



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

TÍTULO DEL TRABAJO

“Desarrollo de un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para la optimización en la productividad y el incremento de las ventas aplicado a la empresa UCEM S.A.”

Autor:

Juan Sebastián Ortega Gomescoello

Director:

María Inés Acosta Urigüen

Cuenca – Ecuador

Año 2022

Dedicatoria

Dedico este artículo a mis abuelos José Ortega y Jaime Gomescoello, quienes han sido mi fuente de inspiración y fortaleza para seguir adelante. Su recuerdo, siempre presente, será el ejemplo que me acompañará durante toda mi vida.

A mi padre, José Ortega, mi madre, Tatiana Gomescoello y mi hermano, Francisco Ortega, quienes son los pilares fundamentales en mi vida y me han brindado siempre el apoyo y cariño incondicional para obtener esa motivación que me ha ayudado a cumplir todos mis objetivos.

Agradecimientos

Agradezco de la forma más sincera a mi tutora, María Inés Acosta, por su vocación como profesora y sobre todo por su calidad como ser humano. Un verdadero ejemplo para la comunidad universitaria.

Igualmente agradezco a la Universidad del Azuay y a sus autoridades por abrirme sus puertas y brindarme su ayuda durante este proceso en mi formación académica y personal.

Finalmente, agradezco a mis amigos y amigas por todas las experiencias compartidas durante estos cuatro años; sin duda, personas excepcionales que me dejan un grato recuerdo.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Tabla de contenido	iv
Tabla de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
1. Introducción	1
1.1 Objetivos	1
1.2 Marco teórico.....	1
2. Revisión literaria	4
3. Metodología	8
4. Resultados	10
4.1 Entrevista al jefe nacional de marketing	18
4.2 Entrevista al gerente comercial	19
4.3 Entrevista al gerente de compras y logística.....	19
5. Discusión	20
6. Conclusión.....	20
7. Referencias.....	22

Tabla de figuras

Figura 1	Compras online en Ecuador antes y después del Covid-19	2
Figura 2	Estructuración del modelo CRM	4
Figura 3	Adaptación de metodología de Gorschek	9
Figura 4	Rango de edad al que pertenece	10
Figura 5	Género	10
Figura 6	Nivel de educación	11
Figura 7	Relación que tienen los encuestados con UCEM S.A.	11
Figura 8	Conocimiento a cerca del Customer Relationship Management (CRM)	12
Figura 9	Opinión sobre la importancia de la gestión del servicio al cliente	12
Figura 10	Importancia de la experiencia de compra del cliente para crear confianza y fidelidad en la marca	13
Figura 11	Incentivación del teletrabajo y la productividad de la empresa durante el confinamiento	13
Figura 12	Desarrollo tecnológico de UCEM S.A. antes, durante y después de la pandemia	14
Figura 13	Uso de redes sociales, aplicaciones móviles y plataformas virtuales en la relación comercial con el cliente	14
Figura 14	Opinión sobre la digitalización de procesos empresariales para la comunicación con el cliente	15
Figura 15	Importancia de los canales de venta electrónicos en la relación comercial con el cliente	15
Figura 16	Opinión sobre el impacto de los canales electrónicos en el incremento de las ventas y la productividad a largo plazo	16
Figura 17	Opinión sobre la calidad de la capacitación del personal de UCEM S.A. en el uso de herramientas electrónicas	16
Figura 18	Percepción de los clientes con la implementación de los canales virtuales	17
Figura 19	Opinión sobre la importancia de la implementación del modelo CRM en UCEM S.A.	17
Figura 20	Opinión sobre el aporte del modelo CRM en cuanto a la productividad, eficiencia y reputación de la empresa	18

“Desarrollo de un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para la optimización en la productividad y el incremento de las ventas aplicado a la empresa UCEM S.A.”

Resumen

En un contexto actual, la pandemia por COVID 19 ha puesto en evidencia la capacidad de resiliencia del ser humano y su búsqueda de medios para desarrollar sus actividades cotidianas de una manera distinta, sobre todo por medios digitales. No obstante, el uso de estos medios sólo se ha estimulado, ya que, gracias a los cambios generacionales y los cambios en el hábito del consumidor, las nuevas generaciones se desarrollan en un mundo donde la inmediatez, la comodidad o la comunicación digital llegan a ser algo común e incluso necesario. En el ámbito empresarial, estos factores son determinantes para la competitividad de sus productos en un mercado. Este artículo, analiza el uso del modelo Customer Relationship Management (CRM) desde un enfoque digital, como una herramienta integradora en cuanto a la rapidez, la personalización, el interés, la atracción, el compromiso y la comunicación con el cliente. Para ello se expone el caso de la Unión Cementera Nacional UCEM S.A., que es una compañía cementera cuyo desarrollo tecnológico se mantienen en proceso, y debido a los factores antes mencionados, ha tenido que optimizar ciertas áreas como el servicio al cliente por medios digitales, es por ello que se propone la adopción del modelo CRM considerando ciertos factores y además se analizan casos similares para conocer qué tan viable es esta propuesta.

Palabras clave

CRM, COVID 19, hábitos del consumidor, cambios generacionales, digitalización

“Development of a Customer Relationship Management (CRM) model for productivity optimization and sales increase applied to the company UCEM S.A.”

Abstract

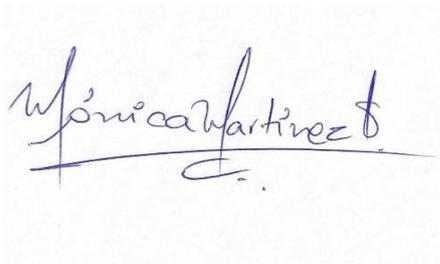
The COVID 19 pandemic has demonstrated the resilience of human beings and their capacity to search ways to develop their daily activities in a different way, especially through digital resources. However, the use of these tools has been stimulated, due to generational changes as well as changes in consumer habits. New generations are developing in a world where immediacy, convenience and digital communication have become commonplace and necessary. In the business environment, these factors are decisive for the competitiveness of their products in a market. This article analyzes the use of the Customer Relationship Management (CRM) model from a digital approach, as an integrative tool in terms of speed, personalization, interest, attraction, commitment and communication with the customer. For this purpose, the case of Unión Cementera Nacional UCEM S.A. is presented. This cement company, whose technological development is still in process -due to the factors mentioned above-, has had to optimize certain areas such as customer service by digital methods. This is the reason why the adoption of the CRM model is proposed considering certain factors and analyzing similar cases to identify how viable this project is.

Key words

CRM, COVID 19, consumer habits, generational changes, digitalization

Reviewed by:

Translated by:



Mgt. Mónica Alexandra Martínez Sojos



Juan Sebastián Ortega Gomeescoello

1. Introducción

La pandemia por COVID 19 ha sido un problema que sin duda ha paralizado la economía mundial, teniendo su mayor incidencia en el año 2020. Entre los múltiples efectos, es indudable que el desempleo se ha incrementado, el comercio internacional se ha visto afectado, y el mundo ha tenido que adaptarse a una nueva realidad, en la que los medios tecnológicos y digitales han jugado un papel protagónico. Ecuador no ha sido la excepción, ya que las nuevas tecnologías han sido el medio para la reactivación del sector laboral, la educación, la productividad empresarial y la economía en general (Haro-Sarango, 2021). Asimismo, se debe tener en cuenta no sólo el contexto de la pandemia, sino también la transición generacional de los últimos años, ya que ésta ha impulsado la evolución de los medios digitales como aplicaciones móviles, plataformas digitales de comunicación y redes sociales en general (Stein et al., 2016). Además, estrategias digitales como el marketing digital o canales de venta electrónicos, han sido los motores para que las empresas mantengan su productividad, aumenten sus ventas e incluso reduzcan costos (Villacis, 2021).

Ahora bien, aunque esta evolución digital continua de forma paralela con la vida humana, es necesario entender la dinámica en cuanto a la interacción que existe entre las empresas con los clientes, teniendo en cuenta el contexto actual, tanto con la pandemia, así como con los hábitos del consumidor en base a su adaptación a las nuevas generaciones. Por estas razones, probablemente estas herramientas además de haber ayudado a la economía ecuatoriana durante la pandemia, han llegado para quedarse y ser implementadas con mayor eficiencia en las futuras empresas del país, por lo que es necesario reflexionar sobre las proyecciones futuras en cuanto a la evolución comercial en medio de un mundo con un enfoque hacia la digitalización de los procesos empresariales.

En este sentido, podemos hablar de una economía digital, la cual da paso a grandes oportunidades para contrarrestar la crisis producida por la pandemia y no estancarse en medio de un mundo globalizado (Mejía et al., 2020). De esta manera, podemos considerar oportuno entender cómo el uso de las herramientas digitales es de suma importancia, lo cual se quiere demostrar a través del caso de estudio propuesto en esta tesis, y sobre todo, se pretende demostrar la importancia de la evolución de una economía digital en el Ecuador de cara a un futuro incierto en un contexto de pandemia y cambios en cuanto a la interacción con las personas, trabajadores y clientes, junto a la implementación de estrategias digitales que garanticen un adecuado y constante acercamiento con el público y sobre todo con los consumidores de un determinado producto, ya que esto puede ser determinante en la sostenibilidad laboral y en la reactivación económica de una empresa y del país en general.

Por esta razón, el siguiente artículo, tiene por objetivo demostrar la importancia de la aplicación de un modelo CRM (Customer Relationship Management) en base a los factores determinantes de la economía en el contexto actual, como lo es la pandemia por COVID 19, la transición generacional y la digitalización de procesos empresariales, mostrando así una mejora en cuanto a la gestión con el cliente, tomando como caso para la propuesta de la implementación de este modelo la Unión Cementera Nacional (UCEM S.A.). Con esto, se procura que la gente pueda reflexionar para que nuestras decisiones futuras sean mayormente acertadas reinventando las estrategias empresariales para mantenernos al margen ante las demandas futuras (Rodríguez et al., 2020).

1.1 Objetivos

Desarrollar un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para promover la productividad y el aumento de las ventas en UCEM S.A.

- a) Analizar el modelo “CRM”
- b) Determinar el desarrollo tecnológico, económico y comercial de UCEM S.A.
- c) Desarrollar un modelo “CRM” en UCEM S.A.

1.2 Marco teórico

La gestión para enfrentar la pandemia ha desembocado en una crisis simultánea en lo social, ambiental y económico. El consumo se ha reducido, y los países dependientes de materias primas como el Ecuador

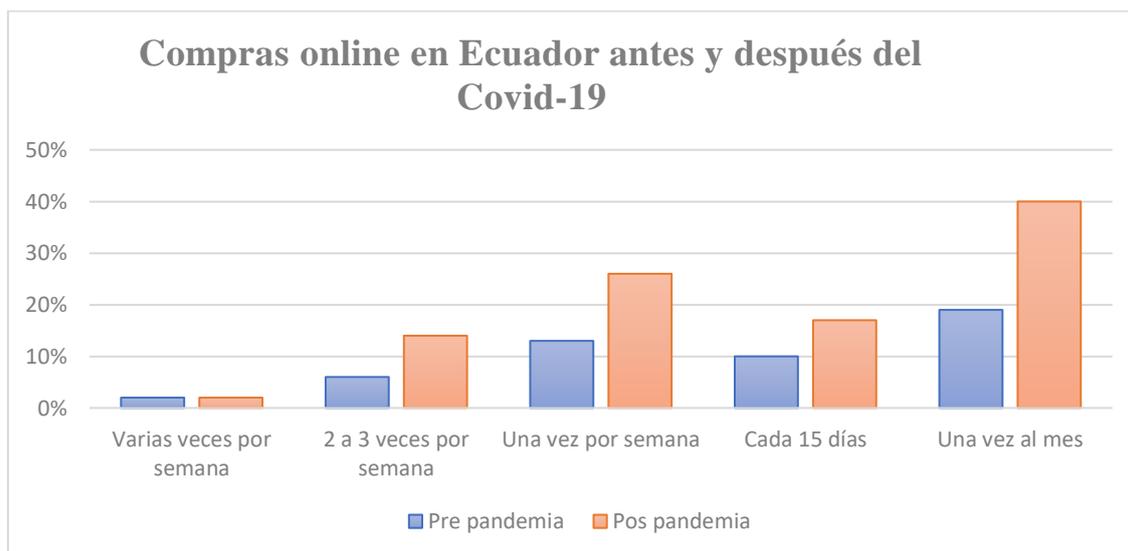
se han visto perjudicados debido a la caída de los precios de sus principales productos exportados, siendo estos menos competitivos (Oyarvide-Ramírez et al., 2021). El punto de inflexión fue en 2020, debido a la baja producción. Se estima que dicho decrecimiento fue de un 3,8% con una pérdida de 335.413 empleos comerciales, y cerca de \$ 24.500 millones de USD (Cañarte et al., 2021). De hecho, se proyecta el mayor decrecimiento en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) desde 2008 (Oyarvide-Ramírez et al., 2021).

Ahora bien, si la pandemia ha supuesto una crisis económica global, también ha marcado un dinamismo en la competitividad para llegar al cliente, sobre todo en una época globalizada donde el tráfico en la web, los canales electrónicos, el perfil del consumidor o el marketing digital son los pilares fundamentales para transmitir información al cliente y mejorar su percepción de una empresa (Marín & Gómez, 2022). Igualmente, a pesar de las restricciones que afectaron a la productividad empresarial, el e-commerce jugó un papel crucial para las empresas. En el contexto ecuatoriano un claro ejemplo han sido empresas como Pacari, Pintulac o Deprati, ya que optaron por modalidades virtuales como estrategias de venta y teletrabajo para mantener la productividad (Vera-Ruiz et al., 2021).

El futuro del Ecuador genera incertidumbre en materia económica a largo plazo, por lo que buscar estabilidad económica en los próximos años es latente, sobre todo, en sectores estratégicos de producción como el industrial. Un gran recurso es el programa "Reactiva Ecuador" impulsado por la ley de apoyo humanitario, el cual da facilidades económicas a estas empresas para inversión (Huilca & Baño, 2021). En este sentido, el hecho de reinventarse como empresa, supone la mejor alternativa, teniendo a la innovación como el eslabón principal, ya que es una oportunidad que abre posibilidades al desarrollo.

Por mencionar un ejemplo, el e-commerce, ha llegado para facilitar la compra y venta de bienes y servicios a nivel global, sin embargo, la cultura ecuatoriana todavía se mantiene en un proceso de adaptación debido a la desconfianza y el posible desconocimiento en algunos casos. A pesar de ello durante la pandemia ha incrementado el consumo de bienes y servicios por medio de plataformas digitales (Oyarvide-Ramírez et al., 2021).

Figura 1 Compras online en Ecuador antes y después del Covid-19



Fuente: Basado en CECE, 2020

De la misma manera los canales de compra han sido medios de "engagement", ya que facilitan el contacto directo debido a la automatización de procesos dando mayor comodidad de compra al usuario (Zambrano et al., 2021). Obviamente se debe destacar la resiliencia del ser humano a una era digitalizada (Álvarez & Biurrun, 2022).

Por motivos como estos es imperante que las empresas mantengan este enfoque en la digitalización, ya que agiliza los procesos de crecimiento en el mercado, el avance frente a la competencia reduciendo las brechas tanto de la demanda como de la oferta y reduciendo costos en intermediarios en la cadena de distribución (Rodríguez et al., 2020). Este proceso a largo plazo redirecciona los diferentes ejes productivos

de una empresa. En el caso ecuatoriano así ha sido desde las MIPYMES hasta las industrias grandes e igualmente en otras áreas económicas como la educación o la salud (Villacis, 2021).

Desde otra óptica, si bien la crisis por la pandemia ha impulsado la reinención del modelo de negocio de muchas empresas hacia la digitalización, también es importante tener en cuenta el cambio en los hábitos del consumidor. Esto supone una modificación en los canales de venta, logística, transacciones, desarrollo de conocimiento y socialización tanto dentro de la empresa como con el cliente (Scutariu et al., 2022). Esto se debe a que los consumidores tienden a estar mayormente conectados por medio de redes sociales, siendo estas el vínculo para generar engagement, incluso con segmentos más amplios, ya que hoy en día incluso personas mayores usan medios digitales (Fernández De Bordóns & Niño Gonzáles, 2021). El e-commerce ha incrementado durante la pandemia como se ha visto anteriormente, y es posible que el comportamiento del consumidor siga cambiando, por lo cual la inversión en publicidad y comunicación digital es esencial (Cruz et al., 2021).

Generalmente las grandes compañías prefieren tener una relación estrecha con los consumidores para crear fidelidad. En base a expertos, el valor que se crea con el cliente es la base para generar valor en diferentes pilares de la empresa, es decir, la interacción con el cliente crea valor, ya que el trabajo es mayormente personalizado y bidireccional, en otras palabras, se mejora la experiencia del consumidor digital (Mawson, 2018). Igualmente, se crea fidelidad mediante una comunicación constante (Rodríguez-Peña & Gamboa-Salinas, 2021).

Bajo estas características, se puede decir que la percepción de la empresa desde el consumidor es primordial, ya que ayuda a que esta perdure en el tiempo. Mediante ofrecer la mejor experiencia ya sea de manera remota o física ayuda a generar una intención de compra nuevamente en el consumidor (Forero-Casas et al., 2021).

Esto a su vez repercute en una mejor inserción en el mercado, en efecto según Cedeño & Real (2020), para generar mayor competitividad, se deben optimizar tres elementos fundamentales: alcance al cliente, eficiencia operativa y calidad del servicio. Entendiendo las necesidades del consumidor y adaptándose a las mismas, se traza el camino al éxito. Las exigencias digitales crecen paralelamente al desarrollo tecnológico y la pandemia, como se ha venido mencionando, ha potenciado este proceso (Bajdor, 2021).

Por otra parte, las empresas se desarrollan al margen de una evolución tecnológica y acontecimientos que modifican la cotidianidad de las personas como lo es la pandemia. En este sentido, al adaptarse a ciertas condiciones, hay factores que se deben considerar al momento de impulsar los canales de venta electrónicos, como la edad de las personas, el riesgo percibido por el hecho de mantener negocios electrónicamente, la segmentación del mercado, la inversión, entre otros (Arce-Urriza & Cebollada-Calvo, 2011).

Ahora bien, debemos considerar que este cambio en el hábito del consumidor se ve influenciado por otro factor importante que tiene que ver con los cambios generacionales. Por ejemplo, los millenials han desarrollado tendencias donde la rapidez y la comodidad es fundamental al momento de optar por un producto o servicio, y esta tendencia en un contexto cultural se adopta inclusive por personas de diferentes edades, etnias y culturas.

Las nuevas generaciones se les puede considerar como nativos digitales ya que tienen un acceso muy temprano a dispositivos y medios de interacción digital. Esto a su vez ha generado un hábito de inmediatez, debido a la comodidad que la digitalización les ha proveído, por ende, la demanda es exigente (Stein et al., 2016). Se debe entender que la decisión de compra del usuario ha cambiado, suponiendo la necesidad de buscar medios que se adapten a las demandas del cliente. En este sentido, se toma en cuenta el funcionamiento del Internet para redireccionar el plan de promoción de la empresa, los canales de venta electrónicos y el seguimiento de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de ciertos elementos importantes como: los intereses de los consumidores, el porcentaje de compra del producto, el número de visitas, entre otras métricas más (Zembarain, 2020).

Bajo la misma idea, la cadena de promoción digital ha revolucionado los métodos tradicionales de difundir productos novedosos entre el público. Para ello es mejor hacerse notar y dotar de información a los clientes para crear fidelización. Se debe vender un servicio que brinde comodidad al usuario, ahorro de tiempo y obviamente satisfacción (Ferrándiz et al., 2010). Por otro lado, si bien la tecnología ha evolucionado el contacto con el cliente, cabe resaltar que los medios tradicionales son complementarios con los digitales, por lo cual también se les deben tener en consideración. Empero, se debe aprovechar el uso del internet y herramientas digitales, obviamente, teniendo claro el segmento objetivo para ser precisos con canales de venta que contribuyan dichos objetivos (Zembarain, 2020).

En base a lo expuesto y en el objetivo de este artículo, una de las herramientas que permite la convergencia de los diversos factores antes mencionados como la digitalización de procesos empresariales

en un contexto de pandemia y cambios generacionales, así como la evolución en el marketing o el acercamiento con el cliente por medios digitales, es el modelo Customer Relationship Management (CRM), del cual se detallará más adelante, no sin antes esbozar una breve conceptualización en base a los criterios de diferentes autores.

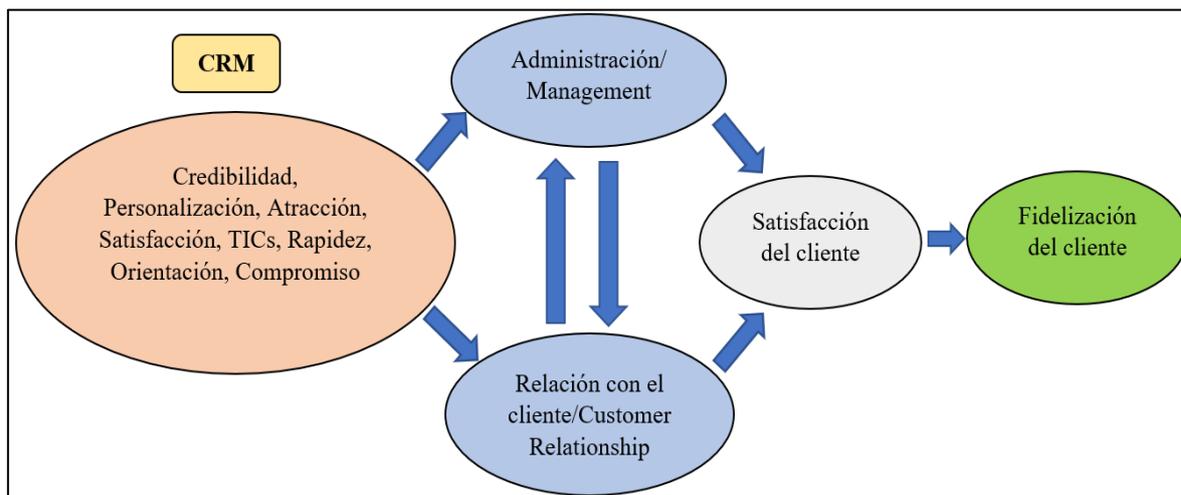
El CRM es una herramienta que pretende incrementar los beneficios de una empresa, no solo aumentando las ventas, sino aminorando costos mediante la implementación de recursos digitales para mejorar el acercamiento con el cliente. Es decir, se busca satisfacer necesidades de manera integral, teniendo al cliente como el centro de atención (Moser, 2021). Además, se mejora la experiencia del cliente o de un mercado, tomando en cuenta factores como la seguridad, la funcionalidad y la regulación (Fatouretchi, 2019).

En cuanto a su desarrollo, algunos autores establecen que esta herramienta emerge en la década de los 80s, con el objetivo de optimizar las relaciones entre una empresa y los clientes (Shaon & Rahman, 2015). Por otro lado, según Guerola-Navarro et al., (2021), su origen data de la década de los 70s. De todas maneras, actualmente esta herramienta, por medio de la tecnología, estudia el comportamiento de compra, la satisfacción y la socialización del consumidor para crear valor (Shaon & Rahman, 2015).

Continuando con algunas definiciones, también se considera al CRM como una estrategia multifuncional, desarrollada desde el marketing, misma que puede maximizar las relaciones comerciales entre una institución y el cliente. Optimiza la comunicación, recopila data de los usuarios y mejora la cadena de distribución al igual que la de proveedores (Chen & Popovich, 2003). En este sentido, el surgimiento del CRM, por medio del marketing, ha supuesto la innovación, diferenciación y maximización de valor de una marca (Sicilia, 2019).

De esta forma, el CRM aporta a la interacción automatizando los procesos empresariales y entendiendo el comportamiento de cada consumidor (Anshari et al., 2019). Es decir, contribuye a diferenciar a los clientes y poder interactuar de manera distinta con cada uno (Kumar & Reinartz, 2018). Por ende, el valor del cliente aumenta, ya sea porque se fideliza con la marca y tiene una nueva intención de compra o porque los costos de atención disminuyen. Ahora bien, el hecho de que existan nuevos procesos de trabajo, requiere de la adaptación tanto del personal de la empresa como la del consumidor. Es así que se desarrolla el “know how” de la empresa a nivel general (Renart & Parés, 2004).

Figura 2 Estructuración del modelo CRM



Fuente: Basado en Shaon & Rahman, 2015

2. Revisión literaria

En base a distintas investigaciones sobre la aplicación del modelo CRM, a continuación, se presentan diferentes casos sobre la aplicación de dicho modelo en empresas y el correcto desarrollo del mismo teniendo en cuenta la automatización y digitalización de procesos empresariales en áreas como marketing, ventas, contacto con el cliente, entre otras.

Como se ha venido mencionando anteriormente, el modelo CRM puede incrementar el valor en los “stakeholders” mediante una adecuada relación con el segmento objetivo. Por otra parte, este modelo supone el uso de tecnología tanto para la optimización de la empresa como para el contacto entre el cliente y el vendedor, por lo cual es un recurso de suma importancia (Chatterjee et al., 2021). De hecho, Agudelo et al., (2013), considera que, al no tener inversión en tecnología, los datos de los clientes no tienen la organización adecuada como para que exista un buen seguimiento y adaptación a las nuevas exigencias de los consumidores.

Por otra parte, existen otros factores importantes que afectan el desarrollo de este modelo, por ejemplo, el comportamiento y mentalidad del consumidor, ya que el ajuste entre la empresa y su objetivo pueden influir en la eficacia del CRM. Según Yucel-Aybat & Hsieh (2021), el manejo y la publicidad mediante el modelo CRM supone una mayor intención de recompra por el usuario a comparación de las campañas que aún no aplican este modelo. Además, la atención del consumidor se puede obtener no solo satisfaciendo sus necesidades, sino generando un impacto indirecto en otros aspectos. Por ejemplo, en la causa social. Esto funciona debido a que se apela a los sentimientos de las personas ya que tienen la percepción que la empresa de la cual adquieren un producto o servicio ayuda a una causa ajena a su objetivo principal.

Es necesario tener en cuenta que todo este proceso lleva una serie de pasos, los cuales deben actualizarse cada cierto tiempo. El hecho de adecuarse a nuevas tendencias puede ser una técnica de defensa de cualquier compañía. Cabe destacar que hoy en día las PYMES son consideradas un excelente mediador o ejemplo de impulsores de técnicas relacionadas con el CRM, debido a que logran entender al consumidor y su comportamiento (Ebrahimi et al., 2021). A esto debemos sumarle el apoyo de las empresas en “social media”, ya que, por estos medios se puede impulsar la conectividad con el usuario, creando valor y sostenibilidad empresarial (Harrigan et al., 2015). En efecto, las redes sociales al ser uno de los medios de comunicación más concurridos por las personas, también han sido uno de los principales canales de publicidad de las empresas. Esto facilita la comunicación e intercambio de retroalimentación entre clientes y la compañía generando mayor facilidad para la inserción en un mercado determinado, además de aminorar los costos para las empresas (Guha et al., 2018). No obstante, mientras más elementos integre el modelo es mayormente beneficioso, por ejemplo, en Malaysia, las PYMES han optado por el desarrollo de un modelo CRM, debido a que su percepción es la de un modelo de integración holística, en base a factores como tecnología, organización y procesos productivos (Ahani et al., 2017).

A continuación, se puede revisar algunos casos en los que se ha aplicado el modelo CRM considerando diversos factores, obviamente, dependiendo de cada empresa.

En un caso aplicado a la industria de telecomunicaciones en Indonesia, se posiciona al modelo CRM como una herramienta integradora entre el marketing, ventas, servicio al cliente y tecnología. La empresa “Telkom Indonesia”, para saber la viabilidad del modelo, se basó en cuatro factores importantes, empezando por la estrategia como el medio para fidelizar al cliente, el componente analítico, el cual busca procesar la información del cliente para personalizar su servicio, el componente operacional, que se centra en la automatización de procesos y el componente colaborativo, el cual se enfoca en la creación de valor optimizando la relación entre la compañía, los empleados y el cliente. Cabe destacar que para la ejecución de dicho modelo se realizaron análisis mediante un servicio de administración conocido como ITIL y un proceso de administración de negocios conocido como eTOMS, los cuales son sistemas informáticos para el desarrollo empresarial, obteniendo como resultado la retroalimentación para optimizar áreas operacionales prioritarias para mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa (Saptura et al., 2019).

En otro ejemplo se analizaron dos compañías por medio de 19 empleados, poniendo en consideración la aplicación de este modelo al personal de diferentes áreas y jerarquías para conocer su percepción, decisión y concepción de los sistemas CRM en cuanto a la optimización de áreas débiles, donde estos instrumentos pueden mejorar el performance de la empresa. Ahora bien, es imperativo que el personal de la compañía entienda y obtenga el conocimiento que provee el modelo CRM, sobre todo en el aspecto tecnológico (Chatterjee et al., 2021).

En otro escenario, las organizaciones de la salud de Iraq, son otro buen ejemplo de la adopción del modelo CRM, ya que comprenden que, con la evolución de la web 2.0, inclusive los modelos CRM tradicionales se han transformado para adaptarse a una nueva era, la cual ofrece mayor cercanía e intimidad con los clientes, personalizando de mejor manera las consultas en base a sus datos y sus necesidades. Cerca del 70% de negocios en el contexto iraquí se han enfocado en la adaptación de sus modelos de negocios basados en una comunicación digitalizada. Para conseguir esto se denota que la adopción de estos modelos engloba tres características esenciales: la selección de métodos, identificación de networks viables y el apoyo colectivo para el empoderamiento del empleado (Jalal et al., 2019). La aplicación del modelo CRM

en este caso repercutió con una mejor organización en un 90% de las compañías, 80% en la lealtad con el cliente, 80% en fortalecer la confianza con el mismo y un 70% en el incremento de la comunicación. Además, este estudio de caso mostró un 80% de organizaciones cuyo proceso de adopción del CRM dio como resultado mayor fidelidad y confianza por parte del usuario (Jalal et al., 2019).

Por otro lado, también se ha considerado un sistema inteligente de gestión de relaciones con los clientes (ICRMS) basado en la nube para formular las estrategias de ventas y marketing sobre precios flexibles en la cadena de suministro. El sistema pretende administrar los datos de ventas y pedidos en Internet e incluso determinar el precio de descuento para clientes (Udaya et al., 2017). Por ejemplo, en la industria china, el hecho de obtener información de los clientes y guardarla en una base de datos mediante el sistema CRM se ha vuelto un factor competitivo. Esto funciona gracias al análisis que el sistema desarrolla entendiendo el comportamiento del consumidor y obteniendo información sobre su intención de compra. A su vez esto permite clasificar grupos de clientes en base a sus demandas y establecer la estrategia adecuada o el mejor servicio personalizado para cada uno (Zheng, 2020).

Asimismo, la empresa S-Neat-Kers es una empresa que se dedica a la limpieza y cuidado de zapatos, la cual, a pesar de mantenerse en desarrollo, ha podido alinear su productividad con la satisfacción de necesidades del cliente mediante el modelo CRM, reduciendo costos gracias a la comunicación remota y la digitalización de datos del consumidor. Esta empresa se basa en la certeza, la mejora y la retención de clientes. Además de implementar el modelo CRM, optimizó el marketing mediante el eslogan "we know how to treat your kicks" lo que da un plus para que el cliente sepa qué clase de servicio proveen, de este modo la idea es la de ofrecer lo que el cliente desea, dar promociones, mantener contacto con información preferente sobre nuevos servicios o beneficios de la marca como, por ejemplo, el delivery de los zapatos ya limpios (Ayuninggati et al., 2021).

Otro caso interesante es el de "Garuda Airlines", la cual es una compañía aérea, con la intención de mejorar el servicio y la calidad del mismo. Por ello implementó un sitio web con una sección en la cual los clientes pueden solicitar una carta de membresía de viajero frecuente, además de desarrollar apps móviles para fomentar la comunicación continua. La idea de esta empresa es que el cliente se sienta parte de la compañía, generando lealtad a largo plazo, lo cual repercute en una intención de adquirir los servicios de la compañía nuevamente (Pradana et al., 2017).

Un éxito rotundo ha sido el de la farmacéutica colombiana Genfar S.A., la cual implementó un modelo CRM "Saleslogix", complementado por una aplicación móvil llamada "Mind SMS" con la intención de mejorar el servicio al cliente. Sus resultados han sido beneficiosos debido a que su cobertura ha sido de un 100% en Colombia, además de que sus pedidos se han agilizado, la comunicación ha mejorado y la cadena de suministro es más rápida y eficiente debido al aumento en la demanda. Hoy en día esta farmacéutica opera en más países como Ecuador, Venezuela y Perú (Agudelo et al., 2013).

En un contexto más próximo se presenta el caso de la empresa de transportes "Atrain Microbuses Courier" del cantón Cuenca, la cual ha establecido un modelo CRM basado en un correcto plan con un equipo capacitado, monitoreado y evaluado para determinar el crecimiento en cuanto a las ventas. Se establece que en el sector industrial es fundamental el conocimiento de la información de los clientes para mejorar el servicio, al igual que la capacitación de personal. En este caso el autor propuso un método basado en encuestas sobre la satisfacción y la calidad del servicio, analizada por medio de la diferenciación entre la expectativa del cliente y el desempeño del empleado. El estudio partió por entender las deficiencias en la empresa y lo más destacable fue el desconocimiento de procesos automatizados que agilicen el servicio con los usuarios (Torres-Sánchez et al., 2020).

Cabe recalcar que en medio del proceso de adopción del modelo CRM la transición en la digitalización es importante para cualquier empresa ya que requiere de un minucioso control para evitar cualquier riesgo. Un ejemplo de ello han sido los bancos en Namibia, Africa, los cuales han propuesto un proceso cauteloso de transformación digital donde la seguridad es el pilar fundamental para que la experiencia del cliente sea la mejor, considerando algunos factores como la experticia de quienes desarrollan el modelo, la estructura del equipo, la administración del proyecto, la participación activa, la comunicación y el liderazgo (Ochara et al., 2018). En este sentido, más allá de los factores ya mencionados y la importancia del detalle que las empresas deben tener en cada decisión que se tome, la credibilidad y la satisfacción debe ser mutua (Pradana et al., 2017).

Ahora bien, es claro que el éxito de la empresa se mide en los indicadores económicos y monetarios una vez se haya aplicado este modelo, no obstante, los indicadores cualitativos como la satisfacción y la fidelidad a la marca son importantes igualmente. Para ello, en base a lo que establece Berraies et al., (2020), se pueden tomar indicadores conocidos como contacto entre el empleado y el cliente y la percepción de la

calidad del servicio. Igualmente es fundamental el entrenamiento y el empoderamiento del empleado ante la toma de decisiones para que pueda mejorar sus destrezas e impulsar el rendimiento de la empresa.

Igualmente se debe tener en cuenta que al final este proceso se realiza de manera paulatina y se pueden presentar varios obstáculos. Según Suoniemi et al., (2021), el modelo CRM tiene varios desafíos de funcionamiento dependiendo de cada empresa obviamente, sin embargo, un eslabón primordial en la mayoría de casos, del cual generalmente dependen las empresas y la aplicación del modelo CRM, es la tecnología y los procesos de entrenamiento, con el objetivo de reducir la incertidumbre frente a nuevas estrategias empresariales. En efecto, cada vez la obtención de nuevos conocimientos y reinención de estrategias ayudan a reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y su aplicarla con fines comerciales. Cabe recalcar que el modelo CRM es una herramienta que conecta a los clientes, lo cual logra relaciones fructíferas, empero, para conseguir estas relaciones estables, deben existir objetivos bien definidos (Cao & Tian, 2020).

UCEM S.A. es una cementera multinacional, perteneciente al conglomerado del Grupo Gloria S.A. cuyo objetivo en el Ecuador es el de producir y comercializar cemento y derivados, basados en un proceso de mejora continua para la satisfacción de los clientes. Para ello, UCEM S.A. a partir de 2019, ha gestionado gran inversión directa en tecnología de punta para el desarrollo de proyectos de construcción.

Por otra parte, para el año 2020, la pandemia ha sido un impulsor en su rápida adaptación hacia los medios digitales. Sin embargo, si bien cuentan con herramientas que tienen por objetivo una mejor gestión con los clientes, sus canales de venta todavía no han logrado ser optimizados al punto de gestionar sus ventas de manera electrónica, lo cual es una necesidad latente ya que al mismo tiempo que se puede mejorar el desarrollo de campañas publicitarias digitalmente para mejorar la relación entre la empresa y el cliente. De esta manera se genera más “engagement”, valor, posicionamiento, y por ende se optimiza la productividad, la publicidad y las ventas de la compañía.

Ahora bien, en cuanto al modelo CRM como tal, UCEM S.A. ha puesto en consideración la implementación de este modelo. En efecto se han cotizado varios sistemas CRM, sin embargo, el costo de estos modelos ha sido la principal limitante para aplicarlos. De igual manera, la conectividad de la zona no es buena, por lo cual no existían “networks” estables para que la empresa pueda migrar a un mejor sistema como el CRM. Por esta razón, el funcionamiento del sistema tradicional, así como la actualización del indicador clave de rendimiento (KPI) o el sistema de gestión empresarial (ERP) eran ineficientes y muy costosos. De hecho, la actualización de dichos sistemas y la adopción del CRM suponía un costo aproximado de 5.000.000 USD.

De la misma forma, UCEM S.A. ha intentado implementar nuevos sistemas de software con el objetivo de optimizar su base de datos, por lo cual han optado por migrar a sistemas como JD Edwards o SAP SE, las cuales son compañías desarrolladoras de software, sin embargo, los obstáculos antes mencionados han sido limitantes para estos procesos. Igualmente cabe destacar que, dentro de los antecedentes de la empresa, se tuvo un acercamiento con la empresa colombiana Móvil Ventas, la cual presta servicios ofreciendo su aplicativo móvil como un canal de ventas para las empresas. Esto se hizo con el objetivo de tener un enfoque comercial distinto del tradicional pero no se concretó.

Actualmente, independiente a las herramientas como SAP SE, JD Edwards y ERP, se trata de contratar un servicio de “trade marketing” llamado Involves, el cual se cotiza desde Bolivia. Es un sistema brasileño con muchas ventajas, ya que es un software independiente que se alimenta por medio de la fuerza comercial de la empresa y puede monitorear tanto a la competencia como el posicionamiento de UCEM S.A. durante toda la cadena de suministro, es decir, a distribuidores, ferreteros y diversos puntos de venta. Involves ayuda a generar estrategias de marketing.

Igualmente, cabe destacar que el gerente de compras y logística, maneja su propia matriz independiente a JD EDWARDS y los demás sistemas antes mencionados, es decir, tiene otro sistema, que, si bien no llega a ser como tal un modelo CRM, según los KPI analizados en su área, destaca su increíble estructuración a nivel general y la gestión de su servicio. De esta manera, se puede ver en tiempo real el proceso de la cadena de suministro. Además, aproximadamente en un año o dos se podría aplicar el mismo modelo en el área de marketing y a nivel general de la empresa. No obstante, lo importantes es entender lo que sucede con el distribuidor, el sub distribuidor y el ferretero, en cuanto a su percepción de la empresa y el servicio que provee el gerente comercial, bodeguero, personal de planta, etc.

3. Metodología

Tomando como referencia la metodología “A Model for Technology Transfer in Practice”, propuesta por Gorschek et al. (2006), al analizar un caso, es esencial la cooperación entre los investigadores y los practicantes de una industria, ya que existe un intercambio de conocimiento, el cual crea confianza. Desde el enfoque del investigador el proyecto propuesto es necesario para que tenga validación y con su aplicación un resultado, mismo que, y bajo la perspectiva de la industria, contribuye al mejoramiento de la empresa. Esta metodología se basa en distintos pasos o etapas, donde la validación del proyecto dependerá en suplir una necesidad de la empresa.

1) Agenda de investigación en base a la necesidad de la empresa

Se analizan por orden de prioridad las necesidades que deben someterse a una mejora. Para ello, es fundamental que todo el personal se involucre en el proyecto propuesto por el investigador.

2) Formulación del problema

El autor establece que un factor indispensable para el éxito del proyecto, es el hecho de crear una relación estrecha entre el investigador y la empresa, con el objetivo de que el flujo de la información sea fácil, rápido y preciso.

3) Formular una posible solución

Se propone un modelo requerido por la empresa para solucionar una falencia en un área determinada. Lo que el autor denomina como "RAM" (Requirements Abstraction Model). El objetivo del “RAM”, es exponer información fidedigna y comparable desde diferentes enfoques, basados en factores determinantes de empresa para que la posible solución pueda ser viable.

4) Laboratorio de validación

Se debe compartir información de cómo funciona el modelo con la empresa mientras se plantea la funcionalidad del mismo. Mediante esta evaluación se puede obtener retroalimentación, generando mayor confianza para la aplicación del proyecto. Obviamente, también es importante ser pragmático e identificar las limitaciones y puntos a tener en cuenta sobre la aplicabilidad de dicho modelo.

5) Validación estadística

Basándonos en el autor este proceso de validación se realiza a través de un levantamiento estadístico, teniendo en cuenta la información dotada por la empresa. En el caso de UCEM S.A. datos del área comercial, ventas, marketing, etc. La manera de recopilar esa información se realiza a través de la aplicación de encuestas y entrevistas en el área antes mencionada.

6) Validación dinámica (Plan piloto)

La ejecución de este plan genera mayor confianza y compromiso en la aplicabilidad del modelo propuesto, ya que mantiene una retroalimentación constante.

7) Solución de liberación

Los resultados de la validación dan paso a la ejecución del proyecto propuesto en caso de que la empresa así lo considere. Para llegar a este punto se debe tamizar las ideas de posibles soluciones, obviamente siendo realistas y teniendo en cuenta que el modelo si bien es de ayuda no puede satisfacer todas las necesidades de la empresa objetivo.

La elaboración de esta investigación, tomando como referencia la metodología de Gorschek et al., (2006), se lleva a cabo en base a los pasos planteados por el autor aplicados al modelo CRM y su desarrollo en la empresa UCEM S.A. Para ello se inicia por la planificación del estudio en base a la necesidad de la empresa. En este caso partimos de información dotada por el área comercial de UCEM S.A., en la cual se manifestó la necesidad de promover una mejora en cuanto a la gestión con el cliente, con el objetivo de optimizar la experiencia del mismo y por ende promover la productividad y sostenibilidad comercial de la empresa.

En este sentido, partimos por contextualizar la situación de la empresa y entendiendo el problema a solucionar, en base a factores como la pandemia por el COVID 19 y el impacto económico y resiliencia de las personas, manteniendo el enfoque de una “economía digitalizada”. Asimismo, se toman en cuenta

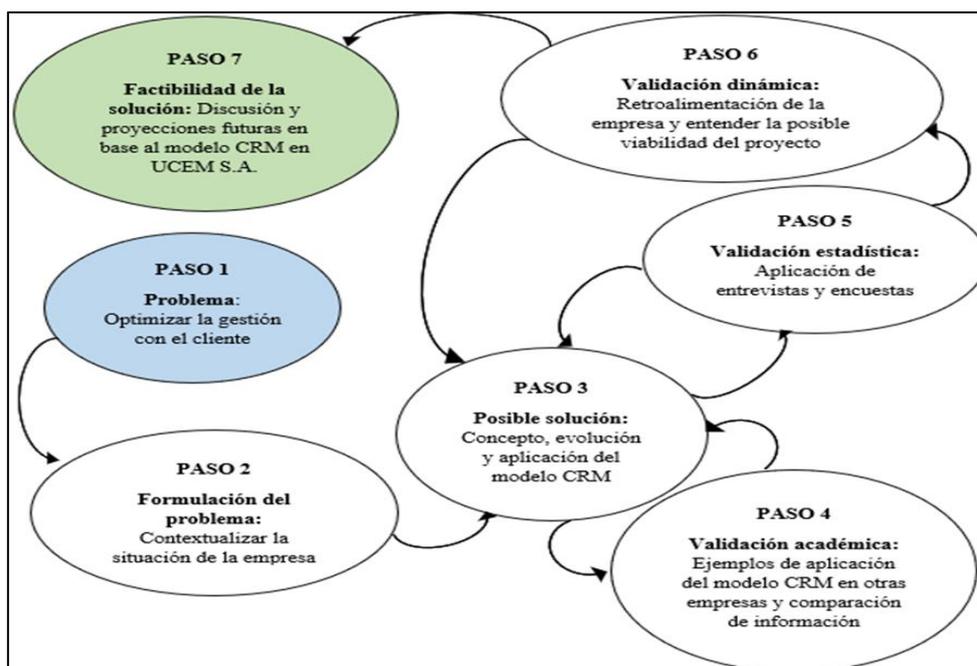
temáticas como los cambios generacionales frente a las nuevas tendencias, es decir, el comportamiento del consumidor generalmente, para luego, y siguiendo el tercer paso, formular una posible solución en base a la conceptualización del modelo CRM como tal, al igual que su evolución y aplicación.

Posteriormente, el proceso de validación en el laboratorio se realiza a partir de desarrollar el estado del arte de la investigación, en la cual se demuestran ejemplos de aplicación del modelo CRM en otras empresas. De la misma manera se detallan datos generales de la empresa UCEM S.A. en base a información dotada por el área comercial de la misma, al igual que su evolución en cuanto al desarrollo tecnológico antes, durante y después de la pandemia. Igualmente, esta información se analizará paralelamente mientras se obtienen datos relevantes en el contexto de análisis, es decir, abarcando temas como el uso de herramientas tecnológicas, canales de venta electrónicos, marketing digital, y el impacto de estos en actividades empresariales.

Aludiendo al quinto paso de la metodología, la validación estadística parte de la aplicación de entrevistas y encuestas en el área comercial de UCEM S.A. involucrando a todo el equipo del área, sobre todo de la parte gerencial de la misma. De esta manera se puede proceder con un plan piloto, cuyo objetivo es el de obtener retroalimentación de la empresa para crear credibilidad y entender la posible viabilidad del proyecto.

Finalmente, y tomando el séptimo paso, en base a los resultados y validación de la investigación, se puede determinar si es factible o no la ejecución del proyecto, obviamente considerando la retroalimentación, así como factores determinantes como el análisis de los canales de venta electrónicos de la empresa desde un enfoque comercial, al igual que medios de publicidad y acercamiento con el cliente basándose en el marketing que maneja la empresa. Es así que se puede generar una discusión y establecer proyecciones futuras hacia la optimización de las herramientas digitales basadas en el impacto del modelo CRM, en la sostenibilidad comercial y la reactivación económica en la empresa UCEM S.A. y por ende obtener las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Figura 3 Adaptación de metodología de Gorschek

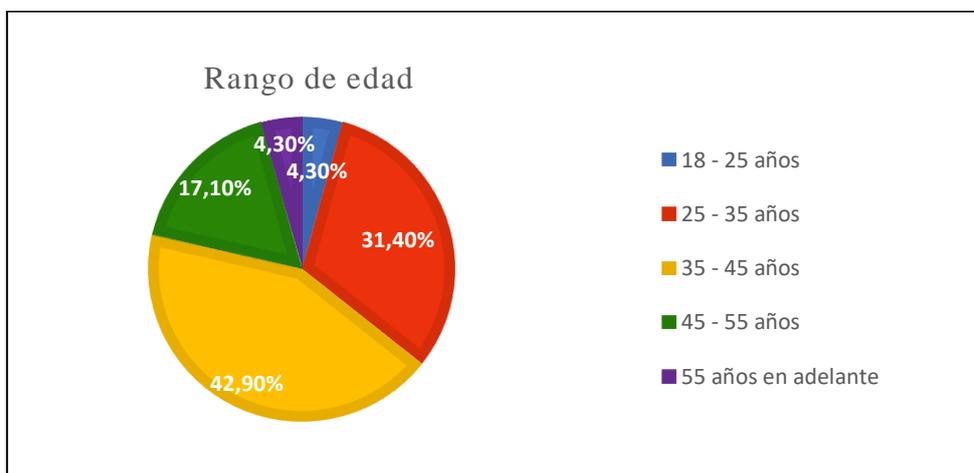


Fuente: Basado en Gorschek et al, 2006

4. Resultados

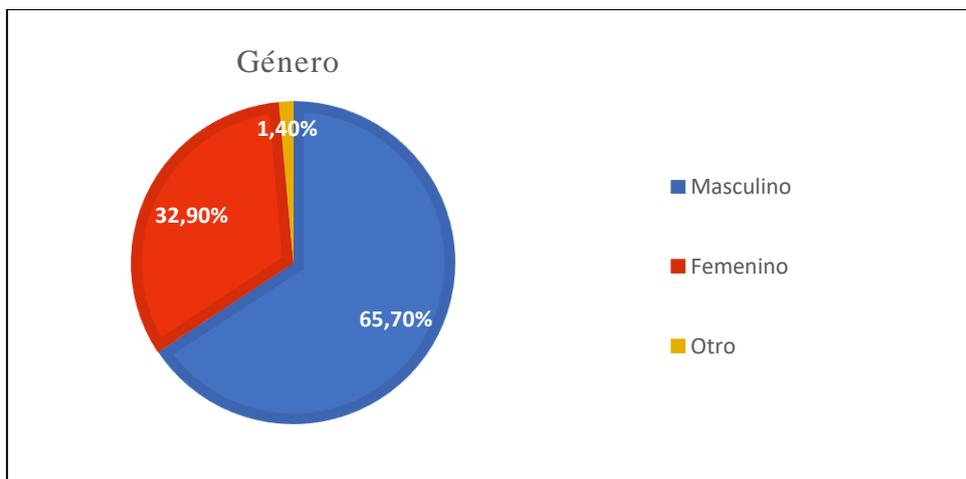
A continuación, se analizan los resultados obtenidos de la validación estadística realizada por medio de 70 encuestas aplicadas a colaboradores del departamento comercial, clientes y jefes regionales de las sedes de UCEM S.A. distribuidas entre Quito, Guayaquil, Riobamba, Ambato, Azogues, Loja y Manabí. De la misma manera, se aplicaron tres entrevistas a Geovanny Arteaga, quien es jefe nacional de marketing, Carlos Espada quien ocupa el cargo de gerente comercial y Christian Noboa, quien es el Gerente de Compras y logística.

Figura 4 Rango de edad al que pertenece



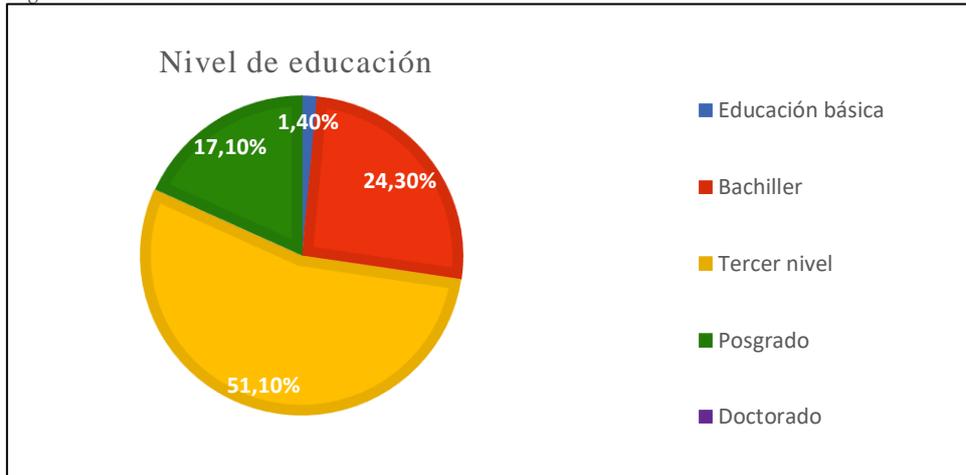
De acuerdo a lo expuesto en la gráfica se puede evidenciar que la mayor parte de los encuestados pertenecen al rango de edad que va desde los 25 a los 45 años, por otra parte, se debe destacar que tan solo el 4,3% de la población pertenece al rango entre los 18 a los 25 años de edad.

Figura 5 Género



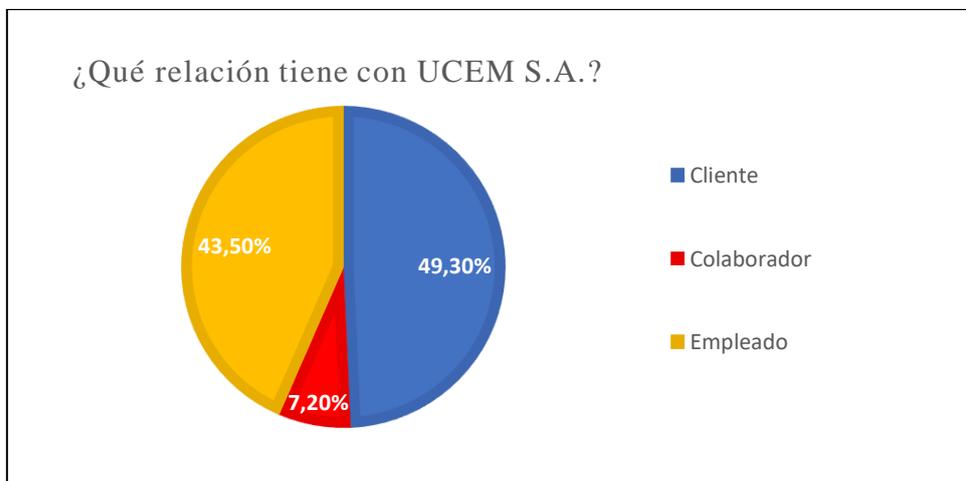
En el gráfico anterior se puede notar que la mayor parte de los encuestados son hombres con un 65,7%, mientras que el 32,9% de la población es mujer, y tan solo un 1,4% no optó por ninguna de las opciones anteriores.

Figura 6 Nivel de educación



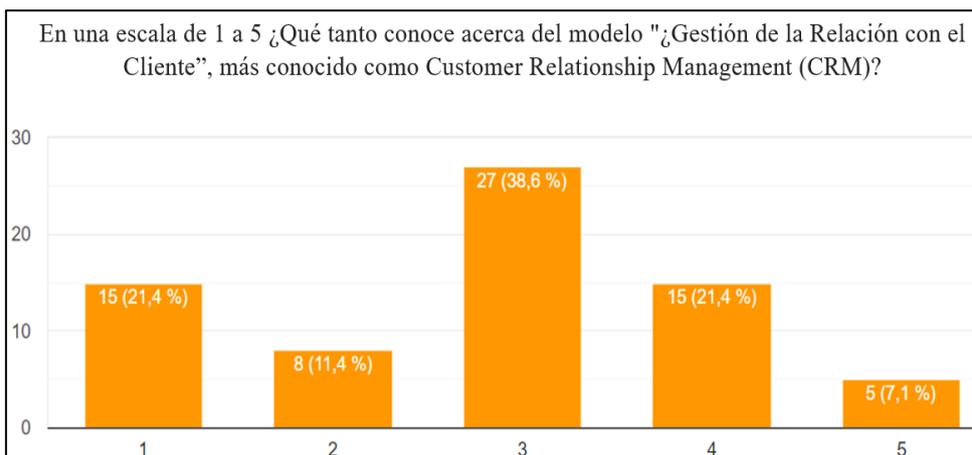
En el gráfico anterior se puede apreciar que el 57,1% de la población tiene un nivel de educación de tercer nivel, seguido de un 24,3% que representa la población que es bachiller. Por otra parte, El 17,1% tiene un posgrado, el 1,4% solo tiene educación básica y nadie ha realizado un doctorado.

Figura 7 Relación que tienen los encuestados con UCEM S.A.



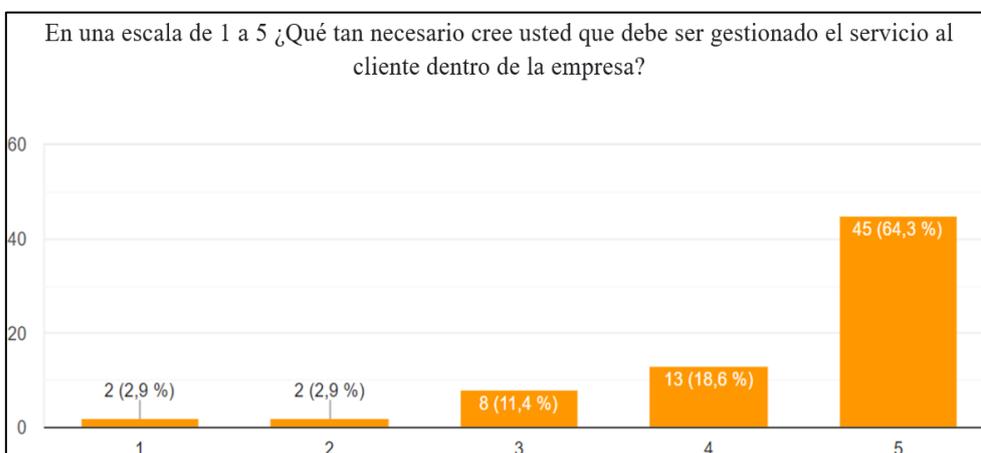
Entre los encuestados, la mayor parte con un 49,3% son clientes de UCEM S.A., un 43,5% trabaja en la empresa como empleado y el 7,2% son colaboradores de la empresa, es decir, distribuidores, subdistribuidores, etc.

Figura 8 Conocimiento a cerca del Customer Relationship Management (CRM)



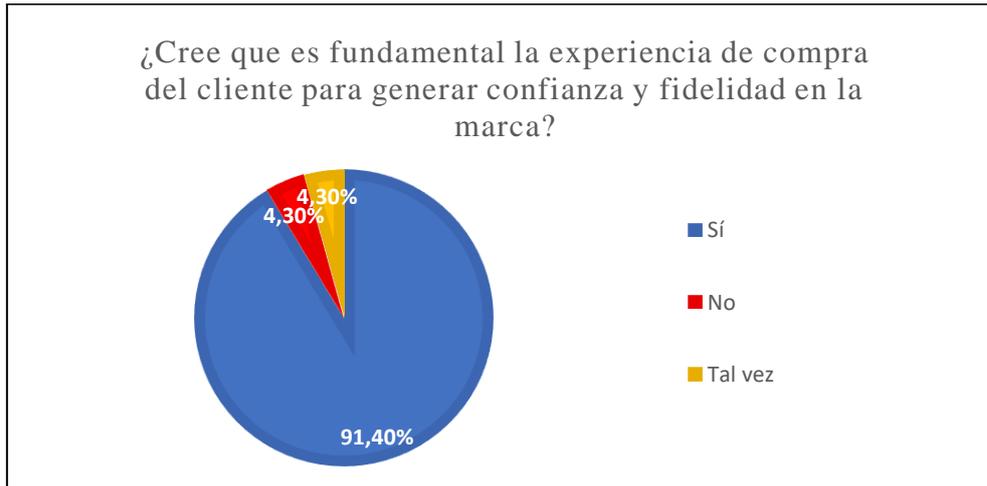
En el gráfico se puede evidenciar que la mayor parte de encuestados que reflejan un 38,6% tiene un conocimiento medio acerca del modelo CRM. Por otro lado, un 21,4% no conoce el modelo CRM y tan solo el 7,1% conoce muy bien que es el modelo CRM.

Figura 9 Opinión sobre la importancia de la gestión del servicio al cliente



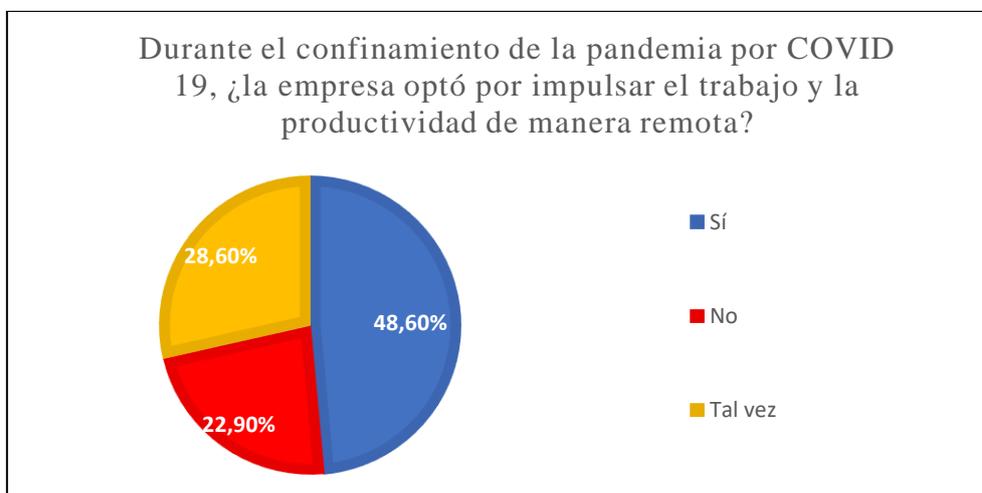
Se puede observar que 45 encuestados quienes reflejan el 64,3% están totalmente de acuerdo que el servicio al cliente que provee la empresa debe ser gestionado para su mejora. Se puede decir que un 18,6% está medianamente de acuerdo, un 11,4% es indiferente, un 2,9% está medianamente en desacuerdo e igualmente un 2,9% está totalmente en desacuerdo.

Figura 10 Importancia de la experiencia de compra del cliente para crear confianza y fidelidad en la marca



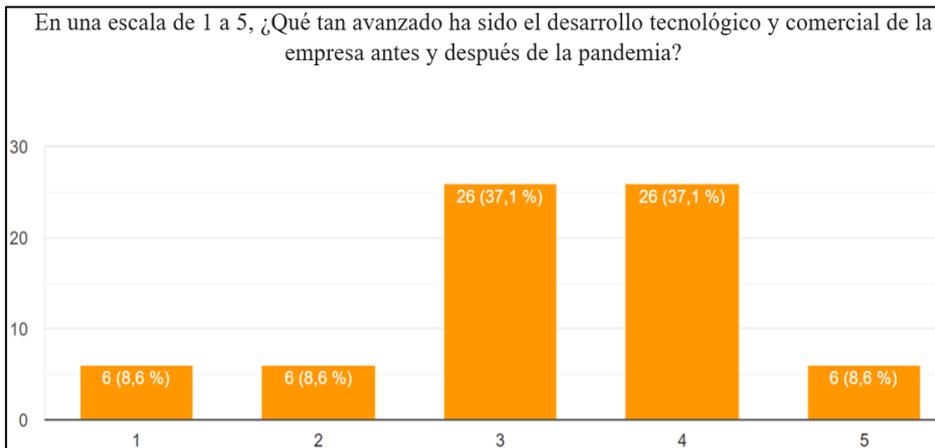
Se puede apreciar en el gráfico anterior que la mayor parte de la población con un 91,4% cree que es fundamental la experiencia de compra del cliente con el objetivo de crear mayor confianza y credibilidad en la marca. No obstante, un 4,3% cree que tal vez puede ser importante y otro 4,3% no creen que sea fundamental en lo absoluto.

Figura 11 Incentivación del teletrabajo y la productividad de la empresa durante el confinamiento



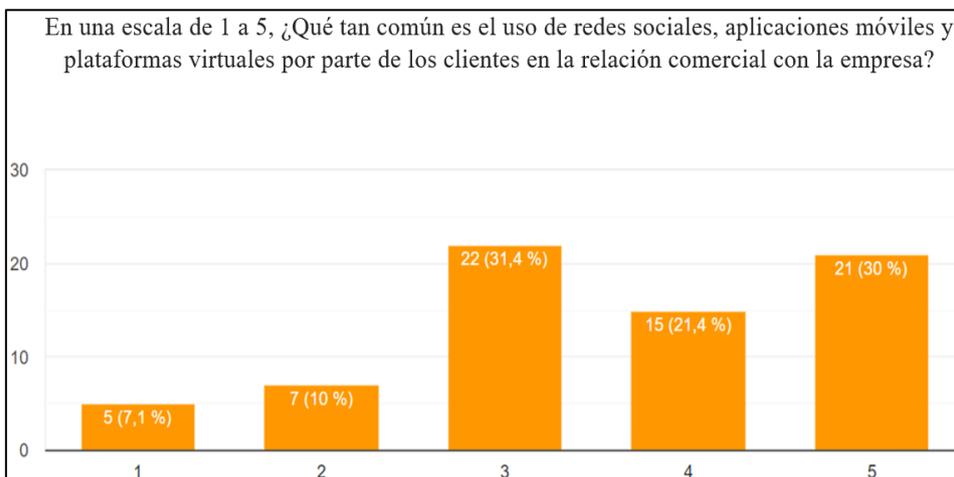
Es interesante observar que este gráfico un 48,6% sí cree que la empresa pudo impulsar el teletrabajo y la productividad en la empresa durante la pandemia. Por otro lado, un 28,6% cree que tal vez así fue, y un 22,9 % opina que no sucedió así.

Figura 12 Desarrollo tecnológico de UCEM S.A. antes, durante y después de la pandemia



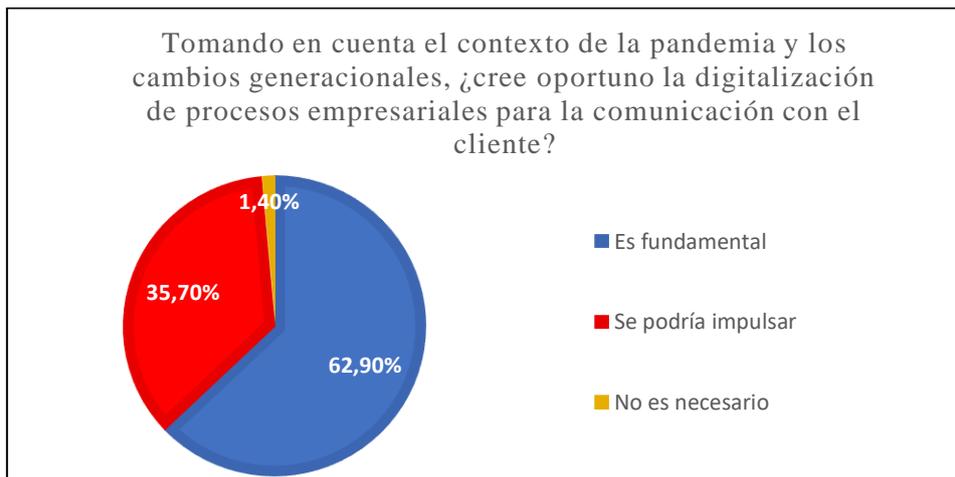
En el gráfico anterior se puede ver que hubo un empate entre las personas que piensan que el desarrollo tecnológico de UCEM S.A. ha sido medianamente avanzado y otro quienes consideran que sí ha sido avanzado, reflejando un 37,1% en ambas categorías. Por otra parte, hay un triple empate entre quienes piensan que UCEM S.A. no ha tenido ningún avance en su desarrollo tecnológico, ha existido poco avance y quienes consideran que el desarrollo tecnológico ha sido muy avanzado. Cada una de estas tres categorías representa un 8,6%.

Figura 13 Uso de redes sociales, aplicaciones móviles y plataformas virtuales en la relación comercial con el cliente



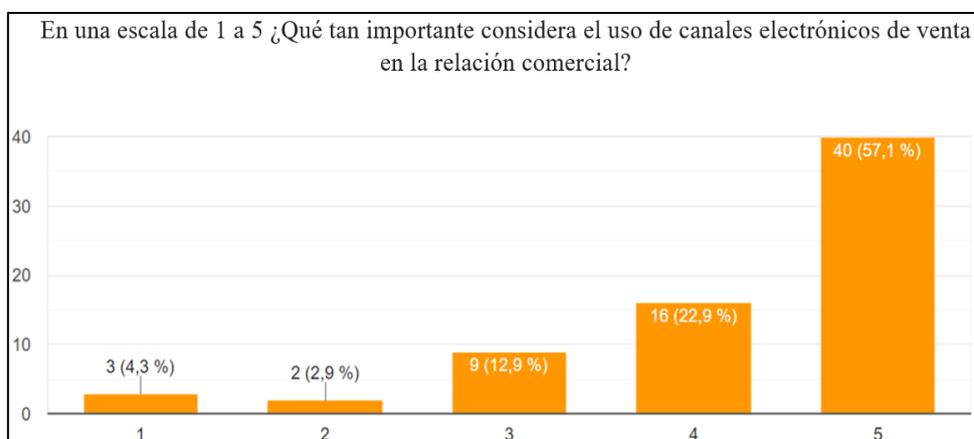
De la población encuestada, el 30% considera que el uso de plataformas virtuales, aplicaciones móviles o redes sociales es muy común en la relación comercial con la empresa. Un 21,4% considera que es algo común, el 31,4% cree que es común y detrás hay un 10% quienes piensan que es poco común y al último tenemos un 7,1% que considera que no es nada común.

Figura 14 Opinión sobre la digitalización de procesos empresariales para la comunicación con el cliente



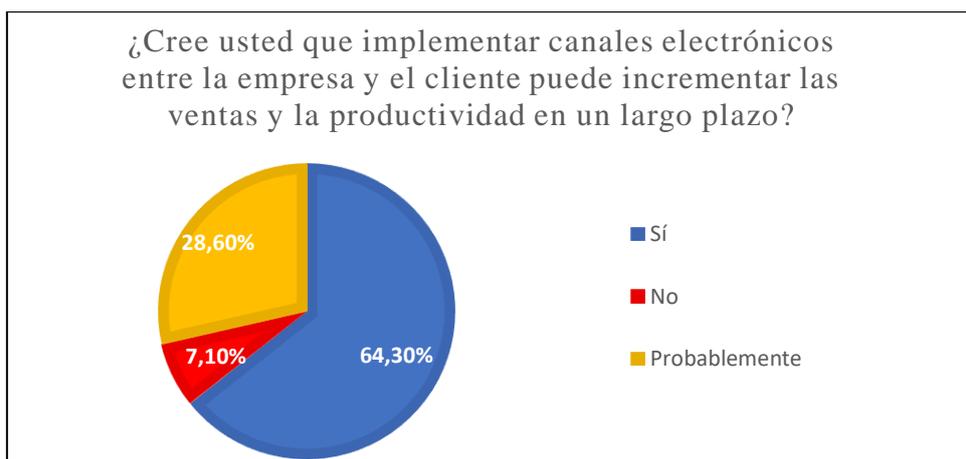
De la población encuestada, el 62,9% considera que es oportuno la digitalización de procesos dentro de UCEM S.A., mientras que el 35,7% considera que si se podría impulsar, no obstante, no es algo latente. Por otro lado, solo un 1,4% cree que no es necesario.

Figura 15 Importancia de los canales de venta electrónicos en la relación comercial con el cliente



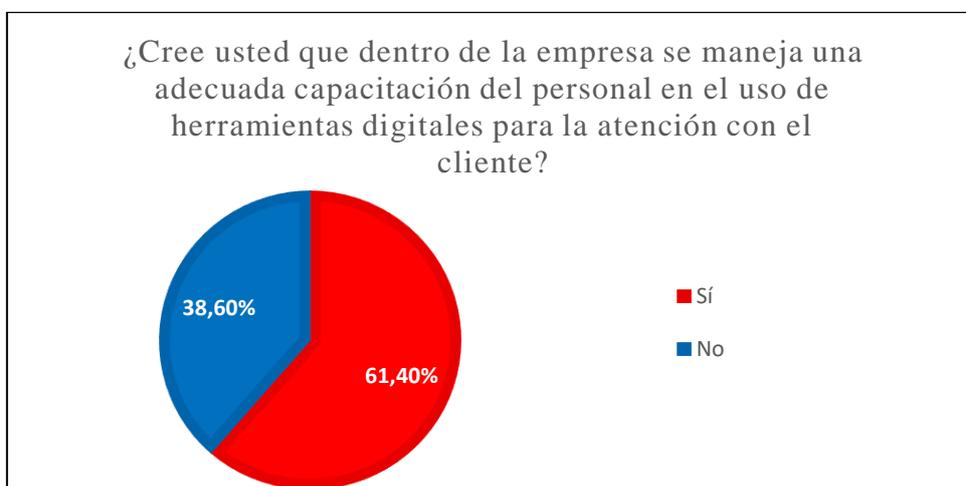
En el gráfico anterior podemos ver que 40 encuestados, representando un 57,1%, cree que estos canales de venta son muy importantes. Un 22,9% considera que son algo importantes. El 12,9% es algo indiferente, por lo cual pueden considerarlo como un elemento importante, sin embargo, no es indispensable. Por otro lado, un 2,9% piensa que es poco importante la implementación de estos canales y un 4,3% consideran que no son nada importantes.

Figura 16 Opinión sobre el impacto de los canales electrónicos en el incremento de las ventas y la productividad a largo plazo



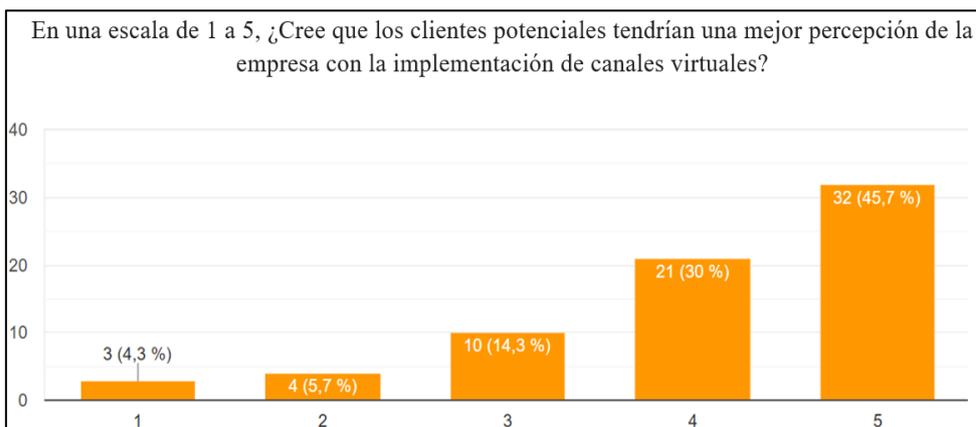
En este gráfico se evidencia que un 64,3% sí cree que los canales son una gran opción para aumentar las ventas y la productividad en un largo plazo. Por otra parte, un 28,6% no le da mucha importancia, así que piensan que tal vez si tendría un efecto positivo. Tan solo el 7,1% considero que esto no sucederá.

Figura 17 Opinión sobre la calidad de la capacitación del personal de UCEM S.A. en el uso de herramientas electrónicas



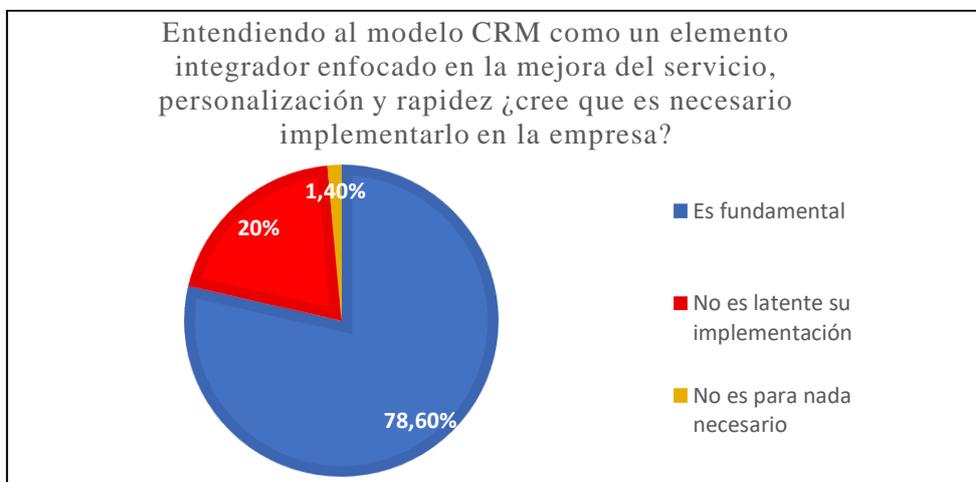
En el gráfico anterior se evidencia que un 61,4% opina que no ha existido una adecuada capacitación del personal para el uso de herramientas digitales, y solo el 38,6% considera que si hay una buena capacitación.

Figura 18 Percepción de los clientes con la implementación de los canales virtuales



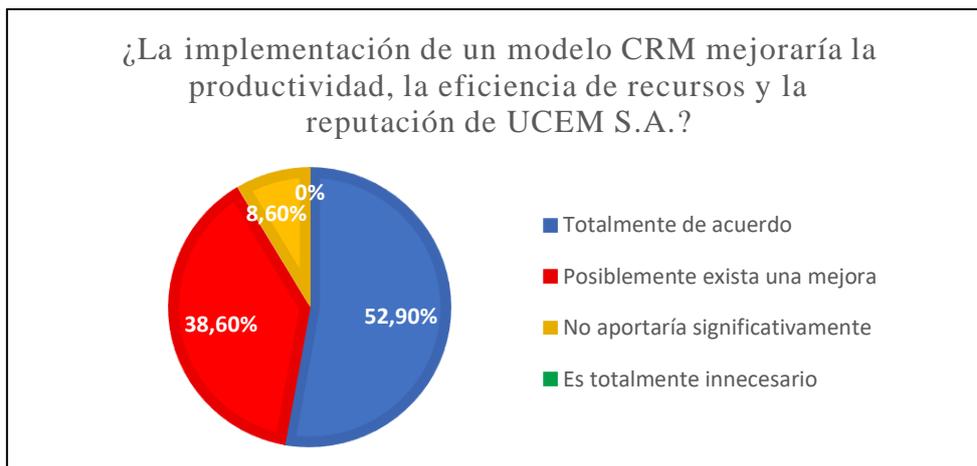
Con respecto al gráfico, un 45,7% de encuestados opinan que la percepción que tiene el cliente de la empresa definitivamente mejoraría con la implementación de canales virtuales. Un 30% considera que si mejoraría en algo con dicha implementación. Un 14,3% es mayormente indiferente. Un 5,7% piensa que no la mejora en la percepción sería baja y un 4,3% opina que no mejoraría nada.

Figura 19 Opinión sobre la importancia de la implementación del modelo CRM en UCEM S.A.



Con respecto a la implementación del modelo CRM en UCEM S.A., un 78,6% considera que es fundamental hacerlo, un 20% cree que la implementación no es fundamental, y un 1,4% opina que no es nada necesario.

Figura 20 Opinión sobre el aporte del modelo CRM en cuanto a la productividad, eficiencia y reputación de la empresa



En cuanto a la última pregunta de la encuesta, el gráfico demuestra que el 52,9% de la población está totalmente de acuerdo en que es fundamental que un modelo CRM sea implementado, el 38,6% piensa que posiblemente exista una mejora, el 8,6% piensa que no aportaría significativamente y no existen personas que hayan opinado que es algo totalmente innecesario.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los funcionarios antes mencionados, se analizaron temas relacionados al segmento de mercado que tiene UCEM S.A., el funcionamiento del área de servicio al cliente, su desarrollo tecnológico como empresa, la adaptación de las personas a canales de venta electrónicos, debido a la pandemia por COVID 19, los cambios en el hábito del consumidor, los cambios generacionales y la evolución digital. Asimismo, se discutió sobre el acompañamiento al cliente durante el proceso de venta y posventa. Por otra parte, se abordó el tema del modelo CRM con el objetivo de saber el grado de conocimiento que tiene el personal a nivel general de la empresa sobre este modelo, antecedentes con sistemas similares, que tan viable podría ser su aplicación y, sobre todo, si existe la predisposición de optar por un modelo CRM teniendo en cuenta los factores que se detallan en este artículo con una proyección hacia el futuro de UCEM S.A.

4.1 Entrevista al jefe nacional de marketing

Lo que comentó el jefe nacional de marketing, es que los clientes buscan el respaldo de calidad y la cobertura inmediata de producto. Por otro lado, el cliente igualmente se enfoca en la competitividad y el margen de ganancia en el precio, ya que UCEM S.A. ha logrado optimizar la logística, para generar rentabilidad en el cliente, pero sin sacrificar la calidad.

Por otra parte, UCEM S.A. busca que la relación comercial sea constante con los clientes. Por lo que la tecnología debe jugar a favor del distribuidor y del mercado, para ser más rápidos en el proceso de pedidos, en el procesamiento de información, en la facturación, etc. En otras palabras, se debe generar innovación a nivel general de empresa.

En cuanto a la evolución tecnológica de UCEM S.A., se destaca que se cuenta con un sistema de recursos empresariales (ERP) a nivel digital, sin embargo, no hay una conectividad eficiente para adoptar un sistema CRM. En pocas palabras, se considera que no ha existido una gestión en cuanto a la innovación digital de manera eficiente.

Con respecto a los antecedentes, se manifestó que, en noviembre a diciembre de 2021, se buscaron sistemas CRM a nivel nacional para suplir la gestión comercial. Se consultó a Oracle, la cual es una compañía especializada en sistemas de bases de datos, controlada por la empresa JD Edwards. Sin embargo, no fue viable, debido a la mala conectividad y el costo. Posteriormente, se optó por Salesforce, una empresa de software, la cual maneja un CRM que incorpora inventarios, logística, generación de créditos, etc. De la misma manera, la principal limitante era la falta de conectividad en el networking de UCEM S.A., al igual que el capital que requería para su implementación.

Se destacó que toda empresa que se maneja tecnológicamente se posiciona de mejor manera, ese ha sido el caso de Fybeca y su centro de distribución parecido al de Amazon, ya que tienen un centro de distribución automatizado multifunciones. En este sentido, la tecnología permite crecer a las empresas a nivel operacional. En efecto, el hecho de hacer un pedido y que al día siguiente se te entregue genera credibilidad, confianza y por ende fidelización.

Para finalizar se dijo que, estaría dispuesto a adoptar nuevas herramientas tecnológicas para la fuerza de ventas, optimizar tiempos y crear herramientas digitales como el CRM, con el fin de mejorar el servicio, la productividad y generar nuevas oportunidades de negocio. La implementación del CRM permitiría ahorrar costos operativos de logística, al igual que costos de personal.

4.2 Entrevista al gerente comercial

El gerente comercial de UCEM S.A. manifestó que el hecho de que su producto sea un commodity, busca diferenciarse en el servicio, ya que en medida que se indaga sobre el cliente se puede equilibrar lo que el cliente quiere con lo que la empresa puede ofrecer.

Se destacó que, durante la pandemia, en un determinado momento se perdió el contacto con el cliente, ya que el asesor de ventas no podía estar presente con los distribuidores y puntos de venta. En este sentido, el medio tecnológico ayudó a cubrir esta área. Por otro lado, se considera que el desarrollo tecnológico todavía se mantiene en proceso, y se ha impulsado aún más en medio del confinamiento y con las tendencias actuales. Principalmente por medio de la página web. Inclusive querían transformarla en una herramienta transaccional, no obstante, en el rubro que se maneja UCEM S.A., es difícil avanzar tecnológicamente en comparación a una tienda de consumo masivo.

En cuanto a los antecedentes, se optó por contactar a la empresa Móvil Ventas, empero, no cubrió sus expectativas. Actualmente se trabaja con una empresa brasileña llamada Involves con el objetivo de consolidar la comunicación digital con el cliente.

Finalmente, con respecto al modelo CRM, se dijo que estaría dispuesto a implementar un modelo CRM, ya que UCEM S.A. cuenta con la certificación Iso 9001, que soporta todos los procesos comerciales. Mediante esta herramienta se pretende tener mayor participación en el mercado y sobre todo en un mercado mayormente digital. Asimismo, su aplicación dependerá mucho de la calidad de información, ya que se debe llegar de manera personalizada con el cliente para así tener mejores estrategias para solventar múltiples necesidades.

4.3 Entrevista al gerente de compras y logística

Lo que supo expresar el gerente de compras y logística, los clientes buscan confiabilidad, valor agregado y un precio competitivo, entendiendo que el producto es un commodity. De esta manera se genera posicionamiento a largo plazo.

Algo que destaca, es que las grandes compañías que se basan en alta inversión de capital como UCEM S.A., se valoran mucho por su proporción de mercado y volumen. Con factores externos como la pandemia, los cambios generacionales o los nuevos hábitos del consumidor, lo más importante es mantener los costos bajos para no elevar el precio del producto, pero manteniendo su calidad. De esta manera se pretende desmitificar el commodity y entrar poco a poco a un mercado de consumo.

En cuanto al desarrollo tecnológico, se menciona que la cultura de la empresa determina cuán competitivo y cuán rápido se puede entrar en mercados digitales, sin embargo, UCEM S.A. tiene mucha resistencia organizacional, por lo cual todavía hay un amplio trecho por recorrer. Ahora bien, es importante tener en cuenta que los canales digitales facilitan la vida y tal vez hay un nicho de mercado atento a las compañías que pueden adaptarse a un sistema tecnológico confiable, no burocrático y amigable con el usuario, por lo que es latente impulsar ese desarrollo tecnológico. Por otra parte, cabe recalcar que los commodities normalmente no se ven tan acelerados o estimulados a cambios radicales de los canales tradicionales de venta, no obstante, es el momento de empezar.

En cuanto al modelo CRM, se evidenció gran conocimiento acerca de dicho modelo, por experiencia en otras empresas, además, considera que es parte de la propuesta de valor de la empresa gracias a que así se genera cercanía con el cliente, fidelidad y se obtiene información importante.

Con una proyección a futuro, está totalmente a favor de implementar un CRM funcional. Por otra parte, algo que, si se debe saber antes de implementarlo, es conocer la relación actual con el cliente y cual se desea que sea la relación futura con el cliente. Igualmente ver lo que hace la competencia y hacer algo diferencial que agregue valor. En pocas palabras es una inversión que se justifica desde cualquier perspectiva y es el futuro y crecimiento de UCEM S.A. Si bien la cultura interna no capta muy bien lo que se vive y lo que se vivirá en el futuro, a veces se debe poner en los zapatos de la gente joven para entender cómo será el futuro a pesar de que no es fácil.

5. Discusión

Según los resultados obtenidos por medio del levantamiento de información, al igual que los ejemplos expuestos anteriormente, es claro que factores como la pandemia por COVID 19, los cambios en el hábito del consumidor y los cambios generacionales, han provocado que la población se adapte a nuevos mecanismos que permitan en cierta medida mantener su vida productiva y laboral. Es así que las herramientas digitales, plataformas virtuales, entre otros sistemas tecnológicos, han sido el medio de subsistencia y desarrollo humano, sobre todo en los últimos años.

En el sector empresarial ha sido latente el avance tecnológico y la implementación de estos medios, en el caso tratado en esta investigación con la empresa UCEM S.A., se puede decir que los factores externos antes mencionados han sido los detonantes para que pongan mayor énfasis en la importancia de sistemas y estrategias digitales. Asimismo, los puntos débiles de la empresa fueron expuestos, en cuanto al servicio con el cliente, la comunicación y el conformismo con los canales de venta tradicionales.

Los clientes, colaboradores y empleados, a pesar de pertenecer a un grupo de personas mayoritariamente sobre los 35 años de edad, comprenden la necesidad de establecer sistemas enfocados en la automatización de procesos procurando una experiencia de compra que satisfaga a cliente, como puede ser el caso del modelo CRM. De la misma manera, el personal a nivel gerencial y jefes de departamento, manifestaron la necesidad de cubrir falencias con respecto al acompañamiento de compra del producto, agilización en los canales de venta e innovación proactiva al desarrollo tecnológico de UCEM S.A., con el fin de vender un producto de calidad, competitivo, rentable, pero que además pueda generar una percepción de credibilidad, confianza, avance y de prioridad al cliente.

Si bien el CRM es un modelo o sistema que integra muchas aristas de las que depende la productividad comercial y económica de UCEM S.A., además de considerar limitantes que dificultan la adopción de sistemas digitales como estos, como manifestó el gerente de compras y logística, existen varias alternativas que deben considerarse sin pretender optar por sistemas complejos que vayan más allá de lo necesario, es decir que sea amigable tanto para el personal de la empresa, como para el ferretero, distribuidor o albañil que adquiera el cemento de UCEM S.A.

Por otra parte, pueden encontrarse alternativas viables, inclusive tomando como referencia ejemplos de empresas a nivel nacional e internacional que han aplicado este modelo, tal como se ha expuesto anteriormente con el caso de Telkom Indonesia, S-Neat-Kers, Garuda Airlines, Genfar S.A. o Atrain Microbuses Courier. Cada una de estas empresas, si bien ha empezado desde enfoques distintos por el producto o servicio que proveen, no cabe duda que todas han tenido varios puntos de convergencia. Estos son, la cercanía con el cliente, el acompañamiento, la comunicación, la experiencia, la inmediatez y la innovación, es decir, se han enfocado en añadir valor a un factor que va más allá del producto o servicio como tal, lo cual da como resultado no solo la adquisición de dicho producto o servicio, sino la fidelización con el cliente.

6. Conclusión

Mediante lo analizado en este artículo, no cabe duda que los principales impulsores a nuevos sistemas o estrategias digitales a nivel económico, específicamente en el ámbito empresarial, han sido la pandemia, los nuevos hábitos del consumidor y los cambios generacionales. Los cuales han marcado un proceso de

adaptación a una realidad en la que el desarrollo tecnológico continuo puede marcar la diferencia en cuanto a la competitividad entre una empresa y otra por tener mayor aceptación de un mercado específico.

Uno de los modelos o sistemas propuestos en esta investigación ha sido el Customer Relationship Management, más conocido como CRM, el cual es un modelo integrador, que tiene por objetivo recabar información del cliente, para de esta manera proveer una experiencia donde la personalización, el interés, la atracción, el compromiso, entre otros, sean administrados de manera que el cliente confíe en la marca y se fidelice con la misma. Ahora bien, bajo un enfoque digital y por medio de las nuevas tecnologías, este modelo se puede optimizar y generar mayor impacto, sobre todo en una sociedad globalizada y que ha demostrado ser resiliente ante factores externos inesperados.

El caso de UCEM S.A. es un ejemplo de una empresa en proceso de adaptación digital y desarrollo tecnológico, que necesita ser optimizado, sobre todo, considerando el área de servicio al cliente. Por ello se ha propuesto la adopción de un modelo CRM como medio para mejorar esta relación entre la empresa y el cliente. Para ello, además de tener en cuenta casos de empresas y organizaciones de distintos aspectos, tanto a nivel nacional como internacional, las cuales han aplicado el sistema CRM, este modelo es óptimo en áreas en las cuales UCEM S.A. ha demostrado falencias. Como se ha podido evidenciar mediante la información recolectada por medio de las encuestas aplicadas a trabajadores, colaboradores y clientes de la empresa, además de las entrevistas al personal gerencial y al jefe nacional de marketing.

A través de esta información, se puede concluir que el modelo CRM es viable para su aplicación en la empresa UCEM S.A., debido a que si bien se ha manifestado por parte de los entrevistados ciertas limitantes que pueden dificultar la aplicación de este modelo en un corto y mediano plazo, también hay que entender, que la socialización de medios digitales para recabar información y comunicarse de manera cercana y continua con los cliente puede empezar desde herramientas más básicas, y que de hecho UCEM S.A. ya tiene. Por ejemplo, la página web, redes sociales como medio publicitario, chats virtuales para contactarse con el cliente o encuestas electrónicas para recabar información. Obviamente, el modelo CRM es un sistema más complejo que estas herramientas, pero ya es un inicio hacia la adaptación del personal, así como la de los clientes de UCEM S.A. hacia una interacción virtual que facilite los procesos de compra y venta del producto.

Ahora bien, se puede determinar que para la adopción de un modelo CRM en UCEM S.A., se cuenta con alto conocimiento sobre el tema, sobre todo del personal en áreas fundamentales como la de marketing, cadena de suministros y el área comercial. Además, se tiene contacto con compañías que se dedican al desarrollo de software y base de datos como se ha visto anteriormente. De la misma manera, hay la predisposición del personal de implementar este modelo y de poder socializarlo a nivel general de la empresa.

Por otra parte, es necesario que UCEM S.A. empiece por lo más básico como se acaba de mencionar. Es sustancial que desarrolle una estructuración en cuanto a la aplicación de dicho sistema. Comenzando por definir al mercado objetivo, entender su cercanía y su nivel de adaptación con la tecnología, ver casos de empresas con un sistema CRM funcional, inclusive de la competencia en caso de que esta ya la haya implementado y capacitando de mejor manera a sus trabajadores. En otras palabras, UCEM S.A. tiene la capacidad de adoptar este modelo, empero, es recomendable que analice de manera detenida las alternativas que existen para que se desarrolle un sistema que con proyección a largo plazo sea rentable y pueda satisfacer las demandas futuras del mercado.

7. Referencias

- Agudelo, A. M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. *Visión de Futuro*, 17(1), 130–151. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=320&Itemid=70
- Ahani, A., Rahim, N. Z., & Nilashi, M. (2017). Firm Performance through Social Customer Relationship Management: Evidence from Small and Medium Enterprises. *International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICRIIS.2017.8002533>
- Álvarez, I., & Biurrún, A. (2022). La digitalización como baza de recuperación pospandemia. *ICE, Revista de Economía*, 924, 197–213. <https://doi.org/10.32796/ice.2022.924.7357>
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94–101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Arce-Urriza, M., & Cebollada-Calvo, J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: Sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.009>
- Ayuninggati, T., Lutfiani, N., & Millah, S. (2021). CRM-Based E-Business Design (Customer Relationship Management) Case Study: Shoe Washing Service Company S-Neat-Kers. *International Journal of Cyber and IT Service Management (IJCITSM)*, 1(2), 216–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.34306/ijcitsm.v1i2.58>
- Bajdor, P. (2021). Simulations of the relationship between the experience level of e-commerce customers and the adopted variables - Implications for management in the area of online shopping. *Procedia Computer Science*, 192, 2576–2585. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.027>
- Berraies, S., Chtioui, R., & Chaher, M. (2020). Customer-contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 1833–1859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2017-0169>
- Cañarte, J., Castillo, M., Campuzano, E., & Parrales, M. (2021). JORNADA LABORAL: REPERCUSIONES EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA EN TIEMPOS DE COVID-19. *Revista Publicando*, 8(31), 414–426. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2260>
- Cao, G., & Tian, N. (2020). Enhancing customer-linking marketing capabilities using marketing analytics. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1289–1299. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2019-0407>
- Cedeño-Martínez, D., & Real-Pérez, G. (2020). Efectos del Coronavirus en el comportamiento de uso de canales digitales en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5–1(5), 222–232. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.336>

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). ICT-enabled CRM system adoption: a dual Indian qualitative case study and conceptual framework development. *Journal of Asia Business Studies*, 15(2), 257–277. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2020-0198>
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Cruz-Cárdenas, J., Zabelina, E., Guadalupe-Lanas, J., Palacio-Fierro, A., & Ramos-Galarza, C. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121179>
- Ebrahimi, P., Ahmadi, M., Gholampour, A., & Alipour, H. (2021). CRM performance and development of media entrepreneurship in digital, social media and mobile commerce. *International Journal of Emerging Markets*, 16(1), 25–50. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2018-0588>
- Fatouretchi, M. (2019). *The art of CRM: proven strategies for modern customer relationship management* (B. Renow-Clarke, Ed.).
- Fernández De Bordóns, B., & Niño Gonzáles, J. (2021). Análisis del consumidor en redes sociales y su percepción de las marcas. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 54, 21–54. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e628>
- Ferrándiz, L., Fernández-Velilla, R., & Villanueva, J. (2010). *Estrategia y generación de tráfico en la web*.
- Forero-Casas, L., Otero-Gómez, M., & Giraldo-Pérez, W. (2021). Evaluación de una marca desde la perspectiva del consumidor y su relación con la perdurabilidad empresarial. *Revista "Boletín El Conuco"*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.22579/2619614x.529>
- Gorschek, T., Garre, P., Larsson, S., & Wohlin, C. (2006a). A Model for Technology Transfer in Practice. <https://doi.org/10.1109/MS.2006.147>
- Gorschek, T., Garre, P., Larsson, S., & Wohlin, C. (2006b). A Model for Technology Transfer in Practice. *IEEE Software*, 88–95. <https://doi.org/10.1109/MS.2006.147>
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83–87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>
- Guha, S., Harrigan, P., & Soutar, G. (2018). Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(3), 193–214. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1399628>
- Haro-Sarango, A. (2021). EL MARKETING DIGITAL: UN MEDIO DE DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES EN ECUADOR EN TIEMPOS DE PANDEMIA. *Investigación y Desarrollo*, 14, 119–131. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31243/id.v14.2021.1277>
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 23(1), 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.11.001>
- Huilca, D., & Baño, Á. (2021). Reactivación de la Economía Ecuatoriana durante la Pandemia por COVID – 19. *Revista Jurídica Crítica y Derecho*, 2(3), 79–89. <https://doi.org/10.29166/cyd.v2i3.3191>

- Jalal, A. N., Bahari, M., & Sherief, S. R. (2019). A Pilot-Testing of Social Customer Relationship Management Adoption in Healthcare Context. *6th International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, 1–5.
<https://doi.org/10.1109/ICRIIS48246.2019.9073680>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools* (V. Kumar & W. Reinartz, Eds.; Third Edition).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Marín, P., & Gómez, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, 36–52.
<https://doi.org/10.7263/adresic-27-196>
- Mawson, S. (2018). Customer perceived value in high growth firms. *Cuadernos de Economía (Colombia)*, 37(75), 755–778. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v37n75.68913>
- Mejía, L., Forero, D., Delgado, M., & Silva, B. (2020). *AGENDA EMPRESARIAL PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA*. <http://hdl.handle.net/11445/4031>
- Moser, M. (2021). *Impacts of Customer Relationship Management on Development of Corporations* (M. Kojic, Ed.). <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-35835-8>
- Ochara, N. M., Nawa, E.-L., Fiodorov, I., Lebedev, S., Sotnikov, A., Telnovl, Y., & Kadyamatimba, A. (2018). Digital Transformation of Enterprises: A Transition Using Process Modelling Antecedents. *Open Innovations Conference (OI)*, 1–7.
<https://doi.org/10.1109/OI.2018.8535735>
- Oyarvide-Ramírez, H., Murgueytio-Montenegro, J., & Oyarvide-Estupiñán, N. (2021). Análisis del impacto económico y social por la pandemia del COVID 19 y su influencia en los emprendimientos ecuatorinos. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 7, 1320–1342.
<https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1883>
- Pradana, H. A., Riza, B. S., Naseer, M., Soetarno, D., & Mantoro, T. (2017). The Effect of e-CRM towards Service Quality and Net Benefits Using Structure Equation Modeling. *Second International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*, 1–6.
<https://doi.org/10.1109/IAC.2017.8280535>
- Renart, L. G., & Parés, F. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. www.ebcenter.org
- Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41, 100–118.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 42(9), 100–118.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Rodríguez-Peña, V., & Gamboa-Salinas, J. (2021). COVID 19 factor de cambio en la conducta del consumidor. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 188–200.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.561>
- Saptura, D. A., Handayani, P. W., & Satria, R. (2019). Customer Relationship Management (CRM) Implementation Evaluation Using Maturity Assessment in Telecommunication Industry: Case Study of an Indonesian Company. *International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*, 513–518.
<https://doi.org/10.1109/ICACSIS47736.2019.8979692>
- Scutariu, A., Şuşu, Ştefăniţă, Huidumac-Petrescu, C., & Gogonea, M. (2022). A cluster analysis concerning the behavior of enterprises with e-commerce activity in the context of the

- covid-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 47–68. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010003>
- Shaon, K., & Rahman, S. (2015). A THEORETICAL REVIEW OF CRM EFFECTS ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY. *Central European Business Review*, 4(1), 23–36. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.108>
- Sicilia, M. Á. (2019). *Personalización: técnicas, herramientas y CRM*.
- Stein, G., Mesa, R., EMBA, & Martín, M. (2016a). El liderazgo de los millennials Rasgos de una generación. In *IESE Business School - Universidad de Navarra*.
- Stein, G., Mesa, R., EMBA, & Martín, M. (2016b). *El liderazgo de los millennials Rasgos de una generación*.
- Suoniemi, S., Terho, H., Zablah, A., Olkkonen, R., & Straub, D. W. (2021). The impact of firm-level and project-level it capabilities on CRM system quality and organizational productivity. *Journal of Business Research*, 127, 108–122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.007>
- Torres-Sánchez, A., Ormaza-Andrade, J., Erazo-Álvarez, J., & Farfán-Quezada, V. (2020). Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 2(5), 134–149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.203>
- Udaya, B., Indhumathi, T., Amrutha-Varshini, R., & Sathish-Kumar, S. (2017). CUSTOMER MANAGEMENT MODEL FOR TELECOMMUNICATION SERVICES. *Third International Conference on Science Technology Engineering & Management (ICONSTEM)*, 207–213. <https://doi.org/10.1109/ICONSTEM.2017.8261284>
- Vera-Ruiz, D., Tumbaco-Chilan, R., & Concha-Ramirez, J. (2021). El impacto económico causado por el covid-19 en las empresas ecuatorianas del sector comercial. *Polo Del Conocimiento*, 6(4), 941–955. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2619>
- Villacis, L. (2021a). Herramientas digitales en la reactivación económica en época de pandemia Covid-19. *CAMINOS DE INVESTIGACIÓN*, 2(2), 19–25. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24139.46881>
- Villacis, L. (2021b). Herramientas digitales en la reactivación económica en época de pandemia Covid-19. *CAMINOS DE INVESTIGACIÓN*, 2(2), 19–25. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24139.46881>
- Yucel-Aybat, O., & Hsieh, M. H. (2021). Consumer mindsets matter: Benefit framing and firm-cause fit in the persuasiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Business Research*, 129, 418–427. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.051>
- Zambrano, B., Castellanos, E., & Miranda, M. (2021). EL E-COMMERCE EN LAS EMPRESAS ECUATORIANAS. UN ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE LA CÁMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (CECE) EN EL MARCO DE LA PANDEMIA COVID-19. *Revista Publicando*, 8(29), 13–20. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2176>
- Zemborain, M. (2020). Claves para la viralización de los mensajes. *HACIENDO NEGOCIOS EN LATINOAMÉRICA*, 1–12.
- Zheng, H. (2020). Customer purchase behavior prediction and analysis based on CRM data analysis technology. *Proceedings - 2020 5th International Conference on Mechanical, Control and Computer Engineering, ICMCCE 2020*, 1374–1378. <https://doi.org/10.1109/ICMCCE51767.2020.00301>