

**GESTIÓN FINANCIERA DEL GRUPO EMPRESARIAL DIANA MARIA
MENESES (DMM) CON BASE EN CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT / ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS
CLIENTES)**

**CLAUDIA LORENA REY MUÑOZ
SILVIA LORENA REALPE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**GESTIÓN FINANCIERA DEL GRUPO EMPRESARIAL DIANA MARIA
MENESES (DMM) CON BASE EN CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT / ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS
CLIENTES)**

**CLAUDIA LORENA REY MUÑOZ
SILVIA LORENA REALPE**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor
ESP. ANA MILENA ASCUNTAR BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Directora de Proyecto de Grado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2. OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. ANTECEDENTES.....	17
4.1 ANTECEDENTES DEL GRUPO EMPRESARIAL DIANA MARIA MENESES (DMM)	17
5. MARCO REFERENCIAL.....	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 El CRM,.....	19
5.1.2 Conceptos de apoyo básicos en una empresa, para el desarrollo de CRM.....	20
5.1.3 Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.....	21
5.1.4 Impacto financiero con la implementación de CRM	22
5.1.5 Los Ratios Financieros (también llamados razones financieras o indicadores financieros),	24
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	28
5.2.1 Un customer relationship management, CRM	28
5.2.2 El concepto de marketing.....	28
5.2.3 El cliente	29
6. METODOLOGÍA	32
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	32
6.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32

7.	ANÁLISIS DE LOS RATIOS Y RAZONES FINANCIERAS.....	33
7.1	LOS RATIOS	34
7.1.1	Análisis de liquidez	34
7.1.2	Análisis de la gestión o actividad	37
7.1.3	Análisis de solvencia, endeudamiento o apalancamiento	41
7.1.4	Análisis de rentabilidad	44
7.2	LIMITACIONES DE LOS RATIOS	47
7.3	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	48
7.3.1	Análisis balance general.	49
7.3.2	Análisis estado de resultados	49
8.	PROPUESTA DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT / ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES) PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DIANA MARIA MENESES (DMM)	51
8.1	ANÁLISIS TIPOS DE DATOS SOBRE CLIENTES.....	51
8.1.1	Quien es el cliente	51
8.1.2	Clasificación de Clientes:	52
8.2	EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL GRUPO EMPRESARIAL	55
8.2.1	Análisis y estrategias DOFA	55
8.2.1.1	Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	56
8.2.1.2	Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).....	57
8.2.1.3	Matriz DOFA	59
8.3	PLAN DE ACCION.....	61
8.4	RESULTADOS DEL CRM.....	70
8.4 .1	Planificación financiera	70
8.4.1	Rentabilidad sobre el activo	71
8.4.2	Rendimiento sobre la Inversión (ROI).....	72
	CONCLUSIONES.....	76
	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	80
	ANEXOS	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Estados financieros	84
Anexo B. Plan Financiero.....	85

RESUMEN

En este estudio, se considera seriamente el tema de la relación que se debe mantener con los clientes en un negocio, y muy especialmente el manejo que se le quiere dar a este departamento de atención al cliente para el grupo empresarial **diana maria meneses (dmm)**, dicho grupo empresarial se especializa en la comercialización de ropa de las mejores marcas a nivel nacional e internacional; adaptado a cada almacén con las nuevas condiciones de mercado y paralelamente involucrando todos y cada uno de los procesos administrativos implementados y puestos en práctica dentro del departamento de atención al cliente de la empresa. identificando que el servicio en sí solo no tiene sentido si no viene acompañado de adecuados procesos administrativos bien evaluados y creados. un proceso administrativo bien conducido, implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. los procesos administrativos no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuada y sistematizadamente con previsiones exhaustivas de todo el accionar a fin de obtener los resultados deseados.

ABSTRACT

In this study, we seriously consider the issue of the relationship should be maintained with customers in a business, and especially the management that he wants to give the customer service department for diana maria meneses business group (dmm) , said business group specializes in the marketing of clothing from top brands nationally and internationally; tailored to each store with the new market conditions and in parallel, each involving all administrative processes in place and implemented within the department customer of the company. identifying the service itself is meaningless if not accompanied by adequate and well-evaluated business processes created. a well-conducted administrative process, involves making a personal transformation that makes the man should be more alert, more flexible and therefore often has to initiate an analysis of internal review and self-knowledge. administrative processes should not be left to chance, or the inertia of habit, less improvisation, should be properly planned and systematized with comprehensive forecasts of all the actions to obtain the desired results.

INTRODUCCIÓN

La alta complejidad y competitividad de los mercados, los cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes por tal motivo es de suma importancia para la Gerencia, la información financiera de la empresa, para nuestro hemos considerado de gran importancia los ratios, las razones financieras y el sistema CRM. Integrados a cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, permitiéndole a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que su accionar se acerque lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser bien claros y precisos; muchas veces las personas no se comprometen con los procesos administrativos, porque no saben lo que va a ocurrir. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo, un proceso administrativo ocurre de forma muy eficiente si todos los involucrados se encuentran comprometidos con él, en tanto, para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo, ya que el proceso ocurre a través de las personas.

Llevar a cabo una evaluación enfocado específicamente en los procesos administrativos de la Gerencia de Atención al Cliente del Grupo Empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)**, implica un conjunto de actividades sistematizadas que deben ser apoyadas por todos y cada uno de los integrantes del departamento y por el personal de otras unidades de la organización.

Entre los principales objetivos planteados para el mediano y largo plazo en el departamento objeto de esta investigación, es alcanzar la fidelidad de los clientes, calidad en el servicio ofrecido, una amplia satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas en los mismos, la responsabilidad social, la creación de nuevos canales de ventas, mayor capacitación del personal, compromiso de nuestro capital humano y superar las expectativas de ventas al final de cada ejercicio económico, entre otros.

Para el desarrollo de este trabajo también se tuvo en cuenta el sistema CRM, La intención de este proyecto tomar parte de la teoría del CRM para adaptarlo al sistema que la Empresa maneja disminuyendo así los costos que implicaría una implementación del sistema CRM completo, beneficiándose del diseño de un CRM

inteligente para aumentar los beneficios de la empresa, tanto por volumen de ventas como por fidelización de clientes. Para obtener buenos resultados es importante que el sistema este dotado con la mayor inteligencia posible.

Entendiendo por sistema un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes que conforman un todo unificado, ello implica que la alteración de cualquier elemento del sistema traerá aparejado efectos subsecuentes sobre los demás elementos que componen el sistema. De tal forma al ser una organización un sistema, cualquier cambio o alteración sobre determinados aspectos producirá irremediamente efectos sobre el resto del sistema. Por tal motivo para comprender la razón de ser de los resultados financieros es menester entender analíticamente como las alteraciones y variaciones en los diversos sectores de la organización, ya sea debido a cambios internos y / o externos, se reflejan en los resultados económicos-financieros de la corporación.

En este trabajo encontraremos las ventajas y aplicaciones del análisis de los estados financieros con los ratios o índices. Estos índices utilizan en su análisis dos estados financieros importantes: el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa.

Así al conformarse un presupuesto financiero el mismo deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo, pues éstos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros, además deberá interrelacionarse el presupuesto financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas sin perder de vista la evolución de los índices y ratios puede llegar a ser muy grave para los resultados finales de la corporación. Por ello tanto los indicadores del contexto, como los ratios operativos deben seguirse día a día, debiéndose analizar su evolución y compararlo en función a parámetros previamente establecidos. El alejamiento de estos parámetros deberá ser un toque de atención a los efectos de tomar medidas previamente establecidas en planes de contingencia, a los efectos de actuar con rapidez y efectividad ante las situaciones que así lo demanden. Las finanzas no son sólo una cuestión de interpretación de ratios, o de planificación, las finanzas a nivel operativo implican la toma de decisiones, y adopción y puesta en práctica de medidas en tiempo y forma. Crear sistemas y mecanismos de control, alerta, información y comunicación, eficaces resulta imperioso y fundamental para un buen ejercicio de las finanzas operativas y el impacto que las estrategias de CRM tienen sobre la situación Financiera de la Empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través del tiempo nos hemos dado cuenta de ciertos comportamientos y situaciones que hoy en día padecen muchas de las empresas, y que serán el foco de nuestra atención, de esta manera queremos asegurarnos el correcto enfoque durante la implementación de la "Cultura del CRM" en la empresa. El análisis de los procesos y el análisis de la gestión financiera son claves desde el punto de vista del cliente a partir del análisis de su satisfacción; Por ejemplo, la empresa que prevé tener un incremento en sus ventas, ¿está en condiciones de soportar el impacto financiero de este aumento? ¿Por otro lado, su endeudamiento es provechoso? ¿Los banqueros que deben tomar decisiones en el otorgamiento de créditos a las empresas, cómo pueden sustentar sus decisiones?

En este sentido, se ha de hacer un análisis de toda la organización a nivel de su mapa de procesos para identificar los críticos en cada caso (los que mayor impacto tienen en los clientes) como pueda ser la gestión logística y de la cadena de suministro, gestión de pedidos, gestión de la cultura corporativa, gestión de compras, etc. En este sentido también se ha de tener en cuenta cómo la tecnología soporta esos procesos.

Además del análisis de la cultura corporativa en el área de relaciones con los clientes. Es importante identificar en las personas de la organización, el grado de desarrollo de la competencia de "orientación al cliente".

Los nuevos retos del mercado a nivel de competitividad, está obligando a las empresas que quieran permanecer en el mercado, a realizar grandes ajustes económicos, lo que en ciertas oportunidades termina en una reducción de personal, que a su vez, el clima organizacional no es estable, haciendo que la gran mayoría de la gente esté intranquila, buscando otro trabajo por las dudas, etc. Estas situaciones hacen que los vendedores o asesores, no puedan dedicarse de la forma que debieran al cliente, quién al percibir el servicio deficiente, se dedicará inmediatamente a la búsqueda de nuevas alternativas.

Estos parámetros, ya comienzan a darnos una idea de la real necesidad de reaccionar de alguna manera para reducir el impacto negativo de esta situación. Incluso, nuestra fuerza de ventas, comienza a advertirnos la percepción de descontento de ciertos clientes a veces a través de deficientes servicios o tratamientos de reclamos.

Por otra parte el rápido avance tecnológico, como son los mails, las páginas Web, las extranets, etc. obligan a que la empresa desarrolle eficientes medios de comunicación en cada uno de los distintos canales de manera de poder brindar un servicio homogéneo. Internamente, la desorientación en la comunicación es también muy grave, ya que habitualmente, la mano derecha de la empresa, no sabe lo que está haciendo la mano izquierda, lo que probablemente nos lleve a

que al dedicarnos a la resolución de los problemas internos, dejemos de escuchar verdaderamente al cliente.

Sin duda, en un entorno tan complejo como el actual con clientes que cada vez exigen más calidad, precio y plazos, la empresa debe hacer que éstos se encuentren en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades consiguiendo así ventajas competitivas.

Tomando como referencia los ejemplos citados y teniendo una verdadera idea de la actual problemáticas de la mayorías de las empresas, estamos en condiciones de imaginarnos como quisiéramos que sea nuestra organización en un futuro, para que luego a través del diseño del plan de implementación CRM su correspondiente cumplimiento e impacto en los estados financieros encontremos los puntos débiles de la empresa y enfocarnos en fortalecer las utilidades y el buen desarrollo del negocio, lo que a su vez nos permitirá mejorar la habilidad para adaptarnos a los efectos de la globalización en un mercado más competitivo.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la gestión financiera del grupo empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** con base en CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes).

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo interpretar la información financiera en base de resultados de calculo de ratios financieros y como el grado de satisfacción del cliente impacta en el estado de perdidas y ganancias del grupo empresarial DMM?
- ¿Por medio de las herramientas de CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes) identificar las mayores debilidades y fortalezas del grupo empresarial DMM?
- ¿Existen estrategias con base en CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes) con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles de implementación?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las ventajas y aplicaciones del análisis de los estados financieros con los ratios o índices de gestión financiera del grupo empresarial DMM con base en CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes)

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Interpretar la información financiera en base de resultados de calculo de ratios financieros y como el grado de satisfacción del cliente impacta en el estado de perdidas y ganancias del grupo empresarial DMM
- Por medio de las herramientas de CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes) identificar las mayores debilidades y fortalezas del grupo empresarial DMM
- Análisis de formulación de estrategias con base en CRM (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes) con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles de implementación

3. JUSTIFICACIÓN

Después de reingenierías, fusiones, innovación tecnológica, aprobar el ISO 9000, reubicar sus plantas de distribución, modernizar su slogan logotipo, se dieron cuenta que estaban descuidando a sus clientes, es decir cumplían perfectamente con todas las actividades para ofrecer un producto impecable, moderno, sencillo, a buen precio, útil, etc pero llegaban hasta ahí, una vez que el cliente adquiría el producto la empresa se desentendía del cliente, salvo cumplir con alguna garantía o admitir algún reclamo en la calidad del producto, las empresas daban por cumplida su misión al darle al cliente un buen servicio o producto.

Siempre con la mente puesta en su mercado objetivo, los canales de distribución, las ventas históricas y hasta de los gerentes con mas ventas y en que plazas del país, no les resultaba muy importante identificar a los clientes más leales, aquellos fieles a la empresa y que les representaban un ingreso constante y muy jugoso, clientes que en un mercado altamente competitivo como el actual son fácilmente contactados por diferentes empresas para ofrecerles productos o servicios prácticamente idénticos y que pueden hacer que la fidelidad por una marca o servicio sea breve después de conocer las virtudes de la nueva propuesta.

Siempre han existido tendencias y modas en la dirección y administración de las empresas desde las reingenierías pasando por estrategias de los emprendedores, la tecnología al servicio del hombre, la calidad total, la empresa altamente eficaz, etc; una serie de temas con los cuales se han logrado vender una muy buena cantidad de libros y muy pocas empresas han conseguido algo mas que terminar imitando en todo a la empresa líder y exitosa del momento, y que para cuando lo logran el mundo ya ha evolucionado y todos esos recursos invertidos en ese proyecto se cambian o desechan por otra nueva tendencia. Con cantidades notables de cambios cada año en todos los aspectos, tanto políticos, religiosos, tecnológicos, sociales, económicos y a las grandes empresas se les había olvidado que hay un factor que es su razón principal de existencia, SUS CLIENTES.

Además se encuentra el análisis financiero que se centra en el estudio de distintos ratios que miden el grado de solvencia o insolvencia de las empresas, permitiendo comprobar si la financiación por razón de su coste es correcta para mantener un desarrollo estable en condiciones de rentabilidad adecuada. Desde la perspectiva financiera, dos son los problemas que se le plantean al colectivo empresarial: uno, elegir los medios financieros más adecuados en función del coste de los mismos y de las posibilidades del mercado financiero; otro, la elección entre alternativas de inversión lo suficientemente rentables para hacer frente al pago de las obligaciones implícitas en la financiación de dicha inversión. De ahí, que el equilibrio financiero se obtenga cuando, una vez decididas las inversiones necesarias, se dispone de los recursos necesarios en el momento preciso y al menor coste posible.

A diferencia del análisis económico, que toma como punto de partida la cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica y que mide las rentabilidades generadas en el desarrollo de la actividad empresarial, el análisis financiero se basa en el Balance para el estudio de la estructura patrimonial y de las fuentes de financiación.

Actualmente grupo empresarial DMM, se está haciendo más exigente en cuanto al uso de tecnología de punta y de gente con buen perfil profesional, con el principal propósito de satisfacer las demandas del cliente y así continuar siendo uno de los grandes competidores dentro de su sector económico.

La búsqueda, el logro y el mantenimiento de un elevado nivel de servicio que le ofrezca a la organización una ventaja competitiva, comienza con la comprensión y el manejo de las necesidades del cliente, y para el cual el servicio ha sido exitoso cuando existe una amplia satisfacción de dichas necesidades. Para ofrecer una imagen del servicio de calidad, es necesario que muchos niveles de la organización funcionen correctamente y no sólo aquel que tiene el contacto directo con el cliente.

Es importante tener en cuenta que dependiendo del giro de la empresa retener un cliente representa entre 5 a 7¹ veces más barato que obtener uno nuevo, si hacemos cuentas rápidas veremos que mantener contentos a nuestros clientes actuales es un muy buen negocio, mas aún que salir a la calle a buscar nuevos. Las ventajas de retener a los nuestros son muchas, una de las principales es que tanto el cliente nos conoce como nosotros de alguna manera lo conocemos (o lo deberíamos conocer), hay que poner especial atención en este punto pues hay muchas empresas que no tienen idea de quienes son sus clientes y por cuanto tiempo lo han sido.

Ahora bien no se trata nada mas de retener por retener, lo interesante es tener definido un **indicador financiero** que nos ayude a identificar las debilidades o falencias que posea la institución frente al manejo con sus clientes y el impacto de estos en su estado de perdidas y ganancias, dependiendo de los resultados financieros entra a jugar un papel importante el **CRM** (Customer Relationship Management / Administración de las relaciones con los clientes) es identificar y en su caso mantener una buena relación duradera con los clientes que más rentabilidad le traigan al negocio.

Para identificar a los clientes hay que conocerlos, volvemos al tema, aquí el paradigma cambia, antes las empresas terminaban su proceso de servicio cuando el cliente tenia el producto en sus manos, ahora ahí es donde empieza este tema.

¹ Netmedia.info. CRM como herramienta para la e-Empresa. 2001, Octubre 3. [WWW document]

4. ANTECEDENTES

4.1 ANTECEDENTES DEL GRUPO EMPRESARIAL DIANA MARIA MENESES (DMM)

El grupo empresarial DIANA MARIA MENESES (DMM) empresa Nariñense, dedicada a la comercialización de artículos de vestir y accesorios con diseños de las últimas tendencias de la moda en las mejores marcas nacionales e internacionales y con los más altos estándares de calidad.

Diana Meneses fue fundada en 1996 con su primer sucursal tienda de ropa TIME ubicada en el centro de Pasto nació como una empresa líder, pujante y emprendedora, y se ha especializado en la comercialización de vestuario de marcas reconocidas, innovando constantemente en el campo de la moda.

En 1998 se abrieron las puertas de la segunda tienda de ropa TIME JUNIOR dirigida hacia la moda infantil y junior distribuyendo ROOT Y CO KIDS, la apertura de esta tienda fue abriendo nuestro mercado posibilitando la distribución de nuestras marcas en los municipios de Nariño y Putumayo.

En el año 2000 se inauguró PILATOS Y GENERACION X tiendas de ropa dirigida hacia personas jóvenes, nuestro objetivo cambiar la cultura en servicio y atención al cliente ofreciendo calidad, tendencia y satisfacción de nuestros clientes. Hoy contamos con una gran cadena de almacenes ubicados en diferentes centros comerciales en el corazón de la ciudad.

El buen servicio, la honestidad, la innovación, la diversidad, la calidad y el empeño del equipo humano que nos conforma nos proyectan como líderes en el mercado y como una compañía con excelentes opciones de compra para nuestros clientes, gente de espíritu joven que desea vestirse a la moda para verse y sentirse bien

QUE HACEMOS? Asesoramos a los jóvenes en todo lo relacionado con su imagen y cuidado del vestuario, además proporcionamos las mejores opciones para la compra, financiación y pago con las más reconocidas marcas.

Nuestro público son jóvenes y adultos identificados con la moda, el estudio, el trabajo y la diversión en el Área Metropolitana.

Estudiamos e identificamos sus comportamientos, gustos, deseos, estilos de vida y hábitos de compra para satisfacer oportunamente sus necesidades de vestuario informal, en un ambiente cómodo y servicio.

NUESTRA MISIÓN. Somos una organización líder en la comercialización de vestuario de marcas reconocidas, identificada con las tendencias de moda actual; especializada en satisfacer las necesidades de compra, financiación, asesoría de

vestuario, prestigio y reconocimiento de nuestros clientes, con innovación, calidad y buen servicio.

NUESTRA VISIÓN. Ser para el 2015 la empresa de tiendas de moda con la mejor atención, servicio y asesoría, logrando crecer en un 100% en la base de datos de nuestros clientes y en un 110% en ventas, por medio de un mejor aprovechamiento de los recursos existentes y con el apoyo de personal competente.

NUESTRA POLÍTICA. DIANA MENESES ratifica día a día su compromiso constante caracterizándonos por una atención amable y oportuna, procurando la comodidad y satisfacción de nuestros clientes; la elección de productos de alta calidad, reconocidos e innovadores; la lealtad y cumplimiento con los proveedores; y el respeto, responsabilidad y compromiso con nuestros empleados y su formación.

VALORES CORPORATIVOS

Todos nuestros actos están guiados por el Compromiso, la Honestidad, el Respeto, la Amabilidad y el Servicio, constituyéndose en nuestros valores corporativos.

COMPROMISO: Tenemos una responsabilidad colectiva y sentimos que pertenecemos a una organización cuyo éxito compartimos; por pequeña que parezca, está dirigida a un fin valioso e importante, que es además común, llevando a la participación activa en todas las actividades de la organización.

HONESTIDAD: En nuestros actos y los de todos los integrantes de la organización están presentes la rectitud, la integridad y el manejo transparente de nuestros procesos.

RESPECTO: Brindamos a nuestros clientes externos un trato digno, amable y cordial, dándoles el reconocimiento y la valoración que se merecen.

AMABILIDAD Y SERVICIO: La razón de ser de nuestra labor está orientada, mediante la vocación de servicio, a satisfacer las necesidades, intereses e inquietudes de los clientes.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 El CRM, es una estrategia enfocada hacia el cliente, tratando de coordinar a las personas, a los procesos y a la tecnología. La relación con el cliente ha venido revolucionando, y gracias a los avances de las Tecnologías de Información estas estrategias pueden ser aplicadas en la organización. Es importante que la estrategia pueda implementarse de manera gradual, así se podrá incrementar el posible éxito en CRM. Para la implementación de *CRM* en la organización es importante entender claramente cual es el significado de *CRM*, como indican López y Shaw (2002)², el concepto de *CRM* en sí no está relacionado directamente con tecnología. *CRM* es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, no un software.

López y Shaw (2002) indican que una implementación efectiva de *CRM* permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones para CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejora del servicio al cliente
- Procesos optimizados y personalizados
- Mejora de ofertas y reducción de costes
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

² SHAW, Rochelle. (2002). Customer Relationship Management (CRM): Overview. Recuperado Junio 5, 2004, de Gartner Group database, <http://0-biblioteca.itesm.mx.millennium.itesm.mx/gartner/research/90600/90679/90679.html>.
LÓPEZ, Carlos. ¿Sabes que es CRM?. Recuperado Junio 1, 2004, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM.

5.1.2 Conceptos de apoyo básicos en una empresa, para el desarrollo de CRM. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos para Villalobos Arenas, Alma Liliana ³ se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan así:

Estrategia: obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

Personas: la implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Procesos: es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

Tecnología: también es importante destacar hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

Metodología del CRM⁴. Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

³ VILLALOBOS ARENAS, Alma Liliana. "Elementos Críticos de la Implantación de CRM en la Industria de las Telecomunicaciones". Abril 2003. Accedido el 30 de julio de 2003 en <http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec:64597>.

⁴ Netmedia.info. Op. Cit.

5.1.3 Definición de objetivos y visión del proyecto CRM. Es necesario definir una visión así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos.

En esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme" sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas. Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización. Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

Información. Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida. Igualmente es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

Tecnología. Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.

Es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades como escoger una solución que tras su implantación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

Seguimiento y control. Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

5.1.4 Impacto financiero con la implementación de CRM. Es un proceso que lleva tiempo y dependiendo de la empresa, tipo de producto y tipo de campaña que se desee implementar los resultados pueden variar, es muy importante poner especial atención al seguimiento de resultados del proyecto, a fin de definir cuando sea posible cambios y modificaciones a las estrategias de retención existentes, a menos de que una campaña de retención este funcionando todas las demás son mejorables y nos aportaran experiencia.

El centro neurálgico de la filosofía CRM es el cliente, y por ello las áreas de una empresa más susceptibles de poner en marcha esta estrategia son los departamentos comerciales, de marketing y atención al cliente, extendiéndose posteriormente al resto de departamentos. Con todo ello, lo que se intenta es Fidelizar y fortalecer las relaciones con sus clientes al cliente.

Según Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes⁵". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

⁵ GOYENECHÉ, Alfredo . "Economía y Administración". Universidad de Chile. Disponible en Internet: www.marketingnet.cl

Apoyados en los comentarios de Ron Swift, uno de los más reconocidos autores en la materia, "CRM es un proceso iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por cliente⁶". La mayoría de los proyectos que fracasaron se enfocaron en la primera parte de la definición. Grandes cantidades de dinero fueron invertidas en tecnología para el punto de contacto con el cliente, sin poner atención a la importancia de realizar un análisis detallado de la información disponible de clientes para poder luego volcar esos valiosos datos en estrategias de marketing efectivas que al tiempo permitieran incrementar la rentabilidad del cliente.

En este nuevo milenio, el objetivo del juego es ser competitivo y no cometer errores; Esta premisa se puede determinar también como la forma de capturar la mayor tajada posible del mercado, en el menor período de tiempo, utilizando la menor cantidad de recursos, así se podrán optimizar y generar una mayor cantidad de utilidades. De esta manera, la mayor cantidad de ingresos recibidos por la organización pueden significar una mayor tajada del mercado, que a su vez significará una mejora en su competitividad. Es por esto, que una parte integral de la estrategia corporativa de negocios del nuevo milenio, es fortalecer la lealtad de sus Clientes para incrementar sustancialmente los ingresos.

Las mediciones son claves para un esfuerzo de mejoramiento del desempeño de la Compañía, por ejemplo: utilidades, retorno sobre los activos, porcentajes de mercados, etc. Aunque estos favorecen los intereses de la organización, no satisfacen la necesidad del Cliente. Por lo tanto, es necesario ponerse en el lugar del Cliente, y luego preguntarse que es importante para él con respecto a la organización.

En términos prácticos, podemos señalar algunas conclusiones que crean "la Necesidad de Satisfacer al Cliente" en forma real y completa, ya no para aumentar la rentabilidad de la empresa, sino para permanecer dentro del mercado y a partir de hay pretender mejores ganancias. Es estrictamente necesario tener cada vez mayores servicios insertos en cada producto por efecto de la misma evolución, lo que obliga a estar más cerca del Cliente. La responsabilidad para mejorar la satisfacción del consumidor involucra a todos los miembros de la organización; desarrollo de una actitud general a la cooperación, precisamente por efecto de la evolución tanto de las organizaciones como también del Consumidor.

Aceptación de orientación hacia el Cliente como filosofía para todos los sectores de la organización, desde los proyectos hasta la fabricación, desde la venta y distribución hasta la utilización y consumo. Traducción de esta filosofía es una

⁶ SWIFT, Ron. "¿Está muerto el CRM?". Julio 24, 2003. Disponible en Internet: http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_nota=6572&ids=3

nueva actitud operativa, en las formas de comportamiento en las funciones organizacionales.

Los clientes y proveedores no solo se ubican fuera de la organización. Cada integrante de la Empresa es un Cliente del proceso anterior, y a la vez, un proveedor de la etapa siguiente. La valorización del grado de excelencia se forma a partir de los cambios de actitud de parte de la organización hacia el consumidor. Aceptar que el Cliente puede medir su satisfacción no solo por la calidad del producto comprado, sino también por otros valores como la atención o los servicios recibidos y los post venta. De la Necesidad de Satisfacer al Consumidor, y su evaluación de esta se realizara fundamentalmente del punto de vista de los servicios que son: Todos los ofrecimientos de valor para el Cliente de una organización, ya sea incorporados o separados del producto, que se prestan, antes, durante y después de la venta.

Debido a la competencia global entre las organizaciones, ha surgido la necesidad de establecer enfoques de ventas, para la atracción de clientes y retención de los ya existentes, cambiar el enfoque del negocio, en donde los clientes forman parte fundamental de la organización. El concepto de *Customer Relationship Management (CRM)*, a los inicios de los 90's se enfoca en una mejora de un canal eficiente e integrado, el cual conduce a la satisfacción y retención del cliente, venta de productos e incremento de las ganancias. El *CRM* está enfocado en predecir el comportamiento del cliente con respecto a la organización. Se puede definir de una manera clara y sencilla al *CRM* como la manera de identificar, adquirir y retener a los clientes.

El proceso de ventas debe ser manejado con la interacción de otras unidades de negocios. La automatización de la fuerza de ventas se esta expandiendo para incluir en ella la realización de pronósticos, el número de contactos y el manejo de cuotas de ventas, la generación de propuestas y el análisis de pérdidas y ganancias. El personal de ventas siempre ha sido una fuente excepcional de información para la empresa y debe tener acceso a herramientas que le permitan acceder remotamente y de manera inmediata a información de la empresa y retroalimentar información de campo de la misma manera.

5.1.5 Los Ratios Financieros (también llamados razones financieras o indicadores financieros), son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

En antecedentes históricos, los estudios realizados con ratios financieros para medir la solvencia y evitar el fracaso empresarial; éstos representaban herramientas valiosas y adicionales para el análisis de la solvencia a largo plazo

para la posible predicción de una quiebra, y no sólo de la liquidez crediticia, como se venía haciendo anteriormente. se han enfocado en la comparación entre empresas en quiebra y empresas que no han quebrado. Como consecuencia esto ha permitido a algunos investigadores obtener pruebas de que las empresas que no quebraron presentaban ratios de tesorería "más firmes" con respecto de aquellas que sí quebraron, aunque aún no se ha demostrado de manera concluyente la capacidad de los ratios por sí solos para la predicción de una quiebra.

En relación a la comparación de los datos, ésta debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

1. **Índices de liquidez.** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
2. **Índices de Gestión o actividad.** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
3. **Índices de Solvencia.** endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.
4. **Índices de Rentabilidad.** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

El método de ratios precisamente persigue el acercamiento entre los hechos económicos o de los datos cuantificados relativos a una situación, con la actividad o rendimiento de la empresa para deducir las relaciones más características y evitar en lo posible la complejidad de otros modelos en un análisis previo o

primario, aunque sin olvidar tampoco las insuficiencias y debilidades que le son propias.

Como hemos señalado antes, ningún ratio hay que considerarlo aisladamente porque no son significativos por sí solos, pues todos ellos deben ser comparados con un patrón para determinar si su nivel es satisfactorio o no. Para obtener dicho patrón es necesario seleccionar primero a los ratios y definir cuales serán sus objetivos (Westwick: 1987). Posteriormente es muy importante interpretar cada ratio comparándolo con:

1. Ratios anteriores de la misma empresa.
2. Algún estándar establecido.
3. Ratios de otras compañías del mismo o similar sector.

El ratio en general había sido considerado como una herramienta de análisis histórico y actual de la empresa. Sin embargo, a partir de hace tres décadas también se ha orientado al futuro como una herramienta proyectiva, considerando elementos claves como las condiciones económicas generales, la situación del sector, las políticas de la dirección y los principios de contabilidad que lo guían, entre otros.

“Con respecto a los problemas para la reducción de los ratios en las investigaciones empíricas, opina que la utilización de numerosas variables independientes o ratios origina tres problemas significativos que son:

1. La falta de una teoría sólida para guiarse. Esto puede dar como resultado una colección fortuita de variables independientes al ser seleccionadas por su popularidad o por la intuición del investigador. Esto puede traer consigo el incluir dos o más ratios que midan esencialmente los mismos componentes del balance general o el estado de resultados.
2. Como el conjunto de variables está compuesto por un número determinado de medidas contables. Aquí la multicolinealidad puede llegar a ser un problema potencial. Esto es común en el caso de las variables independientes que están representadas por ratios, pues muchas de estas pueden incluir las mismas medidas contables.
3. La inclusión de muchas variables puede resultar en violaciones a los supuestos de las técnicas del análisis estadístico. Pues existe la posibilidad de crear resultados de difícil interpretación”⁷.

⁷ PAREJA VÉLEZ, Ignacio. 2005. Ebook: Análisis y Planeación Financiera. Decisiones de Inversión. Disponible en Internet: http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro_on_line/contenido.htm

Con respecto a la selección de los factores, a partir de los trabajos de Lev (1974) numerosos autores citan cuatro categorías de ratios propuestas por él y son: la rentabilidad, la eficiencia, la liquidez y solvencia.

Bernstein⁸ ha clasificado a los ratios en las siguientes seis grupos, dentro de las cuales cita un variado y completo conjunto de ratios que miden a la empresa y están sobre todo basados en una teoría contable y financiera muy cercana a la realidad empresarial y son:

ÁREA FUNCIONAL

Beneficios (proyección y evaluación)

Retorno de la inversión

Utilización del activo

Resultados de operaciones (con especial atención a los ingresos)

Resultados de operaciones (desde la perspectiva de los costes)

Liquidez

Solvencia a largo plazo

Estructura de capital

El estudio de Anthony, R.⁹ resulta interesante, pues propone un marco categórico para la clasificación de los ratios financieros a través de intentar primero conformar una teoría general del análisis financiero mediante ratios. Para ello trata de explicar como deben ser utilizados los ratios con el objetivo de definir las principales características de la empresa, las cuales resume en tres variables importantes que afectan a la situación financiera y son: la rentabilidad, la solvencia y el funcionamiento de gestión. A su vez, para la rentabilidad incluye tres subgrupos de ratios que son: a) Retorno de la inversión (Beneficio Neto / Recursos Propios o Beneficio neto / Activo total); b) Margen de Beneficio (Beneficio antes Impuestos e Intereses / Ventas Netas); c) Rotación del Capital (Ventas Netas / Activo Total, Ventas Netas / Recursos Propios o Ventas Netas / Activo Fijo).

Siguiendo con Courtis, la rotación del capital equivale a la descomposición factorial de la rentabilidad económica en dos ratios que son: el ratio de margen sobre ventas y el margen de rotación que propuso la multinacional Du Pont como instrumento para la gestión de la empresa. Respecto a los ratios de solvencia, los dividió en dos categorías que fueron:

⁸ BERNSTEIN A. Leopoldo. Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación. España: Publicación de Irwin. 1995

⁹ ANTHONY, Robert. La Contabilidad en la Administración de Empresas. México: Editorial UTEHA. 1971

Liquidez a corto plazo:

- Tesorería / Activo Circulante
- Tesorería / Pasivo Circulante
- Activo Circulante / Pasivo Circulante
- Capital Circulante / Activo Total
- Cuentas por Cobrar / Activos Total
- Tesorería + Cuentas por Cobrar / Pasivo Circulante
- Solvencia a largo plazo:
- Beneficios antes de Intereses e Impuestos / Activo Fijo
- Pasivo Total / Activo Total

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Un customer relationship management, 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. Todo esto es posible gracias a sistemas software que permitan gestionar la información de los clientes y las operaciones comerciales relacionadas con ellos. Es por este motivo, que un CRM no es solo una aplicación informática sino que va más allá y supone idear una estrategia de negocio al cliente. Este negocio depende de la capacidad de renovación de la propia empresa.

La previsión es una de las funciones financieras fundamentales, un sistema financiero puede tomar diversas formas. No obstante es esencial que éste tenga en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. Por ejemplo, la empresa que prevé tener un incremento en sus ventas, ¿está en condiciones de soportar el impacto financiero de este aumento? ¿Por otro lado, su endeudamiento es provechoso? ¿Los banqueros que deben tomar decisiones en el otorgamiento de créditos a las empresas, cómo pueden sustentar sus decisiones?

No será posible pensar en un CRM sin un sistema capaz de trabajar con grandes cantidades de datos, así como proporcionar técnicas de tratamiento de datos para su posterior análisis. Por este motivo, es necesario el uso de tecnologías informáticas que lo posibiliten.

5.2.2 El concepto de marketing pone de relieve la orientación hacia la Satisfacción del Cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos, un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor como el éxito de la organización. por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la firma. en tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de

retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

Sabemos que marketing es la acción de “Satisfacer las Necesidades y deseos de los Clientes”, o como (Kotler 1997) define más formalmente “Es un proceso social y administrativo mediante el cuál grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Por lo tanto, la razón por la cual un producto llega a ser el deseo de una persona también debería jugar un importante rol en formar su sentimiento de satisfacción. De aquí la importancia de considerar este elemento, que ha sido tomado cada vez más importante en los recientes estudios, aún por sobre las expectativas del Consumidor.

Como consecuencia de que las organizaciones, en su evolución histórica, hayan adoptado una filosofía orientada hacia el Cliente y en busca de satisfacer plenamente todas sus necesidades se ha recurrido a distintos métodos competitivos. En un principio la satisfacción se utilizó como un instrumento de ventas y, luego con el correr del tiempo y la evolución de los mercados tomó parte fundamental dentro de la Empresa llegando hoy a pensarse que “el Cliente es el mayor activo y parte fundamental de la Empresa”.

La diferencia por la entrega de un mejor servicio al Cliente se está tornando difícil, todas las organizaciones actuales están teniendo cambios en este sentido para favorecer su consolidación y permanecer firmes en los mercados cada vez más competitivos.

Todas las Empresas están cambiando sus intereses estratégicos, están incrementando su capacidad para poder Satisfacer cada vez mejor a sus Clientes, se puede afirmar que el éxito de una Empresa inserta en un ambiente de competencia, está condicionada a la capacidad que ésta tiene de Satisfacer las expectativas de sus Clientes, todo lo cual, demanda la optimización del producto o servicio, del sistema productivo y del grado de organización de la Empresa.

5.2.3 El cliente de una organización y su valor empresarial sostenible: un enfoque integral¹⁰. Toda organización debe estar enfocada hacia el cliente externo, puesto que es a quien se dirige el negocio y quien lo sustenta. No obstante, para responder a sus demandas necesariamente se ha de contar con el cliente interno y con una red de proveedores y colaboradores que son quienes llevan a la práctica la teoría empresarial. Así se encontraron con cinco tipos de clientelas (cliente externo, cliente interno, cliente proveedor, cliente accionista y

¹⁰ CANTÓ NAVÉS, Carlos. En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Vol. 15, No. 157, Jul.-Ago. 2002 p. 31-34

cliente, cuyas necesidades ha de satisfacer toda empresa con vocación de permanencia en el mercado.

En definitiva el concepto “cliente organizacional” incluye tanto a la organización como el compendio de la serie de inputs (Conjunto de dispositivos y de señales que permiten la introducción de información en un sistema) y funciones que debe satisfacer al cliente externo, razón de ser de la empresa. Sin embargo, para ello, también debe satisfacer a los restantes clientes de la empresa: cliente interno, proveedor, accionista

El cliente es toda persona que solicita un servicio con el fin de adquirir un bien o satisfacer una necesidad. Los clientes se pueden encontrar de dos tipos que a continuación se mencionan:

1. **Cliente Interno:** son generalmente las personas que pertenecen a una organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma.
2. **Cliente Externo:** no pertenece a la estructura orgánica de la empresa.

Todas las personas son clientes, porque todas en un momento determinado tienen necesidades y expectativas que cubrir y se dirigen a una empresa para que esta les preste su atención y colaboración.

IMPORTANCIA DEL CLIENTE

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, es el elemento vital de cualquier empresa y la persona hacia la cual deben ir enfocados los servicios de calidad. Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios de Albrecht (1991):

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros, Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo. Es un objetivo
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Estos principios muestran como el cliente es una pieza clave y esencial dentro de cualquier organización, porque de él depende la existencia del negocio y a su vez también de las personas que laboran en dicho negocio y de la calidad de la atención que estas personas ofrezcan a ellos, que les permitan sentirse a gusto y volver a solicitar los servicios y comprar sus productos.

Satisfacer primero a los clientes internos: guía práctica para una mayor satisfacción de los clientes externos e internos¹¹. El mejoramiento de la satisfacción de los clientes internos surte un profundo efecto sobre el modo en que la organización satisface los requerimientos de los clientes externos, y también sobre la moral y la motivación interna y los resultados finales.

Algunos puntos críticos a mejorar. Algunas de las conclusiones esenciales son:

- La satisfacción de los clientes externos depende de las relaciones con los clientes internos de la organización. Si se mejoran las relaciones con estos ayudándoles a determinar qué es lo que esperan de ellos sus pares en la empresa, obtendrán mayor satisfacción y lealtad de los clientes externos.
- La satisfacción de los clientes externos se puede mensurar y utilizar para obtener la mejora de los procesos internos de la organización.
- Mediante las técnicas que presenta el libro se puede detectar eslabones internos críticos, evaluar los cambios necesarios para mejorar el servicio y promover la colaboración entre los miembros de los equipos en la cadena de clientes internos.
- Al mejorar las relaciones críticas, se eleva la satisfacción de los clientes externos y su lealtad, lo cual permite mantener una organización en la senda competitiva

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio y atención al cliente, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Para que la atención y el servicio sea adecuada, cordial, sincera y profesional se deben facilitar herramientas de capacitación al personal de la empresa, procurando a su vez realizar la selección idónea del personal que ocupa dichos cargos. La calidad del trato al público es la referencia que formara la matriz de opinión positiva o negativa por parte de los clientes. Y esta opinión va a incidir de manera evidente en la imagen de la empresa ante la colectividad.

¹¹ CHANG, Richard Y.; KEITH Nelly, P; GARDINI, Carlos. Satisfacer primero a los clientes internos: guía práctica para una mayor satisfacción de los clientes externos e internos. Barcelona: Granica, 1996. - 104 p.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se quiere explicar el fenómeno iniciando el estudio por las partes mas especificas que lo identifican (los efectos) y a partir de esta llegar a una explicación total del problema, utilizando así el METODO ANALÍTICO. Complementado con el aspecto teórico y metodológico, lo cual constituye un modelo operativo muy útil para solventar la problemática de eficiencia que presenta la mencionada gerencia en cuanto a la atención y calidad de servicio

La estrategia adoptada para solventar el problema planteado, es la utilización de la investigación aplicada, lo que va a requerir el uso de dos tipos de investigaciones adicionales, como son:

- Investigación Documental, “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos”. (Arias., 1.999, pág.)
- Investigación de campo, “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (Arias., 1.999, pág. 47).

Los datos de interés se recogieron directamente del personal del grupo Empresarial DMM

6.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el estudio del proyecto, se realizará contacto con el cliente interno y los potenciales por diferentes medios como correo electrónico, fax, teléfono e impresos para lograr la efectividad de la información.

La idea de obtener la información por diferentes medios es la de integrar la información, así como lo haría una estrategia CRM que obtiene datos de diferentes fuentes y los integra.

Para el logro de los objetivos propuestos se tendrá en cuenta las siguientes fuentes y técnicas de la recolección de la información para dar cumplimiento a los objetivos específicos.

La metodología que se seguirá para el cumplimiento de los objetivos para el área financiera será, la utilización de estados financieros básicos, proyecciones, utilización de herramientas de Excel, formulas financieras e indicadores; el análisis de los ingresos y de los costos que implica la perdida de un buen cliente. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del

programa, el gerente puede obtener varios indicios sobre el desempeño de su empresa. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad las ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de la empresa.

Fuentes primarias:

- Observación
- Cuestionarios
- Entrevistas.

Para el logro de los objetivos enfocados a CRM se utilizara el apoyo de:

Fuentes secundarias:

- Textos
- Revistas
- Documentos
- Prensa
- Internet

La metodología utilizada en el desarrollo de este objetivo será mediante la observación de hechos concretos en la atención de las necesidades de los clientes. Todos estos elementos sirvieron para analizar y comprender la problemática planteada y buscar la identificación de oportunidades y mejoras en la calidad del servicio, a través de adecuados procesos administrativos implantados.

7. ANÁLISIS DE LOS RATIOS Y RAZONES FINANCIERAS

7.1 LOS RATIOS

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un período de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

7.1.1 Análisis de liquidez. Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

▪ RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CORRIENTE

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$[1] \text{ LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

Para el grupo empresarial DMM el ratio de liquidez general es:

LIQUIDEZ GENERAL (2008)= 7,512 VECES

LIQUIDEZ GENERAL (2009)= 5,0377 VECES

Esto quiere decir que el activo corriente era 7.512 veces más grande que el pasivo corriente; para el 2008, pero para el 2009 bajo a 5,0377 veces o que por cada peso de deuda, la empresa cuenta con 7.512 pesos para el 2008, pero para el 2009 por cada peso de deuda la empresa cuenta con 5,0377 pesos para

pagarla. Podemos analizar que la capacidad de la empresa para pagar sus deudas bajo para el 2009, teniendo en cuenta que su liquidez sigue siendo buena.

▪ **RATIO PRUEBA ÁCIDA**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$[2] \text{ PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

La prueba ácida en el grupo empresarial DMM es:

PRUEBA ACIDA (2008)= 4,34 VECES

PRUEBA ACIDA (2009)= 2,48 VECES

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos.

Nos podemos dar cuenta que la prueba acida para el 2009 es de 2,48 veces, mas baja que la del 2008 que fue de 4,34 veces .

▪ **RATIO PRUEBA DEFENSIVA**

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$[3] \text{ PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \%$$

En el grupo empresarial DMM, tenemos:

PRUEBA DEFENSIVA (2008)= 1,63

PRUEBA DEFENSIVA (2009)= 0,34

Es decir, que el grupo empresarial DMM contaba con el 163% de liquidez para el 2008, pero para el 2009 bajó contando con el 34% para operar sin recurrir a los flujos de venta.

▪ **RATIO CAPITAL DE TRABAJO**

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

[4] CAPITAL DE TRABAJO = ACT. CORRIENTE - PAS. CORRIENTE= UM

El valor del capital de trabajo en el grupo empresarial DMM es:

CAPITAL DE TRABAJO (2008)= 317.923.482,00

CAPITAL DE TRABAJO (2009)= 364.035.292,00

En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros. O sea que para el 2008 nuestra capacidad era de \$ 317.923.482,00 y para el 2009 de 364.035.292,00, contando con una capacidad más alta para responder con las obligaciones con terceros.

▪ **RATIOS DE LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

Razones básicas:

[5] PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA = $\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}$ = días

Para el grupo empresaria DMM., este ratio es:

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA (2008)= 145

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA (2009)= 219

El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 145 días para el 2008 y 219 días para el 2009, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

$$[6] \text{ ROTACION DE LAS CTAS. POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{veces}$$

Para el grupo empresarial DMM., este ratio es:

ROTACION DE LAS CTAS POR COBRAR (2008)= 2,49

ROTACION DE LAS CTAS POR COBRAR (2009)= 1,65

Las razones (5 y 6) son recíprocas entre sí. Si dividimos el período promedio de cobranzas entre 360 días que tiene el año comercial o bancario, obtendremos la rotación de las cuentas por cobrar 2,49 veces al año para el 2008 y 1,65 veces al año para el 2009. Así mismo, el número de días del año dividido entre el índice de rotación de las cuentas por cobrar nos da el período promedio de cobranza. Podemos usar indistintamente estos ratios.

7.1.2 Análisis de la gestión o actividad. Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

- **RATIO ROTACIÓN DE CARTERA (CUENTAS POR COBRAR)**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y,

evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual:

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas:

$$[7] \text{ ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} * 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

Para el grupo Empresarial DMM para 2008 tenemos:

ROTACIÓN DE CARTERA = 10,61 días

Rotación anual:

$$\frac{360}{10,61} = 33,94 \text{ veces rota al año}$$

Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 10,61 días o rotan 33,94 veces en el período. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

▪ ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de inmovilización de inventarios:

$$[8] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

Podemos también medirlo de dos formas, en el 2008:

ROTACION DE INVENTARIOS = 113 DIAS

Rotación anual:

$$\frac{360}{113} = 3,20 \text{ veces rota al año}$$

Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 113 días, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión, en nuestro caso 3,20 veces al año. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario.

$$[9] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{veces}$$

ROTACIÓN DE INVENTARIOS = 3,20 VECES

Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de la empresa.

- **PERÍODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES**

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$[10] \text{ PERIODO PAGO A PROV} = \frac{\text{CTAS. x PAGAR (PROMEDIO)} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}} = \text{días}$$

PERIODO DE PAGO A PROVEDORES = 3 DIAS

Rotación anual:

$$\frac{360}{2,72} = 132,6 \text{ veces rota al año}$$

Los resultados de este ratio lo debemos interpretar de forma opuesta a los de cuentas por cobrar e inventarios. Lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 1, 2 ó 4 veces al año) ya que significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores de materia prima. Nuestro ratio esta muy elevado.

▪ ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$[11] \text{ ROTACION DE CAJA BANCOS} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS x 360}}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

Para el grupo empresaria DMM 2008, tenemos:

ROTACIÓN DE CAJA BANCOS = 29 DIAS

Interpretando el ratio, diremos que contamos con liquidez para cubrir 29 días de venta.

▪ ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$[12] \text{ ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \text{veces}$$

Para el grupo empresarial DMM en el 2008, tenemos:

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES (2008)= 2,41 VECES

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES (2009)= 1,55 VECES

Es decir que nuestra empresa está colocando entre sus clientes para el 2008 2,41 veces y para el 2009 1,55 veces el valor de la inversión efectuada. Nos podemos dar cuenta que la productividad de los activos bajo para el 2009

Nos dice qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto más vendemos por cada peso invertido.

▪ ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$[13] \text{ ROTACION DE ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \text{veces}$$

Para el grupo empresarial DMM resulta:

ROTACION DEL ACTIVO FIJO (2008)= 32 VECES

ROTACION DEL ACTIVO FIJO (2009)= 28,5 VECES

Es decir, estamos colocando en el mercado 32 veces el valor de lo invertido en activo fijo para el 2008 y 28,5 veces para el 2009 notándose una disminución para este año.

7.1.3 Análisis de solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio.

Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma.

Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

▪ **ESTRUCTURA DEL CAPITAL (DEUDA PATRIMONIO)**

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$[14] \text{ ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \%$$

Para el grupo empresarial DMM, tenemos:

ESTRUCTURA DEL CAPITAL (2008)= 28%

ESTRUCTURA DEL CAPITAL (2009)= 34%

Esto quiere decir, que por cada peso aportados por el dueño(s), hay 0.28 pesos o el 28% aportado por los acreedores para el año 2008, pero para el 2009 hay 0.34 pesos o el 34% aportado por los acreedores.

▪ **ENDEUDAMIENTO**

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$[15] \text{ RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Ilustrando el caso del grupo empresarial DMM, tenemos:

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (2008)=22%

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (2009)= 25%

Es decir que en nuestra empresa analizada para el 2008, el 22% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 78% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes y para el 2009, el 25% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 75% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

▪ **COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS**

Este ratio nos indica hasta que punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

$$[16] \text{ COBERTURA DE GG.FF.} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}} = \text{veces}$$

Para el grupo empresarial DMM, tenemos:

COBERTURA DE GG.FF (2008)= 40,18 VECES

COBERTURA DE GG.FF (2009)= 6,11 VECES

Podemos identificar que para el 2009 la cobertura de GG:FF se ve disminuida a 6,11 veces, con relación al 2008 que fue de 40,18 Veces, sin esto querer decir que la empresa no puede cubrir sus obligaciones financieras o contraer nuevas, cuyo resultado proyecta una idea de capacidad de pago del solicitante.

▪ **COBERTURA PARA GASTOS FIJOS**

Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Para calcularlo dividimos el margen bruto por los gastos fijos.

El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo, los financieros.

$$[17] \text{ COBERTURA DE GASTOS FIJOS} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{GASTOS FIJOS}} = \text{veces}$$

Aplicando a nuestra empresa tenemos:

COBERTURA DE GASTOS FIJOS (2008)= 2,32 veces

COBERTURA DE GASTOS FIJOS (2009)= 1,29 veces

Para el 2009 se presento una disminución de 1,29 veces frente al 2008 que fue de 2,32 veces disminuyendo la capacidad para cubrir sus gastos fijos por un incremento que se presento en los gastos fijos y que no fue proporcional a la disminución que se presento en las ventas , por el contrario fue superior.

7.1.4 Análisis de rentabilidad. Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

▪ RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$[18] \text{ RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL O PATRIMONIO}} = \%$$

Para el grupo empresaria DMM, tenemos:

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (2008)= 63%

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (2009)= 13%

Esto significa que por cada peso que el dueño mantuvo en el 2008 genera un rendimiento del 63% sobre el patrimonio, para el 2009 genera un rendimiento del 13% sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

▪ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$[19] \text{ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Para el grupo empresarial DMM tenemos:

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (2008)} = 0,50 \text{ ó } 50\%$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (2009)} = 0,10 \text{ ó } 10\%$$

Quiere decir, que cada peso invertido en el 2008 en los activos produjo ese año un rendimiento de 50% y para el 2009 el rendimiento fue del 10% produciéndose una disminución en el rendimiento sobre la inversión para este año.

▪ UTILIDAD ACTIVO

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

$$[20] \text{ UT. ACTIVO} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSES E IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO}} = \%$$

$$\text{UTILIDAD ACTIVO (2008)} = 0,50 \text{ ó } 50\%$$

$$\text{UTILIDAD ACTIVO (2009)} = 0,10 \text{ ó } 10\%$$

Nos está indicando que la empresa para el 2008 generó una utilidad del 50% y para el 2009 generó una utilidad del 10% por cada peso invertido en sus activos, presentándose una disminución para el 2009.

▪ UTILIDAD VENTAS

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de ventas.

$$[21] \text{ UT. VENTAS} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

UTILIDAD VENTAS (2008)= 0,21 ó 21%

UTILIDAD VENTAS (2009)= 0,06 ó 6%

Es decir que por cada peso vendido hemos obtenido como utilidad el 21% en el 2008 y del 6% para el 2009, produciéndose una disminución en la utilidad en ventas para este año

▪ MARGEN BRUTO Y NETO DE UTILIDAD

Margen Bruto. Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$[23] \text{ MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (2008)= 0,36 ó 36%

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (2009)= 0,32 ó 32%

El costo de venta para el 2009 aumento en un 4%, causas las cuales que se puede presentar este comportamiento entre ellas; aumento de materias primas en una proporción mayor al precio de venta, otra opción fue la disminución en las ventas que se presentaron para el 2009.

Margen Neto. Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$[24] \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

Para el grupo empresarial DMM, tenemos:

UTILIDAD NETO DE UTILIDAD (2008)= 0,21 ó 21%

UTILIDAD NETO DE UTILIDAD (2009)= 0,06 ó 6%

Esto quiere decir que en el 2008 por cada peso que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 21%, para el 2009 por cada peso que se vendió obtuvo una utilidad

del 6%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

ANÁLISIS DU – PONT

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT.

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

La matriz del Sistema DUPONT expuesta al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

$$[25] \text{ DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Para el grupo empresarial DMM, tenemos:

$$\text{DUPONT (2008)} = 0,50 \text{ ó } 50\%$$

$$\text{DUPONT (2009)} = 0,10 \text{ ó } 10\%$$

Tenemos, por cada peso invertido en los activos un rendimiento del 50% para el 2008 y del 10% para el 2009 respectivamente, sobre los capitales invertidos.

7.2 LIMITACIONES DE LOS RATIOS

No obstante la ventaja que nos proporcionan los ratios, estos tienen una serie de limitaciones, como son:

- Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.

- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la empresa.
- Son estáticos y miden niveles de quiebra de una empresa.

EVOLUCION DE LOS RATIOS, PERIODO 2008-2009		
1. RATIOS DE LIQUIDEZ		
1.1 LIQUIDEZ GENERAL	7,51	5,04
1.2 PRUEBA ACIDA	4,34	2,48
1.3 PRUEBA DEFENSIVA	163%	34%
1.4 CAPITAL DE TRABAJO	317.923.482	364.035.292
1.5 PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	145	
1.6 ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	2,49	
2. RATIOS DE LA GESTION		
2.1 ROTACION DE CARTERA (veces)	33,94	
Días	10,61	
2.2 ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	3,20	
2.3 ROTACION DE INVENTARIOS (Días)	113	
2.4 PERIODO PAGO PROVEEDORES(veces)	10,72	
Dias	33,59	
2.5 ROTACION DE CAJA BANCOS	29	
2.6 ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	2,41	1,55
2.7 ROTACION DE ACTIVO FIJO	32,0	28,5
3. ROTACION DE SOLVENCIA		
3.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
3.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	22%	25%
3.3 COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	40,18	6,11
3.4 COBERTURA DE LOS GASTOS FIJOS	2,32	1,29
4. RATIOS DE RENTABILIDAD		
4.1 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	63%	13%
4.2 RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	50%	10%
4.3 UTILIDAD DEL ACTIVO	50%	10%
4.4 UTILIDAD VENTAS	21%	6%
4.5.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	36%	32%
4.5.2 MARGEN NETO DE UTILIDAD	21%	6%
4.6 DUPONT	50%	10%

7.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

7.3.1 Análisis balance general. En el rubro de los activos, la mayor proporción está representada por los activos corrientes, ya que los activos no corrientes son de una cuantía muy inferior. Se puede observar que en el período de análisis aunque no se han generado cambios radicales se puede evidenciar una importante variación en los activos principales de la empresa, ya que en el 2009 hubo una significativa compra de inventario, pero que al repercutir en las ventas la tendencia de estas fue a la baja, pero si se generó que los deudores también aumentarían, lo cual muestra la notable relación que ha existido en todo el periodo entre estos dos importantes rubros operativos. Es decir, la empresa ha tenido una tendencia alcista, que sólo se vio levemente interrumpida por la leve baja en el 2009.

En cuanto a la Estructura Financiera, se puede concluir que el componente de financiación más importante de los activos ha sido el patrimonio alcanzando una muy significativa participación dentro de la estructura financiera total y su evolución en el periodo 2008-2009 ya que en lo referente a otras partidas como las utilidades, se ha dado una distribución de las mismas y ésta ha tenido una importante influencia en la capitalización. En esta misma sección del patrimonio se puede ver que el capital ha aumentado, pero no se puede realizar un análisis más detallado, debido a la falta de información de las notas en lo referente a las políticas de su acumulación.

Con relación a los pasivos, en general no han tenido un gran dinamismo, ya que cuentas como acreedores varios y cuentas por pagar, han presentado un comportamiento al alza, pues se han pagado las cuentas por cobrar y se ha ido aumentando el rubro de obligaciones laborales.

En cuanto a pasivos importantes como obligaciones financieras, laborales y proveedores es cuestionable que la empresa tenga una deuda financiera a corto plazo tan alta ya que esto parece que su crecimiento a largo plazo es financiado por esta clase de deudas y no por aquellas a largo plazo que no impliquen desembolsos de efectivo tan continuos como por ejemplo los intereses financieros.

El aumento de los inventarios que como se supuso anteriormente tuvo una influencia sobre las ventas y éstas sobre los deudores. En general en todo el período de análisis tanto en las obligaciones financieras como los proveedores se ha dado un notorio crecimiento que sólo se redujo en el 2009.

7.3.2 Análisis estado de resultados. La empresa DMM aunque tiene el rubro de ingresos no operacionales, en el que destaca el generado por los ingresos financieros, tiene muy claro que la subsistencia de la empresa se deriva de su actividad principal, y no de otras actividades que por el común son completamente diferentes, como por ejemplo las inversiones. En relación a dichos ingresos

operacionales estos han tenido una tendencia al crecimiento, aunque con una disminución en el 2009.

En lo referente a los costos, estos han tenido una tendencia normal o mas bien casi podríamos decir que su tendencia es hacia la baja, lo cual resulta ser lo característico en empresas con esta actividad empresarial; sin embargo, en el 2009 por ser un período irregular por las razones anteriormente mencionadas, se generaron altos costos, De esta forma, la utilidad bruta en ventas es el restante entre estos dos rubros, que sigue la misma tendencia de los anteriores, y que se ve significativamente disminuida en el año 2009.

Los gastos operacionales de administración y ventas han tenido una tendencia en general a la alza representados en su mayoría a los gastos de personal y de servicios-, aunque con una tendencia a reducción significativa en el 2010, lo cual corresponde al período de la austeridad que vivió la empresa, e igualmente con un año extremadamente alto en lo referente a los gastos operacionales, que fueron casi del mismo valor que la utilidad bruta.

Como vemos, con este análisis de la estructura operativa del estado de resultados se puede concluir que la empresa tiene una utilidad del 6% para cubrir sus demás gastos, como el impuesto de renta y la pérdida por la exposición a la inflación y obtener así una utilidad neta; sin embargo, también tiene partidas como los ingresos y gastos no operacionales que no tienen una relación que permita afirmar que se compensan entre sí, ya que cuando unos aumentan otros disminuyen, teniendo una gran influencia en la utilidad que se genera después de sumar o deducir estos rubros. En general se puede concluir que han tenido un efecto negativo en la utilidad.

Los altos gastos no operacionales son consecuencia de los gastos laborales, ya que como se anotó anteriormente, las deudas corrientes están afectando los resultados de la empresa, e implican un desmejoramiento de la actividad a largo o mediano plazo, cuestionándose así si se tiene en cuenta el principio de CONTINUIDAD.

8. PROPUESTA DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT / ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES) PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DIANA MARIA MENESES (DMM)

El sistema realiza un seguimiento continuo de todas las interacciones de los clientes con el sistema. De forma conceptual los datos sobre los clientes pueden provenir de distintas fuentes. Por ello hay que recurrir a distintos datos para describir al cliente:

8.1 ANÁLISIS TIPOS DE DATOS SOBRE CLIENTES

- Quien es el cliente (Datos personales, etc)
- Que promociones se ofrecieron al cliente (¿Que acciones se le han hecho al cliente?)
- Como reacciono el cliente a estas promociones (¿Que reacciones ha tenido el cliente?)

Conociendo estos 3 tipos de datos sobre un cliente, puedes ser suficiente para que el sistema pueda buscar patrones de comportamiento y conocer posibles comportamientos futuros. Sin saber quien es el cliente, que se hizo con el y como reacciono es imposible que el sistema pueda aprender e inferir nuevos comportamientos.

8.1.1 Quien es el cliente. Tanto para optimizar y rentabilizar las interacciones con los clientes como para optimizar el rendimiento del sistema CRMI, es necesario poder distinguir entre clientes buenos y malos, rentables y no rentables.

Para ello, es imprescindible conocer quienes son y como se diferencian.

A. Que promociones se ofrecieron al cliente (acciones realizadas sobre el cliente)

Para saber si las inversiones en promociones son rentables, hay que tener presente que se hizo para cada cliente. El departamento de marketing suele llevar a cabo muchas pequeñas promociones y necesita poder diferenciarlas, para poder valorar cuales funcionan y cuales no.

B. Como reacciono el cliente a estas promociones (reacciones del cliente)

Para juzgar el valor real del sistema hay que saber evaluar los resultados. Para ello, es imprescindible saber si el resultado de la promoción fue bueno o malo, información que puede utilizarse para mejorar el sistema en el futuro. Esta

manera de agrupar los datos no es casual. Reflejara las diferencias entre distintos tipos de datos reales almacenados la base de datos.

Este enfoque permite asegurarse de que el sistema esta siendo abastecido con los tipos de datos necesarios para la herramienta, cuyas conclusiones, a su vez, permiten llevar a cabo la optimización del sistema de CRM

C. Análisis de Datos

Los datos descriptivos proporcionan información sobre el cliente. Suele ser algún tipo de datos resumidos. Normalmente se almacenan en la base de datos en una sola tabla. La descripción del cliente no es un tipo de datos que cambie muy a menudo, dado que recoge parámetros como edad, sexo, domicilio, número de hijos, e-mail, beneficios familiares e individuales, etc. Esta información se debe contrastar periódicamente con fuentes externas. Además sería deseable pero no siempre posible que la información sea revisada de manera periódica (por ejemplo una vez al año) para comprobar la validez de los mismos.

Los datos promocionales incluyen información sobre las acciones emprendidas para cada cliente. La riqueza de este tipo de datos depende de la sofisticación del sistema de CRM. Puede ser una simple lista de promociones (acciones) realizadas para el cliente, por ejemplo, envió de catálogos, muestras gratuitas, descuentos, regalos, etc. Además puede ser una información muy precisa e individualizada, por ejemplo, e-mails enviados y las visitas de clientes a las páginas web sugeridas en estos.

En la búsqueda del logro de los objetivos y se deseando continuar con la implementación de esta herramienta, se pensó hacer un análisis del cliente, con base a la experiencia y observación del negocio siguiendo con los puntos que se detallan a continuación:

8.1.2 Clasificación de Clientes:

a. Cliente fiel

Son aquellos clientes que repiten la compra, refieren a otros clientes, demuestran indiferencia hacia la competencia, sienten satisfacción por la asesoría que le prestamos. Son clientes que se identifican con el estilo y diseño de moda que se exhibe en los almacenes.

b. Cuántos clientes tiene la empresa

El grupo Empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** posee 500 clientes, cuantificados de acuerdo a la base de datos improvisada y de manera no automatizada que se posee en la empresa

c. Cuántos de estos son recurrentes

El grupo Empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** posee 350 clientes recurrentes, cuantificados de acuerdo a la base de datos improvisada y de manera no automatizada que se posee en la empresa

d. Cuántos son esporádicos

El grupo Empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** posee 150 clientes esporádicos, cuantificados de acuerdo a la base de datos improvisada y de manera no automatizada que se posee en la empresa

e. Fechas de compra

- En el mes de Enero los clientes que dejan sus compras de fin de año para aprovechar descuentos.
- temporada de entrada a labores universidades.
- En los meses de Febrero, Marzo, Abril son temporadas más suaves para promover ventas se realizan descuentos especiales.
- En los meses de Mayo, Junio Julio son temporadas de mas movimientos celebraciones como día madre del padre grados
- En los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre es la temporada esperada de mayor movimiento

f. Qué compran

Ropa juvenil como jeans, camisas, camisetas, chaquetas, calzado, accesorios

Ropa junior moderna en marcas nacionales reconocidas

Ropa casual como dril para damas y caballeros

g. Cómo pagan

Los clientes pagan en efectivo, con tarjeta de crédito, crédito por libranza

h. Cuántas comunicaciones necesitan para cerrar la compra

Se tiene la base de datos se llama al cliente cuando llega la colección, luego el cliente visita la tienda y por lo general el asesor cierra la venta

i. Dónde viven

Se encuentran en todos los sectores de Pasto como también en los pueblos, Putumayo y en el Ecuador.

j. Qué hacen

Nuestros clientes son estudiantes junior y jóvenes, universitarios, trabajadores, mamás modernas, señores que usan ropa cómoda.

k. Sexo

Masculino y femenino

L. Edad

Junior 8 a los 16 años

Juvenil 16 a los 35 años

Casual 20 años a los 50 años

M. Ingresos

Manejamos ropa de marca ofrecemos calidad, se manejan ingresos medios y medios altos

N. Qué compraron en el pasado

Otras marcas más populares en el mercado u otras marcas sustitutas que han perdido posicionamiento

Ñ. Tiempos entre cada compra

Los clientes fieles compran con mucha frecuencia por lo general llegan las colecciones cada mes y nuestros clientes compran

O. Qué grupo de clientes compran productos similares

Los jóvenes quienes usan las chaquetas iguales las camisetas los zapatos

P. Cuánto le compran a la competencia

Cuando llega primero la moda, cuando hay promociones

Q.Cuál es su capacidad adquisitiva para estos productos, etc.

Por nuestra experiencia contamos con la confianza de muchas de nuestras empresas quienes despachan en consignación y cada mes se hacen cierres y se paga.

El capital de trabajo es proveniente de la reinversión de las utilidades de la empresa y se va capitalizando año tras año.

8.2 EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL GRUPO EMPRESARIAL DMM

Para evaluar la situación identificamos:

- Que no se identifican tan bien las necesidades del cliente
- No pueden identificar a sus usuarios finales
- No es tan buena es la interacción de la Empresa con los clientes
- No tiene procesos establecidos de aseguramiento de la calidad
- No tiene procesos de negocios definidos en función de los clientes
- No se tiene en cuenta a los clientes a la hora de realizar modificaciones de la empresa
- Sus empleados en algunos casos no cuentan con herramientas que apoyen el servicio que se debería prestar a los clientes
- No posee estrategias de recopilación de información de clientes adecuada, la única es vía telefónica y la mayoría esta desconectada por la facilidad del celular.
- No se Segmentan los clientes

8.2.1 Análisis y estrategias DOFA

8.2.1.1 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

En la siguiente matriz es visible que teniendo en cuenta la clasificación y ponderación de los factores externos más importantes, del grupo Empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** tiene más Oportunidades por aprovechar, que amenazas a su normal funcionamiento, ya que de acuerdo a la metodología aplicada, cuando el Resultado Ponderado Total es mayor que dos (2) el análisis es positivo, y en este caso el resultado es 2,52.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)				
No. Max. 20	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
1	Ingresos consumidores	0,12	4	0,48
2	Normatividad	0,05	4	0,20
3	Rivalidad entre competidores	0,07	3	0,21
4	presencia de productos sustitutos	0,09	4	0,36
5	<i>Crecimiento Población Objetivo</i>	0,08	3	0,24
6	<i>Población que presenta Necesidades Básicas Insatisfechas</i>	0,10	3	0,30
7	cambios en la demanda del producto.	0,05	1	0,05
8	Cambios en el ingreso de las familias	0,08	1	0,08
9	Población demandante	0,07	2	0,14
10	Tecnología de punta	0,07	2	0,14
11	Diversificación competencia	0,07	1	0,07
12	Políticas de venta	0,05	1	0,05
13	poder negociación clientes	0,05	2	0,10
14	entrada de nuevos competidores	0,05	2	0,10
15				
TOTAL		1,00		2,52

Pondere de acuerdo a la importancia de cada factor, dándole mayor valor a las más importantes y viceversa, teniendo en cuenta que la sumatoria de los factores debe dar como resultado uno "1"

Ponderación Media = 1 / número de factores	Total	# Factores	Ponderación media
	1	14	0,071428571

Clasifique de acuerdo al impacto así:

Oportunidad alta = 4
 Oportunidad Media = 3
 Amenaza alta = 1
 Amenaza media = 2

8.2.1.2 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). En la siguiente matriz es visible que teniendo en cuenta la clasificación y ponderación, de los factores internos más importantes, el grupo Empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** tiene más Fortalezas por aprovechar, que debilidades, ya que de acuerdo a la metodología aplicada, cuando el Resultado Ponderado Total es mayor que dos (2) el análisis es positivo, y en este caso el resultado es 2,74.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)				
No. Max. 20	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
1	capacidad gestión	0,07	4	0,28
2	Imagen corporativa	0,08	4	0,32
3	Calidad de servicio	0,07	4	0,28
4	Autofinanciamiento	0,08	4	0,32
5	Capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos	0,07	4	0,28
6	Capacidad administrativa	0,09	4	0,36
7	Creatividad	0,06	3	0,18
8	Innovación	0,04	4	0,16
9	competencia desleal	0,05	2	0,10
10	inexistencia de convenios promocionales con proveedores	0,07	1	0,07
11	Equipo Tecnológico no muy actualizados	0,07	2	0,14
12	ambiente organizacional	0,05	1	0,05
13	altos costos de alquiler de local	0,07	1	0,07
14	Falta de parqueadero en el centro comercial	0,07	1	0,07
15	Administración del Talento Humano	0,06	1	0,06

TOTAL	1,00		2,74
--------------	-------------	--	-------------

Pondere de acuerdo a la importancia de cada factor, dándole mayor valor a las más importantes y viceversa, teniendo en cuenta que la sumatoria de los factores debe dar como resultado uno "1"

Ponderación Media = 1 / número de factores	Total	# Factores	Ponderación media
	1	15	0,066666667

Clasifique de acuerdo al impacto así:

Fortaleza alta = 4

Fortaleza Media = 3

Debilidad alta = 1

Debilidad media = 2

8.2.1.3 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

VARIABLES EXTERNAS		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	A1 cambios en la demanda del producto.	O1. Ingresos consumidores
	A2. Cambios en el ingreso de las familias	O2. Normatividad
	A3. Población demandante	O:3 rivalidad entre competidores
	A4. Tecnología de punta	O:4 presencia de productos sustitutos
	A5. Diversificación competencia	<i>0.5 Crecimiento Población Objetivo</i>
	A6. Políticas de venta	<i>0.6 Población que presenta Necesidades Básicas Insatisfechas</i>
	A.7 poder negociación clientes	
	A.8 entrada de nuevos competidores	
FORTALEZAS	FA	FO
F1.capacidad gestión	F.1:A.1: Expansión de mercado	
F2. Imagen corporativa	F.2: A.2:A.4:A.8:: Consolidación y promoción en nuevas áreas geográficas.	F1.F.2:O1:O3.O5: Desarrollo del mercado y Alianzas estratégicas.
F3. Calidad de servicio		
F4. Autofinanciamiento	F.3: A1:A.2:A.8,F4.F9:O4: Diversificación de productos y penetración de nuevos mercados	F.3:F10: O2.O5: Desarrollo de producto
F5. Capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos		
F6. Capacidad administrativa	F.4: A7:A.8: Fortalecimiento del área Comercial	F5F10:O4.O5: Penetración de mercados.
F.7 creatividad		
F.8 innovación	F5:A6: Ampliación de cobertura del negocio	F6:F7:F8,O3.O4.O5: Alianzas estratégicas.
F.9 financiación	F.6:A1:A.8: Fortalecimiento de la Entidad en el mercado.	

F.10 desarrollo de nuevos servicio	F7.A1:A5.A8: Optimización de la calidad del Servicio	
	F8: A1.A5.A8: Fortalecer la imagen corporativa	
DEBILIDADES	DA	DO
D.1 competencia desleal	D1: A1: Direccionamiento enfocado a la autonomía Administrativa. Diversificación de nuevos productos.	D2:O4: Convenios inter empresariales.
D.2 inexistencia de convenios promocionales con proveedores	D2: A4.A6: Alianzas estratégicas	D3:O2.O5: Financiamiento para la adquisición de tecnología de punta.
D.3 Equipo Tecnológico no muy actualizados	D3: A1.A3.A4.A5: Adquirir tecnología de avanzada	
D.4 ambiente organizacional	D4.D.7:A1.A: Aplicar un adecuado manejo empresarial. Para fortalecimiento de la organización	D4.D7:O4.O5: Desarrollo de gestión inter empresarial.
D.5 altos costos de alquiler de local	.	
D.6 Falta de parqueadero en el centro comercial		
<i>D.7 Administración del Talento Humano</i>		

8.3 PLAN DE ACCION

Factor financiero:

FACTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR	PRESUPUESTO
FINANCIERO	Identificar los componentes del proceso de planificación estratégica empresarial,	1. Planificación de inversiones	80%	-diseño de mecanismos de control -diseñar políticas financieras -formular objetivos financieros -Planificación de inversiones a corto y largo plazo -financiamiento a corto y largo plazo (créditos financieros a largo plazo)	Gerencia, área financiera	2 meses	Incrementar ingresos	\$ 3.000.000
	destacando el papel de las estrategias financieras como elemento clave en este proceso.	2. Ventajas competitivas	60%	-Calculo Rendimiento sobre Inversión (ROI) Calculo Rendimiento sobre el Patrimonio (ROEI)	Area financiera	1mes	Incrementar ingresos	
		3. Buscar resultados financieros	60%	- calculo indicadores de Rentabilidad - calculo de ratios y razones financieras	Area financiera	1mes	Incrementar ingresos	
	gestionar de las diferentes funciones de ventas,	4. <i>Evaluar la situación actual</i>	60%	-interactuar con personal técnico de la empresa mediante actividades dirigidas o automatizadas	Área de ventas, area financiera	8 meses	Incrementar ingresos	

	marketing y servicio al cliente su integración con sistemas existentes	de la empresa		-una mejor administración de las cuentas con los clientes. -administrar las relaciones con los clientes con mayor eficacia a través de las etapas de las relaciones.				
--	--	---------------	--	---	--	--	--	--

FACTOR CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT / ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES)

CRM	<i>Definir cuáles son las necesidades del negocio</i>	5. observar si se necesita realmente una estrategia de CRM en la empresa	50%	- Los recursos con que cuenta la empresa -Tipo de mercadeo que utiliza y el que utilizará -. Que tan importante es diferenciar los clientes -. Número de clientes -Cómo utilizar los recursos, personas o sistemas que tiene la empresa -Qué información del cliente será relevante	Gerente Jefe de ventas	3 meses	Evaluar la gestión administrativa y proyectarse al cambio.	\$14.000.000
	Buscar la calidad y el éxito de la implementación de CRM, orientando a los	6. conocer las expectativas, necesidades y el conocimiento	70%	a. Talleres b. Conversatorios c. convivencias	Jefe de ventas	2 meses	(Nº de Actividades realizadas / Nº de Actividades programadas)*100	

empleados e informar de las herramientas estratégicas que la empresa puede tomar	miento de los trabajadores.						
conocer los aspectos de la calidad del servicio y de la lealtad de los clientes	7. <i>Identificar a los clientes</i>	60%	<p>a. obtener información de clientes potenciales, no esperar contar con el sistema para averiguar o actualizar información de los clientes.</p> <p>b. Obtener información adicional de los clientes para realizar una depuración previa.</p> <p>c. desechar la información que se considere no relevante.</p> <p>d. Estudiar los clientes</p>	Gerente, Jefe de ventas, vendedores	4 meses	(Nº de acciones realizadas / Nº de acciones Programadas) *100	
	8. <i>Diferenciar los clientes</i>	60%	<p>a. ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO</p> <p>– proporcionar canales que permiten que se produzca una comunicación (<i>ongoing</i>) bidireccional con sus principales clientes</p> <p>-establecer procesos para adquirir conocimiento sobre</p>	Jefe de ventas	3 meses	(Nº de Actividades realizadas / Nº de Actividades programadas)*100	

			<p>clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios y adquirir conocimiento sobre las empresas competidoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprender las necesidades de sus principales clientes gracias a su orientación al conocimiento -tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes - proporcionar información real sobre clientes que permita una rápida y precisa interacción con estos <p style="text-align: center;">b. DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -promover que se comparta el conocimiento entre sus empleados - promover la cultura organizativa estimula la adquisición y transmisión de conocimiento entre sus empleados -diseñar procesos para facilitar la transmisión de conocimiento entre las distintas áreas 				
--	--	--	---	--	--	--	--

				funcionales				
	Averiguar qué quieren los clientes	9. <i>Interactuar con los clientes</i>	100%	a. realizar encuestas	Jefe de ventas, vendedores	2 meses	(N° de encuesta realizadas / N° de encuestas programadas)*100	
	orientar los objetivos de la empresa hacia la satisfacción de los clientes	10. Satisfacción del cliente	60%	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y analizar de cerca nuestro nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes -Comprensión de las necesidades de los clientes -Incrementar el valor para clientes. -Medir con frecuencia la satisfacción de nuestros clientes -prestar gran atención al servicio post-venta -ofrecer productos y servicios personalizados para los principales clientes 	Gerencia, Jefe de ventas	5 meses	(N° de acciones realizadas / N° de acciones Programadas) *100	

Uso de datos procedentes del business intelligence para análisis del riesgo del cliente, de gran valor, comportamientos y preferencias con el objeto de optimizar campañas.	11. Estrategia de Marketing	60%	-descubrir clientes -consecución de plataformas tecnológicas de Microsoft. -Campañas publicitarias - Tele marketing.	Area de ventas	2 meses	(Nº de acciones realizadas / Nº de acciones Programadas) *100	
Desarrollo de investigación de mercados.	12. Identificar las 4P (precio, promoción, punto de venta, publicidad).	50%	-Realizar el estudio de mercado. -CRM implica el manejo de la tecnología para recopilar datos de clientes, difundirlos, usarlos e integrarlos a la empresa	Gerencia y Jefe de ventas.	6 meses	Incrementar ventas.	

Factor organizativo:

<p>ORGA NIZATI VO</p>	<p>Mejorar el posicionamiento en el mercado con base en CRM</p>	<p>13. <i>Evaluar la situación actual de la empresa</i></p>	<p>80%</p>	<p>-acumular los datos que el cliente le provea en cada contacto -identificar las necesidades del cliente - analizar la información recopilada de los clientes -Segmentar los clientes</p>	<p>Gerencia y Jefe de ventas.</p>	<p>8 meses</p>	<p>(Nº de acciones realizadas / Nº de acciones Programadas) *100</p>	<p>\$ 6.000.000</p>
		<p>14. <i>Individualizar el producto</i></p>	<p>50%</p>	<p>- personalizar Agendas -personalizar promociones</p>	<p>Gerencia y Jefe de ventas.</p>	<p>8 meses</p>	<p>(Nº de acciones realizadas / Nº de acciones Programadas) *100</p>	
		<p>15. diseñar la estructura organizativa siguiendo un enfoque centrado en clientes</p>	<p>60%</p>	<p>-comunicación abierta y bilateral entre los distintos departamentos -Integrar los distintos departamentos trabajando conjuntamente para alcanzar los objetivos del CRM</p>	<p>Gerencia y Jefe de ventas.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Mayor productividad laboral (Rendimiento Horas / Hombre)</p>	

Factor tecnológico:

TECNOLOGICO	Evaluar tecnología actual	16. Desarrollar y mejorar productos a través de la adopción de nuevas tecnologías	80%	Adquisición del software adecuado para servir a sus clientes	Gerencia.	6 meses	Mayor productividad.	\$23.000.000
		17. Mejorar la productividad y atención al cliente	80%	-Capacitar al personal técnico adecuado para proporcionar apoyo técnico para la utilización de la tecnología CRM en la construcción de relaciones con clientes. -Actualizar los sistemas de información de la empresa para integrarlos a través de las distintas áreas funcionales -consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada, completa y actualizada	Area de sistemas	7 meses	Mayor productividad	

Factor Talento Humano:

TALENTO HUMANO	Desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización.	18. <i>Administración del Talento Humano</i>	80%	<p>- programas de formación diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes</p> <p>-El rendimiento de los empleados se mide y recompensa con base en la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado</p> <p>- motivar a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos CRM</p>	Gerencia y dependencia de talento humano.	6 meses	Mayor productividad laboral (Rendimiento Horas / Hombre)	\$2.000.000
		19. Capacitación del personal	60%	Ejecutar programas enfocados a la capacitación operativa, relaciones interpersonales, en concordancia con el programa de salud ocupacional de la empresa.	Gerencia y dependencia de talento humano.	8 meses	Mayor productividad laboral (Rendimiento Horas / Hombre)	
TOTAL PRESUPUESTO								\$ 48.000.000

8.4 RESULTADOS DEL CRM

8.4 .1 Planificación financiera. Es necesario señalar que este objetivo va *más allá de la generación de valor en términos financieros*, ya que para lograr resultados satisfactorios es necesario mantener una clientela satisfecha, empleados motivados, excelentes relaciones con proveedores y demás. Con este objetivo en mente, el gerente financiero tiene la responsabilidad de evaluar cada una de sus decisiones en función de cómo se verá afectado el objetivo estratégico de la empresa.

La ejecución de nuevos proyectos de inversión, incorporación de nuevas tecnologías, expansión a nuevos mercados, adquisición de empresas competidoras, o de proveedores, fusiones con otras empresas, diversificación y expansión de operaciones, cierre de unidades de negocios, solicitud de préstamos a instituciones financieras, fijación de los niveles de endeudamiento, diseño de Desde este punto de vista, el objetivo de la gerencia financiera no es el generar utilidades o alcanzar un margen de rentabilidad superior a cero, ni siquiera es el de crear valor por encima de los costos del capital invertido. El objetivo, alineado con la estrategia corporativa respectiva, será *maximizar* esa creación de valor, lo que se traduce en arrojar el mayor rendimiento posible sobre el capital utilizado y convertirse en el negocio de mayor rentabilidad dentro de un conjunto de alternativas que están sujetas a niveles de riesgo similar.

La intención de este proyecto es identificar la importancia de la implementación de CRM inteligente para aumentar los beneficios de la empresa, tanto por volumen de ventas como por fidelización de clientes. Para obtener buenos resultados es importante que el sistema este dotado con la mayor inteligencia posible.

A medida que se fue desarrollando el proyecto nos dimos cuenta de la importancia que tiene disponer de información en abundancia y bien relacionada. Cuanta mas información dispone, mas adecuada es la acción propuesta. Además de esto, es importante seleccionar los perfiles de clientes adecuados para encontrar la mejor acción posible.

Lo ideal es conseguir una solución que proporcione el máximo beneficio a la empresa pero sin llegar a tener problemas con el cliente. No interesa que la incidencia se prolongue o que se abran nuevas reclamaciones.

Tenemos como resultado para el 2010 un incremento en las ventas, una reestructuración en la parte de los gastos operacional y de ventas que se han reflejado en las utilidades de la empresa, además que el costo de la inversión a través de la metodología de CRM ha sido muy beneficiosa en la empresa de **DIANA MARIA MENESES** , pone a esta empresa por encima de cualquier otras empresas, ya que el conocimiento del cliente es critico en el manejo de los

procesos de marketing, ventas y servicio. La implantación de CRM es considerado como parte integral de la estrategia del negocio, son empresas en donde el CRM está amarrado a la visión, misión y objetivos del negocio.

ANALISIS DE GESTION

ANALISIS MATRIZ 1.

ITEMS	2009-2008 %
CRECIMIENTO EN ACTIVOS	17,26
CRECIMIENTO EN PASIVOS	28,63
CRECIMIENTO EN PATRIMONIO	17,26
CRECIMIENTO EN UTILIDADES NETAS	75,49

Fuente: este estudio

ANALISIS MATRIZ 2.

RAZONES FINANCIERAS	2008	2009	2010
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS			
UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL	0,495	0,100	0,1928
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO			
UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	0,633	0,134	0,2503

Fuente: este estudio

8.4.1 Rentabilidad sobre el activo. Teniendo en cuenta la eficiencia con que se aprovechan los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente al empresario que sea atractivo con respecto a los fondos que ellos tienen comprometidos con el negocio encontramos que la Empresa DMM por cada UM invertido en el 2008 en los activos produjo ese año un rendimiento de 49,5% sobre la inversión, para el 2009 descendió al 10% y para el 2010 tuvo un alza posicionándose en el 19,2%, expresando un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido para este año a través de la implementación de CRM.

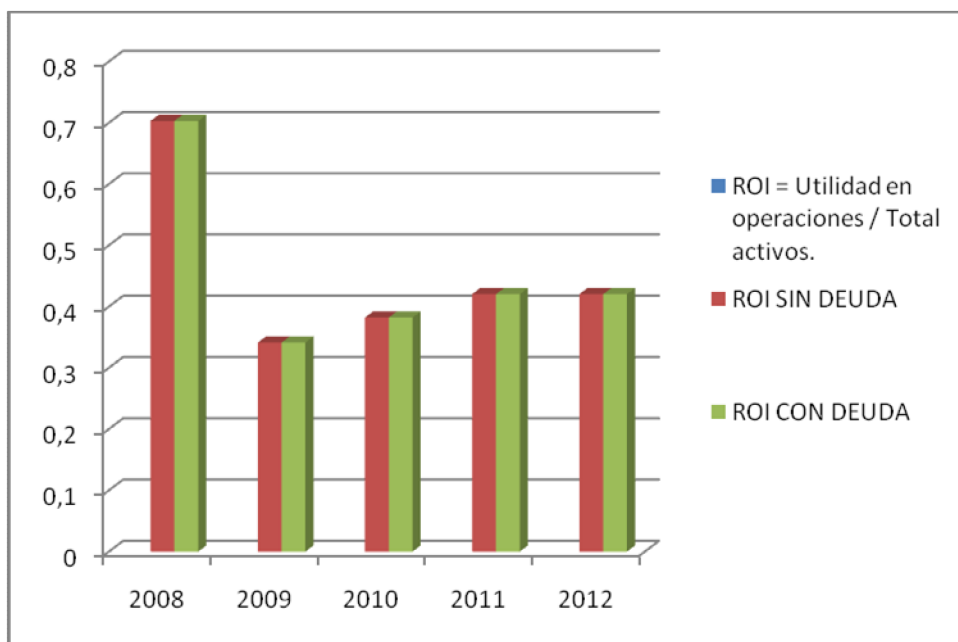
8.4.2 Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

	2008	2009	2010	2011	2012
ROI = Utilidad en operaciones / Total activos.					
ROI SIN DEUDA	70,3%	34,1%	38,5%	39,2%	39,4%
ROI CON DEUDA	70,3%	34,1%	37,1%	37,5%	37,6%

Fuente: este estudio

A partir del año 2008 se puede observar que el ROI del 70,3%. Al finalizar el 2009 el ROI bajo al 34,1%, lo que permite prever que al final del año 2010 y subsiguientes mantendrá una tendencia del 38,5% y del 39,2% para el 2011 y 2012 respectivamente manteniendo una tendencia al aumento.

Para el 2010 el ROI con endeudamiento será del 37,1% y subsiguientes mantendrá una tendencia del 37,5% y del 37,6% para el 2011 y 2012 respectivamente manteniendo una tendencia al aumento, pero mucho menor que el ROI sin endeudamiento.



Fuente: este estudio

Las ganancias de la empresa con relación a sus activos parecen ser bajas, pero esto se debe a que la empresa enfrentó para el 2009 una crisis económica a nivel regional, por los fenómenos de las pirámides y la multitud de estafas que se presentaron en el departamento de Nariño para este año.

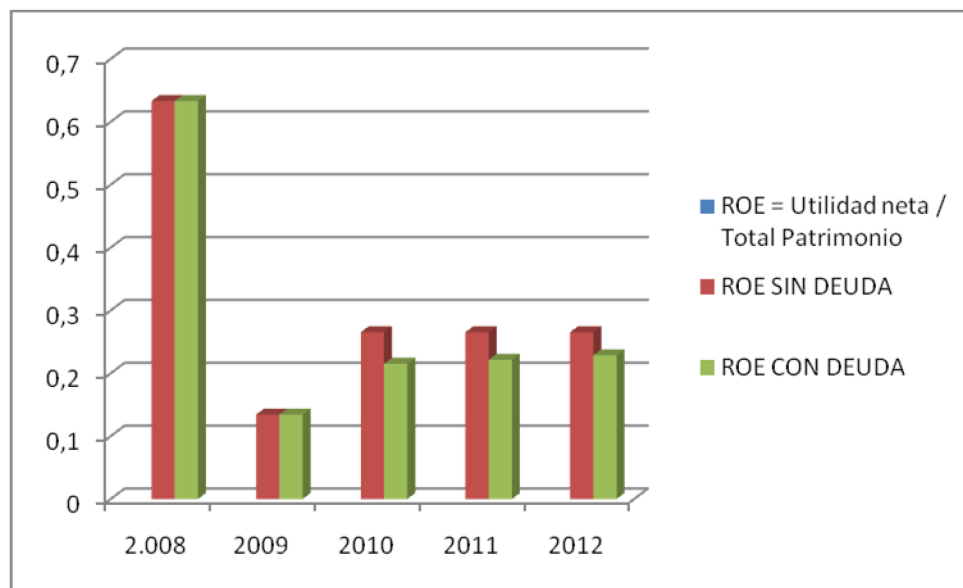
8.4.3 Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
ROE = Utilidad neta / Total Patrimonio					
ROE SIN DEUDA	63,3%	13,4%	25,0%	25,0%	25,0%
ROE CON DEUDA	63,3%	13,4%	21,5%	22,2%	22,9%

Fuente: este estudio

Al medir la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evaluando los resultados económicos de la actividad empresarial. Para identificar que el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital es importante, ya que la empresa a medida que aplica el sistema produce utilidades más altas.

Esto significa que por cada UM que la Empresa DMM mantuvo en el 2008 genera un rendimiento del 63% % sobre el patrimonio, bajo para el 2009 al 13,4% y para el 2010 genero un rendimiento del 25%. Es decir que la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario aumento notablemente con la implementación del plan de acción propuesto por la implementación de CRM.



Fuente: este estudio

Es por esta razón, que al analizar la situación financiera de la Empresa **DIANA MARIA MENESES (DMM)**, se hace indispensable el uso de los indicadores, ya que son estos los que permiten dar a conocer la verdadera realidad que vive la organización enmarcada dentro de la plataforma económica y los que facilitan el establecimiento de las mejores medidas de gestión financiera, administrativa, económica, contable y social que permiten el cumplimiento del Objetivo Básico Financiero, en otras palabras, los que determinan la salud financiera de la empresa y conducen finalmente a identificar las verdaderas debilidades y amenazas que vive la empresa con el propósito de poder definir las estrategias de mejoramiento y control que redunden en la optimización de las fortalezas y oportunidades de la misma.

VALOR A FINANCIAR \$ 48.000.000	2009	2010	2011	2012
Apalancamiento Financiero (AF) = 1 + Deuda /Patrimonio	1,000	1,153	1,132	1,100
ROA	34,11%	38,52%	39,25%	39,43%
ROE	34,11%	44,41%	44,44%	43,39%

Fuente: este estudio

El factor de apalancamiento a es mayor a pasar del año 2009 al año 2010 que es el año en donde se piensa endeudarse en \$48.000.000 para financiar el plan de acción propuesto en este trabajo de grado. Tal como podemos observar, la rentabilidad financiera (ROE = 44,41%) es superior numéricamente a la rentabilidad económica (ROA = 38,52%), lo que es consecuencia del apalancamiento financiero, para el año 2010. Mientras que en el ROA se simula una deuda igual a cero, en el ROE hay que tener en cuenta el endeudamiento (\$ 48.000.000) sobre el capital invertido por la propietaria de la empresa. El grado de apalancamiento se mide por la relación deuda/capital, que en el ejercicio es de 1.153

Para la empresa, la mínima rentabilidad esperada por la propietaria a un nivel de apalancamiento de 1,53 es del 45%. Porcentaje que casi se cumple. Lo anterior es importante, porque nos da una idea de cómo las tasas de corte o descuento del propietario dependen del grado de apalancamiento. Suponiendo que hay equilibrio entre lo que pide el propietario y lo que brinda el negocio, si no hay deuda o se evalúa el negocio operativamente, el propietario exigirá un ROA de 38,2%; mientras que si se apalanca a una relación deuda/capital de 1,153, exigirá cuando menos un ROE de 44,05%. Si hay equilibrio.

8.4.4 Método Costo- Beneficio.

ANALISIS DE 3 AÑOS COSTO-BENEFICIO

DETALLE	2010	2011	2012	TOTAL
costo proyecto	\$ 48.000.000,00	\$ 6.715.940,82	\$ 11.100.280,76	\$ 65.816.221,58
Beneficio Total	\$ 91.773.097,00	\$ 114.507.917,30	\$ 130.473.444,13	\$ 336.754.458,43
RAZON	0,52	0,06	0,09	0,20

A pesar de que se demuestra que la inversión puede recuperarse en 0.52 en el primer año, el análisis en tres años revela que los beneficios obtenidos serán significativamente mayores que los costos incurridos. El punto de equilibrio se alcanza en el primer año, con lo que se garantiza que no habrá variación significativa en la operación financiera de la empresa ni siquiera en el primer año.

Es necesario observar de todas maneras que el análisis de beneficios se basa en los criterios subjetivos del gerente, que aunque se apoyan en datos y cifras, pueden tener errores de estimación que harían variar los resultados. Sin embargo, en general, puede decirse que la inversión traerá más beneficios que los costos que representa.

CONCLUSIONES

De lo expresado anteriormente se deducen una serie de importantes conclusiones, teniendo en primer lugar que no se puede administrar las finanzas operativas desconociendo el resto de las operatorias y procesos de la empresa, se trate estos de cuestiones atinentes a la producción, logística o comercialización. Es necesario e imperioso tener totalmente en cuenta la íntima relación sistémica entre los distintos índices representativos de las diversas áreas, conceptos, procesos, actividades y resultados de la corporación.

Otro aspecto que se tuvo en consideración son los factores externos, y el seguimiento o monitoreo que sobre éstos deben efectuarse a los efectos de prevenir y reaccionar en tiempo y forma ante los desvíos o desequilibrios ya acaecidos o ha producirse, resultante tanto del entorno interno como externo, los resultados operativos de la empresa. Generando ello una Alerta Temprana que pondrá en marcha Planes de Contingencia destinados a superar las falencias, errores, problemas y oportunidades detectadas.

Dar solución a los problemas y superar los cuellos de botella requiere de creatividad, y ésta no puede depender sólo en ratos de inspiración, es menester aplicar todos los métodos y sistemas recientemente desarrollados con el objeto de sacar el mayor provecho de las situaciones y recursos que se den. Las empresas del nuevo milenio no pueden ni deben ser administradas de la forma en que lo han sido en el pasado. Los problemas son nuevos y requieren nuevas soluciones, los tiempos se aceleran y los problemas tienen mayor peso y profundidad, necesítándose de nuevas formas de evaluación, medición, y análisis.

La intención de este proyecto era tomar información de un sistema de CRM inteligente para aumentar los beneficios de la empresa, tanto por volumen de ventas como por fidelización de clientes. Para obtener buenos resultados es importante que el sistema este dotado con la mayor inteligencia posible. A medida que el sistema iba creciendo nos dimos cuenta de la importancia que tiene disponer de información en abundancia y bien relacionada. Cuanta mas información dispone, mas adecuada es la acción propuesta. Además de esto, es importante seleccionar los perfiles de clientes adecuados para encontrar la mejor acción posible.

A partir de este estudio se llego a concluir que es de gran importancia conocer adecuadamente los procesos de trabajo del Departamento de Atención al Cliente del grupo empresarial **DIANA MARIA MENESES (DMM)** , cuya tarea deben emprender como elemento indispensable, a fin de poder garantizar la recepción de un servicio eficiente y que genere satisfacción, ayudando al departamento en

cuestión, a evitar cualquier tipo de errores en el proceso de trabajo o inconvenientes que puedan generar alguna queja o reclamo.

Con respecto a la canalización de reclamos se considera en un alto porcentaje que a las mismas se les da un tratamiento lento pero eficiente, demostrando lentitud en esta actividad de gran debilidad para la imagen del departamento, ya que este tipo de acciones deben ser resueltas exitosamente, a fin de continuar generándole confianza a los clientes y evitar situaciones desagradables. Este hecho soporta la sugerencia de crear un área de recepción de reclamos con períodos de tiempo pre-establecidos que permita darle respuestas inmediatas a los anunciantes sobre sus peticiones, quejas y reclamaciones. Convirtiéndose la división de tareas y responsabilidades en parte fundamental para lograr integrar procesos de trabajo y ayudar a que los clientes se sientan bien servidos.

Las tareas que deben cumplir para garantizar un buen servicio, en su mayoría hacen referencia al cumplimiento de adecuados procesos de trabajo. A este elemento le sigue la importancia de ofrecerles a los clientes constante información de productos y servicios, así como demostrar interés en los planteamientos del cliente (escuchar, atender, resolver). Es notable en este ítem el conocimiento que posee el personal acerca de los procesos administrativos y la importancia de la eficacia de sus flujos de trabajo.

El personal cree que mejorando la división de tareas y responsabilidades de los cargos, así como los procesos de trabajo, serán adecuadas estrategias para que las áreas del departamento puedan integrar sus estrategias de trabajo para ayudar a que los clientes se sientan bien servidos. Asimismo, afirman en su mayoría que los clientes se sienten satisfechos con los niveles de comunicación ofrecidos por el departamento mejorando paralelamente el servicio ofrecido a sus clientes.

RECOMENDACIONES

Con respecto a las principales funciones que debe realizar el Departamento de atención al cliente para garantizar un buen servicio, recomendamos que son cuatro los elementos a considerar para una ejecución exitosa de funciones: comunicación adecuada, atención telefónica y por e-mail efectiva, personal bien adiestrado, con vocación de servicio y cordialidad. En este orden de ideas, se puede destacar en resumen el factor comunicacional como elemento débil que debe ser analizado y mejorado a través de adecuados planes sugeridos y creados por la alta gerencia, el nacimiento de una central telefónica o simplemente contratar a una persona que esté a cargo de la atención oportuna a las agencias en todas sus necesidades.

Es de gran importancia que el Grupo Empresarial diseñe e implemente flujos gramas de procesos acordes con las necesidades actuales de los clientes, considerando las características del personal y de la empresa, a fin de ser impartidos en todos y cada uno de los integrantes del área de Atención al Cliente, así como la utilización del Coaching para garantizar que se estén internalizando los procesos, lo cual debe venir acompañado de revisiones constantes sobre los resultados obtenidos vía telefónica, correo electrónico, cara a cara, etc

Los procesos del grupo Empresarial, deberán necesariamente contener elementos relacionados con los recursos, liderazgo, entorno político-económico, cultura organizacional, comunicación efectiva, estrategias corporativas e información, guardando su interrelación mutua y la alternancia de información con un entorno cada vez más cambiante, ello permitirá la sintonía entre la organización con los avances y el desarrollo a nivel nacional y mundial.

Se sugiere al departamento de Recursos Humanos, diseñar un curso de capacitación para todo el personal de Atención al Cliente el cual contenga elementos como: comunicación efectiva, inteligencia emocional, medición de la vocación de servicio a través de la utilización de un test de medición de estas variables y así poder descubrir si se tiene a las personas adecuadas según sus perfiles y formas de pensar para actuar en los cargos correctos. De esto pudiera nacer movilización de personal a otras áreas de la empresa y el reclutamiento y selección de nuevas figuras con competencias acordes para el área de servicios.

Bajo este mismo orden de ideas es adecuado afirmar que el departamento de Recursos Humanos deberá montar las descripciones de cargos no sólo de su departamento, sino del resto de la empresa, a fin de que cada quien conozca las funciones, objetivos y responsabilidades que le son delegadas bajo el cargo ocupado. Además de las descripciones de cargos, también es necesario prestarle una debida atención a la detección de necesidades de adiestramiento

Lo importante de este estudio, es que se puede identificar que a pesar de que el personal no se rige por procedimientos existentes, enseñados, actualizados y evaluados constantemente, ellos están de acuerdo en su mayoría en que se deben implementar nuevos procesos, lo cual es un punto a favor del gerente del departamento en poder realizar este tipo de estrategias sin problema alguno porque el personal se encuentra dispuesto. Capacitación, ejemplo de los superiores, involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en los nuevos programas de servicios, siempre y cuando exista un feedback entre ellos y el supervisor inmediato acerca de los nuevos resultados, además de involucrarlos en el aporte de nuevas ideas y sugerencias de los procesos administrativos, considerar al personal más antiguo y preparado para los asensos posibles y para todos los cursos de capacitación que el departamento de Atención al Cliente y Recursos Humanos organicen, y así no crear escenarios de discriminación o exclusión, así como la creación de una justa escala salarial para todo el personal. Con este tipo de acciones, con plena seguridad se observarán resultados efectivos en el corto plazo.

Un CRM es un software que resulta de una gran utilidad en un entorno empresarial, en cuanto que forma parte de una estrategia de negocio, utilizando las tecnologías para el tratamiento y el proceso automático de datos, con el objetivo de obtener mejores clientes, más rentables, más fieles y más satisfechos.

Seria de gran importancia el proyectar a corto plazo la adquisición de un software de CRM que guarda en la base de datos información de clientes y productos, relacionando estos conceptos. Además, también se guardan las incidencias que se generan en el servicio de atención al cliente, que pueden ser de tres tipos: Averías, Reclamaciones y Consultas. El sistema consta de inteligencia, que decide qué acciones aplicables son favorables o beneficiosas al aplicarlas a un cliente, según sean sus características y/o atributos. Mediante un módulo estadístico y con la información disponible (reacciones de clientes similares) se obtienen los atributos discriminatorios para la elección de la acción a aplicar.

Es aconsejable igualmente, la aplicación del programa "Cliente Incógnito", ya que es aquel sistema que permite la evaluación del personal que mantiene contacto tanto con clientes internos como externos, así como la evaluación de los aspectos tangibles e intangibles relacionados con los espacios destinados para la atención al cliente. Este programa permitirá identificar fortalezas y brechas existentes entre los parámetros establecidos por la empresa y la situación real a fin de optimizar la calidad de servicio y ventas de la organización, así como informar a la organización sobre áreas de oportunidad de mejora relacionadas con desempeño de cada persona, de grupos y espacios físicos, aportando ideas, estrategias y acciones que optimicen las prácticas de servicio y ventas, así como proporcionar una visión sobre el grado de satisfacción que pueden tener los clientes sobre el servicio y los productos ofrecidos.

BIBLIOGRAFÍA

ANTHONY, Robert. La Contabilidad en la Administración de Empresas. México: Editorial UTEHA. 1991

ALTO Consulting & Training. *CRM – A Brief Overview*. [WWW document] <http://www.altocrm.com/info/overview.asp> (Visitado 2002, Agosto 4)

BERNSTEIN A. Leopoldo. 1995. Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación. Publicación de Irwin - España

CHAMORRO SAÉNZ, Carlos. 1978. Los Ratios Financieros. ESAN - PADE Administración

CANTÓ NAVÉS, Carlos. En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Vol. 15, No. 157, Jul.-Ago. 2002

DODGE MARK, Stinson Craig. 1999. Running Microsoft Excel 2000, Guía Completa. McGraw Hill - México

GLOSARIO. (2005). Disponible en <http://www.worldbank.org> - Glosario

GOYENECHÉ, Alfredo de. "Economía y Administración". Universidad de Chile. www.marketingnet.cl

HELFERT, 1975. Técnicas de Análisis Financiero. Editorial Labor S.A.

KOLSKY, Esteban. (2004). Want to Succeed in CRM? Don't Call It CRM. Recuperado Junio 9, 2004, de Gartner Group database, <http://0-biblioteca.itesm.mx/millennium.itesm.mx/gartner/research/120400/120468/120468.html>

LÓPEZ, Carlos. ¿Sabes que es CRM?. Recuperado Junio 1, 2004, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

NAVARRO, Eduardo. ¿Qué es CRM?. Recuperado Junio 1, 2004, de http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_blank

Navarro, Eduardo. Las realidades del CRM. Recuperado Junio 1, 2004, de

Netmedia.info. CRM como herramienta para la e-Empresa. 2001, Octubre 3. [WWW document]

PAREJA VÉLEZ, Ignacio. 2005. Ebook: Análisis y Planeación Financiera. Decisiones de Inversión. Disponible en http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro_on_line/contenido.htm

POTEL, J. (2002, Abril 26). COMPUTERWORLD. 'El futuro del CRM se dirige hacia la verticalización'.

PAREDES SANCHEZ, José Rubén. rubenps@mexico.com
<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

SARNER, Adam. (2004). With CRM, Viewpoint Proves That Change Is Good. Recuperado Junio 5, 2004, de Gartner Group database, <http://0-biblioteca.itesm.mx.millenium.itesm.mx/gartner/research/119900/119995/119995.html>

SHAW, Rochelle. (2002). Customer Relationship Management (CRM): Overview. Recuperado Junio 5, 2004, de Gartner Group database, <http://0-biblioteca.itesm.mx.millenium.itesm.mx/gartner/research/90600/90679/90679.html>

SUTIRTHA, Basu. Electronic Management of Relationship: The Trial and tribulation of CRM.

SWIFT, Ron. "¿Está muerto el CRM?". Julio 24, 2003.
http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_nota=6572&ids=3

VAN HORNE, James C. 1995. Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Prentice Hall, México

VILLALOBOS ARENAS, Alma Liliana. "Elementos Críticos de la Implantación de CRM en la Industria de las Telecomunicaciones". Abril 2003. Accesado el 30 de julio de 2003 en <http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec:64597>.

REVISTAS Y DOCUMENTALES

Islamabad. (2002, Agosto 1). Planning customer relationships. [Base de Datos]. Proquest.

Europemedia, Amsterdam. (2002, Julio 18). CRM installations still few and far between. [Base de Datos]. Proquest.

Editorial Cebra – Revista Adcebra. (2001, Noviembre 1). Bienvenue al CRM. [Base De Datos]. Infolatina. Gajardo Ugas, S. Marketing & Portales.com. Mercadeo Web y CRM. Que es CRM y cuál es el verdadero significado. [WWW document].

<http://www.marketingyportales.com/articulos/Mercadeo%20web%20y%20CRM/Que%20es%20CRM%20y%20cual%20es%20el%20verdadero%20significado.htm>

ANEXOS

Anexo A. Estados financieros

Archivo en Excel Adjunto

Anexo B. Plan Financiero

Archivo en Excel Adjunto