de compra por la categoría de despensa en productos como: frijol bola roja Maritza Premium, frijol Diana bola roja, lenteja Diana y maíz pira Diana cada uno de a 3 unidades.

Con esto se hace necesario que el gerente del supermercado tome decisiones o estrategias que le permitan definir cuáles son los productos de mayor preferencia y así suplir siempre con las necesidades diarias de este cliente.

Por otra parte, es importante afirmar que, dentro de ese mismo día el cliente adquirió dos productos vencidos (pasta clásica fideos doria x 500 gramos) partiendo como un indicador a tener en cuenta por parte de ese cliente ya que puede generar una inconformidad del cliente con el supermercado.

Se hace necesario que se registre este producto para devolución y así suplir cada una de las unidades en inventario vencidas.

- Día, categoría y productos más vendidos por los clientes habituales

Los clientes habituales son un mercado objetivo dentro de la aplicación del CRM, esto porque a pesar de no ser tan frecuentes en sus compras y visitas al supermercado a la hora de hacerlo pueden llevar más productos que un cliente frecuente durante la semana, es importante tratar de definir que producto los hace ir al supermercado, de donde se genera esa necesidad, ya que se puede

diferir de que si son habituales es porque realmente hay algo que les llama la atención y sobre eso es que se debe trabajar, para impulsar ese o esos productos y que el cliente se sienta atraído a visitar el negocio más frecuentemente.

Este indicador lo que busca es precisamente definir cuál es ese producto o productos que marcan la diferencia y hacen que los clientes sean habituales con sus visitas y sus compras.

El anexo 12, evidencia que dentro de un día el producto más consumido fue la pasta en presentación de spaghetti y como cabello de angeló, seguido se encuentra la sal y la panela, esto corresponde a que son productos básicos en cualquier canasta familiar, con un costo accesible y de fácil preparación, con el fin de lograr un impacto en este tipo de clientes se puede buscar productos de la misma marca pero con diferentes sabores o composición para generar el deseo de comprar de manera más repetitiva en el negocio.

- Mejor cliente habitual que compro más productos según su categoría, durante dos días.

El siguiente indicador busca mostrar cual es el mejor cliente habitual y evidenciar cuales fueron sus preferencias al realizar compras durante dos días seguidos.

El anexo 13, evidencia el denominado mejor cliente habitual que tiene la particularidad de adquirir en el día 2 de junio por la categoría de despensa productos en una presentación de 7 unidades en pasta clásica spaghetti y 6 unidades que corresponden a pastas como (corriente, clásica macarrón, clásica fideos); panela pastilla y arroz diana, lo cual se puede realizar estrategias de venta que promocióne estos productos al ser adquiridos en un mayor volumen.

También se pueden ver las compras realizadas en 9 de junio por la categoría frutas y verduras, en el que muestran que se adquirieron los siguientes productos en presentación de 8 unidades: en fresa extra y 5 unidades: cebolla, perejil crespo y plátano verde, esta información es relevante a la hora de clasificar la manera en la cual se empacan los productos, ya que se confirma que puede haber una mejor preferencia por las unidades ya en paquete que solas.

- Día, categoría y productos más vendidos por los clientes ocasionales

Los clientes ocasionales son quizás los más difíciles de entender, ya que realmente no se puede definir por qué van al supermercado, pero a continuación se muestran los productos más consumidos por este tipo de personas que, aunque parecieran estar dentro de la clasificación de clientes realmente son consumidores, pues las compras que realizan no obedecen a ningún estándar o parámetro establecido sino son realizadas más por un impulso.

El anexo 14, evidencia que el producto más consumido por los clientes ocasionales en un día es el tomate acompañado con la uchuva en 10 unidades seguido del plátano, de lo cual se concluye con cierta seguridad, de que una de las razones por la cual adquieren productos en el supermercado está asociado a la frescura y calidad de sus frutas y verduras, bajo esta información se debe trabajar para generar estrategias de mercadeo y que más personas tengan el referente de excelentes productos en cuanto a frutas y verduras se trata.

- Mejor cliente ocasional que compro más productos según su categoría, durante dos días.

El anexo 15, se confirma que realmente el impacto que se tiene para que los clientes ocasionales se acerquen o interesen por ir al supermercado puede corresponder a un tema de frescura y confianza en cuanto a productos de verduras y frutas se trata.

Como evidencia en la siguiente tabla el producto líder por el cual el señor Jairo Andrés Parra (Mejor consumidor ocasional) se acercó al negocio, fue, para adquirir uchuva y tomate en cantidades de 10 unidades y 8 unidades respectivamente, lo que valida la suposición de que son los productos que para los consumidores ocasionales les genera el impulso de entrar al supermercado.

- Se desea conocer el top 10 de los productos más vendidos y vencidos que generaron mayor rentabilidad al supermercado

Para generar futuras estrategias de mercadeo es necesario identificar cuáles son esos esos productos que tienen un nivel de venta mayor y el ingreso que estos generan para garantizar de que haya siempre las unidades suficientes y no se corra el resto de perder un cliente porque se acerca al local comercial y no encuentra el producto de preferencia, llevándolo a buscar en otros lugares donde quizá lo siga consumiendo, dando oportunidad a la pérdida de un cliente.

El anexo 16, se registra el top 10 de los productos más vendidos dentro del supermercado y cuál es el ingreso que se obtiene por parte de ellos, la manzana verde es el producto que más genero impacto con el ingreso que se obtuvo al vender 55 bandejas de 6 unidades acompañado de la papa sabanera que tuvo un ingreso por \$194.250 al vender 81 unidades de 2.5Kg y el producto que tuvo más unidades vendidas fue el mango con un total de 104 unidades, de esto se concluye que el supermercado tiene una muy buena fortaleza en su categoría de frutas y verduras, donde se debe trabajar más que todo en la promoción y marketing para lograr la captación de nuevos clientes.

- Se desea conocer los productos perecederos mayores o iguales a 5 unidades vendidas y vencidos

Cuando se trabaja con productos perecederos siempre está la posibilidad de que algunos de estos productos lleguen a su fecha de vencimiento y no sean adquiridos por ninguna persona, en este caso se debe hacer la respectiva devolución, como actualmente el supermercado no cuenta con ninguna herramienta de gestión comercial se evidencio un alto número de productos vencidos que no alcanzaron a ser consumidos.

El anexo 17, se hace una comparación de cuantas unidades llegaron a su fecha de vencimiento y las ventas de las mismas, cabe aclarar que en la tabla no se encuentran todos los productos sino se tomaron solamente en los que se encontró de 5 artículos vencidos en adelante, ya que son los que se deben tener en cuenta para realizar las futuras proyecciones de ventas y así mismo abastecerse de la mercancía y evidenciar el posible problema que no permite una buena rotación de estos productos.

- Categorías con más volumen de productos comprados por los clientes y que generaron mayor rentabilidad

A continuación en el anexo 18, se muestran las categorías de los productos con que cuenta el supermercado, el número de ventas y el valor total obtenidos en ellas, la tendencia marca que los productos de despensa, fueron los más consumidos durante el mes de junio del presente año con un total de 686 productos, esto en realidad no es una sorpresa pues en su mayoría siempre que alguien va a una tienda es para llevar mínimo un producto de esta categoría, como el supermercado se encuentra ubicado en una zona comercial y residencial tiene la ventaja sobre la categoría de vinos y licores, que les generaron un ingreso por \$2.776.294, por otra parte se logra evidenciar la poca participación que tienen los productos de limpieza para el hogar donde solo se vendieron 133 productos de esa categoría, esto se puede justificar con la alta competitividad que tienen en el sector por otras cadenas de supermercado como (D1), donde estos productos tienen una calidad similar pero el precio es menor, por tal razón las personas ya prefieren esos lugares que el supermercado.

- Productos con menor rotación, menores o iguales a 2 unidades vendidas y con una utilidad menor a \$50.000

Así como se realiza una clasificación de los productos más vendidos, en el anexo 19, se muestran cuáles son los productos de las diferentes categorías que tienen un nivel de rotación más bajo y adicional a eso sus ingresos no superan \$50.000 pesos, esto con el fin de trabajar en estrategias de promoción para que se eleve el número de unidades vendidas, por lo que se registra en la tabla esto obedece a que son productos que por su fin (consumo o uso) tienden a tener una larga duración,

por eso no son adquiridos de manera constante por la misma persona, permitiendo realizar estrategias de mercadeo que incentiven al cliente a fidelizarse con la marca y el producto.

Aunque estos artículos tienen baja rotación no será viable ver la posibilidad de eliminarlos del inventario porque son productos que realmente siempre deben estar presentes y son un referente a la hora de hablar del supermercado, si no se tuviesen se tendría un problema con la posible pérdida de clientes.

- Productos menores o iguales a 3 unidades en el inventario

El anexo 20, se registran los productos que a fin del mes de junio del presente año registraron como inventario final 3 unidades o menos, este indicador es bueno en la medida de que se puede afirmar que de los productos adquiridos a inicio de mes se vendió casi un 100%, pero por otro lado evidencian productos cuyo inventario final fue 0, esto es bueno, porque se vendió lo que se compró, pero se deja la incertidumbre de si el inventario quedo en ese nivel a mitad de mes, puede que varios clientes quisieran adquirir dicho producto y al no encontrarlo o llevaron uno similar o simplemente tomaron a elección de buscarlo en otro sitio.

Con esta información se espera tomar acciones que garanticen siempre la disponibilidad de los productos y que a su vez no generen sobre costos por almacenar gran cantidad de unidades que tienen baja rotación.

- Top 3 de los proveedores con mayor cantidad de unidades existentes en inventario y con unidades vencidas

Los proveedores son una de las partes más importantes dentro del desarrollo de la actividad económica del supermercado, el anexo 21, se muestran los 3 proveedores de los cuales sus productos son los que más unidades en inventario presentan, hay que determinar si esto es dado a la baja rotación del producto o que se está comprando sin tener en cuenta un pronóstico de venta actualizado.

### **7.3.2 Metas.**

- Clientes frecuentes que cumplieron con el ingreso potencial estimado por parte de las ventas realizadas.

El ingreso potencial estimado el cual es previamente asignado a cada cliente frecuente se realiza con el objetivo y propósito de conocer el comportamiento y gestión que refleja cada cliente en base a sus compras realizadas durante la semana del 2 de junio al 8 del mismo mes de forma diaria.

En el anexo 22, se observa que todos los clientes frecuentes cumplieron con la meta del ingreso estimado, esto establece y justifica que estos clientes son totalmente leales al supermercado ya sea por sus productos y por su buen servicio que se le es asignado a cada uno de ellos, además de ser la fuente principal por la cual el supermercado obtiene mayores utilidades, en donde se obtuvo la suma de todos \$18,664,117 con una diferencia de \$4,114,117.

Cientes como Alejandro Forero Páez, Angie Camila Parra, Fernando Andrés Arias, Juliana Sofía Luciana Higuera y Yessica Londoño fueron los clientes con mayores ingresos por encima de \$2,000,000 y los otros clientes restantes fueron los que sumaron un monto total un poco menor, pero que igual reflejan grandes utilidades para el supermercado.

- Clientes habituales que cumplieron con el ingreso potencial estimado por parte de las ventas realizadas.

En el anexo 23 de los ingresos potenciales estimados por los clientes habituales, se obtiene que la señora Vanessa Álvarez Torreida fue la única de esta clasificación que no consiguió la meta del ingreso potencial estimado al ingresar los datos dentro del sistema, el cual se obtuvo una diferencia de \$17,878; a simple vista aparenta no ser relevante la diferencia registrada, sin embargo, para el gerente del supermercado si le debe ser preocupante al ver el registro de un cliente habitual que compra de manera semanal, no haya logrado con la meta a diferencia de los demás clientes habituales que si lo consiguieron.

Por otra parte, clientes como David Tapias, María Paula Jaramillo y Oscar David fueron los clientes por los cuales se obtuvo un mayor ingreso por sus ventas realizadas de manera semanal, con ingresos para la empresa mayores a \$1,500,000 por tanto, la suma total de esta categoría de cliente resulto siendo de \$8,816,329 con un incremento a diferencia del ingreso potencial de \$2,216,329 dejando claro el por qué se realiza la clasificación de todos los clientes ya que es claro que los clientes frecuentes proporcionan mayores utilidades con respecto a los habituales.

- Clientes ocasionales que cumplieron con el ingreso potencial estimado por parte de las ventas realizadas.

Entre los clientes ocasionales donde se encuentran la mayor parte de clientes con menores utilidades para las empresas, se les estimó un monto total ingresado que sumo por todos los clientes \$2,050,000 y donde por sus compras realizadas se logró obtener \$1,839,292, diferencia de \$210,708. Es evidente que la meta no fue alcanzada, pues el registro de datos y la comparación de cada uno de los clientes dentro del anexo 24, ninguno supero el ingreso potencia estimado que se

les fue asignado al realizarle el registro de datos dentro de la base de datos, ya sea por el nivel de compras adquiridos por cada quince días en los que ellos realizaron alguna compra, o por la poca lealtad que presentan los clientes junto con el supermercado.

Para el gerente del supermercado, al observar una cifra negativa como la presentada en este caso, es necesario proporcionar diferentes promociones o eventos a estos clientes para incrementar sus utilidades, pues dentro de esta categoría se encuentran el mayor de los retos de poder convertir a estos clientes en leales para el supermercado.

- Clientes frecuentes que adquirieron la promoción estimada (Por cada \$300.000 en compras reclame una botella de vino rosado barton partager x 750 ml [847467] y boleta de rifa de bicicleta).

La promoción estimada de forma trimestral para este tipo de clientes tiene el propósito de adquirir la satisfacción y la fidelidad del cliente con el supermercado, ya que siendo ellos, los que generan ingresos de forma frecuente o diaria, se les debe brindar el mejor servicio al cliente, en este caso mediante la promoción ofrecida con una durabilidad de tres meses.

Entre los clientes frecuentes que han adquirido y cumplieron con la meta establecida con una periodicidad trimestral; ver anexo 25, durante los días de compra, se destaca los clientes como: la señora Yessica Londoño Benavides, Luciana Higuera Domínguez, Juliana Sofía Gavidia Suarez con 5 días y Angie Camila Parra Patarollo con 4 días, y por el lado de los hombres se destacaron clientes como: Fernando Andrés Arias Alulla y Alejandro Forero Páez, sin embargo cada uno de los resultados son favorables, puesto que, cada una de las ventas registradas por estos clientes reflejan gran utilidad para el supermercado con un valor total de \$ 12.143.652.

Es claro que estos clientes son muy importantes para el supermercado y lo han reflejado con excelentes ingresos y en donde se percibe que la frecuencia de compra por lo cual la promoción establecida resulta siendo muy positiva y de agrado para estos clientes.

- Clientes habituales que adquirieron la promoción estimada (Por cada \$200.000 en compras reclame Cerveza sixpack corona x 355 ml [102124] y boleta de rifa de bicicleta).

Los clientes habituales destacados por su frecuencia de compra semanalmente y de los cuales han cumplido con la meta y promoción establecida con una durabilidad bimestral, ver anexo 26, se dieron con un mayor monto de utilidad el día 2 de junio de 2020, donde se obtuvo un ingreso potencial de \$ 3,439,252 muy por encima en relación a las demás semanas en donde se registra un promedio de \$1,444,541, y registrando un saldo total de \$8,816,329.

Por otra parte, los clientes que se destacaron por cumplir más veces en relación a los demás fueron Oscar David Pérez Romero, María Paula Jaramillo Cendales y David Tapias Parra cada uno 4 veces en los hicieron factible la promoción.

Otro resultado menos favorable que los demás fue por parte de la señora Vanessa Álvarez Torreida en donde se percibe que solamente adquirió 2 veces la promoción y una frecuencia de al menos 15 días; gracias estas metas establecidas, permite que el gerente del supermercado tome decisiones oportunas para complacer cada uno de los clientes y escuchar sus expectativas de la promoción ofrecida si es de su agrado o no, con el fin de incrementar el número de veces en los cuales los clientes frecuentes adquieran la promociones con mayor relevancia.

- Clientes ocasionales que adquirieron la promoción estimada (Por cada \$150.000 en compras reclame boleto de rifa de bicicleta).

Los clientes ocasionales los cuales son considerados como consumidores o no clientes del supermercado debido a su poca relatividad de compra obtuvieron los siguientes resultados mediante la promoción estimada de forma mensual; ver anexo 27:

Se observa que de los cuatro clientes registrados como ocasionales solo la señora Danna Sáenz Pérez es la que registra 2 veces en donde adquirió y cumplió con la promoción estimada generados por un monto total de \$425,183, en los días 2 y 17 de junio, seguido del señor Jairo Andrés Parra y Andrés Camilo Serrano Bustamante los cuales han generado un ingreso de \$387,340 y \$184,910 respectivamente, durante el día 2 de junio, por ende, se considera que la promoción para estos clientes aunque no sea similar y con igualdad de condiciones no resulta asequible, ya sea por sus características y el nivel de periodicidad que la conforma y también por el poco número de veces en los cuales se cumplió con la meta por parte de estos clientes.

Se hace necesario que el gerente del supermercado mediante estos datos acceda a brindar otra diferente promoción que genere a los consumidores, hacer provecho de ella y así potenciar e intentar conseguir más clientes.

#### **7.4 Dashboard**

El cuadro de mando o Dashboard diseñado para el supermercado Merca Súper Dindalito está dado con el fin de informar de manera gráfica y comprensible, la simulación de los indicadores y metas establecidos para la gestión, control de los clientes, proveedores y productos que hacen parte del supermercado mediante los siguientes parámetros:

- Clientes: Atender de manera oportuna las necesidades de los clientes en base su

participación en el mercado y así obtener la fidelidad de aquellos clientes que reflejen mayor incentivo de participación y compromiso con el supermercado, y también proporcionar la atención de aquellos que no lo son.

- Proveedores: Gestión y control de las cantidades abastecidas por los proveedores, cantidades en inventario, el número de productos para devolución por parte de los productos perecederos.
- Productos: Gestión y control de todos los productos del supermercado para la comercialización de cada uno de ellos, en base a tener las cantidades suficientes y necesarias, clasificar los productos perecederos y no perecederos con el fin de cumplir con las necesidades de todos los clientes.

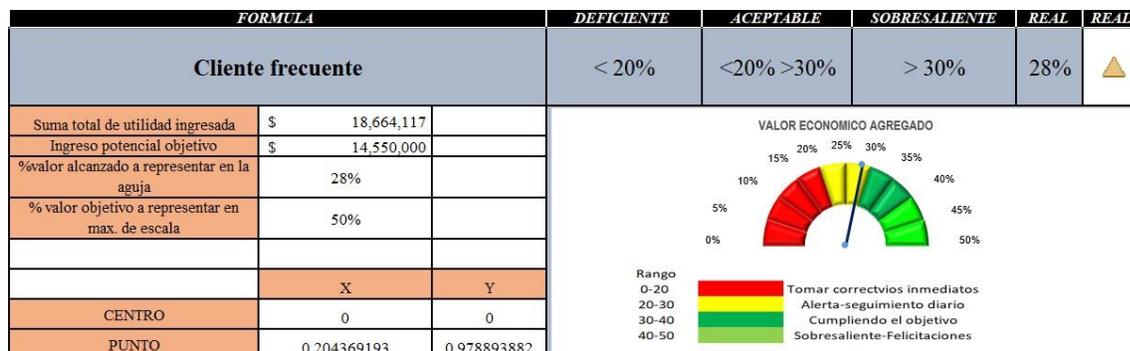
### 7.5 Métricas KPI's

Las métricas según afirma (Muguira, 2019) “Es una medida cuantificable que las empresas utilizan para rastrear, monitorear y evaluar el éxito o el fracaso de varios procesos dentro de su organización” entonces, mediante las métricas establecidas para el estudio y validez de los datos registrados en volumen de ventas, se desea conocer cuál fue el porcentaje de crecimiento en ventas que obtuvo el supermercado en base a su valor total de las compras e ingreso potencial estimado por las clases de clientes (frecuentes, habituales y ocasionales).

El porcentaje de crecimiento de utilidad fue desarrollado y obtenido en base a la siguiente formula:

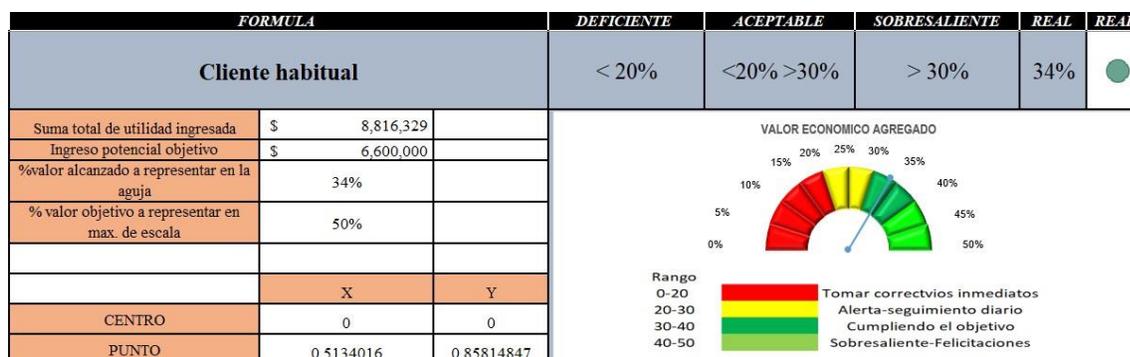
$$\left( \frac{\text{Valor total de las compras segun la categoria de clientes}}{\text{Valor total potencial estimado segun la categoria de clientes}} \right) - 1 * 100 \quad (1)$$

En base a la figura 11 la cual registra y detalla la métrica asignada para los clientes frecuentes se obtuvo un porcentaje de utilidad del 28% con una situación de alerta y seguimiento diario, esto refleja que la utilidad porcentual ingresada no genero el valor estimado, en donde se obtuviera un indicador más estable y factible por parte de los clientes, es decir dentro de los clientes frecuentes los cuales realizaron compras diarias durante una semana, se esperaba que el valor total por sus compras fuera mucho mayor al ingreso potencial estimado, ya que, este ingreso potencial, es lo menos esperado de utilidad que pueda obtener el supermercado por parte de los clientes frecuentes y más aún debido a su frecuencia de compra.



**Figuras 12.** Métrica volumen de compra de los clientes frecuentes. Elaboración propia.

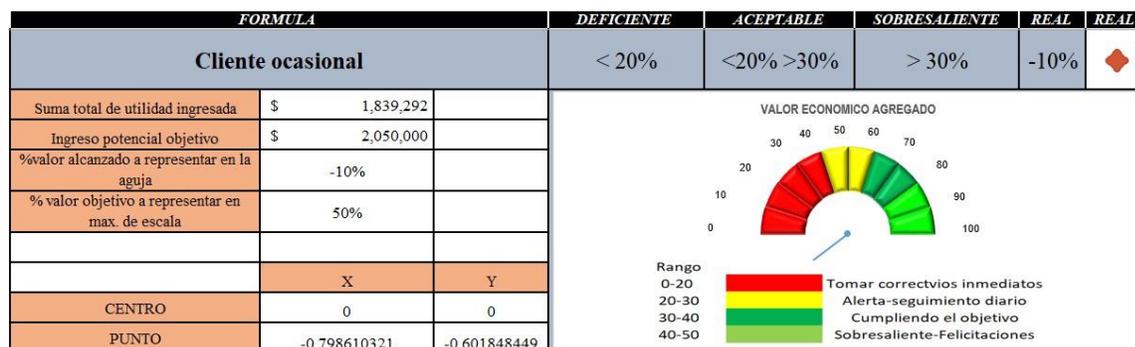
La figura 12 indica un resultado mucho más positivo y confiable para el supermercado, en comparación a lo obtenido por parte de los clientes frecuentes, en donde se obtuvo un porcentaje de utilidad del 34% con un estado (cumpliendo el objetivo), este resultado, conseguido por parte de los clientes habituales resulto siendo prometedor con el paso del tiempo, en el que ellos realizaban alguna compra, pues siendo ellos los que semanalmente realizan compras se encuentran cumpliendo de manera factible con la meta del ingreso potencial estimado el cual es el indicado y debería ser prometedor para que el gerente del supermercado siga en la búsqueda constante de la fidelización con los clientes.



**Figuras 11.** Métrica volumen de compra de los clientes habituales. Elaboración propia.

En base a la figura 13 del porcentaje de utilidad obtenido por parte de los clientes ocasionales, se considera que la meta y el objetivo aspirado para proporcionar una promoción que resultara positiva y confiable para potenciar a estos clientes resulto negativa, pues el porcentaje de utilidad resulto siendo del -10% un valor que refleja un retroceso en crecimiento y confiabilidad por parte de los clientes que realizaron compras de forma ocasional o impulsiva, es por ellos que se hace necesario a corto plazo que el gerente del supermercado mediante esta información, establezca mejores oportunidades de campaña ya sea por promociones o descuento en donde se incrementen

y resulten las utilidades por parte de estos clientes mucho más elevadas a lo obtenido mediante el desarrollo de la simulación del CRM.



**Figuras 13.** Métrica volumen de compra de los clientes ocasionales. Elaboración propia.

## 8 Análisis financiero

Para analizar un poco más a detalle los beneficios que tiene la implementación del CRM para el supermercado Merca Súper Dindalito, a continuación, se muestran los diferentes escenarios que se pueden llegar a presentar teniendo en cuenta que se usaron datos no muy lejanos a la realidad al aplicar un CRM para la gestión administrativa y financiera dentro de centros de servicios.

El análisis financiero del proyecto aborda costos clase V los cuales cumplen y aplican características únicas que distinguen la clase de costo como lo son:

Tabla 15.

### *Clasificación de estimación costos clase V*

<b>Nivel de definición del proyecto</b> (expresado cómo % de definición completa)	<b>Uso final / etapa</b>  (finalidad típica del estimado)	<b>Metodología</b>  (método típico de estimación)	<b>Rango de precisión esperado</b> (Intervalos típicos en rangos mínimo y máximo)	<b>Esfuerzo de preparación</b>
0% a 2%	Idea preliminar	Factores de capacidad, modelos paramétricos o analogías.	mín: -20% a -50% máx: +30% a 100%	1

*Nota:* Clasificación de estimación de costos clases V para el análisis financiero del proyecto. (Elaboración propia con aportes de Biggeri, M., Soledad, A. 2018).

La clase de costos V por lo general son preparados en base a información limitada en cuanto a tamaño de la información obtenida para realizar el proyecto, por tanto, la precisión y exactitud depende específicamente del criterio del evaluador basados en los requerimientos y valores que se deben cumplir para su ejecución, por otra parte, se caracterizan por ser preparados con limitada cantidad de tiempo y con poco esfuerzo, puede llegar a variar según el criterio en donde se estime que sea ejecutado el proyecto.

Con el fin de hacer más clara la comparación a la hora de implementar el CRM se presenta a continuación la información de cómo funciona actualmente el supermercado, resaltando que en todos los escenarios se plantea manejar una simulación a un periodo de un año.

- Ventas mensuales: \$80.000.000
- Margen de utilidad: 10%
- Ingreso neto acumulado: \$96.000.000

Según la información brindada en medio de conversaciones con el gerente del supermercado estimo que el ingreso mensual que tienen en este momento es de \$80.000.000 de pesos mensuales con una utilidad del 10%.

	Meses						
	0	1	2	3	4	5	6
Ventas		\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Margen		\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Ingreso Neto Acumulado		\$ 8.000.000	\$ 16.000.000	\$ 24.000.000	\$ 32.000.000	\$ 40.000.000	\$ 48.000.000

**Figuras 14.** Flujo de caja actual 1. Elaboración propia.

	Meses					
	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Margen	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Ingreso Neto Acumulado	\$ 56.000.000	\$ 64.000.000	\$ 72.000.000	\$ 80.000.000	\$ 88.000.000	\$ 96.000.000

**Figuras 15.** Flujo de caja actual 2. Elaboración propia.

Bajo estas condiciones actuales se evidencia que a fin de un año el supermercado genera unos ingresos netos por valor de \$96.000.000 de pesos.

Al no contar con un valor exacto sobre el porcentaje de utilidad y con el apoyo de la simulación, se concluye, que este caso debe ser mínimo del 10% para por lo menos tener los ingresos suficientes que permitan tomar la estrategia de mejora apoyada en el modelo de CRM, ya que, con un margen menor, no sería viable tomar esta alternativa, es así como lo es implementando los siguientes datos:

- Ventas mensuales: \$80.000.000
- Margen de utilidad: 5%
- Ingreso neto acumulado: \$48.000.000
- Tiempo: 12 meses

Para poder validar el mejor y peor de los casos al implementar el CRM se harán los siguientes análisis financieros.

1. A continuación, se muestra lo que sucedería a lo largo de un año si se decide contratar a una empresa desarrolladora de software para que construya el modelo de CRM que tendrá un costo de \$50.000.000 de pesos y cuenta con las siguientes condiciones:
  - Construcción de CRM: \$50.000.000
  - Ventas mensuales: \$80.000.000
  - Margen de utilidad: 10%
  - Aumento por CRM: 7%

- Ingreso neto acumulado: \$102.720.000

	Meses						
	0	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Margen	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Aumento por CRM	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000
Ingreso Neto	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000
Ingreso Neto Acumulado	\$ 8.560.000	\$ 17.120.000	\$ 25.680.000	\$ 34.240.000	\$ 42.800.000	\$ 51.360.000	

**Figuras 16.** Flujo financiero escenario inversión 1 de CRM. Elaboración propia.

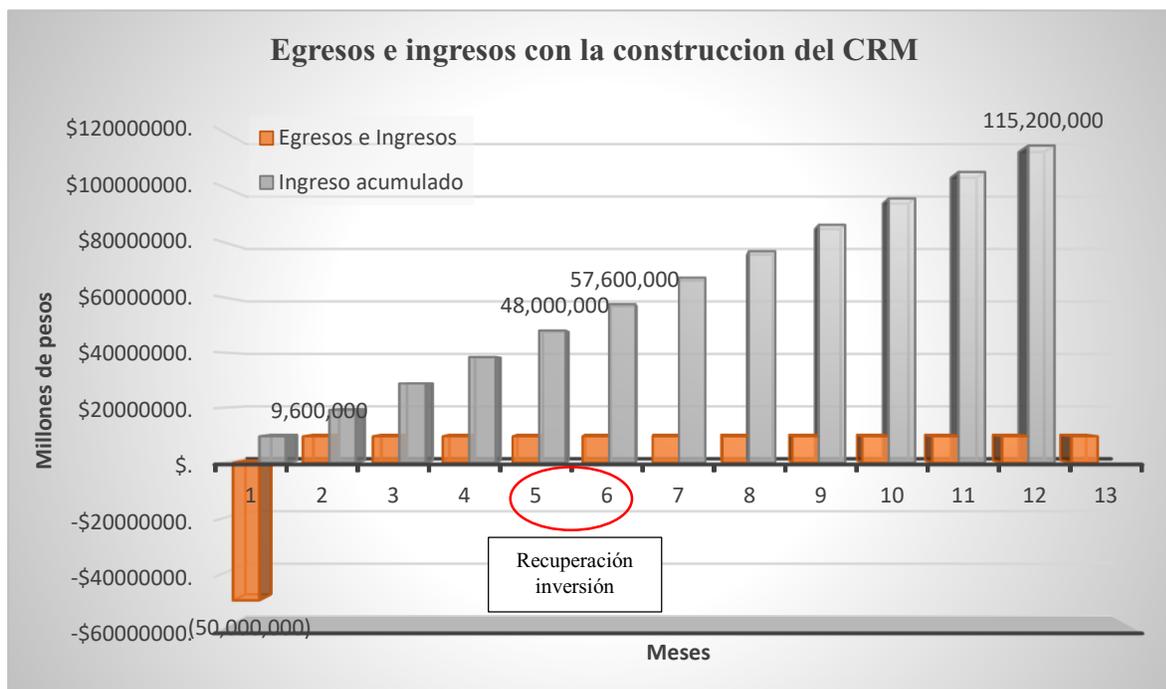
	Meses					
	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Margen	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Aumento por CRM	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000
Ingreso Neto	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000	\$ 8.560.000
Ingreso Neto Acumulado	\$ 59.920.000	\$ 68.480.000	\$ 77.040.000	\$ 85.600.000	\$ 94.160.000	\$ 102.720.000

**Figuras 17.** Flujo financiero escenario inversión 2 de CRM. Elaboración propia.

Se puede evidenciar que el ingreso neto acumulado al aplicar la construcción del CRM luego de un año será de \$102.720.000 millones de pesos, que al compararse con las condiciones iniciales genera un aumento por \$6.720.000 millones de pesos en los ingresos, es clave aclarar que como no se tiene el porcentaje exacto del margen de utilidad por lo que se sensibilizo y se definió del 10% ya que con un valor menor, no sería viable la propuesta, el CRM pretende lograr un aumento en las ventas con la ayuda de la fidelización de clientes, haciendo que la empresa tenga ventas más efectivas y no incurra en pérdidas por lo cual se estableció un aumento sobre las ventas del 7%, por otra parte como el proyecto es una etapa de diseño y no se ha podido implementar la alternativa, el porcentaje es sensible y se puede variar, por ende, se estima que logre ese porcentaje de aumento al poder tomar mejores decisiones de mejora.

En la siguiente grafica se muestra el comportamiento de los egresos e ingresos durante un año, donde al inicio se cuenta con la inversión de \$50.000.000 millones de pesos y a partir del primer mes se genera un ingreso neto por \$8.560.000; por ende, es viable esta alternativa, ya que el ingreso neto acumulado entre los meses 5 y 6 ya permiten tener una recuperación de la inversión inicial y finalmente se identifica, que el total de ingreso neto suma \$102.720.000 millones de pesos.

Tabla 16.

*Egresos e ingresos con la construcción del CRM*

Nota: Comportamiento de egresos e ingresos con la construcción del CRM (Elaboración propia).

- Un CRM es una herramienta que actualmente se aplica en gran número de empresas por lo cual ya hay desarrolladores que realizan estos modelos y los pueden alquilar a quien le interese.

Realizando la siguiente investigación: El precio para alquilar un CRM se encuentra rondando en pesos colombianos entre \$1.100.000 a \$1.500.000 es así como lo afirma (Emprendedores.es, 2018):

En el que un CRM Dinamics es la apuesta de Microsoft en gestión de clientes. Tiene una cobertura de tamaño de empresa muy amplio. Es una solución global (ventas, márketing y servicios) se comercializa en alquiler con un precio \$344.788/usuario/mes, si es individual. Pero también permite el alquiler en plataforma a través de CRM Dinámico: \$1.034.365/mes.

Bajo esas condiciones se determinó que el costo mensual por alquilar el CRM es de \$1.300.000 pesos mensuales y se hizo la simulación para ver el beneficio después de un año con las siguientes condiciones:

- Alquiler de CRM: \$1.300.000
- Ventas mensuales: \$80.000.000
- Margen de utilidad: 10%

- Aumento por CRM: 7%
- Ingreso neto acumulado: \$86.028.000

	Meses						
	0	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Margen (Utilidad-Alquiler CRM)	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000
Aumento por CRM	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000
Ingreso Neto	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000
Ingreso Neto Acumulado	\$ 7.169.000	\$ 14.338.000	\$ 21.507.000	\$ 28.676.000	\$ 35.845.000	\$ 43.014.000	

**Figuras 19.** Flujo financiero escenario alquiler 1 de CRM. Elaboración propia.

	Meses					
	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
Margen (Utilidad-Alquiler CRM)	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000
Aumento por CRM	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000	\$ 469.000
Ingreso Neto	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000	\$ 7.169.000
Ingreso Neto Acumulado	\$ 50.183.000	\$ 57.352.000	\$ 64.521.000	\$ 71.690.000	\$ 78.859.000	\$ 86.028.000

**Figuras 18.** Flujo financiero escenario alquiler 2 de CRM. Elaboración propia.

Bajo las condiciones anteriores la propuesta no sería viable, ya que, a fin del año, el ingreso bruto obtenido es de \$86.028.000 pesos y si se hace la comparación con las condiciones iniciales del supermercado sin implementar el CRM este da una utilidad total de \$96.000.000 de pesos, este comportamiento se puede explicar ya que es necesario descontar el valor de alquilar el CRM de la utilidad mensual y adicional a eso el porcentaje de aumento de CRM no muy relevante.

A continuación, se muestra el porcentaje mínimo que debe garantizar el CRM para que aumente las ventas dentro del supermercado y así, sea viable la alternativa de pagar un alquiler mensual por él.

- Alquiler de CRM: \$1.300.000
- Ventas mensuales: \$80.000.000
- Margen de utilidad: 10%
- Aumento por CRM: 20%
- Ingreso neto acumulado: \$96.480.000

Como se muestra en la anterior tabla la única alternativa para que el ingreso neto acumulado por alquilar el CRM supere las condiciones iniciales del supermercado es que se garantice el aumento en las ventas a un 20%, esto a pesar de ser posible no es viable ya que limita y condiciona a que las mejoras aplicadas con la ayuda del CRM den resultados realmente impactantes para el supermercado.

Finalmente se muestra la comparación entre las dos opciones para tomar la decisión de cuál es la mejor, teniendo en cuenta los factores que se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 17.

*Resultado final opción 1 construcción de CRM*

Opción 1	
Construcción de CRM	\$ 50,000,000
Tasa de Oportunidad	2%
Margen	10%
Aumento por CRM	7%
Ventas	\$ 80,000,000
Margen	\$ 8,000,000
Aumento por CRM	\$ 560,000
Ingreso Neto	\$ 8,560,000
Ingreso Neto Acumulado (12 Meses)	\$ 102,720,000
Valor Presente Neto	\$ 40,524,920.85
TIR	13%

*Nota:* Resultados finales de la opción 1 de construcción de CRM (Elaboración propia).

Bajo estas condiciones es de aclarar que se usaron costos y valores informados por el gerente del supermercado para el análisis de factibilidad, donde evidencia que la opción de contratar a una empresa para que diseñe y construya el CRM es la mejor, ya que su inversión será recuperada durante el mes 5 y principios del 6, adicional a eso va a aumentar las utilidades en un 7% que equivale a \$560.000 pesos mensuales, de esta manera el ingreso neto a fin de un año llegara a ser de \$102.720.000, bajo estas condiciones se calculó el valor presente neto donde se tiene que será por \$40.524921 pesos, con una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 13%, es de aclarar que para estos resultados se utilizó una tasa de oportunidad del 2% que sería lo mínimo que se espera recuperar de la inversión, pero se puede inferir de que cualquier tasa de oportunidad menor a la TIR hará que sea viable esta opción, por lo cual es la que se recomienda que implemente el supermercado.

Tabla 18.

*Resultado final opción 2 alquiler de CRM*

Opción 2	
Alquiler de CRM (Mensual)	\$1,300,000
Tasa de Oportunidad	2%
Margen	10%
Aumento por CRM	7%
Ventas	\$ 80,000,000

Margen	\$ 6,700,000
Aumento por CRM	\$ 469,000
Ingreso Neto	\$ 7,169,000
Ingreso Neto Acumulado (12 Meses)	\$ 86,028,000
Valor Presente Neto	\$ 25,814,621.21
TIR	10%

*Nota:* Resultados finales de la opción 2 de alquiler de CRM (Elaboración propia).

La opción dos a pesar de incluir la mejora que otorga el CRM en el cual se estipulo un aumento de las ventas del 7% no es viable, esto principalmente porque de las utilidades mensuales se tendría que descontar el valor del alquiler que son \$1.300.000 y a pesar de que en ningún momento se caerá en pérdidas; el valor presente neto es de \$25.814.621 pesos y un TIR de 10%, por lo cual lo hace una opción muy viable pero a juicio nuestro, no es suficiente y lo mejor será tomar la primer opción, recordando que en cualquiera de las dos se tendrá un beneficio siempre y cuando la tasa de oportunidad sea menor al TIR, se generara algún beneficio, pero por efectos de confidencialidad no se cuentan con los valores exactos sustentados, a lo cual se hizo este análisis con datos supuestos no tan alejados de la situación actual y real del supermercado.

## Conclusiones

El prototipo CRM diseñado para el supermercado Merca Súper Dindalito fue realizado con el fin de suplir cada una de las problemáticas que se están presentando actualmente dentro del supermercado, por parte de la gestión y control de sus clientes, proveedores y productos; el CRM considerado una herramienta para conseguir la mejor atención y servicio al cliente, ha permitido llevar el registro y debido proceso del cómo ha sido su desarrollo y crecimiento aportado para el supermercado ya siendo un cliente frecuente, habitual u ocasional según la distribución que se le haya sido asignado con el propósito de conseguir y potenciar la fidelidad de los clientes, esto en base a su participación y volumen de compras realizado.

Los resultados obtenidos confirman que la implementación del CRM permite mejorar la obtención y registro de datos pertinente sobre cualquier autor importante dentro de una compañía, gracias al registro detallado dentro de la base de datos necesarios para llevar el registro de sus actividades, y así transmitir el mejor servicio al cliente, en función de cumplir siempre con las expectativas y necesidades de todos los clientes.

También evidencia que llevar registro y control de los productos que son más demandados en cierto periodo de tiempo y su utilidad generada, también la participación de los proveedores en relación a las cantidades de productos percederos que deban ser enviados a devolución, controlar las cantidades existentes en inventario y sobre todo permitir que el gerente en base a esta información logre tomar mejores decisiones oportunas para la debida administración y gestión del supermercado, lo cual ara tener mejores clientes incrementar su competencia en el mercado y obtener mayores utilidades.

Bajo las condiciones del anterior análisis financiero la mejor opción es la numero 1 (Construcción del CRM) con un ingreso neto acumulado durante un año por \$102.720.000 pesos y una TIR del 13%.

Si el margen de utilidad es muy bajo (<10%) el diseño y construcción de un CRM que cueste \$50.000.000 de pesos no será viable, ya que limitaría a que mínimo se garantice un aumento con el CRM del 20% de las ventas y sería algo complejo de cumplir.

Cualquier tasa de oportunidad que sea menor al TIR (13%) dará viable la alternativa escogida de contratar el diseño y construcción de un CRM ya que su Valor presente neto se mantendrá positivo.

Se estima que el aumento en ventas por incluir de cualquier forma el CRM sea el 7% pero este es un valor que se sensibilizo, ya que no se tiene la manera de cómo, confirmarlo, pero aun en el peor de los casos de un aumento del 1% aun será viable la alternativa, por lo cual se debe realizar a futuro la simulación con autorización del gerente con los datos reales de la empresa.

### **Recomendaciones**

Se recomienda primero dar una capacitación completa a todos los que trabajan en el supermercado para que entiendan la diferencia que hay entre un consumidor y un cliente, con el fin de generar sentido de pertenencia al hacer sus labores y que todo se haga encaminado a la fidelización de clientes.

Informar a cada cliente sobre la gestión que se quiere realizar con el modelo de CRM, nombrando la importancia que tendría para el supermercado, tomando como referencia la información básica suministrada por cada cliente, aceptando los requerimientos de manejo de datos por parte del supermercado mediante el cumplimiento de la (Ley Estatutaria 1266 de 2008) y (Decreto 1377 de 2013 y Decreto 103 de 2015) , la cual será diligenciada en el primer contacto de venta y así posteriormente se pueden dirigir planes de mejora enfocados a cierto público para suplir necesidades puntuales.

Es importante recordar que el modelo de CRM planteado en el presente trabajo fue diseñado y desarrollado mediante la herramienta Excel por lo cual tiene una serie de limitantes a la hora de procesar gran cantidad de información y como medida de seguridad de la información no se asoció a la información de cada caja registradora para mantener los datos actualizados en tiempo real, por esto se recomienda a futuro apoyarse en una herramienta Software que ayude con el procesamiento de toda la información y así se pueda realizar una mejor gestión administrativa y financiera.

Se recomienda a futuro realizar el análisis financiero con los valores reales y actuales del supermercado Merca Súper Dindalito para poder tener la información precisa del beneficio que se tendrá con la implementación del CRM.

## Referencias

- Benavides, L. y Peña, J. (2010). *CRM ( Customer Relationship Management) Retail* (Trabajo de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1184/1/T-UCSG-PRE-ING-CIS-18.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (27 de Junio de 2013). *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012. Tratamiento de los datos personales, las políticas de tratamiento de los responsables y encargados* [Decreto 1377]. Recuperado de: [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (31 de Diciembre de 2008). *Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones* [Ley estatutaria 1266]. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1266\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1266_2008.html)
- Congreso de la República de Colombia. (6 de Marzo de 2014). *Por medio de la cual se crea la Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones* [Ley 1712]. Recuperado de: <http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/ley-1712.pdf>
- Ministerio de Protección Social (26 de Agosto de 2004). *Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano* [Resolución Número 2652]. Recuperado de: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/RESOLUCIÓN\\_2652\\_DE\\_2004.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCIÓN_2652_DE_2004.pdf)
- Observatorio de Desarrollo Económico. (2019). *Infografía localidades 2019*. Recuperado de: [http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/boletin\\_kennedy\\_2019.pdf](http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/boletin_kennedy_2019.pdf)
- Superintendencia de Industria y Comercio. (27 de Julio de 2017). *Protección al Consumidor en Colombia*. Recuperado de: [http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra\\_Entidad/Publicaciones/Proteccion\\_al\\_Consumidor\\_en\\_Colombia\\_julio27\\_2017\(1\).pdf](http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017(1).pdf)
- Douglas, S. (23 de Marzo de 2020). *Conoce las características de un CRM: las ventajas para tu empresa* [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/caracteristicas->

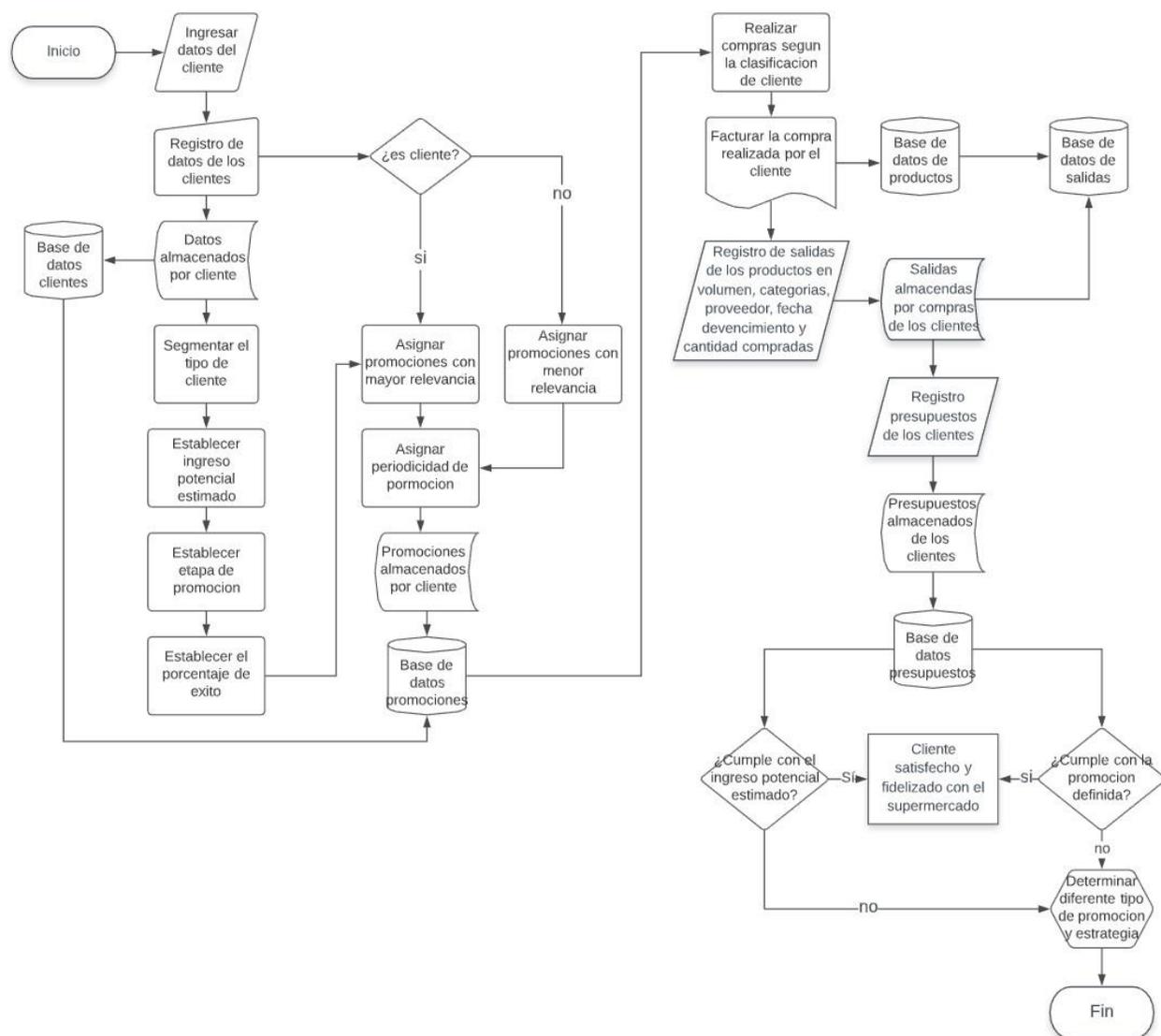
de-un-crm/

- Francisco, R. (21 de Septiembre de 2018). Análisis DOFA: Qué es y cómo hacerlo (con ejemplos) [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>
- Andres, M. (23 de Abril de 2019). ¿Qué es una métrica de negocio? [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://tudashboard.com/que-es-una-metrica-de-negocio>
- Fonso. (18 de Junio de 2015). Historia del CRM – Crear Software [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://crearsoftware.com/2015/05/18/historia-del-crm/>
- Questionpro. (2020). Cómo fomentar la cultura de servicio al cliente en tu negocio [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-de-servicio-al-cliente/>
- Sampieri, R. H. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Medina, L. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6626/Rojas\\_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6626/Rojas_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, K. (2013). *Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota Cía. Ltda* (Trabajo de grado, Universidad Politecnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4645/1/UPS-CT002636.pdf>
- Clavijo, C. (2020). ¿Qué es un software CRM? [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-un-software-crm>
- Navas, M. E., Londoño, A. (2011). Comercio tradicional de productos de gran consumo en Colombia: movilidad del consumidor. *Orinoquia*, 15(1), 103-111.
- Negocios. (2017). Tiendas de descuento duro se enfrentan contra pequeños comerciantes. Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/tiendas-de-descuento-duro-y-su-impacto-en-tiendas-de-barrio/249796>
- Marciales, L. N. (2020). Colombianos prefieren hacer sus compras en cadenas low-cost y tiendas de barrio. LaRepublica. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/colombianos-se-aprovisionan-con-alimentos-y-medicinas-en-low-cost-y-tiendas-de-barrio-2986868>
- Biggeri, M., Soledad, A. (2018). Desarrollo de estimados de costos de un proyecto. *Petrotecnica*. Recuperado de: <http://www.petrotecnica.com.ar/518/DesarrolloCostos.pdf>

Emprendedores.es. (2018). ¿Cuánto cuesta implantar un CRM?. Emprendedores. Recuperado de:  
<https://www.emprendedores.es/gestion/cuanto-cuesta-un-crm/>

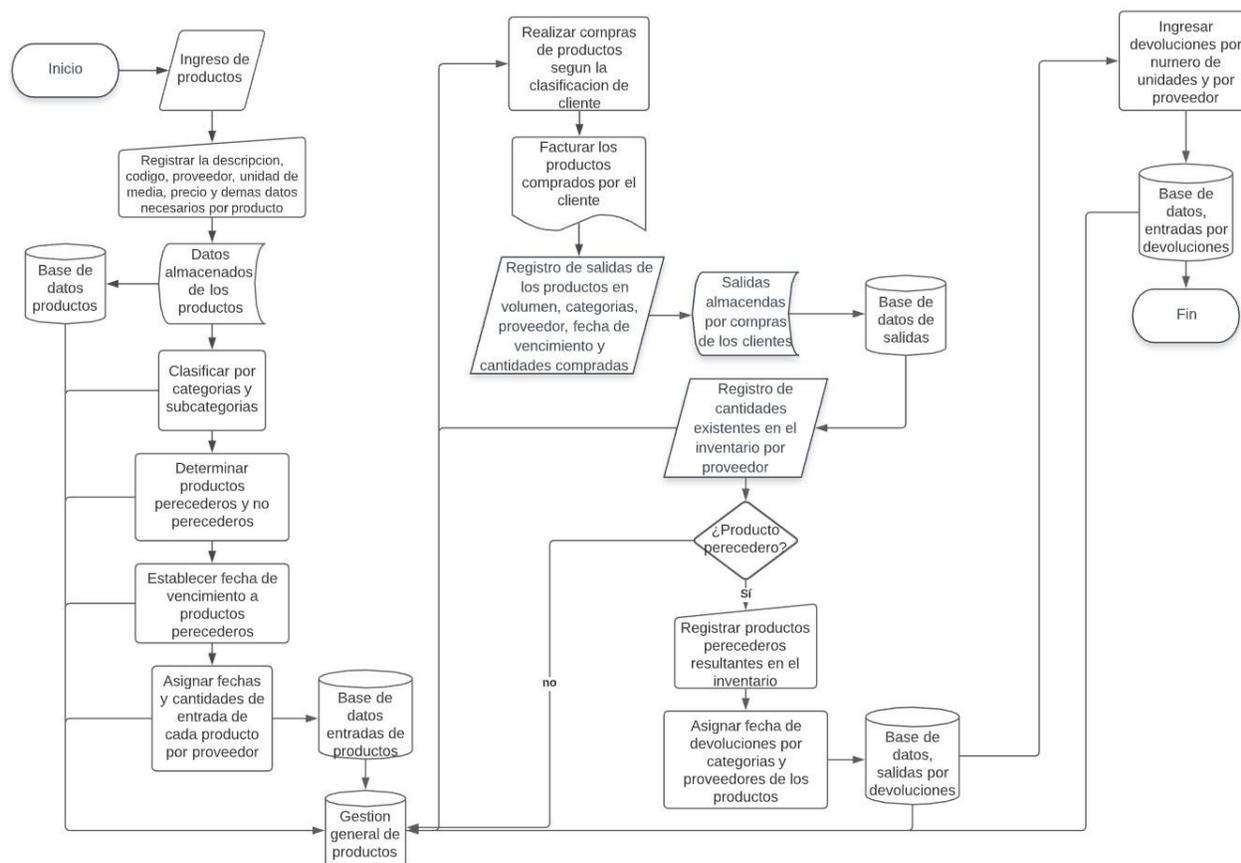
## Anexos

Anexo 1. Diagrama de flujo de la recopilación de datos de los clientes del prototipo de CRM



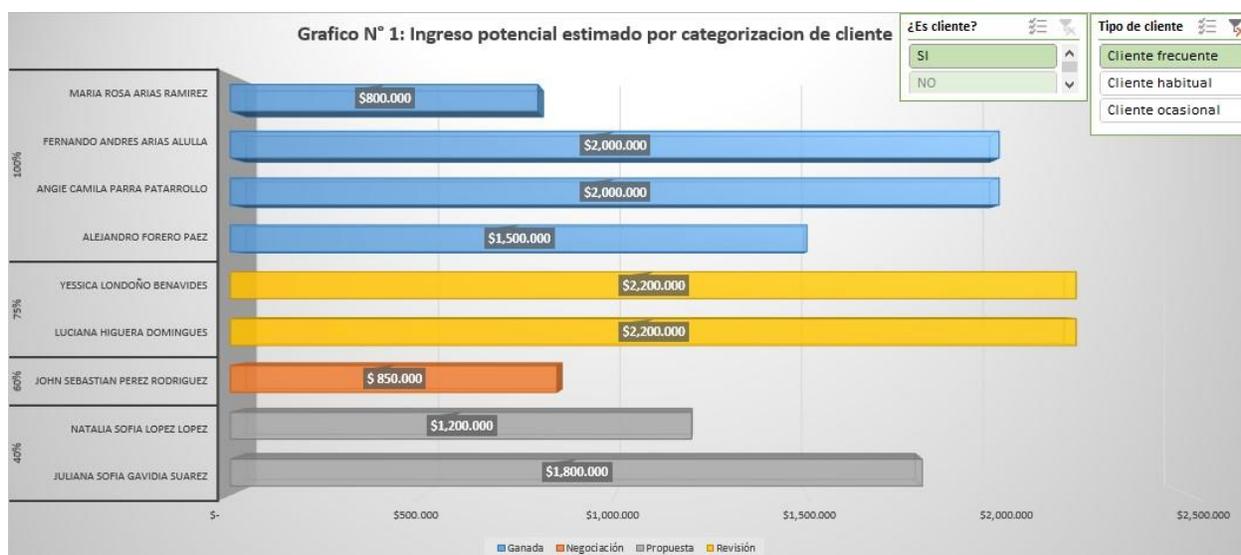
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Diagrama de flujo de la recopilación de datos de los productos del prototipo de CRM



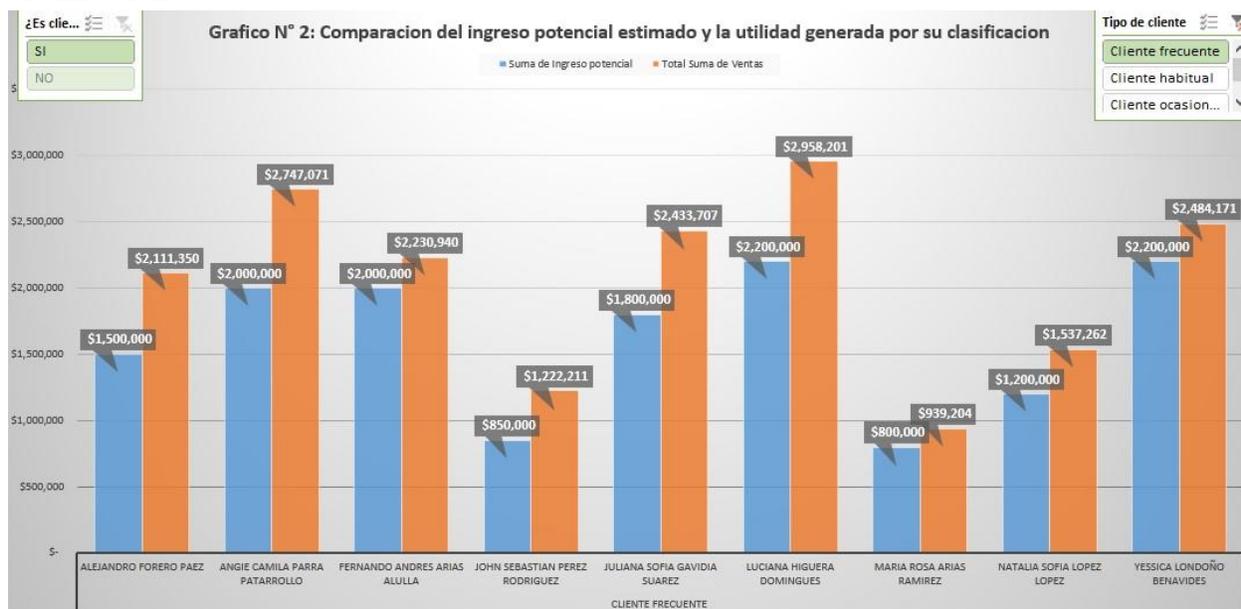
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Gráfico N° 1: Ingreso potencial estimado por categorización de cliente



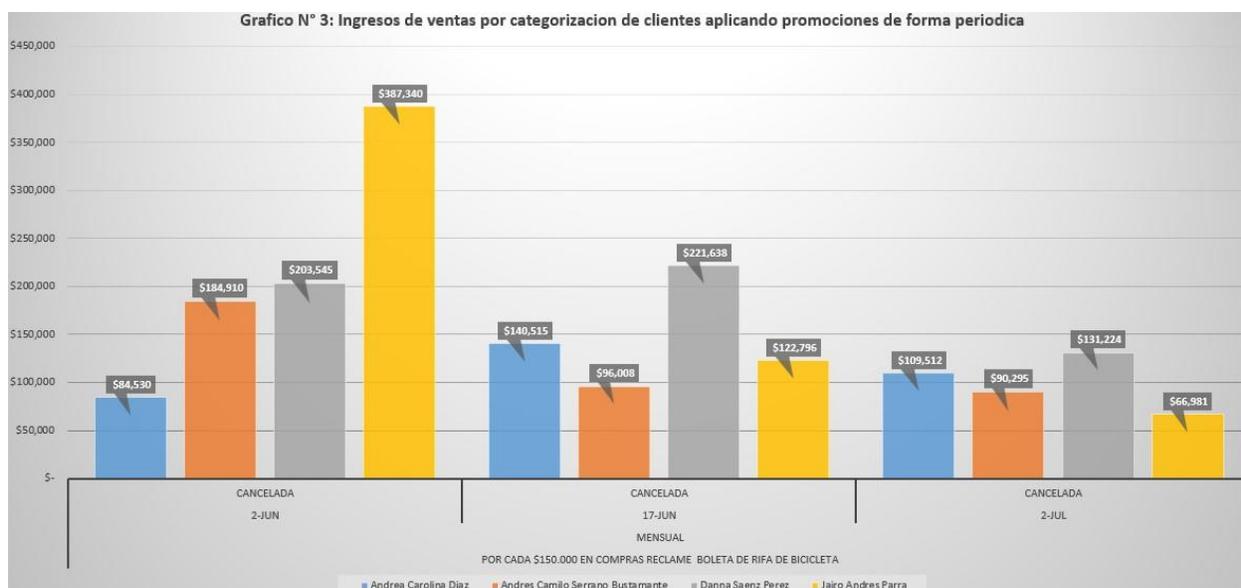
Fuente: Elaboración propia

#### Anexo 4. Gráfico N° 2: Comparación del ingreso potencial estimado y la utilidad generada por su clasificación



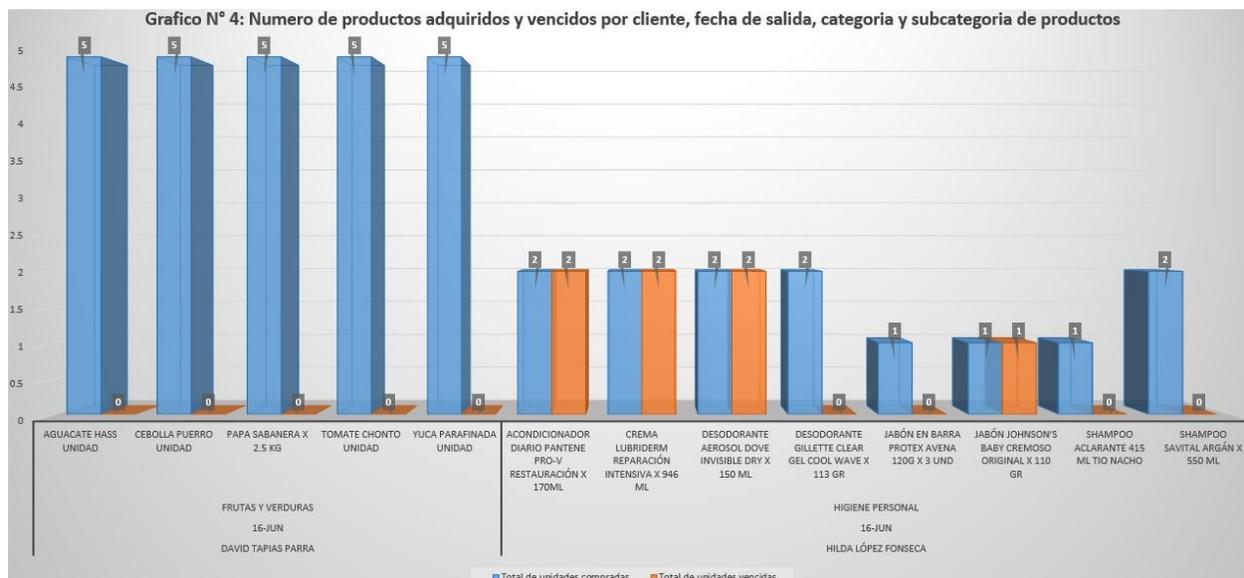
Fuente: Elaboración propia

#### Anexo 5. Gráfico N° 3: Ingresos de ventas por categorización de clientes aplicando promociones de forma periódica



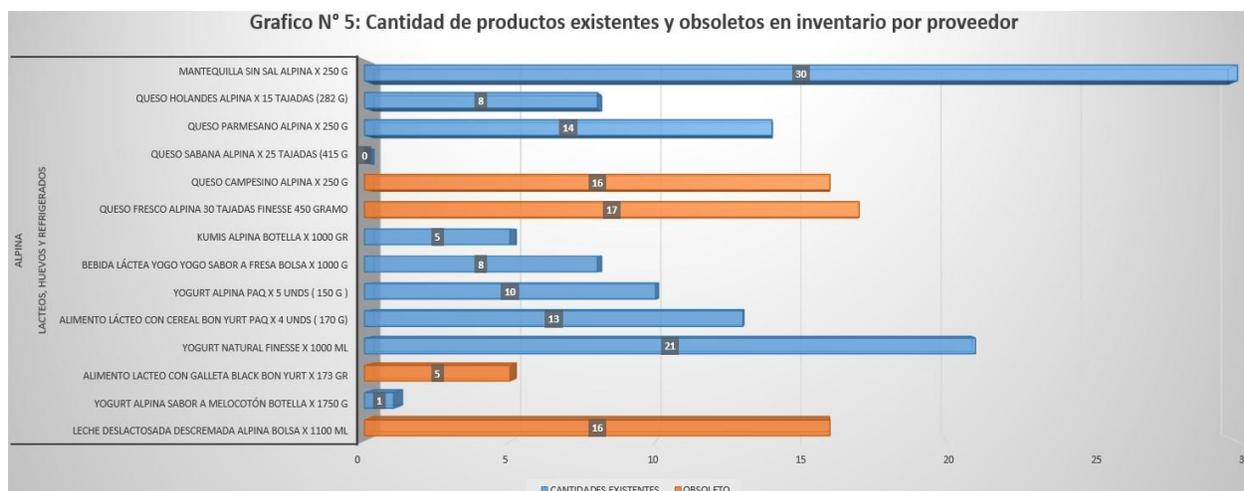
Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Gráfico N° 4: Numero de productos adquiridos y vencidos por cliente, fecha de salida, categoría y subcategoría de productos



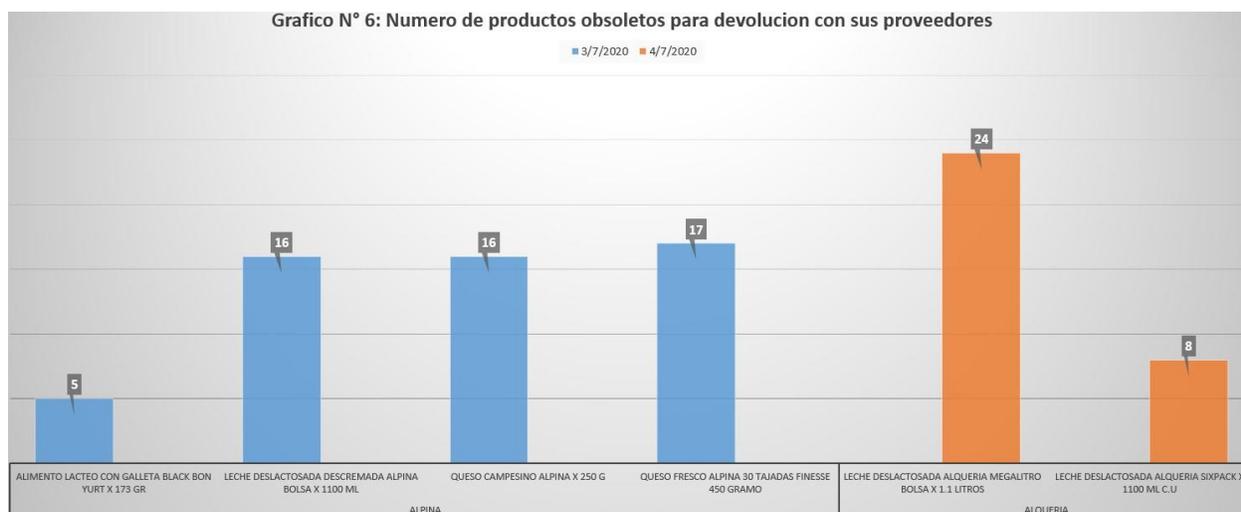
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Gráfico N° 5: Cantidad de productos existentes y obsoletos en inventario por proveedor



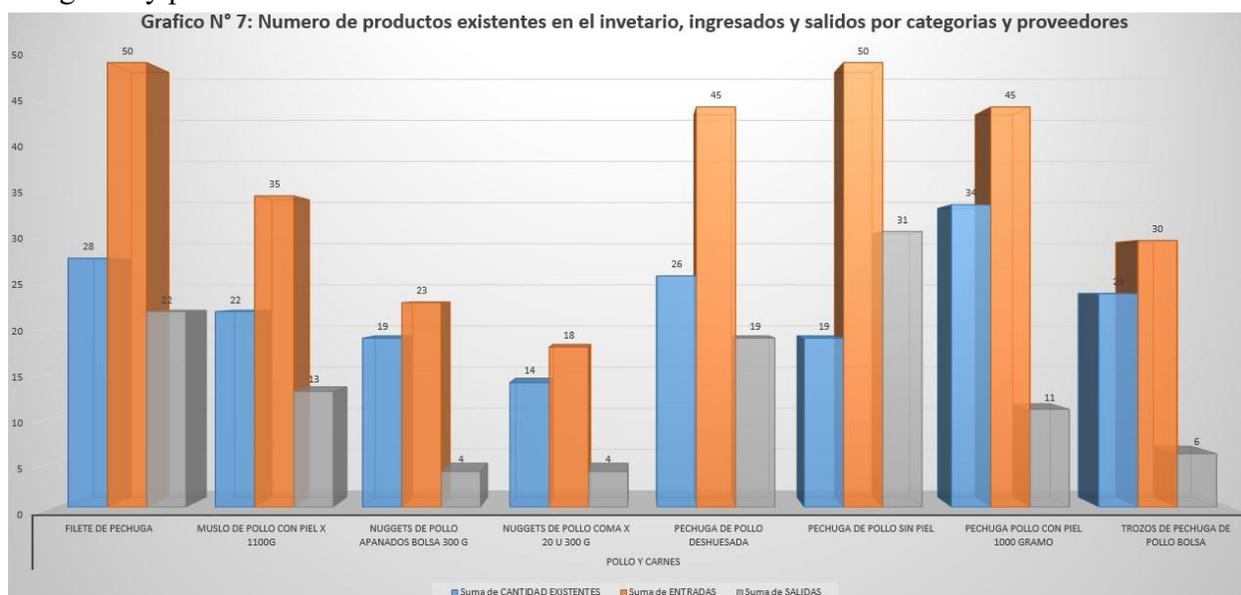
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 8. Gráfico N° 6: Numero de productos obsoletos para devolución con sus proveedores



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 9. Gráfico N° 7: Numero de productos existentes en el inventario, ingresados y salidos por categorías y proveedores



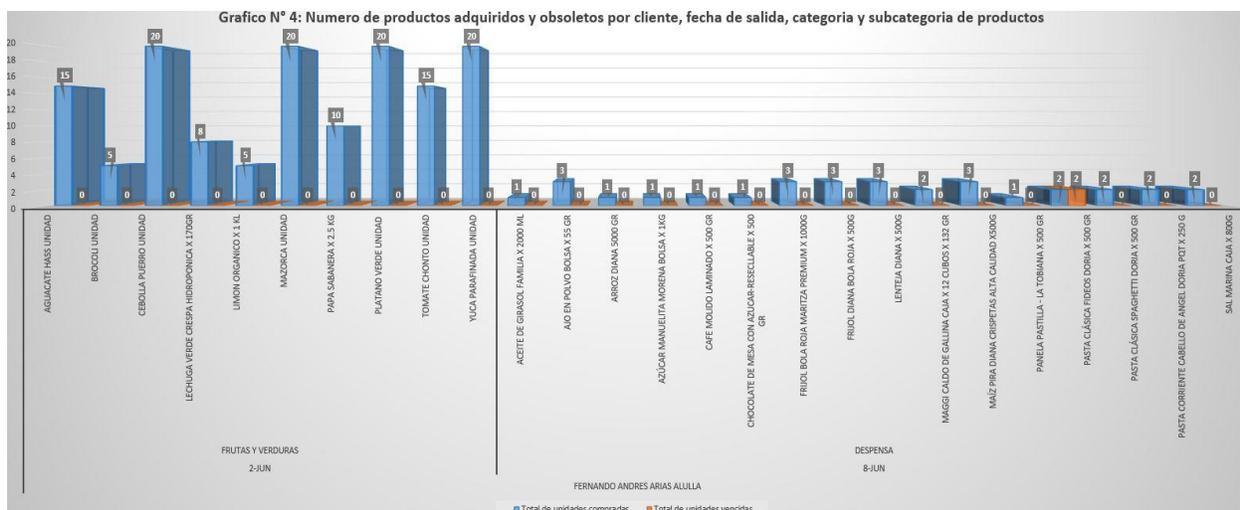
Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 10. Diagrama de barras, comparación del número de productos más comprados por los clientes frecuentes



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Diagrama de barras, comparación de los dos días con más número de productos comprados por el mejor cliente frecuente



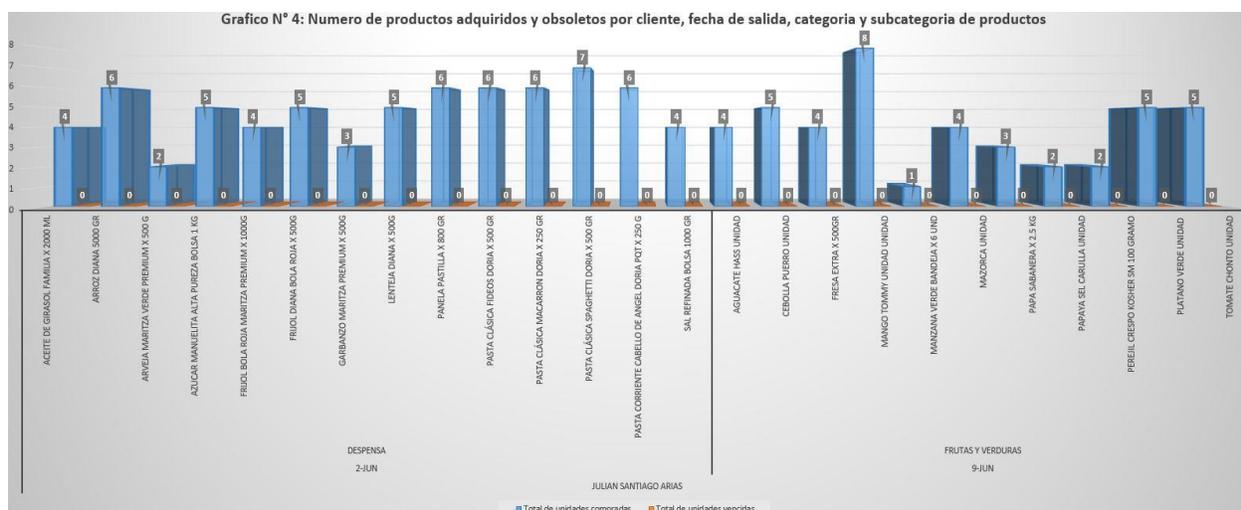
Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Diagrama de barras, comparación del número de productos más comprados por los clientes habituales



Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Diagrama de barras, comparación de los dos días con más número de productos comprados por el mejor cliente habitual



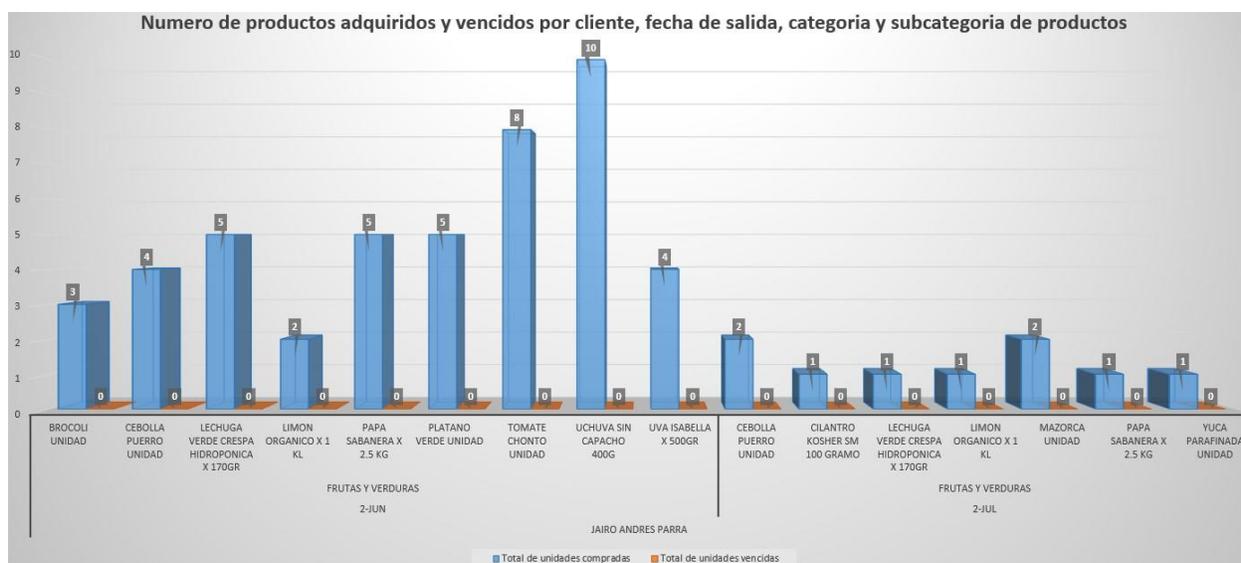
Fuente: Elaboración propia

Anexo14. Diagrama de barras, comparación del número de productos más comprados por los clientes ocasionales



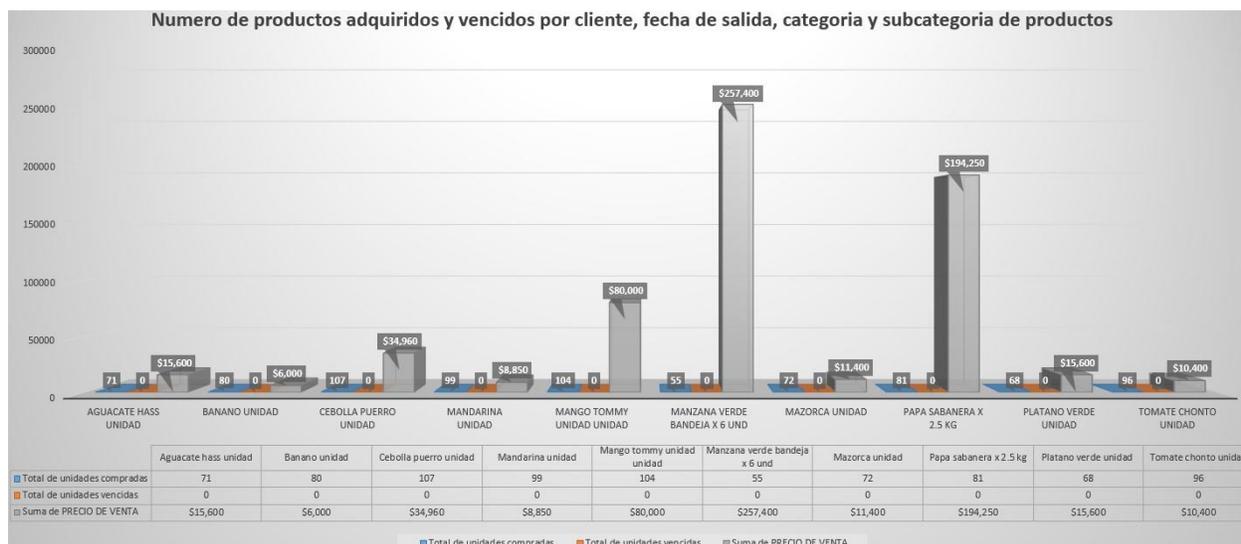
Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Diagrama de barras, comparación de los dos días con más número de productos comprados por el mejor cliente ocasional



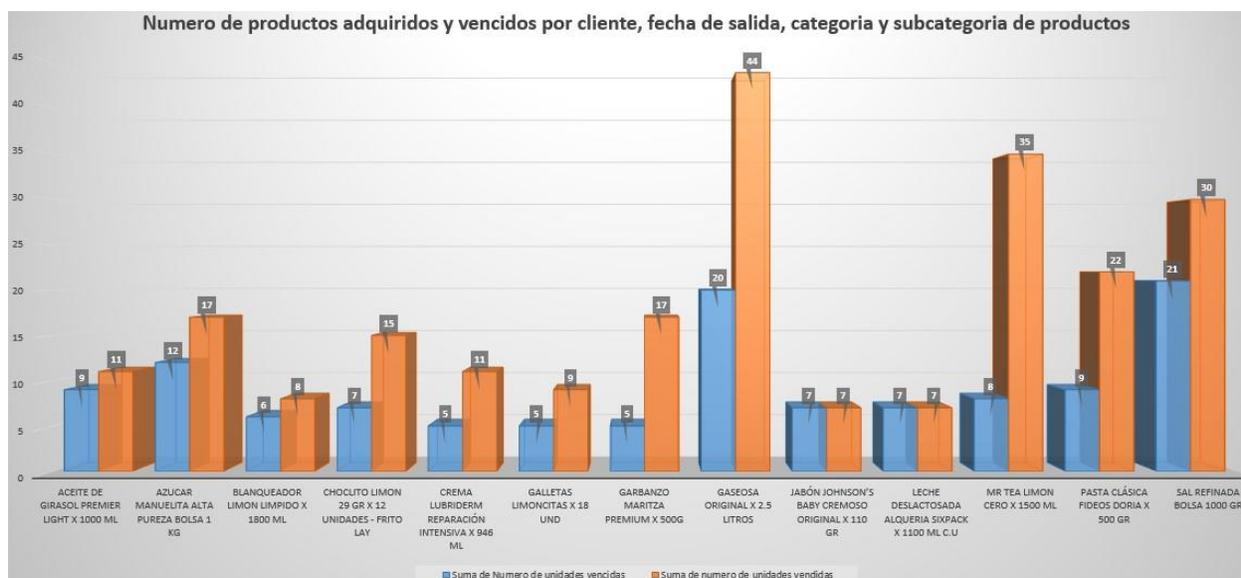
Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Diagrama de barras, comparación de los productos más vendidos y con mayor rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Diagrama de barras, comparación de los productos percederos mayores o iguales a 5 unidades vendidas y vencidas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Diagrama de barras, comparación de las categorías de productos más compradas por todos los clientes



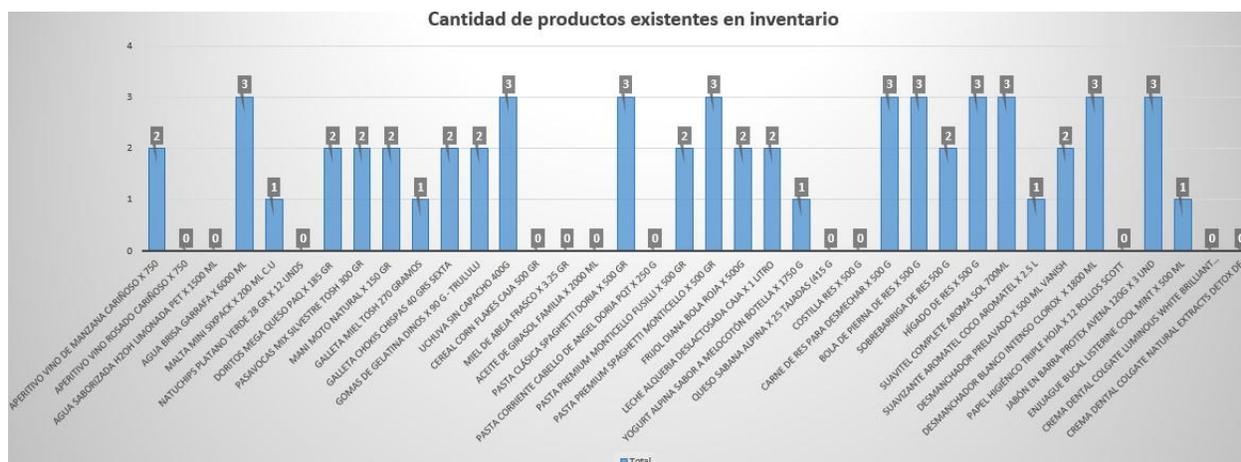
Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Diagrama de barras, productos con menor rotación menores o iguales a dos unidades y con una utilidad menor a \$50.000



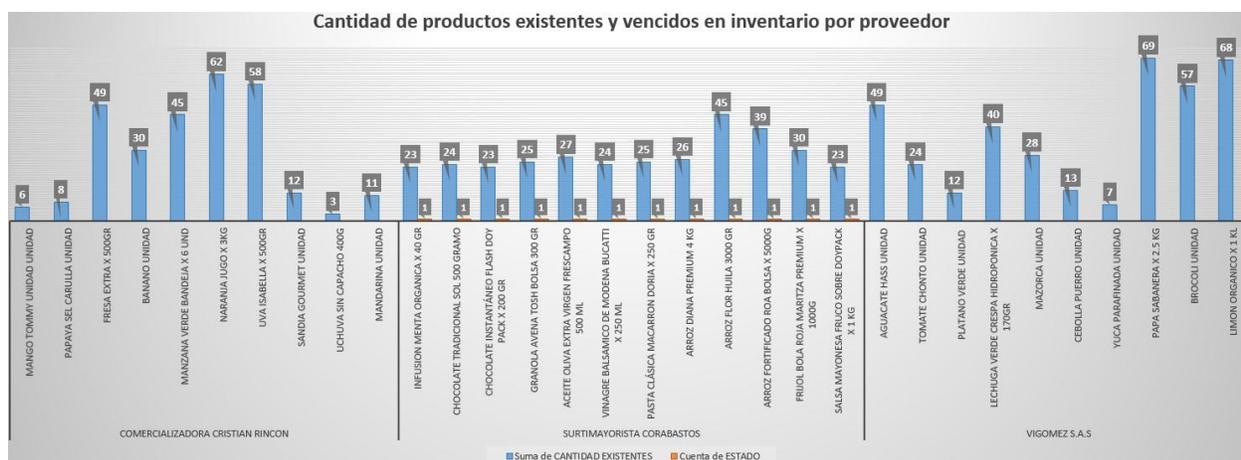
Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Diagrama de barras, productos en inventario menores o iguales a tres unidades



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Diagrama de barras, top 3 de los proveedores con mayores cantidades de productos existentes en inventario y con unidades vencidas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Comparación de ingreso potencial estimado y la utilidad generada por cada cliente frecuente



Fuente: Elaboración propia

Anexo 23. Comparación de ingreso potencial estimado y la utilidad generada por cada cliente habitual



Fuente: Elaboración propia

Anexo 24. Comparación de ingreso potencial estimado y la utilidad generada por cada cliente ocasional



Fuente: Elaboración propia

Anexo 25. Comparación del número de veces e ingresos totales por los clientes frecuentes que adquirieron la promoción establecida



Fuente: Elaboración propia

Anexo 26. Comparación del número de veces e ingresos totales por los clientes habituales que adquirieron la promoción establecida



Fuente: Elaboración propia

Anexo 27. Comparación del número de veces e ingresos totales por los clientes ocasionales que adquirieron la promoción establecida



Fuente: Elaboración propia