

**11**

**Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador**

**Customer Relationship Management (CRM) management model for transport companies in Ecuador**

**Angélica Torres-Sánchez**

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador  
angietorres\_s@hotmail.com

**Jorge Ormaza-Andrade**

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador  
jormaza@ucacue.edu.ec

**Juan Erazo-Álvarez**

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador  
jcerazo@ucacue.edu.ec

Viviana Farfán-Quezada

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador  
vivifarfanq@hotmail.com

[doi.org/10.33386/593dp.2020.2.203](https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.203)

## RESUMEN

El presente artículo muestra un modelo de Gestión Customer Relationship Management (CRM) para Atrain microbuses buses Courier; el cual se desarrolló con el objetivo de mejorar el servicio al cliente para la empresa de transporte inter e intra provincial. Se aplicó una metodología con enfoque mixto, a través de los distintos métodos inductivo-deductivo, método histórico lógico, analítico – sintético debido al tratamiento de datos obtenidos mediante técnicas e instrumentos de recolección como la encuesta y la entrevista. La población de estudio estuvo representada por los clientes de la empresa, el objetivo de la documento investigativo es proponer un modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) que mejore el servicio y la atención al cliente para la empresa Atrain microbuses buses Courier. Los resultados dan cuenta que en la empresa existen diversas falencias con respecto al manejo de la fiabilidad por parte de los empleados, la seguridad y la tangibilidad. En donde se puede evidenciar que no se están cumpliendo con las promesas de venta, además de no poseer equipos modernizados; así como también, formas de pagos, escasa visualización de las instalaciones físicas, el personal no inspira confianza debido al carencia de interacción con el cliente; además, se demostró que las personas no tienen conocimientos de procesos en minimización de tiempo en la venta; por lo tanto se desarrolló una propuesta que tiene la peculiaridad de ser válida para empresas de transporte enfocadas en propiciar la retención de clientes a través de la mejora continua de servicio al consumidor, esto mediante el desarrollo de tres componentes principales que están relacionados al área operativa de la empresa, los cuales son: el área de servicio, área de marketing y el área de ventas.

**Palabras clave:** modelo, Gestión de Customer Relationship, servicio al cliente.

## ABSTRACT

This article shows a Customer Relationship Management (CRM) Management model for Atrain microbus buses Courier; which was developed with the aim of improving customer service for the inter and intra provincial transport company. A methodology with a mixed approach was applied, through the different inductive-deductive methods, logical, analytical-synthetic historical method due to the treatment of data obtained through techniques and collection instruments such as the survey and the interview. The study population was represented by the company's clients, the objective of the research document is to propose a Customer Relationship Management (CRM) management model that improves service and customer service for the company Atrain microbuses buses Courier. The results show that there are various shortcomings in the company regarding the management of employee reliability, safety and tangibility. Where it can be evidenced that sales promises are not being fulfilled, in addition to not having modernized equipment; as well as payment methods, poor visualization of the physical facilities, the staff does not inspire confidence due to the lack of interaction with the client; In addition, it was shown that people do not have knowledge of processes in minimizing time in the sale; therefore, a proposal was developed that has the peculiarity of being valid for transport companies focused on promoting customer retention through continuous improvement of customer service, this through the development of three main components that are related to the operational area of the company, which are: the service area, marketing area and the sales area.

**Key words:** model, Customer Relationship Management, customer service.

Cómo citar este artículo:

APA:

Torres, A., Ormaza, J., Erazo, J., & Farfán, V. (2020). Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 5(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.203>

**Descargar para Mendeley y Zotero**

## Introducción

Al cambio de los tiempos las tendencias se transforman; de igual manera en los consumidores, como la susceptibilidad del cliente en cuanto a la percepción del tipo de servicio y atención que uno exige, a través de un intercambio monetario, por lo que es importante mantener una buena relación con los clientes para el desarrollo de las empresas.

Atrain microbuses buses Courier, es una empresa de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; se encarga de la movilización de personas y encomiendas a nivel inter provincial, sus clientes proceden de provincias particularmente de Guayas, Morona Santiago, Cañar, Azuay y El Oro. Destacando que sus mayores consumidores son procedentes de las ciudades de Guayaquil y Cuenca, así mismo trabaja con otros consumidores de menor alcance como es de Machala, Gualaquiza, Sucúa, Macas, Azogues, Cañar, Biblián, Tambo, entre otros. Por tal razón se requiere personal calificado que contribuya a mantener un balance entre la calidad y la satisfacción en el servicio al cliente tanto en la venta como en el servicio de transporte de personas y paquetería, pues es importante reconocer que el volumen de ventas también dependerá del personal que esté totalmente capacitado no solo por la oferta que puedan realizar con respecto las empresas competidoras que expenden servicios similares, aunque cumplan la misma finalidad sino también para que brinden un servicio de calidad.

Atrain microbuses al no contar con una herramienta de gestión de relaciones con los clientes incita al bajo rendimiento de los trabajadores en la empresa, es por eso que la aplicación en la mejora del rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad exigente de mantener una herramienta adecuada que le permita mejorar las funciones a desempeñar, mediante programas de capacitación y actualización, lo que ayudará a desarrollar al empleado habilidades del talento humano en la atención de clientes, haciendo que el personal desempeñe bien sus funciones

encomendadas y disminuya la brecha existente trabajador y el cliente, fortaleciendo la permanencia de los consumidores.

Desde el punto de vista gerencial, administrativo y operativo de una empresa, indistintamente de su tamaño, requiere para su funcionamiento correcto un plan, una estrategia, un equipo de trabajo organizado, capacitado, monitoreado coordinado y una evaluación permanente para visualizar lo que se denomina una curva de crecimiento o decrecimiento con respecto a las ventas y al servicio.

En estas condiciones, la presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) que mejore el servicio y la atención al cliente para la empresa Atrain microbuses buses Courier.

## Desarrollo

Se ha recopilado las diferentes contribuciones teóricas de varios autores transcendentales para la investigación sobre la Gestión de las Relaciones con los Clientes, este modelo implantado en las empresas con el fin de mejorar las insatisfacciones y conductas de los clientes. Adicionalmente, el Customer Relationship Management hace una descripción de las variables investigativas teóricamente como principales directrices para el cambio dentro de la empresa lo que le convierte en una herramienta de aplicación integral en la organización.

Para elevar la competitividad del sector transporte en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, se ha considerado el desarrollo de un modelo de gestión óptimo como una alternativa para la movilización de personas y objetos, con lo que se pretende garantizar el crecimiento económico sostenible y sustentable, incrementando la rentabilidad y fortaleciendo los canales de transporte y comercialización.

Introducción con el modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM)

Con las nuevas tendencias del mercado

nacen nuevas interrogantes importantes para las empresas como ¿las organizaciones realmente se encuentran aceptando que el servicio no solo se trata de la atención?, ¿Están las empresas listas para adaptarse a las tecnologías y mejorar sus procesos? y ¿Los empleados están realmente capacitados para fidelizar a sus clientes?, estas interrogantes se encuentran actualmente en las generaciones venideras es por lo que Padilla y Quijano (2004) aconseja conocer y retroalimentar los conocimientos mediante el modelo de gestión CRM la cual ayudará a contestar varias de estas interrogantes, puesto que el modelo que pretende la apropiación de la tecnología en información y los procesos de simplicidad de negocios, con la finalidad de recolectar datos y hechos significativos de los clientes a través de la interacción con ellos; es decir, trabajador-cliente, con el objetivo de mejorar los servicios y/o productos que ofrece una empresa para que satisfagan las necesidades y/o demandas de los clientes siempre con miras a incrementar sus ventas.

La dependencia empresa – cliente demanda dirigir los tres ejes sustanciales como son: ventas, marketing y servicios y esto conlleva a que se genere una gestión de relación con el cliente con el uso de aplicaciones informáticas fundamentalmente delineadas (Chen y Popovich, 2003).

Al respecto, Scullin, Allora, Lloyd y Fjermestad (2002) aseveran que el CRM debe ser el nuevo paradigma de la gestión de vinculación con los clientes; las organizaciones empresariales modernas en la actualidad han comprendido el requerimiento de desenvolverse en un entorno cambiante de tal manera que consigan beneficios con sus estrategias de marketing.

El servicio de atención a los clientes o la interrelación con los consumidores está cambiando y redireccionando a la comercialización en los distintos modelos de negocios en el campo del marketing. Alaei (2013) afirma que la táctica Customer Relationship Management busca construir relaciones cercanas entre una empresa y

sus clientes, para generar la fidelidad y la subsistencia de la empresa con la retención de los clientes verdaderamente rentables y de esa manera conservar a ese cliente como parte de la organización. Por otro lado, Butler (2008) aporta otros enfoques que involucran al CRM con las nuevas tecnologías identificando, desarrollando, integrando y focalizando las distintas competencias empresariales en el cliente, con la finalidad de generar un valor a largo plazo a los segmentos de clientes, actuales como potenciales. Se debe considerar tres aspectos clave en el CRM, la orientación al mercado, las tecnologías de la información y la integración.

El CRM estudia con severidad los servicios tanto de los compradores como de los vendedores y de los contrincantes para construir estrategias de defensa contra todas y cada una de las organizaciones que se encuentran vigentes en el mercado, con el objeto de que el CRM se centre en ofrecer mayor juicio del consumidor, concentrando la investigación en una sola data para evitar dispararla y evitar que se genere problemas en los datos recopilados, lo que ayudará a construir nuevos perfiles de los diferentes tipos de consumidores, a la vez contribuirá en el aumento de la complacencia y la lealtad de los compradores, a lo que consecuentemente incrementará las ventas para la organización.

Toma de decisiones Customer Relationship Management en la alta gerencia.

Los sectores empresariales son detonantes de sistemas complejos representan una bomba latente en cuanto a los datos de información que se forman de la realización de actividades de las empresas sean estas de cualquier tipo funcionarias - administrativas, ejecutoras - operativas, de producción de servicio o de mercadeo. En el proceso básico de las nuevas orientaciones administrativas-gerenciales y la tecnología con los nuevos canales de comunicación, los agentes de cambios son los denominados como métodos confusos, que constituyen esas herramientas que contribuyen a la toma de decisiones.

Estos métodos complejos o confusos aportan en la toma de decisiones en cuanto al área gerencial ampliando propósitos en un ambiente profesional el cual requiere de la interacción tanto de lo relacional y como de lo científico para los procesos que poseen grandes complicaciones y riesgos indistintamente del valor de la inversión de recursos que podrían darse en “patentes, en desarrollo, en software, en hardware y otros recursos necesarios”, a medida del uso de estas herramientas se notará representado en las ganancias reflejadas en términos cuantitativos para la empresa. El éxito de estos métodos complejos es fraccionar los prototipos creyentes del pasado y darles paso a los nuevos prototipos de innovación de las nuevas estructuras Gerenciales-administrativa, ejecutoras-operativa y de servicio para alcanzar los objetivos planteados. (Arévalo, 2015, p.1)

El Customer Relationship Management o CRM

El CRM desde sus aplicaciones iniciales ha tenido el objetivo primordial universalmente admitido de cautivar y retener económicamente a los clientes importantes, dejando de lado a los menos beneficiosos (Romano, 2000).

En la misma dirección, el CRM mejora la capacidad de una empresa para coordinar estrategias de marketing y servicios y se transforman en el medio para alcanzar retener clientes a largo plazo (Sin, Tse, & Yim, 2005). Dado que los objetivos estratégicos básicos de cada empresa incluyen a largo plazo crecimiento y sostenibilidad (Pohludka, Stverkova y Slusarczyk, 2018),

Asimismo, el CRM mejora la capacidad de una organización empresarial para sistematizar tácticas de marketing y servicio y crea los medios para obtener y retener a clientes a largo plazo (Sin, Tse, & Yim, 2005). Los objetivos estratégicos elementales de cada empresa contienen a largo plazo crecimiento y sostenibilidad (Pohludka, Stverkova y Slusarczyk, 2018), en la misma línea los autores (Aggarwal, 1997; Claycomb, Droge y Germain, 1999) coinciden que la exigencia de satisfacer las necesidades y demandas del cliente, así como para optimizar la satisfacción

del cliente es considerado el objetivo principal de CRM. Bajo las consideraciones antes descritas Joo (2007) declara en sus palabras que un enfoque centrado en el cliente es clave para el éxito empresarial en el mundo moderno del mercado, cuyo principio profundo es alcanzar una adecuada estrategia de CRM mejorando la fidelidad del cliente.

En la misma dirección, Customer Relationship Management (CRM), estudia el producto, el servicio, la oferta y la demanda con la finalidad de plantear estrategias en forma de defensa contra las otras empresas, por tal motivo se aprovecha de esta cualidad que posee el CRM para brindar mayor conocimiento del comportamiento del cliente con respecto a su satisfacción, al discernir y a la extracto de la información para la mitigación de los desaciertos en los datos informativos, lo que ofrece un contorno con lineamientos, tendencias acertadas de los consumidores, provocando un efecto de satisfacción, lealtad y crecimiento de las ventas.

Arévalo (2015) menciona que definitivamente para los sectores industriales la adecuada estimulación de desarrollo de métodos complejos es obtención de la mayor y mejor cantidad de indagación en cuanto a los datos de información de los usuarios para una mejor segmentación de los tipos de compradores-clientes que se centran en el servicio. Además, permitirá una gestión más eficiente y eficaz por medio de los datos mediante una atención personalizada a los usuarios lo que permitirá optimizar procesos de modernización y mantendrá la fidelidad y satisfacción al cliente.

Al hablar de Montoya, Alveiro, Saavedra y Martín (2013) se menciona que la interrelación con los consumidores se compone de instrumentos con el objeto de mejorar la asistencia en el servicio. El incremento de valor para Plakoyiannaki y Tzokas (2002) es la integración de procesos mediante las nuevas tecnologías de la información, que permiten recopilar e identificar, desarrollando las distintas estrategias y objetivos de la organización para que de esta manera se logre la integración y



la orientar con los clientes a mediano y largo plazo con un valor significativo al cliente tanto existente como potencial.

El Customer Relationship Management según Montoya et al. (2013) afirman que la herramienta del CRM permite obtener un conocimiento estratégico del mercado acerca de los consumidores y sus favoritismos actuales, asimismo reconoce el direccionamiento eficiente y eficaz del uso y aprovechamiento de datos informativos de los clientes internamente en la empresa, con la intención de desarrollar apropiadamente cada uno de los procesos intrínsecos y extrínsecos que están figurados en la actualización de información y en la comprobación a través de la medición de los resultados de la empresa.

El Customer Relationship Management pretende que toda la organización empresarial tenga mentalizado la importancia de los clientes y por qué de la importancia de los clientes para la organización. Montoya et al. (2013) manifiesta que uno de los aspectos de gran importancia en el CRM es la recolección de fuentes no serias constantemente hasta que la empresa esté destinada y enfocada a la investigación, para que se concrete el proceso de cosechar, emprender, distribuir, y socializar la ejecución de la información que se ha recogido; es lo que compone el desafío de cada organización. En la Figura 1. Se explica lo que pretende el CRM en cada organización con el cliente.



Figura 1. Intenciones del CRM

Fuente: Montoya et al. (2013)

El servicio al cliente está en el corazón de todas las organizaciones, al instante de ganarse al cliente se asegura la existencia de las empresas, posteriormente se realiza un análisis al cliente para la recopilación de información y a partir de ella se generan estrategias de venta y posventa que ayudarán al incremento de la rentabilidad para la organización. Al atraer al cliente mediante un producto o servicio se está provocando interés en la organización lo que significaría la alineación correcta de la visión de la empresa.

El marketing dentro del CRM.

El marketing ha sido creado para la satisfacción de las necesidades del mercado a cambio de beneficios para la empresa, puesto que es una herramienta necesaria para conseguir el éxito en los distintos servicios. Stanley (2001) estimula al marketing diciendo que no hay que vender sino hay que hacer amigos y ellos serán quienes compren; es decir brindar un beneficio a cambio de la satisfacción del cliente. A continuación se menciona el concepto de Marketing en donde ayuda a entender al según Kotler.

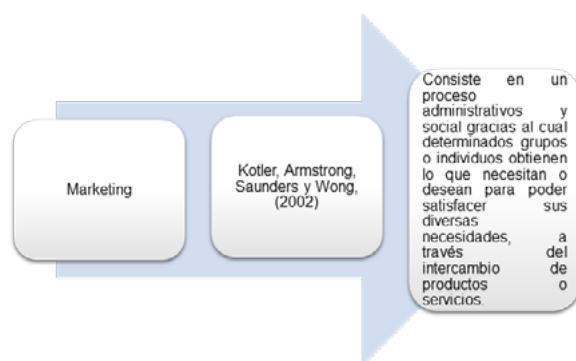


Figura 2. Concepto de Marketing

Fuente: Kotler, Armstrong, Saunders y Wong (2002).

Se puede afirmar que una de las ramas más específicas del marketing es el marketing relacional que se trata del desarrollo de las interacciones, con una realidad de visión a mediano y largo plazo forjando una mayor

valor al servicio individual y personal para la fidelización de los consumidores actuales de la empresa anverso a la obtención de nuevos y potenciales usuarios. Barreiro, Barreiro, Díez de Castro, Losada y Ruzo (2004). Además se menciona que este tipo de marketing se trata de una disciplina nueva por lo que se encontrarán distintas pero similares conceptualizaciones que abordan en cuestión Barroso y Martin (1999).

Por otra parte Alfaro (2004) considera al marketing relacional como la gestión estratégica de las relaciones o interrelaciones con los clientes de una manera colaborativa con la finalidad de que se cree un valor en forma equitativa. Mientras que Parra y Molinillo (2001) lo definen como una disciplina que instaura el desarrollo y comercialización de relaciones a corto como a largo plazo con clientes y empleados con la finalidad establecer el mayor valor ofertado al consumidor logrando los objetivos de ambas partes.

Las ventas dentro del CRM.

Dentro del concepto de ventas se concluye de acuerdo al pensamiento de Canfield (1999) que el éxito se centra en la selección inteligente de vendedores porque este depende del rendimiento de los empleados escogidos para representar a la organización de la mejor manera. Por otro lado, se permite decir que de acuerdo a las destrezas o habilidades que poseen los vendedores será lo que le lleve a ejecutar sus actividades de manera triunfante; es decir realizando una excelente gestión de ventas. Guiltina, Gordon y Madden (2005) pronuncian que los conocimientos, habilidades, experiencias y la predisposición en el aprender a realizar las actividades ya sea en ventas, en cierres de ventas, en la resolución de problemas y competencias entre otros, es lo que permitirá reflejar mediante su participación la mejor imagen de la organización.

Así mismo estos autores resaltan que el vendedor no sólo debe tener la capacidad para desarrollar y cumplir sus metas en ventas, sino que debe tener conocimiento de los procesos, controles y detalles del servicio además de

saber conocer al cliente, desarrollándose esto a partir de la capacitación.

Evidentemente autores como Anderson, Hair, y Bush (1996) dicen que el desarrollo de programas de capacitación del personal en ventas debe estipularse a través del análisis del proceso y requerimientos de lo que engloba el trabajo de ventas, además de los antecedentes y experiencias percibidas por el empleado y tener conocimiento de las políticas de comercialización de la empresa. El fortalecimiento mediante las capacitaciones se obtienen el aumento de la satisfacción del cliente por medio de los vendedores puesto que manejan técnicas de gestión de venta, técnicas de identificación o clasificación del consumidor por la adquisición de servicios en la organización.

La implementación y la aplicación del Customer Relationship Management suele suscitarse como un instrumento costoso. Sánchez, (2011) Entonces el CRM pretende que exista un enfoque en donde se integre a los usuarios con relación a las cinco funciones principales que son la composición de una perspectiva total del cliente, la clasificación de clientes de forma objetiva y estratégica; la planificación de manera personal e individual de los clientes y la particularidad de propuestas de mejor y mayor valor; además de una comunicación de la propuesta de valor personalizada y un sistema de entrega a través de los canales comunicativos en la interrelación cliente - vendedor y la transacción.

Según el autor Greenberg (2003) Cada empresa u organización conceptualiza de manera heterogénea o de acuerdo a sus convicciones lo que conlleva la atención y el servicio al usuario, sabiendo que el CRM ha identificado 3 tipos de mercados las cuales se definen a continuación:



Figura 3. Definiciones de tipos de servicio.

Fuente: Greenberg (2003)

La primera definición según Greenberg (2003) es el mercado que se centra totalmente en la tecnología la cual nace de la carestía de los vendedores en posicionar sus servicios que repetidamente dan contestación a problemas concentrados en la dirección de las interrelaciones con los consumidores. La segunda definición se centra en la etapa de vida del usuario el cual nace del interés de cualquier consumidor de CRM, en plasmar una descripción de una nueva eventualidad de propuesta de negocio con las diferentes series en capacidades enfocadas en la etapa de vida del usuario. Dicha etapa de vida contiene cuatro elementos significativos como son la amabilidad, la transacción o convenio, el servicio, la atención y el mejoramiento continuo. La definición del ciclo de vida del cliente para el CRM se entiende como aquella habilidad de interacción fluida con el cliente o el mercado. Y la última se centra en las estrategias y su propósito es que exista una emancipación del término CRM en cualquier paradigma de tecnología, y que cause mínimo impacto en las técnicas e instrumentos aplicados en la administración de consumidores. Finalmente, la conceptualización entiende al CRM como el conjunto de instrumentos aplicados para la lucha célebre en el mercado con la generación de un mayor y mejor valor para la organización.

Siguiendo la perspectiva de los autores Alfaro (2004); Pushmann y Alt (2004); Xu y Walton (2005) el CRM es considerado bajo 3 áreas fundamentales que son el CRM operacional el cual apoya a los procesos de contacto

directo “cara a cara” con el cliente en donde inventa referirse a los varios puntos de contacto individualizado y personalizado en donde se recopila la información del usuario (Contac center, e -mail, y por las ventas.). Así también el CRM analítico abarca de varios instrumentos que permiten el análisis de la información recopilada acerca de los clientes con el propósito de extraer y transformar las bases de datos para conocer las tendencias de acuerdo a los perfiles además de identificar patrones y conocer el grado de satisfacción. Por último, el CRM colaborativo se trata de la composición de varios sistemas que se componen de distintos sistemas especializados en cada área latentes en la compañía con la finalidad de ofertar a los consumidores mejor capacidad de respuesta a los clientes. Seguidamente este CRM se concentra en el contacto de la relación con el usuario y el canal de una manera coordinada con el proyecto de aumentar el nivel de la satisfacción y la fidelidad con la empresa.

#### Aplicación Customer Relationship Management

La aplicación del CRM se realiza a través de una previa investigación evaluando la calidad de servicio o la satisfacción del servicio mediante de método Servqual con el instrumento de la encuesta, pero lo más importante es plantearse claramente el objetivo de medir la satisfacción o calidad de servicio antes de diseñar el método para hacerlo. Las encuestas de satisfacción, o cualquier otro método que se utilice, son herramientas al servicio de los objetivos.

Cuando se intenta medir el nivel de satisfacción de los usuarios, primeramente, se pretende calcular uno o todos los objetivos planteados. Por un lado, Pizzo (2014) conceptualiza que la medición de los niveles de insatisfacción o de satisfacción de los consumidores se da con relación al servicio que recibieron, para valorar y calificar al área de atención al cliente y de esa manera incentivar en la mejora de atención y servicio al consumidor.

Frías (2018) aporta con el Prospect Nurturing en el Customer relationship management en la fórmula que te ayuda a incrementar



las ventas son mediante la estrategia que sistematiza el seguimiento, además permitirá estar en contacto directo y personalizado por largos periodos de tiempo con los prospectos que no puedes atender y así lograr un incremento significativo en tus ventas; es decir que El Prospect Nurturing se enfoca en dar información valiosa a prospectos calificados que no se encuentran listos para comprar y la clave para tener éxito es que el contenido debe lograr mantener a tus prospectos atrapados e interesados.

#### Dimensiones de calidad de servicio Servqual.

Para medir la percepción de la calidad, los autores Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) afirman. “La calidad del servicio se puede definir como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente”. Estos autores proponen un modelo de medición de servicio llamado SERVQUAL, el cual fue planteado para medir la calidad en todas las organizaciones que brindan servicio.

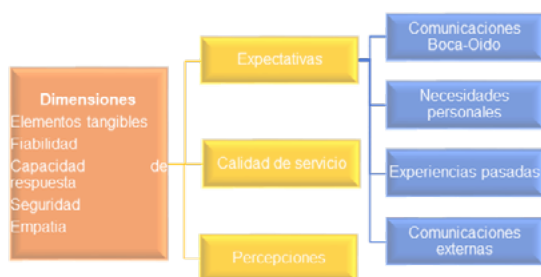


Figura 4. Dimensiones de calidad de servicio

Fuente: Zeithalm, Berry, y Parasuraman (1993)

La escala de medición de Zeithalm, Berry, y Parasuraman (1993) se da por el instrumento Servqual que está comprendido de cuarenta y cuatro elementos de los cuales veinte y dos son elementos de las expectativas y otros veinte y dos para los elementos de las percepciones. Ejecutando esta medición se obtienen respuestas de los consumidores a través de la herramienta que está basada la escala de Likert considerando a la calificación número 7 como máxima. Rust y Oliver (1994) aclaran que la

utilización para cada enfoque sea perspectiva o expectativa depende eventualmente del consultor y de lo que desee encontrar o investigar, puesto que, esta herramienta se adapta a escalas y elementos anteriormente mencionados como: las características del servicio, ambiente del servicio y entrega del servicio.

Parasuraman et al. (1988) con su modelo de medición de Calidad de Servicio, el cual es denominado como Servqual y posteriormente actualizado y mejorado en 1994 define que los consumidores son los calificadores de la calidad con respecto al servicio realizando un cotejo en cuanto a lo que los consumidores esperan con lo que dicho servicio es brindado y recibido. Con lo señalado la calidad de servicio se redefine como la diferenciación entre las expectativas del cliente y sus percepciones el desempeño por parte del empleado destinado a realizar dicho servicio.

Conforme a la creación del método SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml, & Berry, Servqual (1988). Posterior la exposición de Zeithaml y Parasuraman (2004) proponen varias dimensiones que están ligadas a la calidad en servicio los cuales están conformados como elementos: Tangibles que hace relación a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, la Fiabilidad que se relaciona con la habilidad para cumplir con el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, la Capacidad de Respuesta que se involucra con la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente, la Seguridad se refiere al conocimiento y atención manifiestos por los empleados y sus habilidades para exponer credibilidad y confianza y por ultima la Empatía se enfoca a la atención individualizada ofrecida por las empresas a los consumidores. Todas las dimensiones expuestas anteriormente son las de mayor aplicación y aceptación.

Las necesidades y expectativas según Machado, Tinoco y Ribeiro (2011) surgen todos los días

con respecto a la rapidez en lo que conlleva el tiempo de compra o adquisición de un servicio. Los consumidores se encuentran demandando servicios más rápidos y con menos complicaciones capaces de ser accesibles al tiempo de cada uno de ellos, por lo que muchas de las veces la fidelidad de los consumidores se encuentra comprometida por los procesos complejos que tienen las organizaciones en sus departamentos de venta.

### El servicio al cliente

Montoya et al. (2013) aseguran que “aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo, es lo que se denomina como servicio al cliente”. Por otro lado, Luna (2012), indica que una empresa es competitiva, cuando tiene la posibilidad de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Con el paso del tiempo el concepto de servicio ha variado del cliente siempre tiene la razón, al cliente no siempre tiene la razón, el mundo del servicio en el ámbito empresarial se enfoca en: clientes que están desconformes por los servicios recibidos. Berry (2007) critica a su manera diciendo que no se trata que los clientes no poseen la disposición de gastar dinero, tampoco se trata que los clientes son víctimas de errores insignificantes y menos que carezcan de educación; anverso a esto se enfoca en que los consumidores aceptan las ineptitudes por parte de la empresa ofrecida por los empleados como la falta de una buena gestión que como efecto ocasionará la falta de un servicio satisfactorio.

El buen o excelente servicio es un índice importante para establecer con los consumidores confianza debido a que quizá no es un cliente actual se estaría convirtiendo en un cliente potencial, puesto que en primera instancia no se interesó por servicio, pero

posteriormente convertirse en un consumidor frecuente que incorpora en sus planes diarios, semanales o mensuales los productos o servicios que ofrece dicha organización. Iván Mazo en la actualidad afirma que el servicio al cliente evolucionó hasta tal punto de establecerse como un modelo para la administración de las relaciones que se tienen con los clientes, es por lo anterior que Mazo (2007) afirma que “la cultura del servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño” (p.137).

La aplicación de la atención en los servicios se encuentra permanentemente en las organizaciones y es por lo que ésta debe estar incluida y difundida en todo el personal y más aun con aquellas personas que están en contacto con los clientes, cabe recalcar cada organización plantea sus propias estrategias dirigidas a su propósito de creación, es decir a sus clientes, convirtiéndolas en parte de su cultura organizacional. (Serna, 1999)

### Métodos

El estudio investigativo se desarrolló bajo un diseño no experimental, con un enfoque mixto (cuali – cuantitativo), su finalidad fue descriptivo – explicativo con un alcance transversal; se aplicaron los siguientes métodos como son el inductivo – deductivo, analítico – sintético, histórico – lógico, sistémico; como técnicas e instrumentos para la recolección de datos se recurrió a la encuesta y entrevista, se consideró como población un número aproximado de 2400 clientes mensuales Se ha identificado un movimiento promedio 8 clientes que viajan en cada unidad de un total de 16, lo cual daría un movimiento diario de 128 personas al día, que al mes resultarían 2400 personas que trasladan mediante este servicio.

### Resultados

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa Atrain microbuses buses Courier a través de la aplicación de una entrevista y encuestas se tienen las siguientes directrices para la continuación del desarrollo de la

investigación:

- ✓ Una vez aplicada la encuesta a una muestra de 384 usuarios de la ciudad de Cuenca y Guayaquil, con la finalidad de conocer la situación actual con relación al servicio que ellos reciben por parte de la empresa, se determinó que en su mayoría de los encuestados con respecto a datos sociodemográficos 204 usuarios son de género masculino quienes usan nuestro servicio.
- ✓ La mayor parte de usuarios (223 encuestados) viajan desde la ciudad de Cuenca a Guayaquil por lo que se determinó que los ingresos de la empresa están en base a las salidas de Cuenca hacia la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Se observó que existe un ambiente de trabajo bueno, pero los empleados son motivados más por su amistad que por su desempeño laboral lo que no permite discernir con claridad las fallas de cada empleado en cuanto al servicio que brinda cada uno de ellos, aspecto que puede incidir en el deficiente desenvolvimiento de funciones por parte del área operativa. Los resultados encontrados muestran también que los procesos de comunicación con los superiores son decadentes.
- ✓ Los factores evidenciados permiten fundamentar la respuesta a la investigación mediante la encuesta en donde, se cuestiona el servicio al cliente de la empresa dada por el área operativa hacia los usuarios, puesto que la mayoría de los clientes no perciben la confianza pretendida por parte de los empleados al momento de adquirir el servicio.
- ✓ La retroalimentación y capacitación por parte del personal es fundamental para el modelo de gestión CRM el cual es creado con la finalidad de mejorar las relaciones con los clientes. Los principales resultados encontrados sobre la situación actual se encuentran en dimensiones alertas que son de Tangibilidad, Seguridad y Fiabilidad.

- ✓ Una de las deficiencias que inciden en el servicio al cliente dado por el personal es el desconocimiento de procesos que ayudan a minimizar el tiempo al realizar la venta del servicio. Esto en consecuencia genera inconformidad por parte de los clientes, haciendo que la percepción de calidad de servicio disminuya. Por lo tanto, es necesario que mediante la gestión del CRM sirva como herramienta fundamental para potencializar las capacidades del trabajador y de esa manera pueda realizar eficientemente las funciones encomendadas.

Bajo las consideraciones antes descritas, se establece una propuesta que representa el desarrollo del modelo de gestión Customer Relationship Management generado a partir de las necesidades y requerimientos de la empresa. Para esto se disponen de 3 fases; la fase 1 se concentra al área de servicio que brinda la empresa en donde se incrementará el conocimiento del cliente y se realizará la reducción de tiempo de contacto, así mismo se realizará la eficiencia en el Call center; en la fase 2 se enfoca en área de marketing donde se diseñan los instrumentos de optimización de canales que sean aplicables para la organización. Finalmente, la fase 3 se enfatiza al área de ventas de la empresa en donde se mejorará la rentabilidad por cliente a través de varias estrategias.



Figura 5. Esquema de propuesta

Fuente: Elaboración los autores

## Discusión

Customer relationship management - Módulo de Servicio.

A manera de introducción del módulo; el concepto del CRM con Swift (2002) definiéndolo como un proceso interactivo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de la información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por comprador. Para el desarrollo del mismo se procede desplegar una leve información sobre el incremento del conocimiento del cliente, posteriormente la aplicación de E-business, la reducción en tiempo de contacto, el análisis de patrón de llamada y la eficiencia en el Call center.

Incremento del conocimiento del cliente.

Es indudable que conocer a un cliente es importante si se quiere ser capaces de ofrecer servicios adecuados a sus necesidades. Salinas (2014) confirma que para conocer a los clientes se requiere de una interacción con ellos, de estas interacciones se recopilan datos, que se ingresan a una base de datos, que posteriormente se tabulan y analizan de manera individual y grupal, este proceso es la esencia de un CRM; es decir, que existe un engranaje entre la herramienta de ayuda y la forma de trabajar. Es incuestionable que las (PYMES) pequeñas y medianas empresas tienen similares, pero no iguales necesidades, las mismas proyecciones, los mismos presupuestos y las mismas herramientas, aunque se debe insistir en la filosofía del CRM que por su elasticidad es aplicable, ajustable y adaptable a todas las empresas.

Al momento de realizar la evaluación de lealtad del cliente se tiene en cuenta las posibilidades de elección que tiene en la forma de pago que puede darse en efectivo, por medio de tarjetas de débito, crédito o transferencia y de ese modo se podrá definir si el cliente es rentable, cliente estratégico o realmente no es rentable.

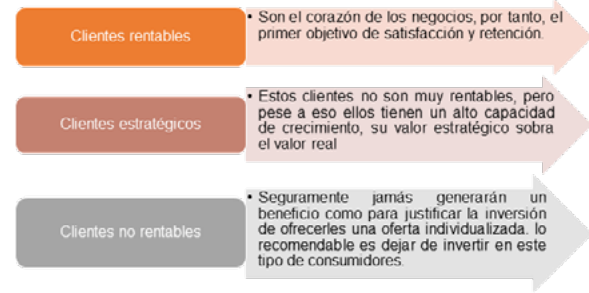


Figura 5. Tipo de cliente

Fuentes: Llamas, Levy y Sulé (2005)

La segmentación ofrecerá plataformas para una mejor interacción con los clientes de forma individual y personal con cada servicio de Atrain microbuses buses Courier, puesto que permitirá entender de una manera más clara como llegar a ellos y como generar en los empleados el concepto del valor que tiene el cliente. De este modo la empresa extenderá su portafolio de clientes según su valor, según su rentabilidad y según su estrategia para conocer cuánto tiempo y recursos deben invertir en cada uno de ellos, por ende, se garantizará la lealtad y el incremento de los clientes más valiosos y satisfaciendo sus necesidades de mejor manera.

En la interacción con el cliente se pretenderá siempre ir más allá de lo que se obtiene con cada contacto para que de esa manera lograr que el cliente se implique como parte de la empresa, se sienta libre de expresar la conformidad e inconformidad y que sienta que aporta y participa en el cambio. El objetivo que se sienta parte de la empresa e intervenga como portavoz de servicios de la empresa.

Por otro lado, Greenberg (2003) recalca que la función del empleado es transformar a los consumidores nuevos en consumidores frecuentes, para que aquellos sean el respaldo o escudo de la empresa y de sus servicios. La estrategia de tipo recompensa se suscita como una buena forma garantizar la lealtad, a través premios por ser los consumidores más fieles y por ende más rentables. Únicamente así se logrará la función de voceros a los clientes recomendando a nuevos y potenciales clientes.



Esta estrategia de CRM es una base de impulso para el cambio e innovación de las empresas haciendo que las renovaciones e innovaciones en servicios se crean de acuerdo a las insatisfacciones de los clientes, integrando al proceso de entrega de los productos la interacción y afinidad con el cliente mostrando un valor añadido.

#### Aplicación E-business.

En el caso de la empresa Atrain microbuses buses Courier el comercio electrónico se suscita entre el consumidor final y la empresa. El e-business para las empresas indistintamente de su tipo de servicio consiste en la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos o servicios a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones Granja (2010). Para Atrain microbuses se propone implementar el nuevo sistema facturación electrónica con la finalidad de mejorar el registro de la transacción y de ese modo obtener mayor información sobre el cliente. En la siguiente tabla 17 se podrá visualizar la facturación que de un boleto dado por el servicio de transporte de pasajeros y la facturación de encomiendas dado por el servicio de Courier.

Otra de las propuestas para Atrain microbuses buses Courier es la creación de un Portal de compra de boletos online el cual será patentado con el nombre de [www.atrainmicrobuses.com.ec](http://www.atrainmicrobuses.com.ec), para quienes así lo deseen podrán comprar por medio de este medio. Este portal se encontrará enlazado a los horarios disponibles de la empresa y se podrá cancelar por medio de una tarjeta de débito como de crédito.

#### Customer relationship management - Modulo de Marketing.

El Marketing es conocido en todo el mundo por preocuparse en crear valor y satisfacción a los clientes. Zapata Alarcón (2019) define al marketing como "El proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que

necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros. En la actualidad éste es una herramienta que toda organización debe conocer y poseer debido a que el marketing no es más que la ejecución de compensaciones entre dos o más partes para un beneficio mutuo. Este módulo se desarrolla con el propósito de segmentar y focalizar al cliente, analizar el canal y campaña adecuada, administrar la campaña y realizar transacciones de por e-commerce.

#### Marketing segmentación y focalización del cliente CRM.

El éxito de la organización se basa en encontrar y establecer las tendencias, necesidades y deseos de los mercados metas con el propósito de satisfacer de una forma más atractiva siendo eficientes y eficaces. El marketing directo para Kotler y Armstrong (2002) son las interrelaciones directas con clientes individuales pre-seleccionados detenidamente, a fin de obtener resultados inmediatos y de cultivar relaciones duraderas con los clientes. Para la empresa el marketing directo es el marketing adecuado debido al tipo de producto y servicio que pretender mejorar ya que las comunicaciones con los consumidores son individuales y personalizadas con la intención de obtener una respuesta al instante por el contacto directo

#### Customer relationship management - Modulo de Venta.

Las ventas son directamente ejecutadas por el área operativa, dejando claro al decir que no simplemente se trata de vender más sino se trata de vender mejor que lo demás. Ruano (2002) la empresa debe conseguir y transformar a todo el personal que labora en la organización en auténticos vendedores y convincentes revolvedores, haciendo de estos vendedores internos y externos fortaleciendo a la organización de manera que cada talento humano capaz de responder indistintamente del tipo de cliente. Ciertamente con lo mencionado se resume a que la venta es de carácter estratégico, porque genera valor



percibido, diferenciado y valorado en cada uno de los clientes. Este módulo se desarrolla a medida de la importancia de las estrategias por lo que se mencionara varias estrategias de ventas.

#### Estrategias de ventas por Facebook.

La estrategia de manejo de redes sociales al concentrarse la población en los sucesos de la Red social de nombre Facebook, mencionado esto se realiza la creación de la página con respecto a los dos servicios de la empresa, que son de venta de boletos y de courier.

La estrategia de actual uso que es la red más conocida a nivel mundial, que es Facebook, en donde se propone para las publicaciones de venta en cuanto a precio, seguridad, información de contactos y horarios de rápida entrega.

Esta estrategia se usa con la intención de realizar la difusión del servicio a través de un de un momento conmemorable para la población en general, además ayuda y motiva a través de un juego para obtener un premio, mediante simples y fáciles indicaciones.

#### Conclusiones

La investigación ha sido realizada conforme al desarrollo de los componentes del modelo de gestión de Customer Relationship Management de la empresa Atrain microbuses buses courier, con el propósito de mejorar el servicio y atención al cliente del target de la empresa. Para esto se ha revisado los lineamientos empleados para el CRM, que mediante las necesidades de la empresa se realizan el área operativa por lo empleados Cajeros / Boleteros. Por lo tanto, el enfoque de este modelo es el fortalecimiento del servicio y atención a través de nuevos instrumentos que mejoren y garanticen estos indicadores.

Dentro de la metodología de la investigación se logró establecer la retroalimentación tanto del gerente como de los clientes por medio de entrevistas y encuestas, que establecieron el estado del servicio que ofrece la empresa,

considerando que el trato al cliente por parte del personal es deficiente, mostrando así una inadecuada gestión del cliente en la dimensión de Fiabilidad, Tangibilidad y Seguridad, que se suscita por la carencia de una capacitación y formación en cuanto a capacidad de respuesta que intervienen en el mejoramiento permanente de la satisfacción del cliente.

Se evidencia la ausencia de sistemas que ayuden a minimizar procesos de venta, lo que le permite a la empresa mejorar en esta área que es fundamental para la empresa, asegurando la subsistencia de la empresa a través de la fidelización.

En conclusión, el modelo de gestión CRM desarrollado está orientado en la mejora del servicio y atención al cliente en la cual el gerente conoce cuales son las deficiencias localizadas a través del método SERVQUAL. Por tanto, se han establecido 3 módulos de mejoras, en cuanto a servicio, al marketing y ventas, las mismas que son fundamentales para la efectividad del modelo de gestión.

Es necesario establecer para el desarrollo del marco teórico una base conceptual a forma de base de datos, en donde se recopilen los términos frecuentemente utilizados en la investigación para que quienes dispongan del documento puedan entender la dinámica de los análisis realizados.

Antes de aplicar el modelo de gestión CRM es necesario que se aplique un instrumento medición de servicio al cliente en este caso el SERVQUAL, para que cliente pueda descargar su expectativa y perspectiva con respecto a la empresa. Consecuentemente, los resultados presentados le permitirán a la empresa realizar ajustes a su en los índices propicios para la mejora.

Para que la aplicación del modelo CRM en la empresa Atrain microbuses buses courier sea eficiente y eficaz se debe capacitar al personal, tener una gestión gerencial en cuanto a marketing y ventas para que la empresa se encuentre en todos los medios y canales más

usados en la actualidad. Por lo tanto, deben poseer el conocimiento en el área gerencial como operativa para ejecutar los resultados dados por los instrumentos y para la aplicación se debe socializar la propuesta mediante talleres, capacitaciones en donde se dé a conocer al personal los nuevos objetivos de mejoras en servicio.

### Referencias bibliográficas

- Aggarwal, S. (1997). Flexibility management: The ultimate strategy. *Industrial Management*, 39(1), 5–14.
- Alaei, H. (2013). CRM: una estrategia efectiva para retener los clientes. *Gestiopolis*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/crm-una-estrategia-efectiva-para-retener-los-clientes/>
- Alfaro, M. (2004). *Temas clave de marketing relacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (1996). *Administración de ventas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Arévalo Molina, D. (10 de 1 de 2015). ERP y CRM: ventaja competitiva para la toma de decisiones empresariales. Obtenido de Gestiópolis portal de publicaciones del conocimientos: <https://www.gestiopolis.com/erp-y-crm-ventaja-competitiva-para-la-toma-de-decisiones-empresariales/>
- Barreiro, J., Barreiro, B., Díez de Castro, J., Losada, F., & Ruzo, E. (2004). *Rentavilice su gestión gracias al CRM*. Coruña: Netbiblo.
- Barroso, B., & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: Esic Editorial.
- Berry, L. (2007). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Versalles.
- Berry, L., Bennett, D., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de servicio una Ventaja estrategica para instituciones financieras* (Primera ed.). Madrid: Díaz de santos.
- Butler. (2008). *Customer Relationship Management* (Segunda ed.). (T. & Francis, Ed.)
- Canfield, B. (1999). *Administración de ventas*. Mexico: Ediciones Diana.
- Colombia: Institución Universitaria CEIPA.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. (S. M. review, Ed.) Primavera.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1995). A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 4(49), 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 4(67), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL. A Multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, 64, 12-40.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985,1988). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Parra, F., & Molinillo, S. (2001). *Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos* (Vol. 109). Esic Market.
- Plakoyiannki, E., & Tzokas, N. (2002). *Customer Relationship Management: A capabilities portfolio perspective* (Vol. 3). *Journal of data base*.
- Pohludka, M., Stverkova, H., & Slusarczyk, B. (2018). Implementation and unification of the ERP system in a global company as a strategic decision for sustainable entrepreneurship. *Sustainability*, 10(8), 1–16.
- Pushmann, & Alt, L. (2004). *Successful practice in customer relationship management*.

- Hawaii: Proceedings of the 37th Hawaii International conference on Systems Sciences.
- Romano, A. C. Jr (2000). Customer relations management in information systems research. In H. M. Chung (Ed.), Proceedings of the Americas Conference in Information Systems (AMCIS), Long Beach, California, 10–13 August, pp. 811–819.
- Ruano, A. (2002). La venta profesional, concepto, estrategia y tactica. España: Deusto.
- Rust, R., & Oliver, R. (1994). Service Quality Insights and Managerial implications from the frontier. *Service Quality New Directions in Theory and Practice*, 12-32.
- Salinas, K. (21 de Octubre de 2014). Clientes internos y externos en una organización. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clientes-internos-y-externos-en-una-organización/>
- Sanchez Carvajal, J. (2011). Sistema de gestión de relación con los clientes CRM sobre la plataforma de ERP SIMTEX de Colors S.A. Medellin, Colombia: Universidad de Medellin.
- Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G. O., & Fjermestad, J. (2002). Electronic customer relationship management: Benefits, considerations, pitfalls and trends. In Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, April, pp. 3–5.
- Serna Gomez, H. (1999). Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición. Medellin: 3R editores.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290.
- Stanley, B. (2001). Administración de las relaciones con los clientes. Mexico: Mx Oxford University Press.
- Swift, R. (2002). CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes. Mexico: Pearson Educación.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM (Vol. 105). *Industrial Management + Data Systems*.
- Zapata Alarcón, Y. (14 de 05 de 2019). Fidelización de clientes, marketing relacional y CRM. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/fidelización-de-clientes-marketing-relacional-y-crm/>
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. (2004). Service Quality. Marketing Science Institute.