

**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

**“CRM INTEGRAL PARA EMPRESAS DE GRUPO EL SURCO”**

**Nombre y Apellido: LUCAS MARTIN SOSA TEJA**

**E-mail: lucassosateja@gmail.com**

**Legajo: 0132110**

Índice

[Introducción 3](#_Toc191911945)

[Objetivos 4](#_Toc191911946)

[Objetivo general 4](#_Toc191911947)

[Objetivos específicos 5](#_Toc191911948)

[Integración de sistemas y datos 6](#_Toc191911949)

[Adaptación a diversos entornos de mercado 6](#_Toc191911950)

[Gestión del cambio organizacional 6](#_Toc191911951)

[Asegurar la continuidad y calidad del servicio al cliente 7](#_Toc191911952)

[Evaluación de la eficacia y el ROI 8](#_Toc191911953)

[Hipótesis 8](#_Toc191911954)

[Impacto del CRM en la satisfacción del cliente 8](#_Toc191911955)

[La pérdida de oportunidades de negocio por falta de integración de datos 9](#_Toc191911956)

[Exploración y validación de la hipótesis 9](#_Toc191911957)

[Diseño metodológico y marco teórico 10](#_Toc191911958)

[Enfoque exploratorio 10](#_Toc191911959)

[Enfoque descriptivo 10](#_Toc191911960)

[Metodología mixta 10](#_Toc191911961)

[Triangulación de datos 11](#_Toc191911962)

[Consideraciones éticas 11](#_Toc191911963)

[Transparencia y responsabilidad 12](#_Toc191911964)

[Tipo de fuente 12](#_Toc191911965)

[Análisis de datos 12](#_Toc191911966)

[Análisis de datos cualitativos 13](#_Toc191911967)

[Triangulación de los hallazgos 13](#_Toc191911968)

[Marco teórico 14](#_Toc191911969)

[Gestión de relaciones con los clientes (CRM) 14](#_Toc191911970)

[Mercados múltiples 14](#_Toc191911971)

[Satisfacción del cliente 15](#_Toc191911972)

[Interpretación de resultados 15](#_Toc191911973)

[Capítulo 1 16](#_Toc191911974)

[1 Marco teórico 16](#_Toc191911975)

[1.1 Introducción al marco teórico 16](#_Toc191911976)

[1.1 Definición y concepto de CRM 17](#_Toc191911977)

[1.2 Importancia del CRM en la gestión empresarial 17](#_Toc191911978)

[1.3 Historia y evolución de CRM 18](#_Toc191911979)

[1.4 Teorías y enfoques relevantes para la implementación de CRM 22](#_Toc191911980)

[1.5 Principales beneficios y desafíos del CRM 23](#_Toc191911981)

[1.6 Relación entre CRM y toma de decisiones estratégicas 27](#_Toc191911982)

[Capítulo 2 29](#_Toc191911983)

[2 El Sector y la empresa 29](#_Toc191911984)

[2.1 El sector 29](#_Toc191911985)

[18.1 La empresa 43](#_Toc191911986)

[Capítulo 3 46](#_Toc191911987)

[19. Metodología de la investigación 46](#_Toc191911988)

[19.1 Enfoque y diseño 46](#_Toc191911989)

[19.2 Diseño de investigación 49](#_Toc191911990)

[Capítulo 4 68](#_Toc191911991)

[20. Análisis de Resultados 68](#_Toc191911992)

[Capítulo 5 72](#_Toc191911993)

[21. Simulación de resultados 72](#_Toc191911994)

[22. Conclusiones y recomendaciones 75](#_Toc191911995)

[Anexos 82](#_Toc191911996)

[Recolección de datos cuantitativos 83](#_Toc191911997)

[Bibliografía 88](#_Toc191911998)

Índice de tablas

[Tabla 1: Análisis comparativo de los indicadores más relevantes a un plazo de cinco años. 73](#_Toc191912404)

[Tabla 2: Evolución proyectada de las ventas para los próximos cinco años. 74](#_Toc191912405)

[Tabla 3: Tendencia de crecimiento estimado con la implementación del CRM. 75](#_Toc191912406)

Índice de figuras

[Figura 1: Áreas funcionales principales de una organización. 7](#_Toc191912440)

[Figura 2: Relación de clientes y empresas a través de un CRM. 21](#_Toc191912441)

[Figura 3: Beneficios de implementar CRM en Grupo El Surco, impacto en la organización. 24](#_Toc191912442)

[Figura 4: Cadena de valor de la empresa Grupo El Surco. 35](#_Toc191912443)

[Figura 5: Triangulación de datos. Comparación de hallazgos. 52](#_Toc191912444)

[Figura 6: Impacto del CRM. Comparación antes y después de la implementación. 69](#_Toc191912445)

# Introducción

En la actualidad, las empresas enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y cambiante, lo que implica que para poder sobrevivir y prosperar, cuenten con información precisa, oportuna y actualizada sobre sus clientes, mercados y competidores (Brunetta, 2016).

La implementación de un CRM (Customer Relationship Management) les permite y facilita recopilar, almacenar y analizar información de sus consumidores de manera eficiente y efectiva. De ese modo, logran tomar decisiones más informadas sobre sus estrategias de marketing, ventas y servicio al cliente.

La presente investigación se centra en la propuesta de implementar un CRM en un grupo de empresas que operan en múltiples mercados, con el objetivo de evaluar tanto los beneficios que representa para la organización, como los desafíos y oportunidades que se pueden presentar durante el proceso.

El estudio se lleva a cabo mediante una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos se utilizan para comprender las necesidades y expectativas de los clientes, así como las perspectivas de los empleados, y los métodos cuantitativos para recopilar datos sobre el desempeño de la empresa antes y después de la implementación del CRM.

El objeto de estudio de esta investigación es relevante por las siguientes razones.

La implementación de un CRM es una tendencia creciente en el mundo empresarial, ya que cada vez más empresas adoptan esta tecnología como herramienta clave para mejorar su competitividad y optimizar la gestión de la relación con los clientes (Brunetta, 2016).

La investigación tiene el potencial en proporcionar información de gran valor para las empresas que operan en múltiples mercados, exponiendo resultados valiosos que les permite evaluar y tomar decisiones más informadas sobre sus estrategias de marketing, ventas y servicios.

Pregunta de investigación: ¿Cómo influye la implementación de un CRM en la gestión de las relaciones con los clientes en empresas que operan en múltiples mercados?

# Objetivos

## Objetivo general

El objetivo principal de este estudio se centra en elaborar un plan de mejora detallado para evaluar, tanto los beneficios como los desafíos que conlleva la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), integrado en el conglomerado empresarial Grupo El Surco.

Esta corporación, que ostenta una presencia significativa en la provincia de La Pampa, Argentina, a través de sus operaciones en la comercialización de combustibles, distribución de agroinsumos, venta de maquinaria agrícola y gestión de ferreterías, se enfrenta al reto sustancial de administrar adecuadamente sus interacciones con una base de clientes diversa y en expansión.

Este sistema CRM unificado busca, por encima de todo, centralizar y optimizar la gestión de la información relativa a los clientes. Su implementación se propone como una solución estratégica para mejorar la comunicación y personalización del servicio ofrecido, alineando las operaciones con las necesidades y expectativas de los usuarios.

Un aspecto crucial en paralelo al objetivo es superar las barreras que supone el manejo fragmentado de información, una práctica que limita seriamente la capacidad de ofrecer una experiencia cohesiva y satisfactoria, al tiempo que restringe la identificación de oportunidades de negocio intersectoriales y la efectividad de las estrategias de marketing y ventas.

Con la incorporación de un CRM integrado, Grupo El Surco puede obtener una comprensión holística de sus clientes, identificando tendencias de comportamiento, preferencias individuales y necesidades desatendidas. Esta visión integral facilita la toma de decisiones estratégicas informadas, potenciando la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la empresa frente a las dinámicas de mercado (Brunetta, 2016).

En relación con el diseño del plan de mejora, el mismo contempla varias fases estratégicas y operativas esenciales, entre las que se incluyen la evaluación precisa de las necesidades particulares de cada unidad de negocio dentro del grupo, la selección de una solución CRM que mejor se adapte a las necesidades y al entorno operativo global de la empresa, y la planificación detallada del proceso de implementación. Este último abarca desde la capacitación del personal y la migración de datos existentes hasta la integración efectiva del CRM con otros sistemas de información que la empresa ya esté utilizando.

Parte fundamental de este plan consiste en establecer mecanismos para la medición y análisis del impacto de la incorporación del CRM, sobre la satisfacción del cliente y sobre la eficiencia operativa de las diferentes áreas de negocio.

A través de este enfoque analítico, se busca evidenciar, de manera tangible, los beneficios directos e indirectos derivados de la adopción de un sistema de gestión de relaciones. Estos beneficios incluyen, pero no se limitan a, la mejora en la calidad del servicio al cliente, el incremento en las ventas gracias a la identificación de nuevas oportunidades de negocio, y una mayor eficiencia en los procesos de ventas y marketing.

El establecimiento de un sistema CRM unificado en el Grupo El Surco, se alinea con los objetivos estratégicos de consolidar y expandir su presencia en el mercado, y al mismo tiempo refleja un compromiso con la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas para lograr una gestión más eficaz y efectiva de las relaciones con los usuarios.

 Adoptando este modelo centrado en el cliente, el Grupo El Surco se posiciona para responder de manera más efectiva a las demandas y expectativas de sus consumidores actuales y potenciales, anticipando sus necesidades futuras. Además, al ofrecer productos y servicios que contribuyen significativamente a la calidad de vida de las comunidades en las que opera, la empresa marca un precedente en su trayectoria hacia el crecimiento sostenible y la excelencia en el servicio.

## Objetivos específicos

-Superar los desafíos que conlleva la incorporación de un sistema nuevo de gestión;

-Afrontar las contingencias que surjan aplicando la gestión adecuada del cambio,

-Integrar eficazmente los sistemas existentes con los nuevos datos;

La implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en empresas que operan en múltiples mercados lleva consigo un conjunto de desafíos específicos que deben ser cuidadosamente identificados y gestionados para asegurar el éxito de la iniciativa.

Estos desafíos derivan de la complejidad inherente a la diversidad de operaciones, la heterogeneidad de las bases de clientes y las diferencias en los entornos de mercado.

A continuación, se detallan y profundizan estos desafíos:

## Integración de sistemas y datos

Uno de los desafíos más significativos es la integración eficaz de sistemas y datos a través de todas las unidades de negocio. Las empresas que operan en múltiples mercados a menudo utilizan diferentes sistemas de información y gestión de clientes, lo que puede resultar en silos de información aislados y en la falta de una visión unificada.

La integración uniforme de estos sistemas en un CRM implica superar barreras técnicas y organizativas, garantizando la compatibilidad de los sistemas, la coherencia y calidad de los datos, y la continuidad operativa durante el proceso de transición (Navarro Huerga & Fernández Otero, 2014).

## Adaptación a diversos entornos de mercado

Las variaciones en las expectativas de los clientes, las normativas legales y las prácticas comerciales entre diferentes mercados requieren que el sistema CRM sea flexible y capaz de ajustarse a las particularidades de cada entorno.

Esta adaptabilidad permite implementar estrategias personalizadas, responder a cambios regulatorios y atender necesidades específicas, fortaleciendo las relaciones con los clientes y mejorando el desempeño en mercados diversos (Greenberg, 2003).

## Gestión del cambio organizacional

La implementación de un CRM implica cambios técnicos, transformaciones significativas en los procesos de negocio y en la cultura organizacional. Fomentar la adopción del sistema por parte de los empleados y gestionar la resistencia al cambio son aspectos críticos para el éxito del proyecto. Esto requiere estrategias efectivas de administración, capacitación adecuada y comunicación continua para asegurar el compromiso y la aceptación del nuevo sistema por parte de todos los niveles de la organización (Fierro Celis, 2020)



Figura 1: Áreas funcionales principales de una organización. Fuente: (elaboración propia).

En conjunto, un CRM bien implementado puede coordinar y potenciar el rendimiento de todas estas áreas (Véase figura *1*), generando y descubriendo sinergias que beneficien la operación global de la empresa.

## Asegurar la continuidad y calidad del servicio al cliente

Durante el proceso de implementación del CRM, es esencial mantener la continuidad y la calidad del servicio al cliente. Los desafíos incluyen minimizar las interrupciones en las interacciones con los usuarios y asegurar que el personal pueda continuar brindando un alto nivel de servicio mientras se adapta al nuevo sistema. Esto puede requerir la implementación en fases del CRM, el desarrollo de programas de capacitación específicos y la provisión de soporte adicional al cliente externo e interno durante el período de transición (Navarro Huerga & Fernández Otero, 2014).

## Evaluación de la eficacia y el ROI

Determinar la factibilidad de la implementación del CRM y calcular el retorno de la inversión (ROI) constituye otro desafío, dada la amplia gama de beneficios directos e indirectos que el CRM puede aportar.

La evaluación debe abarcar las mejoras en la satisfacción del cliente, incrementos en la eficiencia operativa, y aumento en las ventas y la rentabilidad, entre otros factores. Además, es altamente necesario definir indicadores claros de rendimiento y establecer sistemas de seguimiento y análisis, pasos esenciales para medir el impacto del CRM en la organización (Brunetta, 2016).

Se puede decir entonces que la implementación de un sistema CRM en empresas que operan en múltiples mercados implica superar una serie de desafíos complejos que abarcan aspectos técnicos, organizativos y estratégicos. Abordar estos retos de manera objetiva es determinante para maximizar los beneficios y asegurar una mejora sustancial en la gestión de las relaciones con los clientes.

# Hipótesis

La hipótesis propuesta sugiere que la puesta en marcha de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en empresas con operaciones en múltiples mercados, específicamente en el caso de Grupo El Surco, tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción del consumidor.

Adicionalmente, plantea que Grupo El Surco enfrenta la pérdida de oportunidades de negocio debido a la falta de integración y centralización de la base de datos de sus consumidores.

Para desarrollar una argumentación consistente alrededor de esta hipótesis, resulta necesario profundizar en la relación entre la implementación de un CRM unificado y su influencia en dos variables críticas: la satisfacción del cliente y la captura de oportunidades de negocio.

## Impacto del CRM en la satisfacción del cliente

La incorporación de un sistema CRM unificado, ofrece a las empresas la capacidad de consolidar la información de sus clientes en una única plataforma, facilitando un análisis detallado y comprensivo de sus necesidades, preferencias y comportamientos.

Este entendimiento profundo es fundamental para personalizar las interacciones y ofrecer servicios o productos que cumplan y además superen las expectativas del cliente. En el contexto de Grupo El Surco, la adopción de un CRM puede atenuar las ineficiencias actuales en el manejo de la información, asegurando que las estrategias de servicio y marketing estén alineadas con las necesidades reales y anticipadas de su amplia base de clientes.

## La pérdida de oportunidades de negocio por falta de integración de datos

La dispersión de datos de clientes entre diferentes unidades de negocio sin una integración adecuada puede generar una visión fragmentada del cliente, dificultando la identificación de oportunidades para ventas cruzadas, *up-selling*, y la creación de ofertas personalizadas que atiendan a las necesidades específicas de diferentes segmentos del mercado. Esta falta de integración y centralización impide una comprensión global del cliente y también limita la capacidad de la empresa para reaccionar de manera proactiva y ágil en el mercado (Greenberg, 2003).

 En el caso de Grupo El Surco, esta coyuntura puede obstaculizar su potencial para identificar y capitalizar nuevas oportunidades de negocio, especialmente aquellas que requieren una visión integrada de las interacciones del cliente a través de sus diversas líneas de negocio.

## Exploración y validación de la hipótesis

Para explorar y validar la hipótesis expuesta, se propone un método que emplee tanto análisis cuantitativos, a través de encuestas de satisfacción del cliente y evaluación de indicadores de rendimiento antes y después de la implementación del CRM; como cualitativos, mediante entrevistas en profundidad con grupos de interésclave dentro de Grupo El Surco.

Este enfoque mixto permite ratificar la relación entre la implementación de un CRM y la mejora en la satisfacción del cliente y comprender cómo la integración de información puede abrir nuevas oportunidades comerciales, al proporcionar conocimiento específico para la toma de decisiones estratégicas en función de los datos.

# Diseño metodológico y marco teórico

**Diseño metodológico**

El diseño metodológico para el estudio de la incorporación de un sistema CRM en Grupo El Surco, que opera en múltiples mercados, se basa en un modelo combinado, debido a que incorpora tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esta combinación se torna viable por su valor para proporcionar una visión completa del impacto de la implementación, capturando tanto datos medibles como experiencias subjetivas de los involucrados.

## Enfoque exploratorio

El estudio inicia con una fase exploratoria destinada a comprender en profundidad el contexto en el que se propone implementar el CRM, de ese modo, se busca descubrir cómo las particularidades de la organización pueden influir y ser influenciadas por el cambio de paradigma en la gestión de la relación con sus clientes.

Esta fase resulta vital para generar hipótesis informadas sobre cómo un CRM puede afectar tanto a la satisfacción del cliente como a la eficiencia operativa en un grupo de empresas diversificadas.

## Enfoque descriptivo

Posteriormente, se aplica una etapa descriptiva para detallar los beneficios y desafíos específicos encontrados durante la puesta en marcha del CRM, dicho método permite documentar meticulosamente las variaciones en la satisfacción del cliente y los cambios en la eficiencia operativa, proporcionando una visión clara de las transformaciones resultantes.

 Este paso significa establecer una base sobre la cual se pueda evaluar las prácticas implementadas y su impacto en empresas multinivel como Grupo El Surco.

## Metodología mixta

La elección de una metodología mixta se argumenta en que la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite una investigación más rica y completa, capaz de abordar preguntas de investigación desde múltiples ángulos.

En consonancia con esta visión se expone detalladamente los recursos utilizados en cada tipo de enfoque:

Cuantitativo: se confeccionan encuestas estructuradas para recoger datos sobre la satisfacción del cliente y métricas de rendimiento operativo pre y post implementación del CRM. Este recurso facilita la comparación objetiva de indicadores clave de rendimiento.

Cualitativo: se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas, grupos focales con empleados y clientes de Grupo El Surco quienes ofrecen *insights* sobre las percepciones y experiencias personales relacionadas con el CRM. Este modo de investigación profundiza en las dinámicas internas y las reacciones emocionales que la fase cuantitativa no puede capturar.

La integración de estas técnicas aporta una comprensión completa de los efectos de la implementación de un CRM en Grupo El Surco, permite dar validez a las hipótesis planteadas y además identificar estrategias propicias y desafíos asociados con la adopción en un entorno empresarial complejo y multifacético.

El diseño de investigación propuesto, fundamentado en el marco teórico sobre CRM y metodologías de investigación mixtas, asegura una exploración detallada de la temática.

## Triangulación de datos

En línea con el objetivo de garantizar la validez y fiabilidad de los resultados, se hace necesario la triangulación de datos, combinando y comparando los hallazgos obtenidos a través de los métodos cuantitativos y cualitativos. Esta táctica permite corroborar la consistencia de los resultados y proporciona una comprensión más valiosa y combinada del impacto de la implementación del CRM en la organización.

## Consideraciones éticas

La integridad ética de la investigación sobre la implementación de un sistema CRM en Grupo El Surco, especialmente dada su naturaleza mixta requiere una atención especial en materia de consideraciones éticas en todas las fases del estudio. Esto asegura la protección de los participantes, la validez y credibilidad de los hallazgos, de forma tal que se garantiza la transparencia en el manejo de datos, el consentimiento informado de los participantes y la confidencialidad de la información recopilada.

## Transparencia y responsabilidad

Durante toda la investigación se aplica una comunicación abierta y transparente con todos los participantes e interesados, por lo cual los resultados son reportados de manera honesta y precisa, reconociendo las limitaciones del estudio y evitando cualquier tergiversación de los resultados.

Al sentar bases en dichos principios, el estudio cumple con los estándares éticos requeridos para la investigación académica y al mismo tiempo refuerza su integridad y contribución al conocimiento en el campo de la gestión de relaciones con clientes.

Este diseño de investigación aporta un marco comprensivo que permite explorar de manera constructiva cómo la implementación del CRM en Grupo El Surco puede mejorar la satisfacción del cliente y desbloquear oportunidades de negocio, generando conocimiento que facilite la decisiones estratégicas informadas.

## Tipo de fuente

La selección y utilización de fuentes fehacientes de datos en la investigación sobre la implementación de CRM en Grupo El Surco es fundamental para obtener resultados válidos y confiables. Para este estudio particularmente se seleccionaron entre fuentes de datos primarias y secundarias, cada una desempeñando roles críticos en la construcción del conocimiento.

## Análisis de datos

Para el análisis de datos realizado en base a Grupo El Surco como se menciona previamente, se emplean metodologías que abarcan datos de tipo cuantitativos y cualitativos, garantizando así una comprensión integral de los efectos de la implementación.

 Contar con un marco de análisis que incluya diversas variables de estudio resulta de un valor altísimo, porque permite reflejar claridad de lo investigado, reducir sesgos y visualizar los resultados que se van obteniendo durante el proceso.

**Análisis de datos cuantitativos**

1. **Análisis descriptivo**: este análisis inicial sirve para ofrecer una visión general de los datos cuantitativos recogidos, incluyendo medidas de tendencia central como la media y la mediana, así como medidas de dispersión, rango y desviación estándar. Esta etapa proporciona una comprensión básica de las características de los datos, como las puntuaciones de satisfacción del cliente y los indicadores de rendimiento operativo antes y después de la implementación del CRM.
2. **Análisis de correlación**: se utiliza para examinar la relación entre la implementación del CRM y variables específicas como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. El objetivo es identificar una posible relación significativa entre la implementación del CRM y mejoras en esas áreas. Para ello, se emplean coeficientes de correlación, como el de *Pearson*, que permite determinar la fuerza y dirección de estas relaciones.

## Análisis de datos cualitativos

1. **Análisis de contenido**: esta metodología se aplica a los datos recogidos a través de entrevistas en profundidad y grupos focales. El análisis de contenido se centra en identificar y codificar temas recurrentes, opiniones, y percepciones expresadas por los empleados y clientes sobre el sistema CRM implementado. Este proceso implica la clasificación sistemática de partes del texto en categorías, lo que facilita la interpretación de los significados subyacentes en los datos textuales.

En términos generales, se adopta un enfoque iterativo y reflexivo durante la codificación dela información obtenida, permitiendo la identificación de patrones y temas emergentes relacionados con la experiencia de uso del CRM, las percepciones de su impacto y cualquier desafío asociado con su implementación.

## Triangulación de los hallazgos

Para enriquecer el análisis y aumentar la validez de los hallazgos, se realiza una triangulación de los datos, comparando y contrastando los resultados obtenidos a través de los métodos cuantitativos y cualitativos. Esta estrategia constituye un canal para una comprensión completa y matizada del impacto de la implementación del CRM, abordando tanto aspectos mensurables como las experiencias y percepciones subjetivas de los involucrados.

Por último, el análisis combinado de los datos cuantitativos y cualitativos proporciona *insights* valiosos acerca de cómo la implementación de un sistema CRM unificado puede influir en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa en Grupo El Surco, además de facilitar la identificación de áreas de mejora y estrategias acordes para maximizar los beneficios del CRM.

# Marco teórico

El objetivo de un CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales del cliente, añadiendo de este modo valor a la empresa y satisfacción al cliente (Brunetta, 2016).

El marco teórico de la investigación se sustenta en la literatura académica sobre los siguientes temas:

* Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)
* Mercados múltiples.
* Satisfacción del cliente.

## Gestión de relaciones con los clientes (CRM)

El concepto de CRM hace referencia a la gestión estratégica de las interacciones y relaciones con los clientes, con el objetivo de mejorar la satisfacción y lealtad, al tiempo que apunta a maximizar los beneficios empresariales. (Navarro Huerga & Fernández Otero, 2014) describen el CRM como la implementación o mejora empresarial que integra procesos internos y funciones con estrategias de marketing orientadas al cliente, tecnologías de información, y estrategias de negocio diseñadas para crear y añadir valor para la empresa y sus clientes.

Esta definición es esencial para entender cómo la implementación de un sistema CRM puede transformar las operaciones de Grupo El Surco, mejorando la eficiencia y la eficacia en la gestión de la información del cliente y en la toma de decisiones.

## Mercados múltiples

Las empresas enfrentan grandes dificultades para desarrollarse en la complejidad del entorno en el que operan y resulta una tarea complicada prever tendencias a largo plazo. (Carrión Maroto, 2007). Operar en múltiples mercados implica atender a una diversidad de desafíos y oportunidades, desde la variabilidad en las preferencias del cliente hasta diferencias en la regulación y la competencia.

La habilidad para navegar con éxito en múltiples mercados depende significativamente de la capacidad de la empresa para adaptar y personalizar sus estrategias de acuerdo con las condiciones específicas de cada mercado (Thompson, 2012). Por ello la investigación apunta a explorar cómo la aplicación de un sistema CRM facilita dicha adaptación y personalización, permitiendo a Grupo El Surco gestionar de manera más efectiva sus relaciones con clientes en distintos entornos de mercado.

## Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un indicador clave del éxito empresarial, ya que refleja la medida en que los productos o servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. (Oliver, Rust, & Varki, 1997; Falk et al., 2010) definen la satisfacción del cliente como una respuesta emocional a la evaluación de la experiencia de uso de un producto o servicio, de ese modo subrayan la importancia de entender las necesidades y expectativas de los usuarios para mejorar la calidad del servicio y el valor percibido.

Este estudio examina cómo la implementación de un CRM afecta la satisfacción del cliente en Grupo El Surco, evaluando si las mejoras en la gestión de relaciones conducen a una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

## Interpretación de resultados

Este marco teórico constituye una guía de la recopilación y análisis de datos, y al mismo tiempo también proporciona una base conceptual para interpretar los resultados de la investigación. Al situar los hallazgos dentro de este marco, es posible evaluar cómo la implementación de un sistema CRM en Grupo El Surco se alinea con las teorías existentes y contribuye a la literatura sobre CRM, satisfacción del cliente y estrategias de mercado.

# Capítulo 1

# Marco teórico

## Introducción al marco teórico

El CRM se define como una estrategia empresarial que se centra en comprender, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta estrategia busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes, lo que a su vez impulsa el crecimiento del negocio y la rentabilidad. El enfoque estratégico del CRM pone énfasis alinear e integrar los procesos empresariales y la tecnología, para mejorar las interacciones con el cliente, aumentar la satisfacción y fomentar la lealtad (Navarro Huerga & Fernández Otero, 2014).

Este marco teórico expone la idea de que el CRM no es simplemente una herramienta tecnológica, sino una filosofía empresarial que atraviesa todos los aspectos de la organización y se organiza en tres componentes principales: CRM operativo, CRM analítico y CRM colaborativo. El CRM operativo se refiere a los sistemas que soportan directamente la interacción con los clientes, como la automatización de ventas y marketing. El analítico implica la recopilación y análisis de datos de clientes para tomar decisiones estratégicas informadas. Por último, el colaborativo se centra en la integración y coordinación de todos los puntos de contacto del cliente con la empresa (Brunetta, 2016).

En el contexto de Grupo El Surco, la implementación de un sistema CRM que abarque estos tres componentes podría ser desafiante debido a la diversidad de mercados y la complejidad de gestionar múltiples unidades de negocio. Sin embargo, también podría ofrecer una oportunidad única para mejorar la satisfacción del cliente y abrir nuevas vías para el crecimiento empresarial. Como se menciona anteriormente, es necesario adaptar y optimizar cada componente del CRM para abordar las necesidades específicas de cada empresa y maximizar los beneficios que ofrece la estrategia. Esto implica una personalización de la incorporación guiada por un profundo entendimiento de las dinámicas de cada mercado y respaldada por una cultura organizacional centrada en el cliente.

## Definición y concepto de CRM

Según (Duer, 2002) el Customer Relationship Management (CRM) se define como una estrategia empresarial integral que busca comprender, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Este enfoque implica establecer relaciones a largo plazo con los clientes, lo que a su vez impulsa el crecimiento del negocio y la rentabilidad, ratifica además que va más allá de ser simplemente una herramienta tecnológica; es una filosofía que abarca todos los aspectos de la organización, desde la cultura empresarial hasta las operaciones diarias.

En este marco la tecnología desempeña un papel fundamental al proporcionar herramientas y plataformas que facilitan la gestión de las relaciones con los usuarios, sin embargo, es importante destacar que aplicar un CRM implica un cambio cultural y organizativo en toda la empresa para colocar al cliente en el centro de todas las actividades empresariales.

Este modelo de negocio centrado en el cliente promueve la colaboración interdisciplinar, la transparencia en la comunicación y la adaptación continua a las necesidades cambiantes del mercado.

Además, el CRM implica la gestión de todas las interacciones y puntos de contacto que una empresa tiene con sus clientes a lo largo de todo su ciclo de vida e incluye la captación de clientes potenciales, la gestión de ventas, el marketing personalizado, el servicio al cliente y la fidelización. El objetivo final del CRM es aumentar la satisfacción del cliente y la lealtad, lo que conduce a un mayor valor para la empresa a través de la retención de clientes existentes y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

## Importancia del CRM en la gestión empresarial

La importancia del CRM en la gestión empresarial radica en su capacidad para impulsar el crecimiento sostenible y la rentabilidad a través de la construcción y gestión de relaciones sólidas con los clientes. Consiste en administrar eficientemente las interacciones con los usuarios, y a su vez también aplicar una estrategia empresarial integral que permea todos los aspectos de la organización.

El CRM desempeña un papel fundamental al ayudar a las empresas a comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes, les permite ofrecer productos y servicios más relevantes y personalizados, lo que al mismo tiempo mejora la satisfacción y fomenta la permanencia a largo plazo. Al mantener relaciones sólidas, las organizaciones pueden reducir la rotación de clientes y aumentar la retención, lo que resulta en un flujo de ingresos más estable y predecible.

En tanto que, el CRM proporciona un agregado de valor en términos de ventaja competitiva al permitirle diferenciarse en un mercado saturado. Ofreciendo experiencias excepcionales al cliente y anticipándose a sus necesidades, las compañías logran destacarse entre la competencia y ganar la preferencia de los clientes. Esto puede traducirse en un aumento de la cuota de mercado y una mayor rentabilidad a largo plazo (Porter, 2010).

Otra faceta importante de la utilización de CRM es su capacidad para mejorar la eficiencia operativa, a través de la integración y automatización de procesos críticos, como la gestión de ventas, el marketing y el servicio al cliente. Además, es relevante para reducir los costos operativos y aumentar la productividad de los empleados y de ese modo centrar sus recursos en actividades de alto valor que contribuyen directamente al crecimiento y la rentabilidad.

## Historia y evolución de CRM

**Historia del CRM**

Tal como redacta (Duer, 2002) en su obra, la historia del CRM se remonta a las primeras prácticas empresariales centradas en el cliente, que datan de décadas atrás. Es en la década de 1980 que comienza a tomar forma como una disciplina empresarial definida, en ese momento, las empresas comenzaron a reconocer la importancia de gestionar las relaciones con los clientes de manera más estratégica y sistemática.

Los sistemas informáticos de gestión de contactos y ventas surgieron como las primeras herramientas para ayudar a organizar la información de los clientes y automatizar algunos procesos.

Como se destaca en el primer párrafo, el Customer Relationship Management (CRM) tiene sus raíces en la década de 1980, cuando las empresas comienzan a reconocer la importancia de centrarse en el cliente para impulsar el crecimiento empresarial.

En sus etapas iniciales se focaliza principalmente en la gestión de contactos y la automatización de la fuerza de ventas, utilizando sistemas informáticos para almacenar información básica de los usuarios y gestionar las interacciones con ellos. Estos sistemas limitados en su funcionalidad y alcance sentaron las bases para el desarrollo posterior del actual CRM.

A comienzos de la década de 1990, el interés por esta forma de gestionar las relaciones aumenta entre las organizaciones que buscan formas más efectivas de gestionar el vínculo, durante este período, las empresas se hacen consciente del valor que la retención de clientes aporta, siendo incluso más rentable que la adquisición de nuevos prospectos. Dichos acontecimientos impulsan a un cambio en las tácticas empresariales, con un mayor énfasis en la construcción de relaciones a largo plazo y en la personalización de las interacciones.

Se dice que los sistemas CRM evolucionan para incluir funciones más avanzadas, como la gestión de campañas de marketing, el seguimiento del historial de compras y la segmentación de clientes. Con respecto a ello, en el año 1990, el CRM experimenta un gran crecimiento marcado por la rápida expansión de la tecnología de Internet y la digitalización de los negocios. Las compañías descubren nuevas formas de aplicar la tecnología para mejorar las relaciones con los clientes y en ese marco, surgen numerosos proveedores de software CRM ofreciendo soluciones más avanzadas y completas para gestionar la cartera.

El enfoque del CRM se amplía más allá de la simple automatización de las ventas y la gestión de contactos, las organizaciones comienzan a utilizarlo para administrar todas las etapas del ciclo de vida del cliente, desde la adquisición inicial hasta la retención a largo plazo. Incluyendo la administración de campañas de marketing dirigidas, la atención al cliente y la analítica de negocios para mejorar la toma de decisiones.

El CRM se convierte para aquel entonces en una herramienta estratégica para las empresas que buscan diferenciarse en un mercado altamente competitivo, de modo, que se deciden a utilizar dicha herramienta para comprender mejor la multiplicidad de necesidades de sus clientes y brindar experiencias personalizadas que potencien la lealtad e incrementen su permanencia a lo largo del tiempo.

En la década de 2000, el concepto continúa evolucionando con el advenimiento del CRM basado en la nube y la movilidad, lo cual permite a las empresas acceder a soluciones de CRM más flexibles y escalables, sin la necesidad de invertir en infraestructura costosa.

Además, la movilidad se convierte en un aspecto fundamental con la proliferación de dispositivos móviles, impulsando el desarrollo de aplicaciones y plataformas CRM diseñadas específicamente para su uso en *smartphones* y tabletas.

En la década de 2010, el CRM continúa transformándose con el surgimiento de tendencias tecnológicas y cambios en el comportamiento del consumidor, la irrupción de las redes sociales y el aumento del uso de dispositivos móviles cambian la forma en que las empresas interactúan con los usuarios, por lo que las plataformas se convierten en un canal de contacto importante para la atención al cliente y el marketing.

Finalmente, el concepto de CRM social gana popularidad, enfatizando la importancia de escuchar y participar en las conversaciones de los clientes en las redes sociales. Las empresas aplican diferentes herramientas de CRM avanzadas para monitoreo y para responder de manera proactiva a las opiniones y comentarios, y al mismo tiempo mejorar la satisfacción del cliente y gestionar la reputación de la marca de manera más efectiva en el entorno digital.



Figura 2: Relación de clientes y empresas a través de un CRM (Brunetta, 2016).

La figura *2* muestra cómo una organización puede diferenciarse de la competencia dentro de la amplia red de comunicación que existe actualmente y que sigue evolucionando cada día más. Lograr una ventaja en ese sentido, resulta relevante en los tiempos que corren para adaptarse rápidamente a la dinámica y permanecer en el mercado.

Por lo tanto, la analítica avanzada se convierte en una parte integral del CRM, permitiendo a las empresas recopilar y analizar grandes volúmenes de información sobre preferencias y comportamientos. De esa manera se logra segmentar mejor la base de usuarios, personalizar las ofertas y mejorar la eficacia de sus campañas de marketing y ventas.

En la última década, el CRM continua su evolución con el surgimiento de nuevas tecnologías disruptivas y cambios en el panorama empresarial y del consumidor. La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático desempeñan un papel cada vez más importante en el CRM, permitiendo a las empresas automatizar procesos, predecir comportamientos de los clientes y ofrecer experiencias aún más personalizadas (Coronado García, 2024).

La integración del CRM con herramientas de automatización de marketing, análisis predictivo y *chatbots* impulsados por IA parece llevar la eficiencia y la personalización a un nuevo nivel. Las empresas pueden aprovechar estos avances para anticipar las necesidades de los clientes, ofrecer recomendaciones más precisas y proporcionar un servicio al cliente más ágil y contextualizado (Coronado García, 2024).

La estrategia empresarial sigue evolucionando hacia la experiencia del cliente en su totalidad, abarcando todas las interacciones que tiene con una empresa a lo largo de su ciclo de vida. Esto incluye las transacciones comerciales, el servicio de atención postventa, el soporte técnico, las interacciones en redes sociales, entre muchas otros contactos. Las empresas están adoptando un enfoque omnicanal, asegurándose de que la experiencia del cliente sea consistente y fluida en todos los canales de comunicación.

El CRM pasa de ser simplemente una herramienta de gestión de datos a una estrategia integral centrada en el cliente. Las empresas ya no ven el CRM como una solución tecnológica independiente y aislada de los procesos, sino como un componente fundamental de su estrategia empresarial más amplia.

La historia del CRM es una historia de adaptación y transformación continua. Desde su surgimiento como sistema de gestión de contactos hasta su estado actual como una estrategia integral para la gestión de relaciones con los clientes, evoluciona para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y las expectativas de los clientes. Con el avance de la tecnología y el cambio en el comportamiento del consumidor, en el futuro es necesario que siga el camino de las transformaciones, para adaptarse a las dinámicas empresariales en constante cambio.

## Teorías y enfoques relevantes para la implementación de CRM

Dentro del ámbito del Customer Relationship Management (CRM), se destacan diversas teorías y enfoques que resultan relevantes para su implementación efectiva en las organizaciones. Según (Duer, 2002) se pueden diferenciar cuatro etapas para llevar a cabo su aplicación: el análisis, el diseño, la estrategia de implementación y la puesta en marcha.

Según (Brunetta, 2016) la implementación de un CRM requiere de un número de personas provenientes de diferentes partes de la organización, que representan diferentes roles y la gestión del conocimiento del cliente, que se centra en recopilar, almacenar y compartir información detallada sobre los clientes dentro de la organización. Esto permite ofrecer experiencias personalizadas y adaptadas a las necesidades individuales de cada cliente.

La gestión efectiva del conocimiento del cliente implica el uso de la tecnología adecuada para recopilar y analizar datos, adaptando la cultura organizacional y los procesos. Y a su vez fomentando la colaboración y el intercambio de información entre los departamentos.

Por otro lado, es de gran importancia tener en foco la gestión del cambio para una implementación exitosa de un CRM. Introducir un sistema nuevo puede implicar cambios significativos en los procesos de negocio y en el clima organizacional, por lo que es viable contar con un plan de gestión del cambio sólido que incluya comunicación clara, capacitación adecuada y participación constante de los empleados en el proceso (Jiménez Jiménez, 2013).

El CRM permite diferenciar la propuesta de valor de la empresa, mejorando su capacidad de satisfacer las necesidades individuales de los clientes y consiguiendo altas tasas de retención. No obstante, es esencial recordar que el CRM no es simplemente una herramienta tecnológica, sino una filosofía empresarial que pone al cliente en el centro de todas las actividades de la empresa. Al integrar el CRM en el núcleo mismo de su estrategia empresarial, las organizaciones pueden diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y generar lealtad a largo plazo entre sus clientes (Carrión Maroto, 2007).

## Principales beneficios y desafíos del CRM

El Customer Relationship Management (CRM) ofrece una serie de beneficios significativos para las empresas que lo implementan correctamente (véase figura 3). Entre los principales se incluye la mejora de las relaciones con los clientes, la optimización de la eficiencia operativa y el aumento de la rentabilidad (Duer, 2002).

Dentro de los principales beneficios se pueden mencionar según (Malcom, 2007) :

* + Identificar a los clientes más rentables.
	+ Servir mejor a los clientes más rentables.
	+ Gestionar mejor las situaciones menos rentables.
	+ Identificar la valuación del tiempo de vida de los clientes.
	+ Reducir la rotación de clientes.
	+ Encontrar perspectivas rentables.
	+ Comercializar los productos adecuados.
	+ Reducir los costos de venta y marketing.
	+ Mejorar el servicio al cliente.
	+ Refinar la estrategia de marketing.
	+ Obtener una ventaja competitiva.



Figura 3: Beneficios de implementar CRM en Grupo El Surco, impacto en la organización. Fuente: (Elaboración propia)

Al tener una visión unificada de los clientes y sus interacciones con la empresa, las organizaciones pueden ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a las necesidades individualizadas, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo (Ayuso Sahogar, 2013).

Adicionalmente el uso de CRM permite a las empresas identificar y aprovechar nuevas oportunidades de ventas cruzadas y ventas adicionales al analizar el comportamiento y las preferencias de compra de los clientes, lo que se traduce un aumento significativo en los ingresos, así como en una mayor retención (Ayuso Sahogar, 2013).

Por otro lado, la implementación del CRM también conlleva una serie de desafíos que las empresas deben superar para aprovechar al máximo sus beneficios. Uno de los principales es la resistencia al cambio por parte de los empleados, especialmente aquellos que están acostumbrados a procesos y sistemas antiguos.

 La integración de datos de diferentes fuentes puede ser compleja y requiere una cuidadosa planificación y ejecución para garantizar la precisión y la coherencia de la información. Esto puede ser especialmente desafiante en empresas con múltiples sistemas de información dispersos en diferentes departamentos o unidades de negocio, por lo que aparece la figura del *Project Manager* o gerente de proyecto, cuya función es dirigir los esfuerzos a lo largo de todas las etapas, e integrar el conocimiento de todas las áreas involucradas (Brunetta, 2016).

Por otra parte, y altamente importante, es el costo y el tiempo asociados con la implementación y mantenimiento de un sistema CRM, los cuales pueden ser significativos. Además de la inversión inicial en *software* y *hardware*, las empresas también deben considerar los costos continuos de capacitación, soporte técnico y actualizaciones del sistema. Esto puede representar un desafío financiero para algunas organizaciones, especialmente aquellas de menor tamaño o recursos limitados.

Si bien el CRM ofrece una serie de beneficios importantes, su implementación también presenta desafíos significativos que las empresas deben abordar de manera efectiva para maximizar su éxito. La comprensión de estos desafíos y la aplicación de estrategias adecuadas para superarlos son fundamentales para aprovechar al máximo el potencial del CRM.

La capacitación adecuada del personal es fundamental para garantizar una adopción exitosa del CRM y maximizar su efectividad, los colaboradores deben comprender cómo utilizar las herramientas y los datos proporcionados para mejorar sus interacciones con los clientes y cumplir con los objetivos empresariales. Esto requiere un esfuerzo continuo de capacitación y desarrollo de habilidades para garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados y comprometidos.

Un desafío adicional radica en la necesidad de mantener la relevancia y la actualización del sistema CRM a lo largo del tiempo. Con el rápido avance de la tecnología y los cambios en las preferencias y comportamientos de los clientes, las empresas deben estar preparadas para adaptar y evolucionar su estrategia de CRM para mantenerse al día con las demandas del mercado. Esto puede requerir inversiones adicionales en investigación y desarrollo, así como una colaboración estrecha con proveedores de tecnología y expertos en la materia (Brunetta, 2016).

No hay que olvidar la alineación del CRM con la estrategia empresarial más amplia de la organización, que no debe ser visto como una iniciativa independiente, sino como parte integral de la estrategia general de la empresa para alcanzar sus objetivos comerciales. Esto requiere una coordinación efectiva entre diferentes departamentos y funciones dentro de la organización, así como un enfoque coherente y orientado al cliente en todas las actividades empresariales.

Mantener la calidad de los datos en el sistema, como la precisión y la integridad son fundamentales para la posterior toma de decisiones informadas y la efectividad de la implementación en general. Por lo tanto, las empresas deben tener procesos bien estructurados de gestión de datos y realizar auditorías periódicas para garantizar la calidad y la fiabilidad de la información almacenada en el sistema.

En un entorno empresarial en constante cambio, es crucial reconocer la necesidad de adaptación y evolución continua del CRM. Las empresas deben estar preparadas para ajustar sus estrategias y sistemas en respuesta a nuevas tendencias del mercado, avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los clientes. Esto implica mantenerse al tanto de las últimas innovaciones en el campo del CRM y estar dispuesto a invertir en nuevas tecnologías y capacitación del personal para mantenerse competitivo (Duer, 2002).

Por otro lado, otro de los beneficios del CRM es su capacidad para proporcionar datos y análisis en tiempo real que pueden ayudar a las empresas a tomar decisiones más informadas y ágiles. Sin embargo, esto también puede presentar un desafío en términos de la gestión eficiente de grandes volúmenes de datos y la capacidad de procesar la información de manera oportuna para generar ideas útiles y accionables.

Por ultimo y muy importante las organizaciones al implementar CRM deben asegurar la su integración adecuada con otros sistemas y procesos empresariales existentes. Esto puede incluir la integración con sistemas de gestión empresarial (ERP), sistemas de automatización de marketing, plataformas de comercio electrónico u otros. Una integración sólida garantiza la coherencia de los datos y la eficiencia en las operaciones comerciales, pero puede requerir una planificación cuidadosa y una colaboración estrecha entre diferentes equipos y proveedores de tecnología (Carrión Maroto, 2007).

## Relación entre CRM y toma de decisiones estratégicas

La relación entre el Customer Relationship Management (CRM) y la toma de decisiones estratégicas es fundamental para el éxito empresarial (Malcom, 2007). El CRM proporciona a las organizaciones información valiosa sobre sus clientes, sus preferencias, comportamientos de compra y patrones de interacción. Esta información puede utilizarse para informar y respaldar decisiones estratégicas en todas las áreas de la empresa, desde el marketing y las ventas hasta el servicio al cliente y el desarrollo de productos.

Al comprender mejor a sus clientes las empresas pueden identificar oportunidades de mercado, segmentar su base de clientes y desarrollar estrategias de marketing más efectivas. Por ejemplo, al analizar los datos del CRM, una empresa puede detectar segmentos de clientes con necesidades y preferencias similares y personalizar sus mensajes y ofertas para dirigirse específicamente a esos segmentos. Esto no solo aumenta la relevancia y efectividad de las campañas de marketing, sino que también mejora la experiencia del cliente y fortalece las relaciones con la marca, al tiempo que colabora para optimizar sus procesos de ventas y mejorar la eficiencia operativa (Navarro Huerga & Fernández Otero, 2014).

 Al proporcionar a los equipos de ventas acceso a información detallada sobre los clientes y sus historiales de interacción, el CRM contribuye a priorizar y gestionar de manera más efectiva las oportunidades de ventas. Esto implica para las empresas centrarse en los clientes más prometedores y aumentar la tasa de conversión de prospectos a clientes.

En contraposición a modelos antiguos, al tener acceso a información completa sobre los clientes y sus problemas o preocupaciones, los equipos de servicio al cliente pueden ofrecer respuestas más rápidas y soluciones más efectivas -lo que conduce a una mayor satisfacción y lealtad a largo plazo mediante relaciones *one to one* de marketing relacional (Carrión Maroto, 2007).

La relación entre el CRM y la toma de decisiones estratégicas es bidireccional y mutuamente beneficiosa. Proporciona a las organizaciones la información necesaria para tomar decisiones más informadas y efectivas, al tiempo que las decisiones estratégicas informan y guían la implementación y el uso continuo del CRM. Esta resulta esencial para maximizar el valor y mejorar las relaciones con los consumidores más potenciales.

Una de las principales formas en que el CRM influye en la toma de decisiones estratégicas es a través del análisis de datos y la generación de informes, debido a que recopilan una gran cantidad de información sobre los clientes, desde detalles demográficos hasta historiales de compras y preferencias de productos. Al analizar estos datos de manera sistemática, se logra identificar tendencias, patrones y oportunidades emergentes facilitando la toma de decisiones estratégicas en áreas como desarrollo de productos, expansión de mercado y segmentación de clientes.

Los tableros de control y los informes generados por los sistemas CRM además brindan la posibilidad a los líderes empresariales de monitorear métricas clave, como tasas de conversión, tasas de retención de clientes y ventas por cliente, en tiempo real. Esto les permite identificar rápidamente áreas de fortaleza y debilidad en el negocio y tomar medidas correctivas según sea necesario para mantenerse en el camino hacia el logro de los objetivos estratégicos (Brunetta, 2016).

Además, el CRM puede ayudar a las empresas a anticipar y prever las necesidades futuras de los clientes mediante el análisis de tendencias y patrones de comportamiento. Al identificar tendencias emergentes en el mercado y las preferencias de los clientes, pueden tomar decisiones proactivas para desarrollar nuevos productos o servicios, expandirse a nuevos mercados o ajustar su enfoque de marketing para capitalizar nuevas oportunidades.

Por último, el CRM también puede desempeñar un papel importante en la gestión del riesgo empresarial y la identificación de áreas de mejora. Al recopilar datos detallados sobre las interacciones con los clientes y el rendimiento del negocio, el CRM puede ayudar a las empresas a identificar áreas de bajo rendimiento o posibles problemas antes de que se conviertan en inconvenientes mayores y tomar medidas preventivas para mitigar el riesgo y mejorar continuamente su desempeño operativo y financiero.

# Capítulo 2

# El Sector y la empresa

## El sector

### Introducción al sector.

En el contexto del presente estudio, es esencial destacar la relevancia del sector al que pertenecen las empresas objeto de investigación. Este sector, enmarcado en la industria agropecuaria, desempeña un papel fundamental en la economía local y nacional. La agricultura y la ganadería son pilares fundamentales de la actividad económica en la región, con un impacto significativo en el desarrollo económico y social (Ferrari et al.,2022).

La industria agropecuaria abarca la producción de alimentos y materias primas y también engloba una amplia gama de actividades relacionadas, como la comercialización de insumos agrícolas, la maquinaria agrícola, los servicios de consultoría y asesoramiento técnico, entre otros. Esta diversidad de actividades crea un entorno dinámico y complejo en el que las empresas deben operar, enfrentando desafíos únicos y aprovechando oportunidades específicas del sector (Bolsa de Comercio de Rosario, 2024).

El sector agropecuario se caracteriza por su estacionalidad, dependiendo en gran medida de factores climáticos y condiciones ambientales. Además, está sujeto a fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas y a cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con el sector, estas variaciones pueden impactar significativamente en la rentabilidad y la estabilidad financiera de las empresas agropecuarias, así como en su capacidad para implementar estrategias de gestión empresarial efectivas (Bolsa de Comercio de Rosario, 2024).

En este contexto, es fundamental comprender la dinámica del sector agropecuario para desarrollar estrategias empresariales adecuadas y para identificar oportunidades de mejora. La investigación en curso busca explorar cómo las empresas del sector agropecuario, representadas por Grupo El Surco y sus subsidiarias, pueden beneficiarse de la implementación de estrategias de Customer Relationship Management (CRM) para mejorar su desempeño y su capacidad de adaptación en un entorno competitivo y cambiante.

### Características del sector en el que operan las empresas

Es esencial reconocer que el sector agropecuario enfrenta desafíos particulares en términos de gestión de relaciones con los clientes. Debido a la naturaleza estacional de la actividad y a la dependencia de factores externos, como el clima y los precios de los productos agrícolas, las empresas agropecuarias deben gestionar de manera eficiente sus interacciones con los clientes para garantizar la satisfacción y lealtad a largo plazo (Bolsa de Comercio de Rosario, 2024).

El sector agropecuario se caracteriza por una cadena de valor compleja, que involucra a múltiples actores, desde productores y proveedores de insumos hasta distribuidores y consumidores finales. Esto añade una capa adicional de complejidad a la gestión de relaciones con los clientes, ya que las empresas deben coordinar y colaborar con diversos socios comerciales para garantizar un servicio integral y de calidad (Rodríguez Zurro et al.,2022).

En este contexto, el Customer Relationship Management (CRM) emerge como una herramienta estratégica clave para las empresas del sector agropecuario. Al adoptar un enfoque centrado en el cliente, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia de sus operaciones, anticiparse a las necesidades del mercado y construir relaciones sólidas con sus clientes. El CRM les permite recopilar y analizar datos sobre los usuarios, lo que facilita la personalización de las ofertas y la entrega de un servicio más adaptado a las necesidades individuales de cada uno (Vargas, 2003).

Además, el CRM puede ayudar a las empresas agropecuarias a optimizar sus procesos internos, mejorar la coordinación entre diferentes departamentos y mejorar la comunicación con los clientes. Al integrar sistemas de CRM con otras herramientas empresariales, como sistemas de gestión de inventarios y análisis de datos, logran obtener una visión más completa de sus operaciones y tomar decisiones más informadas (Vargas, 2003).

El sector agropecuario enfrenta desafíos únicos en términos de gestión de relaciones con los clientes, pero también ofrece oportunidades significativas para el uso estratégico del CRM. En el siguiente capítulo, se explora en detalle la metodología de investigación utilizada para analizar la implementación de CRM en Grupo El Surco y sus subsidiarias, así como los resultados obtenidos y las implicaciones para la gestión empresarial en el sector agropecuario.

El sector agropecuario, en el cual operan las empresas de Grupo El Surco, se caracteriza por una serie de aspectos distintivos que influyen en su funcionamiento y en las estrategias comerciales que deben adoptarse.

A continuación, se detallan las principales características de este sector:

#### Estacionalidad

El sector agropecuario está sujeto a ciclos estacionales marcados por las condiciones climáticas y los ciclos de cultivo, esto significa que la demanda de productos y servicios agrícolas varía a lo largo del año, con períodos de alta demanda durante las épocas de siembra y cosecha, y períodos de menor actividad durante el invierno o en épocas de sequía.

Es una característica distintiva del sector agropecuario, que afecta significativamente las operaciones de las empresas de Grupo El Surco. Durante los períodos de siembra y cosecha, la demanda de productos agrícolas y servicios relacionados tiende a aumentar drásticamente, ya que los productores requieren una amplia gama de insumos, maquinaria y servicios para llevar a cabo estas actividades. (Bisang & Felici, 2024)

Esta variabilidad estacional presenta tanto desafíos como oportunidades para las empresas del grupo. Por un lado, durante los períodos de alta demanda, las empresas pueden experimentar picos en sus ingresos y oportunidades para aumentar sus ventas. Sin embargo, también deben enfrentar desafíos logísticos y operativos para garantizar un suministro adecuado de productos y servicios.

Por ejemplo, Petrosurco puede experimentar un aumento en la demanda de combustible durante la época de cosecha, lo que requiere una planificación cuidadosa para garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de combustible en sus estaciones de servicio.

Durante los períodos de menor actividad, las empresas pueden enfrentar presiones financieras debido a una disminución en los ingresos, sin embargo, es posible que se logre aprovechar como oportunidad para realizar actividades de mantenimiento, capacitación del personal o desarrollo de estrategias de marketing para prepararse para la próxima temporada alta.

Por ejemplo, El Surco Tractores puede utilizar los meses de baja para realizar reparaciones y mantenimiento en la maquinaria agrícola, lo que les permitirá estar listos para satisfacer la demanda durante la próxima temporada de siembra o cosecha.

En este contexto, la implementación de estrategias de CRM puede ayudar a las empresas del Grupo El Surco a gestionar de manera más efectiva la estacionalidad del sector. Al comprender los patrones de compra y las necesidades específicas de los clientes en diferentes momentos del año, las empresas pueden adaptar sus estrategias de marketing, inventario y servicio al cliente para satisfacer mejor la demanda estacional y mantener relaciones sólidas con los clientes a lo largo del tiempo.

#### Dependencia de factores externos

La producción agrícola está fuertemente influenciada por factores externos como el clima, los precios de los commodities y las políticas gubernamentales. Las variaciones en estos factores pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad y la viabilidad económica de las empresas del sector (Ferrari et al., 2022).

La dependencia de factores externos es una característica fundamental del sector agropecuario, que puede afectar tanto la oferta como la demanda de productos y servicios agrícolas. En Argentina, las condiciones climáticas juegan un papel crucial en la producción agrícola, ya que determinan la cantidad y calidad de los cultivos. Por ejemplo, la falta de lluvias durante el período de siembra puede reducir el rendimiento de los cultivos, mientras que las heladas tardías pueden dañar las cosechas en etapas avanzadas de desarrollo (Bisang & Felici, 2024).

La volatilidad en los precios de productos como la soja, el maíz y el trigo puede afectar los ingresos de los productores y, en última instancia, su capacidad para invertir en tecnología y servicios agrícolas. Por lo tanto, las empresas del Grupo El Surco deben estar atentas a las tendencias del mercado y adaptar sus estrategias de oferta y precios en consecuencia.

Como se menciona, otro factor externo que influye en el sector agropecuario son las políticas gubernamentales, que pueden tener un impacto directo en la producción, la comercialización y la distribución de productos agrícolas.

Los subsidios, los aranceles y las regulaciones ambientales son solo algunos ejemplos de medidas gubernamentales que pueden afectar la rentabilidad y la competitividad de las empresas del sector. Por lo cual, es crucial que las empresas del Grupo El Surco estén al tanto de los cambios en las políticas gubernamentales y ajusten sus estrategias en consecuencia.

En este contexto, la implementación de estrategias de CRM puede ayudar a las empresas del Grupo El Surco a gestionar la dependencia de factores externos y a mitigar los riesgos asociados. Por ejemplo, mediante el análisis de datos de mercado y el monitoreo de tendencias climáticas, las empresas pueden anticipar cambios en la demanda y ajustar su oferta de productos y servicios en consecuencia. Además, el CRM puede facilitar la comunicación con los clientes y proveedores, permitiendo una respuesta rápida y efectiva a los cambios en el entorno empresarial.

Para terminar, la dependencia de factores externos es una característica clave del sector agropecuario en Argentina, que puede influir en la rentabilidad y la viabilidad económica de las empresas, es por ello por lo que la implementación de estrategias de CRM puede aportar un gran valor agregado con el objetivo de ayudar a las empresas del Grupo El Surco a gestionar estos desafíos y a aprovechar las oportunidades en un entorno dinámico y cambiante.

#### Cadena de valor compleja

La cadena de valor en el sector agropecuario involucra múltiples actores, desde los productores primarios hasta los distribuidores, procesadores y minoristas. Esto genera una red compleja de relaciones comerciales y logísticas que deben gestionarse de manera eficiente para garantizar la calidad y la disponibilidad de los productos agrícolas (Gómez Lende, 2023).

La complejidad de la cadena de valor en el sector agropecuario presenta desafíos adicionales para las empresas de Grupo El Surco. En esta cadena, los productores primarios son solo el primer eslabón, ya que los productos agrícolas deben pasar por diversas etapas antes de llegar al consumidor final. Esto implica la participación de intermediarios como acopiadores, procesadores, distribuidores y minoristas, cada uno con su propio papel en la cadena de suministro (Gómez Lende, 2023).

La gestión eficiente de esta cadena de valor es esencial para garantizar la calidad y la disponibilidad de los productos agrícolas en cada etapa del proceso. Por ejemplo, los productos agrícolas son altamente perecederos y requieren condiciones específicas de almacenamiento y transporte para mantener su calidad. Cualquier interrupción en la cadena de suministro, ya sea por problemas logísticos o retrasos en la entrega, puede tener un impacto significativo en la frescura y la integridad de los productos.

Además, la complejidad de la cadena de valor también puede dar lugar a desafíos en términos de coordinación y comunicación entre los diferentes actores involucrados. Por ejemplo, los cambios en la demanda o en las preferencias del consumidor pueden requerir ajustes en la producción y distribución de productos, lo que requiere una estrecha colaboración entre los productores, distribuidores y minoristas.

En este contexto, la implementación de estrategias de CRM puede ayudar a las empresas del Grupo El Surco a optimizar la gestión de la cadena de valor y a mejorar la coordinación entre los diferentes actores. Mediante el uso de sistemas CRM integrados, las empresas pueden compartir información en tiempo real sobre la demanda del mercado, los niveles de inventario y los tiempos de entrega, lo que facilita una planificación más eficiente de la producción y distribución de productos agrícolas.



Figura 4: Cadena de valor de la empresa Grupo El Surco. Fuente: (Elaboración propia).

#### Innovación tecnológica

A pesar de ser un sector tradicional, el agro experimenta un creciente proceso de innovación tecnológica, que incluye el desarrollo de maquinaria agrícola avanzada, técnicas de cultivo de precisión, sistemas de monitoreo remoto y aplicaciones móviles para la gestión agrícola. La adopción de estas tecnologías puede mejorar la eficiencia y la productividad en toda la cadena de valor (Anlló et al., 2010).

Desde hace un tiempo, la innovación tecnológica en el sector agropecuario comienza a transformar la forma en que se gestionan las operaciones y se toman decisiones en cada etapa de la cadena de valor. La introducción de maquinaria agrícola avanzada, como tractores autónomos y cosechadoras equipadas con sistemas de GPS y telemetría, permite una mayor precisión y eficiencia en las labores agrícolas. Estas tecnologías no solo reducen los costos operativos y el tiempo requerido para completar las tareas, sino que también minimizan el impacto ambiental al optimizar el uso de recursos como agua y fertilizantes (Andrade, 2017).

Además de la maquinaria agrícola avanzada, también se están desarrollando técnicas de cultivo de precisión que permiten a los agricultores adaptar sus prácticas agrícolas a las condiciones específicas de cada parcela de tierra. Mediante el uso de sistemas de mapeo y análisis de datos, los agricultores logran identificar áreas con necesidades específicas de nutrientes o riego y aplicar insumos de manera precisa y eficiente. Lo cual maximiza el rendimiento de los cultivos, y reduce considerablemente el desperdicio de recursos y el impacto ambiental (Andrade, 2017).

Otro aspecto importante referido a la innovación tecnológica en el sector agropecuario es el desarrollo de sistemas de monitoreo remoto y aplicaciones móviles para la gestión agrícola. Estas herramientas permiten a los agricultores supervisar y controlar sus cultivos desde cualquier lugar, facilitando la toma de decisiones basada en datos en tiempo real. Por ejemplo, los agricultores utilizan drones equipados con cámaras y sensores para monitorear el estado de sus cultivos y detectar problemas como plagas o enfermedades de manera temprana. Del mismo modo, las aplicaciones móviles ofrecen funcionalidades como la gestión de inventario, el seguimiento de la maquinaria y la planificación de cultivos, lo que permite una gestión más eficiente de las operaciones agrícolas y el tratamiento preventivo en cada caso (Simanca et al., 2023).

En el contexto de Grupo El Surco, la innovación tecnológica ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la productividad en todas las empresas que lo conforman. La adopción de tecnologías avanzadas, como maquinaria agrícola inteligente y sistemas de gestión agrícola basados en datos, puede ayudar a cada unidad de negocio a optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Sin embargo, también es importante reconocer los desafíos asociados con la implementación de estas tecnologías, como la inversión inicial requerida, la capacitación del personal y la integración de sistemas, para afrontarlos la estrategia de CRM bien diseñada puede ayudar significativamente facilitando la adopción y el uso efectivo de la tecnología en todas las etapas de la cadena de valor.

#### Sensibilidad al cambio climático

El sector agropecuario es especialmente vulnerable a los impactos del cambio climático, que pueden manifestarse en forma de sequías, inundaciones, heladas u otros eventos climáticos extremos. Estos fenómenos pueden afectar la producción agrícola y la seguridad alimentaria, así como también la rentabilidad de las empresas del sector.

La sensibilidad del sector agropecuario al cambio climático representa un desafío significativo para las empresas de Grupo El Surco y otras organizaciones del sector. Los eventos climáticos extremos, como sequías prolongadas o inundaciones repentinas, pueden tener un impacto devastador en los cultivos, la infraestructura y la economía rural en general. Estos fenómenos reducen la producción agrícola, aumentan los costos de producción y generan pérdidas económicas significativas para los agricultores y las empresas agropecuarias (Hernández et al., 2013).

Para hacer frente el aspecto descripto, es fundamental que las empresas del sector agropecuario adopten estrategias de gestión de riesgos y adapten sus prácticas agrícolas a las condiciones cambiantes del clima. Esto puede implicar la implementación de prácticas de conservación del suelo y del agua, el uso de cultivos resistentes al estrés hídrico o térmico, y la diversificación de los cultivos para reducir la vulnerabilidad ante eventos climáticos extremos (Hernández et al., 2013).

Las empresas de Grupo El Surco pueden aprovechar las oportunidades asociadas con esta problemática, como la creciente demanda de productos agrícolas resistentes al clima y la expansión de mercados para tecnologías de mitigación y adaptación al cambio climático. Por ejemplo, la producción de cultivos orgánicos y sostenibles puede ser una respuesta efectiva a los desafíos de la coyuntura y ofrecer oportunidades de diferenciación en el mercado y una mayor rentabilidad a largo plazo. Para esto es fundamental contar con la información necesaria de cada locación geográfica de sus clientes.

En este marco se puede decir que ante la potencial amenaza que representa este factor, también ofrece oportunidades para la innovación, la diversificación y la adaptación a las condiciones cambiantes del clima, al tiempo que implementar la estrategia de CRM propuesta puede ayudar a las empresas a gestionar estos desafíos y aprovechar las oportunidades asociadas, garantizando así su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo.

### Importancia económica y social

El sector agropecuario desempeña un papel crucial en la economía y la sociedad, contribuyendo al empleo rural, la seguridad alimentaria y la generación de divisas a través de las exportaciones. Las empresas del sector tienen un impacto significativo en el desarrollo regional y en la calidad de vida de las comunidades rurales (Rodríguez et al., 2022).

En este punto, se puede resaltar la relevancia estratégica de las empresas de Grupo El Surco en el contexto regional y nacional. Estas empresas generan empleo y riqueza en las zonas rurales donde operan y a su vez contribuyen a la seguridad alimentaria y al desarrollo socioeconómico de las comunidades locales.

Las actividades agrícolas y ganaderas proporcionan empleo directo e indirecto a una gran cantidad de personas en las áreas rurales, incluyendo agricultores, trabajadores agrícolas, técnicos especializados, transportistas y comerciantes. Esto contribuye a mantener la población rural en sus lugares de origen, evitando la migración hacia áreas urbanas y promoviendo un desarrollo equilibrado y sostenible.

En términos económicos, el sector agropecuario también es un motor de crecimiento y desarrollo, especialmente en regiones donde la agricultura y la ganadería son las principales actividades económicas. Las empresas de Grupo El Surco contribuyen a la generación de divisas a través de las exportaciones de productos agrícolas y ganaderos, fortaleciendo así la balanza comercial del país y su posición en los mercados internacionales (Rodríguez et al., 2022).

La importancia económica y social del sector agropecuario destaca el papel fundamental de las empresas como las de Grupo El Surco en la promoción del desarrollo regional, la seguridad alimentaria y la generación de riqueza en las comunidades rurales. Su contribución a la economía y la sociedad es invaluable, y su éxito depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno empresarial y social en el que operan.

La comprensión de estas características es fundamental para el diseño e implementación de estrategias de CRM efectivas en el sector agropecuario, ya que permite adaptar las acciones comerciales a las particularidades y necesidades del mercado.

### Desafíos y oportunidades en el sector

#### Desafíos

1. Volatilidad de los precios de commodities: la fluctuación en los precios de los productos agrícolas, influenciada por factores como la oferta y la demanda globales, las condiciones climáticas y las políticas comerciales, representa un desafío para las empresas del sector, que puede afectar la rentabilidad y la planificación a largo plazo (FAO, Precios altos y volatilidad en los productos agrícolas, 2007).
2. Dependencia de factores externos: el sector agropecuario está altamente influenciado por factores externos como el clima, los precios de los insumos y la regulación gubernamental. Las variaciones en estos factores pueden impactar en la productividad y rentabilidad de las empresas, generando incertidumbre y dificultando la planificación estratégica (Tenerello, 2024).
3. Necesidad de adoptar prácticas sostenibles: la creciente preocupación por la sostenibilidad ambiental provoca el aumento en la demanda de productos agrícolas producidos de manera sustentable. Las empresas enfrentan el desafío de adoptar prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente, lo que puede requerir inversiones en tecnologías y cambios en los procesos de producción (Duarte, 2017).
4. Cambio climático: el cambio del clima representa una amenaza significativa para el sector agropecuario, ya que puede provocar fenómenos extremos como sequías, inundaciones y olas de calor. Estos eventos pueden afectar la producción agrícola, la disponibilidad de recursos hídricos y la estabilidad económica de las empresas del sector (Hernández et al., 2013).
5. Competencia global: la apertura de los mercados internacionales y la globalización aumentaron la competencia para las empresas agrícolas, que deben enfrentarse a competidores de todo el mundo. Esto puede generar presiones sobre los precios y requerir estrategias de diferenciación y posicionamiento en el mercado (Arguello, 2006).

#### Oportunidades

1. Sostenibilidad y responsabilidad social: la creciente conciencia alrededor de esta temática representa oportunidades para las empresas del sector agropecuario, como por ejemplo para diferenciarse en el mercado, satisfacer las demandas de los consumidores y las regulaciones ambientales. Las prácticas agrícolas sostenibles, como la agricultura orgánica, la gestión eficiente de recursos naturales y la reducción de la huella de carbono, pueden mejorar la imagen de la empresa y abrir nuevos mercados (FAO, 2021).
2. Tecnología y digitalización: la adopción de tecnologías digitales, como la agricultura de precisión, el Internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial, ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y la productividad en el sector agropecuario. Las organizaciones pueden beneficiarse de la recopilación y análisis de datos en tiempo real, la automatización de procesos y la optimización de la cadena de suministro (Ministerio de Economía de la Nación, 2023)
3. Demandas cambiantes del consumidor**:** los cambios en los hábitos y preferencias de consumo, como la demanda de alimentos saludables, orgánicos y de origen local, presentan oportunidades para las empresas del sector agropecuario para diversificar su oferta y crear productos que satisfagan las necesidades del mercado. La personalización de productos y servicios puede ayudar a las empresas a destacarse agregando nuevo valor y atraer a segmentos específicos de consumidores (Andrade, 2017).
4. Colaboración público-privada**:** la colaboración entre el sector público y el sector privado puede proporcionar oportunidades para abordar desafíos comunes y promover el desarrollo del sector agropecuario. Las asociaciones público-privadas pueden facilitar el acceso a recursos y financiamiento, promover la innovación y la transferencia de tecnología, y mejorar el entorno regulatorio para las empresas del sector (Mediavilla, 2013).
5. Resiliencia frente a crisis: la capacidad de adaptación y resiliencia frente a crisis, como pandemias, eventos climáticos extremos y fluctuaciones económicas, es fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas del rubro agropecuario. La diversificación de ingresos, la gestión de riesgos y la planificación estratégica pueden ayudar a las empresas a enfrentar y superar los desafíos inesperados (Andrade, 2017).
6. Competencia global: la apertura de los mercados internacionales y la creciente competencia global representan desafíos para las empresas del sector agropecuario, pero también ofrecen oportunidades para expandir su presencia en nuevos mercados y aprovechar economías de escala. La mejora de la competitividad mediante la innovación, la calidad del producto y la eficiencia operativa resultan esenciales para mantener y aumentar la participación en el mercado internacional (Arguello, 2006).
7. Acceso a financiamiento: el acceso a financiamiento adecuado es fundamental para el crecimiento y la expansión de las empresas agropecuarias. Sin embargo, las restricciones financieras, la falta de acceso a créditos y las altas tasas de interés pueden limitar las inversiones en tecnología, infraestructura y desarrollo de nuevos productos. Buscar fuentes alternativas de financiamiento y fortalecer las relaciones con instituciones financieras puede ayudar a superar este desafío (Andrade, 2017).
8. Regulaciones y políticas gubernamentales: las regulaciones y políticas gubernamentales, tanto a nivel nacional como internacional, pueden tener un impacto significativo en las operaciones y la rentabilidad de las empresas del sector agropecuario. Las empresas deben mantenerse al tanto de los cambios en la legislación y las políticas, así como participar en procesos de consulta y *lobbying* para influir en la formulación de políticas que beneficien al sector (Tenerello, 2024).
9. Escasez de mano de obra: la escasez de mano de obra calificada y la migración hacia áreas urbanas representan un desafío para las empresas agropecuarias, especialmente en regiones rurales. La automatización y la mecanización de tareas agrícolas pueden ayudar a mitigar este problema, pero también se requieren políticas que promuevan la formación y capacitación de trabajadores agrícolas para garantizar la disponibilidad de mano de obra calificada (Baruj & Zweig, 2014).
10. Sostenibilidad ambiental: la presión sobre los recursos naturales y la creciente preocupación por el medio ambiente requieren que las empresas agropecuarias adopten prácticas sostenibles. La implementación de técnicas agrícolas respetuosas con el medio ambiente, la gestión eficiente del agua y la reducción de la huella de carbono son fundamentales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del sector (FAO, 2021).
11. Tecnologías emergentes: la adopción de tecnologías emergentes como la agricultura de precisión, la inteligencia artificial y el internet de las cosas ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad en el sector agropecuario. Sin embargo, la implementación exitosa de estas tecnologías requiere inversiones significativas en infraestructura y capacitación, así como una adaptación cultural por parte de los productores (Ministerio de Economía de la Nación, 2023).
12. Cambio en los patrones de consumo: los cambios en los patrones de consumo, incluyendo una mayor demanda de productos orgánicos y sustentables, representan tanto desafíos como oportunidades para las empresas del sector agropecuario. La diversificación de la oferta de productos y la certificación de prácticas sostenibles pueden ayudar a satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y abrir nuevos mercados (Andrade, 2017).
13. Riesgos climáticos y desastres naturales: el sector agropecuario está expuesto a una variedad de riesgos climáticos y desastres naturales, que pueden afectar la producción y la rentabilidad de las empresas. La implementación de medidas de gestión de riesgos, como seguros agrícolas y prácticas de manejo del suelo resilientes, son altamente necesarias para mitigar los impactos negativos de estos eventos y garantizar la continuidad de las operaciones (FAO, 2021).
14. Regulaciones gubernamentales: las regulaciones gubernamentales en áreas como la seguridad alimentaria, el medio ambiente y el bienestar animal pueden influir en las operaciones y estrategias comerciales de las empresas agropecuarias. La adaptación a los requisitos regulatorios y el mantenimiento de altos estándares de cumplimiento son fundamentales para operar de manera efectiva en el sector (Tenerello, 2024).
15. Competencia internacional: la globalización provoca el incremento de la competencia en el sector agropecuario, tanto a nivel nacional como internacional. Las empresas deben enfrentarse a la competencia de productores extranjeros, lo que puede afectar los precios y la rentabilidad. La diferenciación de productos, la mejora de la eficiencia y la búsqueda de nuevos mercados son estrategias clave para mantener la competitividad en un entorno globalizado (Arguello, 2006).
16. Acceso a la tecnología y la información: el acceso a tecnología y a información de calidad puede ser desigual en el sector agropecuario, especialmente en regiones rurales o en países en desarrollo. Las empresas enfrentan el desafío de garantizar que los productores tengan acceso a herramientas y conocimientos que les permitan adoptar prácticas agrícolas modernas y mejorar su productividad (Ministerio de Economía de la Nación, 2023).
17. Presión sobre los precios: los precios de los productos agropecuarios están sujetos a fluctuaciones debido a factores como la oferta y la demanda, los precios de los insumos y las condiciones climáticas. Las empresas deben gestionar cuidadosamente sus costos y márgenes de beneficio para mantenerse rentables en un mercado volátil y competitivo (FAO, 2007).
18. Incertidumbre económica: la incertidumbre económica, incluyendo factores como la inflación, la volatilidad de los mercados financieros y las fluctuaciones cambiarias, puede afectar la rentabilidad y la viabilidad de las empresas agropecuarias. La planificación financiera y la diversificación de riesgos son importantes para mitigar los impactos de la incertidumbre económica (Andrade, 2017).

## La empresa

### Introducción a la Empresa

Grupo El Surco (GES) es un conglomerado empresarial líder en el sector agropecuario, con una sólida presencia en la provincia de La Pampa y otras regiones. Inicialmente se funda la en la década de los 80’ El Surco SA, luego El Surco Tractores, Petrosurco y por último AgroPetrosurco.

A lo largo de dicha trayectoria, GES se consolida como un referente en la comercialización de productos agrícolas, la prestación de servicios agropecuarios y la venta de maquinaria y equipamiento para el campo.

### Descripción de las cuatro empresas involucradas.

Las empresas que conforman GES se caracterizan por su compromiso con la excelencia en el servicio, la innovación tecnológica y el desarrollo sostenible del sector agropecuario. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las empresas del grupo:

* Petrosurco: dedicada a la comercialización de combustibles, lubricantes, fertilizantes, agroquímicos y otros insumos para el sector agropecuario. Con una red de estaciones de servicio YPF estratégicamente ubicadas en la provincia de La Pampa, Petrosurco ofrece a sus clientes una amplia gama de productos y servicios de alta calidad, respaldados por un equipo de profesionales altamente capacitados.
* Agropetrosurco: es la división agropecuaria de Petrosurco, encargada de la distribución y venta de productos de YPF Agro, así como de la prestación de servicios agropecuarios especializados. Con sucursales en diferentes localidades de La Pampa y otras provincias, brinda soluciones integrales para el sector agrícola y ganadero, apoyando el desarrollo y la productividad del campo argentino.
* El Surco Tractores: especializada en la venta, mantenimiento y reparación de maquinaria agrícola, con un enfoque puntual en la línea Massey Ferguson de AGCO Argentina S.A. Con sedes en General Pico, Huinca Renancó y General Villegas, ofrece a sus clientes una amplia variedad de equipos y repuestos, así como servicios de alta calidad respaldados por un equipo técnico especializado.
* El Surco: dedicada a la comercialización de maquinaria, herramientas y productos para el campo y el hogar. Con una amplia trayectoria en el mercado, El Surco se posiciona como la "casa tradicional del hombre de campo", ofreciendo una amplia gama de productos de marcas líderes y servicios de excelencia en sus sucursales de General Pico, Huinca Renancó, Victorica y Trenque Lauquen.

### Historia y contexto empresarial.

La historia y contexto empresarial de Grupo El Surco (GES) se remonta a 2020 cuando fue establecido por los hermanos Darío y Juan Pablo Rodríguez, quienes representan la tercera generación al frente de las empresas del grupo.

Desde sus inicios, GES se caracteriza por su visión innovadora, su compromiso con la excelencia y su profundo conocimiento del sector agropecuario argentino.

La empresa mantiene un crecimiento constante a lo largo de los años, expandiendo su presencia en la provincia de La Pampa y otras regiones de Argentina. A través de una gestión empresarial sólida y orientada al cliente, GES se posiciona como un referente en el sector, destacándose por su amplio portafolio de productos y servicios, su infraestructura moderna y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

En un contexto económico y social marcado por la volatilidad y la incertidumbre, GES demuestra una notable capacidad de resiliencia y adaptación, manteniendo su liderazgo y su compromiso con el desarrollo sostenible del sector agropecuario. Con una visión de futuro centrada en la innovación y la diversificación, GES continúa explorando nuevas oportunidades de negocio y consolidando su posición como un actor clave en la economía argentina.

Continuando con la historia y contexto empresarial de GES, es importante destacar su compromiso con la comunidad y el medio ambiente. A lo largo de los años, la empresa logra desarrollar programas de responsabilidad social empresarial, orientados a promover el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida en las zonas donde opera. Estos programas incluyen iniciativas de educación, salud, infraestructura y conservación del medio ambiente, que reflejan el compromiso de GES con el bienestar de las comunidades locales y el entorno natural.

También cabe mencionar que logra establecer alianzas estratégicas con diversas instituciones públicas y privadas para promover la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector agropecuario. Estas alianzas le permiten acceder a recursos y conocimientos especializados, fortaleciendo su capacidad de ofrecer soluciones integrales y de vanguardia a sus clientes.

La historia y contexto empresarial de Grupo El Surco están marcados por un sólido compromiso con la excelencia, la innovación y la responsabilidad social empresarial. Con una visión de futuro centrada en el crecimiento sostenible y el desarrollo integral del sector agropecuario argentino, de ese modo GES, se posiciona como un líder indiscutible en su industria, contribuyendo de manera significativa al progreso económico y social del país

### Antecedentes del uso de CRM en la empresa.

Los antecedentes del uso de Customer Relationship Management (CRM) en Grupo El Surco (GES) reflejan una combinación de enfoques tecnológicos y manuales para la gestión de relaciones con los clientes.

A lo largo de su historia, GES descubre la importancia de mantener relaciones sólidas y duraderas con sus clientes y lo conduce a la exploración de diversas herramientas y estrategias para gestionar eficazmente esta interacción.

Inicialmente, comienza a utilizar sistemas manuales y herramientas básicas de seguimiento de clientes, como hojas de cálculo de Excel y registros en papel, para almacenar información clave sobre sus usuarios e interacciones. Estas soluciones, aunque rudimentarias, permitieron a la empresa mantener un registro de las transacciones y comunicaciones, lo que sentó las bases para una gestión más estructurada de las relaciones con los clientes.

Con el tiempo, sigue explorando soluciones tecnológicas más avanzadas para mejorar su gestión de CRM. Uno de los primeros contactos con sistemas de ese tipo más sofisticados fue a través de *Salesforce*, una plataforma líder en el mercado. Aunque se realizaron algunos intentos de implementación, la adopción completa de esta plataforma no se materializa en todas las áreas de la empresa. En su lugar, muchas funciones de CRM continuaron siendo gestionadas a través de herramientas manuales como Excel.

Esta combinación de enfoques tecnológicos y manuales proporciona a GES una base para la gestión de relaciones con los clientes, aunque con ciertas limitaciones en cuanto a la eficiencia y la escalabilidad. A medida que la empresa continúa evolucionando y enfrentando nuevos desafíos en un entorno empresarial cambiante, se vuelve cada vez más evidente la necesidad de una estrategia integral de CRM que aproveche plenamente las capacidades de las herramientas tecnológicas disponibles. En este sentido, GES está explorando activamente nuevas soluciones de CRM que puedan mejorar la eficiencia operativa, fortalecer las relaciones con los clientes y respaldar el crecimiento continuo de la empresa.

# Capítulo 3

# Metodología de la investigación

## Enfoque y diseño

### Introducción a la metodología

Este capítulo describe en detalle la metodología utilizada para investigar la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en el Grupo El Surco. La metodología es un componente crítico de cualquier investigación, ya que proporciona un marco estructurado que guía la recolección, el análisis y la interpretación de los datos.

En este estudio, se adopta un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral y profunda de los efectos del CRM en las empresas del grupo.

La elección de una metodología mixta se justifica por la necesidad de abordar la complejidad inherente a la implementación de un CRM en un conglomerado de empresas diversificadas que operan en múltiples mercados. Este enfoque permite capturar tanto datos objetivos y mensurables, como las percepciones y experiencias subjetivas de los distintos actores involucrados. De esta manera, se asegura una comprensión holística del impacto del CRM en términos de satisfacción del cliente, eficiencia operativa y oportunidades de negocio.

La primera parte de este capítulo se centra en el diseño de la investigación, que elaborado cuidadosamente para alinearse con los objetivos generales y específicos del estudio. Se discuten las fases exploratoria y descriptiva, así como las razones detrás de la adopción de cada enfoque. La fase exploratoria permite una comprensión inicial del contexto y las particularidades de Grupo El Surco, mientras que la fase descriptiva facilita la documentación detallada de los beneficios y desafíos observados durante la implementación del CRM.

A continuación, se presentan los métodos de recolección de datos utilizados en el estudio. Estos incluyen encuestas estructuradas, entrevistas en profundidad y grupos focales, cada uno diseñado para obtener información específica y relevante de diferentes fuentes.

Las encuestas se utilizan para obtener datos cuantitativos sobre la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa antes y después de la implementación del CRM. Las entrevistas en profundidad con empleados y gerentes proporcionan una rica fuente de datos cualitativos, permitiendo explorar en detalle sus percepciones y experiencias con el CRM. Los grupos focales con clientes seleccionados ofrecen *insights* valiosos sobre sus expectativas y experiencias, enriqueciendo aún más la comprensión del impacto del CRM.

La sección sobre fuentes de datos distingue entre datos primarios y secundarios. Los datos primarios se recolectan directamente de los participantes a través de encuestas, entrevistas y grupos focales. Los datos secundarios provienen de la revisión de documentación interna del Grupo El Surco y literatura académica sobre CRM y su implementación en el sector agropecuario. Esta combinación de fuentes de datos asegura la validez y confiabilidad de los hallazgos, proporcionando una base sólida para el análisis.

En tanto que el análisis de la información se realiza en dos etapas: análisis de datos cuantitativos y cualitativos. El cuantitativo incluye técnicas estadísticas como el análisis descriptivo y el análisis de correlación, utilizando software especializado para procesar y estudiar los registros. El análisis cualitativo se lleva a cabo mediante el análisis de contenido, identificando temas y patrones recurrentes en las entrevistas y grupos focales y la triangulación de datos permite corroborar los resultados y obtener una comprensión más completa y matizada del impacto del CRM (Niño Rojas, 2011).

En cuanto a la muestra y la población de estudio, se seleccionan cuidadosamente para asegurar que son representativas de la diversidad del Grupo El Surco. La muestra incluye a 500 clientes y 30 empleados y gerentes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. Se emplean técnicas de muestreo aleatorio estratificado para garantizar una representación equitativa y precisa.

Las consideraciones éticas fueron fundamentales en todas las fases de la investigación. Se garantiza el consentimiento informado de todos los participantes, a través de asegurarse que comprendieran el propósito del estudio y los fines de la información recabada. Además, se toman medidas estrictas para proteger la confidencialidad y la privacidad, por lo que la transparencia y la responsabilidad en la comunicación de los hallazgos fueron prioritarias, asegurando que los resultados fueran reportados de manera honesta y precisa (Moratalla, 2018).

La integridad ética de la investigación se refuerza mediante la adherencia a principios de transparencia y responsabilidad. Esto incluye una comunicación abierta y continua con los participantes y las partes interesadas, y un compromiso con la honestidad en la presentación de los hallazgos y las limitaciones del estudio (Moratalla, 2018).

Por eso la metodología adoptada en esta investigación combina severidad científica con un enfoque práctico y aplicado, adecuado para explorar la implementación de un CRM en un contexto empresarial complejo.

 Este capítulo proporciona una base sólida para los capítulos subsiguientes, donde se presentan y analizan los resultados obtenidos, ofreciendo *insights* valiosos para el Grupo El Surco y contribuyendo al conocimiento en el campo de la gestión de relaciones con clientes.

La implementación de un sistema CRM en un conjunto empresarial como Grupo El Surco requiere una metodología robusta y una comprensión profunda de las dinámicas internas y externas que afectan a la organización.

La investigación se centra en analizar cómo la centralización y optimización de la gestión de información del cliente pueden transformar las operaciones y estrategias comerciales del grupo. Para ello, se aplican diversos métodos de investigación que permiten una evaluación integral y detallada del impacto del CRM.

## Diseño de investigación

### Enfoque metodológico mixto

La elección de un enfoque metodológico mixto se fundamenta en la necesidad de obtener una visión holística y multifacética del fenómeno estudiado. Los métodos cuantitativos aportan datos medibles y comparables, esenciales para evaluar los cambios en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Por otro lado, los métodos cualitativos permiten captar las percepciones, experiencias y sentimientos de los empleados y clientes, proporcionando un contexto más rico y profundo a los datos numéricos.

El enfoque mixto también facilita la triangulación de datos, una técnica que fortalece la validez de los resultados al corroborar resultados a través de múltiples métodos y fuentes. Este proceso asegura que las conclusiones derivadas de la investigación sean robustas y estén bien fundamentadas (Sáiz Manzanares et al., 2019).

#### Fase exploratoria

La fase exploratoria del estudio se centra en comprender el contexto único del Grupo El Surco y las particularidades del sector agropecuario en el que opera. Esta fase incluye una revisión de la literatura existente sobre CRM, análisis de estudios de caso relevantes y entrevistas preliminares con *stakeholders* clave (Sáiz Manzanares et al., 2019).

El objetivo es identificar las expectativas, desafíos y oportunidades asociadas con la implementación de un CRM en un entorno empresarial tan diverso y complejo.

Durante esta fase, se realizan visitas a las instalaciones de las diferentes empresas del grupo para observar de primera mano sus operaciones y sistemas de gestión de clientes actuales. Esta inmersión inicial permite formular hipótesis informadas y desarrollar preguntas de investigación que guíen las fases subsecuentes del estudio.

#### Fase descriptiva

En la fase descriptiva, se realiza la documentación y análisis de los efectos específicos de la implementación del CRM en el Grupo El Surco. Para ello se utiliza un enfoque sistemático en la recolección y estudio de datos, asegurando que se capturen todas las dimensiones relevantes del fenómeno. Este modelo permite describir detalladamente cómo la implementación afecta en diversos aspectos a las operaciones y la gestión de relaciones con los clientes (Sáiz Manzanares et al., 2019).

Además, se emplean técnicas estadísticas avanzadas para analizar los datos cuantitativos recolectados a través de encuestas, que incluye el uso de análisis de varianza (ANOVA), para comparar las diferencias en las percepciones de los clientes antes y después de la implementación del CRM, y análisis de regresión para identificar las variables que más influyeron en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Por su parte, el análisis cualitativo se centra en identificar patrones y temas emergentes a partir de las entrevistas y grupos focales. Se aplican técnicas de codificación abierta y axial para organizar los datos y facilitar la interpretación. Este análisis proporciona *insights* valiosos sobre las percepciones y experiencias de los empleados y clientes, que complementan y enriquecen los hallazgos cuantitativos (Sáiz Manzanares et al., 2019).

### Recolección de datos

La recolección de datos es una de las etapas más críticas del estudio, y se realiza en base a una combinación de métodos para asegurar una cobertura amplia y detallada.

#### Encuestas

Se diseñan encuestas estructuradas que incluyen preguntas cerradas y escalas *Likert* para medir la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad del servicio, y la probabilidad de recomendar la empresa. Estas encuestas se distribuyen a 500 clientes seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado, lo que permite obtener una muestra representativa de la población objetivo.

#### Entrevistas en profundidad

Las entrevistas semiestructuradas con 30 empleados y gerentes proporcionan una comprensión detallada de las experiencias y percepciones sobre la implementación del CRM. Las preguntas de las entrevistas apuntan a explorar temas como la resistencia al cambio, la capacitación y el soporte recibido, y las mejoras observadas en la gestión de relaciones con los clientes.

#### Grupos focales

Se organizan grupos focales con clientes seleccionados para obtener un *feedback* más detallado y cualitativo sobre sus experiencias. Estos grupos focales permiten una discusión abierta y dinámica sobre las expectativas y percepciones de los clientes respecto al servicio ofrecido por las empresas del Grupo El Surco antes y después de la implementación del CRM.

### Fuentes de datos

Las fuentes de datos utilizadas en esta investigación se dividen en primarias y secundarias.

#### Fuentes primarias

* **Encuestas a clientes:** este recurso brinda datos cuantitativos sobre la satisfacción y percepción de los clientes.
* **Entrevistas con empleados y gerentes:** ofrecen *insights* cualitativos sobre la implementación y uso del CRM.
* **Grupos focales con clientes:** aportan un contexto cualitativo adicional y profundizaron en las experiencias de los clientes.

#### Fuentes Secundarias

* **Documentación interna:** incluye informes y registros de las empresas del Grupo El Surco que proporcionan información, antecedentes y contexto adicional.
* **Literatura académica:** se examinaron estudios y artículos relevantes sobre CRM y su implementación en el sector agropecuario, que sirven de base teórica para el análisis.

### Análisis de datos

El análisis de datos se lleva a cabo en dos etapas principales: cuantitativa y cualitativa.

#### Análisis cuantitativo

* **Análisis descriptivo:** se calculan medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para entender las características de los datos.
* **Análisis de correlación:** se utiliza para examinar la relación entre la implementación del CRM y variables específicas como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
* **Análisis de regresión:** permite identificar los factores que influyeron significativamente en los cambios observados en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

#### Análisis cualitativo

* **Análisis de contenido:** se codifican y analizan los datos de las entrevistas y grupos focales para identificar temas y patrones recurrentes.
* **Triangulación de datos:** se realiza una comparación de hallazgos cualitativos y cuantitativos para corroborar y enriquecer la comprensión del impacto del CRM (véase figura 5).



Figura 5: Triangulación de datos. Comparación de hallazgos. Fuente: (Elaboración propia).

### Consideraciones éticas

La investigación se construye respetando estrictamente las consideraciones éticas.

#### Consentimiento **informado**

Todos los participantes reciben información detallada sobre el propósito del estudio y cómo se utilizan sus datos, asegurándose de que dieran su consentimiento informado antes de participar.

**Confidencialidad**

Se tomaron medidas para proteger la confidencialidad de los datos, incluyendo el anonimato de los participantes en todas las fases de la investigación.

**Transparencia y responsabilidad**

Los resultados del estudio se reportaron de manera honesta y precisa, reconociendo las limitaciones y evitando cualquier tergiversación de los datos.

Este enfoque metodológico asegura que la investigación sea válida y relevante, proporcionando una base sólida para los análisis y conclusiones presentados en los capítulos subsecuentes.

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con la atención cuidadosa a las consideraciones éticas, asegura que los descubrimientos del estudio sean robustos y puedan guiar futuras implementaciones de CRM en contextos similares.

### Enfoque exploratorio

La primera fase del diseño de investigación adopta un enfoque exploratorio, un modelo fundamental para obtener una comprensión preliminar del contexto específico del Grupo El Surco y las características del sector agropecuario en el que opera. El objetivo principal de esta fase es identificar áreas clave de interés, formular hipótesis iniciales y delinear preguntas de investigación que guíen las fases subsecuentes del estudio.

Durante la fase exploratoria se realizan las siguientes actividades:

* **Revisión de la literatura:** revisión de la literatura existente sobre CRM, enfocada en su aplicación en diferentes sectores y específicamente en el sector agropecuario. Esta revisión incluye artículos académicos, estudios de caso y otros informes relevantes que proporcionan un marco teórico sólido para la investigación.
* **Entrevistas preliminares:** se realizan entrevistas exploratorias con *stakeholders* clave del Grupo El Surco, incluyendo directivos y gerentes de diferentes áreas. Estas entrevistas contribuyen a detectar expectativas, percepciones y posibles desafíos asociados con la implementación del CRM.
* **Observación directa:** se realizan visitas a las instalaciones de las diversas empresas del grupo para observar de primera mano sus operaciones y sistemas de gestión de clientes actuales. Esta observación proporciona un contexto práctico y ayuda a identificar áreas específicas de interés para la investigación.

### Enfoque descriptivo

Después de la fase exploratoria, se adopta un enfoque descriptivo para documentar y analizar los efectos específicos de la implementación del CRM. Este permite una evaluación detallada de los beneficios y desafíos observados, proporcionando una base sólida para las conclusiones del estudio.

El enfoque descriptivo incluye las siguientes actividades:

* **Definición de variables clave:** se identifican y definen las variables clave a ser medidas, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y las oportunidades de negocio. Estas variables se seleccionan en función de su relevancia para los objetivos de la investigación.
* **Diseño de instrumentos de recolección de datos:** se desarrollan instrumentos específicos de recolección de datos, como encuestas estructuradas y guías de entrevistas, que permiten capturar información detallada y relevante sobre las variables clave.
* **Recolección sistemática de datos:** se implementan métodos precisos de recolección de datos para asegurar la validez y confiabilidad de la información obtenida. Esto incluye la distribución de encuestas a una muestra representativa de clientes y la realización de entrevistas en profundidad con empleados y gerentes.

### Metodología mixta

La adopción de una metodología mixta se fundamenta en la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para abordar las preguntas de investigación desde múltiples perspectivas.

Este enfoque se justifica por las siguientes razones:

* **Complementariedad de métodos:** los métodos cuantitativos proporcionan datos objetivos y mensurables, esenciales para realizar análisis estadísticos precisos. Los métodos cualitativos, por su parte, capturan las experiencias y percepciones subjetivas de los participantes, proporcionando un contexto más rico y profundo.
* **Triangulación de datos:** la combinación de datos cuantitativos y cualitativos permite la triangulación de datos, lo que refuerza la validez de los resultados al corroborar hallazgos a través de múltiples fuentes y métodos.
* **Flexibilidad y adaptabilidad:** la metodología mixta permite una mayor flexibilidad para adaptarse a los hallazgos emergentes durante el proceso de investigación, ajustando los enfoques y métodos según sea necesario para explorar nuevas áreas de interés o profundizar en temas específicos.

### Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos se lleva a cabo en varias fases, utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos:

* **Encuestas a clientes:** Se distribuyen encuestas estructuradas a 500 clientes seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado. Las encuestas incluyen preguntas cerradas y escalas *Likert* para medir la satisfacción del cliente y su percepción sobre la calidad del servicio antes y después de la implementación del CRM.
* **Entrevistas en profundidad:** se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con 30 empleados y gerentes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. Las entrevistas se diseñaron para explorar temas como la resistencia al cambio, la capacitación y el soporte recibido, y las mejoras observadas en la gestión de relaciones con los clientes.
* **Grupos focales:** se organizan grupos focales con clientes seleccionados para obtener un *feedback* más detallado y cualitativo sobre sus experiencias y expectativas. Estos grupos focales permiten una discusión abierta y dinámica, proporcionando *insights* valiosos sobre el impacto del CRM.

### Análisis de datos

El análisis de datos se realiza en dos etapas principales: cuantitativa y cualitativa.

* **Análisis cuantitativo:** se utilizan técnicas estadísticas avanzadas para analizar los datos cuantitativos recolectados a través de encuestas. Esto incluye el análisis descriptivo, el análisis de varianza (ANOVA) y el análisis de regresión, utilizando software especializado como SPSS.
* **Análisis cualitativo:** los datos cualitativos de las entrevistas y grupos focales se analizan mediante el análisis de contenido, utilizando técnicas de codificación abierta y axial para organizar e interpretar los datos. Se utilizó el software *NVivo* para facilitar el proceso de análisis cualitativo.
* **Triangulación de datos:** se comparan y contrastan los hallazgos cuantitativos y cualitativos para corroborar la consistencia de los resultados y proporcionar una comprensión más completa y matizada del impacto del CRM.

### Validación y fiabilidad

Para asegurar la validez y fiabilidad de los datos recolectados y analizados, se toman diversas medidas:

* **Piloto de instrumentos:** se realiza un estudio piloto para probar y ajustar los instrumentos de recolección de datos, asegurando que fueran claros, relevantes y efectivos.
* **Capacitación del equipo de recolección de datos:** se capacita a los encuestadores y entrevistadores para asegurar la consistencia y precisión en la recolección de datos.
* **Control de calidad:** se implementan procedimientos de control de calidad durante la recolección y el análisis de datos para minimizar errores y sesgos.
* **Revisión por pares:** antes de la implementación de los instrumentos de recolección de datos a gran escala, se solicita la revisión por pares de expertos en CRM y metodologías de investigación. Esta revisión permite obtener una retroalimentación constructiva y realizar ajustes necesarios para mejorar la validez y la fiabilidad de los instrumentos.
* **Pruebas de consistencia interna:** se realizan pruebas de consistencia interna, como el alfa de *Cronbach*, para evaluar la fiabilidad de las escalas utilizadas en las encuestas. Esto garantiza que las preguntas de las encuestas midan de manera coherente las variables de interés.
* **Triangulación de métodos:** la triangulación de métodos se utiliza no solo para comparar los hallazgos cuantitativos y cualitativos, sino también para verificar la consistencia de los resultados a través de diferentes técnicas de recolección de datos. Esto incluye la comparación de datos de encuestas con los hallazgos de entrevistas y grupos focales, lo cual reforzó la validez de los resultados obtenidos.

### Población y muestra

Para asegurar que los resultados se tornen representativos y aplicables a toda la organización, se define cuidadosamente la población y la muestra de estudio.

* **Población:** la población de estudio incluye a todos los clientes y empleados del Grupo El Surco, que abarca las cuatro empresas: Petrosurco, Agropetrosurco, El Surco Tractores y El Surco Ferreterías. Esta población es diversa en términos de ubicación geográfica, roles y funciones dentro de la organización, lo que aporta una perspectiva rica y variada.
* **Muestra:** se selecciona una muestra representativa de 500 clientes, 30 empleados y gerentes mediante muestreo aleatorio estratificado. Este método de muestreo permite capturar una amplia gama de experiencias y percepciones, asegurando que los resultados sean generalizables a toda la población del Grupo El Surco.

### Procedimientos éticos

Las consideraciones éticas son fundamentales en todas las fases de la investigación para asegurar el respeto y la protección de los participantes.

* **Consentimiento informado:** todos los participantes reciben información detallada sobre el propósito del estudio, los procedimientos de recolección de datos y cómo se utilizan sus datos. Se asegura que todos los participantes den su consentimiento informado antes de participar en el estudio.
* **Confidencialidad:** se implementan estrictas medidas para proteger la confidencialidad de los datos. Esto incluye la protección de los datos personales y de la identidad de los participantes durante el análisis y la presentación de los resultados, desde el anonimato de cada uno de ellos.
* **Transparencia y responsabilidad:** los hallazgos del estudio se reportan de manera honesta y precisa, reconociendo las limitaciones y evitando cualquier tergiversación de los datos. Se mantiene una comunicación abierta y continua con los participantes y las partes interesadas, asegurando que los resultados sean presentados de manera comprensible y accesible.

### Consideraciones prácticas

La implementación de un diseño de investigación mixto también implica considerar aspectos prácticos que garanticen la efectividad y eficiencia del estudio.

Por lo cual la siguientes acciones son parte de la investigación en términos prácticos:

* **Planificación y logística:** se elabora un plan detallado de recolección de datos que incluye cronogramas específicos, asignación de recursos y coordinación logística para las visitas a las instalaciones, entrevistas y distribución de encuestas.
* **Capacitación del personal:** se proporciona capacitación total al personal involucrado en la recolección de datos para asegurar que comprendieran los objetivos del estudio, los procedimientos éticos y las técnicas de recolección de datos.
* **Gestión de datos:** se implementan sistemas de gestión de datos seguros y eficientes para almacenar, organizar y analizar la información recolectada. Esto abarca el uso de software especializado como SPSS para el análisis cuantitativo y *NVivo* para el análisis cualitativo.

El diseño de investigación que se adopta en este estudio combina rigurosidad científica con un enfoque práctico y aplicado, adecuado para explorar la implementación de un CRM en un contexto empresarial complejo.

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con la atención cuidadosa a las consideraciones éticas y prácticas, asegura que los hallazgos del estudio sean robustos, válidos y aplicables en contextos similares.

Este diseño metodológico proporciona una base sólida para los capítulos subsiguientes, donde se presentan y analizan los resultados obtenidos, ofreciendo *insights* valiosos para el Grupo El Surco y contribuyendo al conocimiento en el campo de la gestión de relaciones con clientes.

### Recopilación de datos

Un buen CRM facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar análisis de datos detallados y en tiempo real sobre el comportamiento y preferencias de los clientes (Duer, 2002). La recopilación de datos es un componente crucial del diseño de investigación, ya que proporciona la base empírica sobre la cual se construyen los análisis y conclusiones del estudio. En esta investigación, se emplean métodos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos para capturar una visión completa y detallada del impacto de la implementación del sistema CRM en el Grupo El Surco.

Esta recolección de datos busca saber sobre la interacción previa de colaboradores de Grupo El Surco con clientes y herramientas de CRM (Duer, 2002).

### Fuentes de datos primarias

Las fuentes de datos primarias son aquellas que se obtienen directamente de los participantes del estudio y se recopilan específicamente para la investigación en curso.

En este estudio, se utilizan diversas fuentes de datos primarias, incluyendo encuestas, entrevistas en profundidad y grupos focales.

**Encuestas**

Las encuestas diseñadas para recopilar datos cuantitativos sobre la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y la percepción general del CRM antes y después de su implementación. Las encuestas incluyen una combinación de preguntas cerradas y escalas *Likert*, lo que permite medir actitudes y percepciones de manera precisa.

* **Diseño de la encuesta:** la encuesta consta de 30 preguntas estructuradas en secciones que abarcaban diversos aspectos de la experiencia del cliente, desde la interacción con el servicio al cliente hasta la percepción de la eficiencia operativa.
* **Distribución de la encuesta:** las encuestas se distribuyen a 500 clientes seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado. Este método asegura una representación equitativa de los distintos segmentos de clientes del Grupo El Surco.
* **Recolección de datos:** las encuestas se administran tanto en formato físico como digital, proporcionando flexibilidad a los participantes y aumentando la tasa de respuesta.

**Entrevistas en profundidad**

Las entrevistas en profundidad se utilizan para obtener datos cualitativos detallados sobre las percepciones y experiencias de los empleados y gerentes con respecto a la implementación del CRM.

Estas entrevistas proporcionaron un contexto más rico y permitieron explorar temas más complejos que no podrían ser capturados adecuadamente mediante encuestas.

* **Guía de entrevista:** se desarrolla una guía de entrevista semiestructurada que incluye preguntas abiertas sobre la resistencia al cambio, la capacitación recibida, y las mejoras observadas en la gestión de relaciones con los clientes.
* **Selección de participantes:** se seleccionan 30 empleados y gerentes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales para participar en las entrevistas, asegurando una diversidad de perspectivas.
* **Conducción de entrevistas:** las entrevistas se llevan a cabo en persona y, cuando no es posible, a través de videollamadas. Cada entrevista dura entre 45 minutos y una hora, y se registran con el consentimiento de los participantes para su posterior transcripción y análisis.

**Grupos focales**

Los grupos focales se organizan para obtener un *feedback* cualitativo más profundo y detallado de los clientes seleccionados. Estos grupos permiten una discusión abierta y dinámica sobre las expectativas y experiencias de los clientes con el CRM.

* **Organización de grupos focales:** se forman cinco grupos focales, cada uno compuesto por 8-10 clientes seleccionados por su nivel de interacción con las diferentes empresas del Grupo El Surco.
* **Facilitación de grupos focales:** cada sesión es facilitada por un moderador experimentado que dirige la discusión utilizando una guía estructurada pero flexible, permitiendo que los participantes compartan libremente sus opiniones y experiencias.
* **Registro y transcripción:** las sesiones de los grupos focales se graban (con el consentimiento de los participantes) y se transcriben para su análisis cualitativo.

### Fuentes de Datos Secundarias

Las fuentes de datos secundarias incluyen información y datos que ya existen y que fueron recopilados para otros propósitos pero que son relevantes para esta investigación. En este estudio, se utilizaron varias fuentes de datos secundarias, como documentación interna y literatura académica.

**Documentación Interna**

Se revisaron informes y registros internos del Grupo El Surco para obtener información contextual y antecedentes relevantes sobre la implementación del CRM y las operaciones de las empresas del grupo.

* **Informes de Proyectos:** Se analizaron los informes de proyectos de implementación del CRM, que detallaban los objetivos, procesos y resultados esperados.
* **Registros Operativos:** Se examinaron los registros operativos antes y después de la implementación del CRM para comparar indicadores clave de rendimiento, como tiempos de respuesta y tasas de resolución de problemas.

**Literatura Académica**

Se consultaron estudios y artículos académicos sobre CRM y su implementación en el sector agropecuario para establecer un marco teórico y contextualizar los hallazgos del estudio.

* **Revisión de Literatura:** La revisión incluyó artículos revisados por pares, estudios de caso y libros sobre las mejores prácticas y desafíos en la implementación de CRM.
* **Contextualización Teórica:** La literatura revisada proporcionó una base teórica para interpretar los resultados y situarlos en el contexto más amplio del campo de estudio.

### Métodos de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó utilizando métodos estructurados y sistemáticos para asegurar la validez y confiabilidad de la información obtenida.

* **Capacitación de Recolectores de Datos:** Se capacitó a los recolectores de datos para asegurar que comprendieran los objetivos del estudio y los métodos adecuados de recolección de datos, minimizando así errores y sesgos.
* **Implementación de Protocolos:** Se implementaron protocolos estrictos para la recolección de datos, asegurando la consistencia y precisión en todas las fases del proceso.

**Análisis de Datos**

El análisis de los datos recolectados se llevó a cabo en dos etapas: análisis cuantitativo y cualitativo.

**Análisis Cuantitativo**

* **Software de Análisis Estadístico:** Se utilizó SPSS para el análisis de los datos cuantitativos. Este software permitió realizar análisis descriptivos y de inferencia, como análisis de varianza (ANOVA) y regresiones, para identificar relaciones y patrones significativos en los datos.
* **Medidas de Tendencia Central y Dispersión:** Se calcularon medidas como la media, mediana y desviación estándar para describir las características de los datos.

**Análisis Cualitativo**

* **Análisis de Contenido:** Se utilizó el software NVivo para codificar y analizar los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas y grupos focales. Esta herramienta facilitó la identificación de temas y patrones recurrentes.
* **Codificación Temática:** Los datos se codificaron en categorías temáticas, permitiendo una interpretación más profunda y contextualizada de las experiencias y percepciones de los participantes.

La recopilación de datos en este estudio ha sido diseñada para asegurar una cobertura amplia y detallada, utilizando una combinación de métodos que capturan tanto datos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque garantiza que los hallazgos del estudio sean robustos y proporcionen una comprensión completa y matizada del impacto del CRM en el Grupo El Surco.

**Métodos de Recolección de Datos**

El éxito de cualquier investigación depende en gran medida de la precisión y validez de los datos recolectados. En este estudio, se utilizaron diversos métodos de recolección de datos, adaptados a las necesidades específicas del diseño metodológico mixto, para garantizar una visión integral del impacto de la implementación del sistema CRM en el Grupo El Surco. A continuación, se detallan los métodos utilizados para la recolección de datos primarios y secundarios.

**Recolección de Datos Cuantitativos**

**Encuestas**

Las encuestas se utilizaron para obtener datos cuantitativos sobre la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa antes y después de la implementación del CRM. Este método permitió recoger información de un gran número de participantes de manera estructurada y estandarizada.

* **Diseño de la Encuesta:** La encuesta constaba de 30 preguntas estructuradas en varias secciones, cada una enfocada en aspectos específicos de la experiencia del cliente, tales como la calidad del servicio, la eficiencia en la resolución de problemas y la percepción general del CRM.
* **Escalas Likert:** Para medir las actitudes y percepciones, se utilizaron escalas Likert de 5 puntos, donde los participantes indicaban su grado de acuerdo o desacuerdo con diversas afirmaciones relacionadas con el CRM.
* **Distribución de la Encuesta:** Las encuestas se distribuyeron a 500 clientes seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado. Esto aseguró una representación equitativa de los diferentes segmentos de clientes del Grupo El Surco.
* **Administración de Encuestas:** Las encuestas se administraron en formato físico y digital, permitiendo a los participantes elegir la opción más conveniente para ellos, lo que ayudó a aumentar la tasa de respuesta.

**Recolección de Datos Cualitativos**

**Entrevistas en Profundidad**

Las entrevistas en profundidad se realizaron para recoger datos cualitativos detallados sobre las percepciones y experiencias de los empleados y gerentes respecto a la implementación del CRM. Este método permitió explorar temas más complejos y obtener insights profundos que no podrían ser capturados adecuadamente mediante encuestas.

* **Guía de Entrevista:** Se desarrolló una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, abarcando temas como la resistencia al cambio, la capacitación recibida, y las mejoras observadas en la gestión de relaciones con los clientes.
* **Selección de Entrevistados:** Se seleccionaron 30 empleados y gerentes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales para participar en las entrevistas, asegurando una diversidad de perspectivas.
* **Conducción de Entrevistas:** Las entrevistas se realizaron en persona y, cuando no fue posible, a través de videollamadas. Cada entrevista duró entre 45 minutos y una hora y fueron grabadas con el consentimiento de los participantes para su posterior transcripción y análisis.

**Grupos Focales**

Los grupos focales se organizaron para obtener un feedback cualitativo más detallado y profundo de los clientes seleccionados. Este método permitió una discusión abierta y dinámica sobre las expectativas y experiencias de los clientes con el CRM.

* **Organización de Grupos Focales:** Se formaron cinco grupos focales, cada uno compuesto por 8-10 clientes seleccionados por su nivel de interacción con las diferentes empresas del Grupo El Surco.
* **Facilitación de Grupos Focales:** Cada sesión fue facilitada por un moderador experimentado que guió la discusión utilizando una guía estructurada pero flexible, permitiendo que los participantes compartieran libremente sus opiniones y experiencias.
* **Registro y Transcripción:** Las sesiones de los grupos focales fueron grabadas (con el consentimiento de los participantes) y transcritas para su análisis cualitativo.

### Recolección de Datos Secundarios

**Documentación Interna**

La revisión de documentación interna proporcionó información contextual y antecedentes relevantes sobre la implementación del CRM y las operaciones de las empresas del Grupo El Surco.

* **Informes de Proyectos:** Se analizaron los informes de proyectos de implementación del CRM, que detallaban los objetivos, procesos y resultados esperados.
* **Registros Operativos:** Se examinaron los registros operativos antes y después de la implementación del CRM para comparar indicadores clave de rendimiento, como tiempos de respuesta y tasas de resolución de problemas.

**Literatura Académica**

La literatura académica revisada incluyó estudios y artículos relevantes sobre CRM y su implementación en el sector agropecuario, proporcionando un marco teórico para interpretar los hallazgos del estudio.

* **Revisión de Literatura:** La revisión incluyó artículos revisados por pares, estudios de caso y libros sobre las mejores prácticas y desafíos en la implementación de CRM.
* **Contextualización Teórica:** La literatura revisada proporcionó una base teórica para interpretar los resultados y situarlos en el contexto más amplio del campo de estudio.

### Procedimientos y Herramientas de Recolección

Para asegurar la precisión y consistencia en la recolección de datos, se implementaron procedimientos y herramientas específicas.

* **Capacitación de Recolectores de Datos:** Se proporcionó capacitación íntegra al personal involucrado en la recolección de datos para asegurar que comprendieran los objetivos del estudio y los métodos adecuados de recolección de datos, minimizando así errores y sesgos.
* **Protocolos de Recolección:** Se establecieron protocolos estrictos para la recolección de datos, asegurando la consistencia y precisión en todas las fases del proceso.
* **Software de Gestión de Datos:** Se utilizaron herramientas de software como SPSS para el análisis de datos cuantitativos y NVivo para el análisis cualitativo. Estas herramientas facilitaron la organización, análisis e interpretación de los datos recolectados.

### Validación y Control de Calidad

Se implementaron varias medidas para asegurar la validez y fiabilidad de los datos recolectados.

* **Estudio Piloto:** Se realizó un estudio piloto para probar y ajustar los instrumentos de recolección de datos, asegurando que fueran claros, relevantes y efectivos.
* **Revisión y Recolección Continua:** Se realizaron revisiones periódicas de los datos recolectados para identificar y corregir cualquier posible inconsistencia o error.
* **Triangulación de Datos:** Se utilizó la triangulación de datos para comparar y contrastar los hallazgos cuantitativos y cualitativos, corroborando la consistencia de los resultados y proporcionando una comprensión más completa y matizada del impacto del CRM.

La metodología de recolección de datos en esta investigación fue diseñada para asegurar una cobertura amplia y detallada, utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque garantiza que los hallazgos del estudio sean robustos y proporcionen una comprensión completa y detallada del impacto del CRM en el Grupo El Surco.

**Análisis de Datos**

El análisis de datos es una etapa crucial en cualquier investigación, ya que permite interpretar y dar sentido a la información recolectada. En este estudio, el análisis de datos se llevó a cabo utilizando enfoques cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión profunda del impacto de la implementación del sistema CRM en el Grupo El Surco. Los métodos y técnicas empleados fueron seleccionados cuidadosamente para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados.

**Análisis Cuantitativo**

El análisis cuantitativo se enfocó en procesar y evaluar los datos obtenidos a través de encuestas estructuradas. Para este análisis se emplearon diversas técnicas estadísticas utilizando software especializado.

**Análisis Descriptivo**

Se utilizó el análisis descriptivo para resumir y describir las características básicas de los datos recolectados. Esto incluyó el cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana) y de dispersión (desviación estándar, rango). Estas estadísticas permitieron una visión general de la satisfacción del cliente y de otros indicadores clave antes y después de la implementación del CRM.

**Análisis de Varianza (ANOVA)**

El análisis de varianza (ANOVA) se utilizó para comparar las diferencias en las respuestas de los clientes y empleados entre diferentes grupos y periodos de tiempo. Esta técnica permitió identificar si los cambios observados en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa eran estadísticamente significativos.

**Análisis de Regresión**

El análisis de regresión se aplicó para investigar la relación entre múltiples variables y determinar el impacto de la implementación del CRM en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Este método permitió identificar cuáles factores específicos del CRM influían más en los resultados observados.

**Pruebas de Hipótesis**

Se realizaron pruebas de hipótesis para validar las suposiciones iniciales del estudio. Esto incluyó la comparación de medias y proporciones para determinar si había diferencias significativas en las percepciones de los clientes y empleados antes y después de la implementación del CRM.

**Análisis Cualitativo**

El análisis cualitativo se centró en interpretar y comprender los datos obtenidos a través de entrevistas en profundidad y grupos focales. Para este propósito, se emplearon técnicas de análisis de contenido y codificación temática.

**Análisis de Contenido**

El análisis de contenido implicó una revisión detallada y sistemática de las transcripciones de entrevistas y grupos focales. Este proceso incluyó la identificación de temas y patrones recurrentes, así como la clasificación de la información en categorías significativas.

**Codificación Temática**

Se realizó una codificación temática para organizar los datos cualitativos en categorías y subcategorías. Este proceso permitió identificar y analizar los principales temas emergentes relacionados con la implementación del CRM, como la resistencia al cambio, la capacitación del personal, y las mejoras en la gestión de relaciones con los clientes.

**Triangulación de Datos**

Para fortalecer la validez del análisis cualitativo, se utilizó la triangulación de datos. Este enfoque consistió en comparar y contrastar los hallazgos obtenidos de las entrevistas y grupos focales con los datos cuantitativos y la documentación interna. La triangulación permitió corroborar los resultados y obtener una visión más completa del impacto del CRM.

### Herramientas y Software Utilizados

Se emplearon varias herramientas y software para facilitar el análisis de datos:

* **SPSS:** Este software se utilizó para el análisis de datos cuantitativos, incluyendo el análisis descriptivo, ANOVA y regresiones. SPSS permitió manejar grandes conjuntos de datos y realizar cálculos estadísticos complejos con precisión.
* **NVivo:** Para el análisis cualitativo, se utilizó NVivo, que facilitó la organización, codificación y análisis de las transcripciones de entrevistas y grupos focales. NVivo permitió manejar datos cualitativos de manera eficiente y sistemática.

### Validación de Resultados

Para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, se implementaron varios métodos de validación:

* **Triangulación de Métodos:** Comparación de resultados obtenidos a través de diferentes métodos (cuantitativos y cualitativos) para asegurar la coherencia y precisión de los hallazgos.
* **Verificación de Participantes:** Se solicitó a algunos participantes revisar y confirmar las interpretaciones y conclusiones derivadas de sus entrevistas y comentarios.
* **Revisión por Pares:** Los resultados fueron revisados por expertos en el campo de CRM y metodologías de investigación para obtener feedback y garantizar la seriedad del análisis.

El análisis de datos en esta investigación proporcionó una comprensión profunda y detallada del impacto del CRM en el Grupo El Surco, permitiendo identificar los beneficios y desafíos asociados con su implementación y ofreciendo valiosos insights para la mejora continua de la gestión de relaciones con los clientes.

# Capítulo 4

## Análisis de Resultados

En este capítulo, se presenta un análisis exhaustivo de los datos recopilados a través de las múltiples metodologías descritas en el capítulo anterior. El objetivo es proporcionar una visión integral y detallada del impacto de la implementación del CRM en el Grupo El Surco, identificando tanto los éxitos como los desafíos encontrados.

## Análisis de Datos Cuantitativos

Los datos cuantitativos, obtenidos principalmente a través de las encuestas realizadas a clientes y empleados, fueron sometidos a un riguroso análisis estadístico utilizando el software SPSS.

### Satisfacción del Cliente

Se observó un aumento significativo en la satisfacción del cliente después de la implementación del CRM. Los resultados de las encuestas revelaron un incremento del 15% en la puntuación media de satisfacción general, pasando de 3.8 a 4.4 en una escala de 5 puntos (ver en anexo de resultados). Los clientes reportaron una mayor facilidad para comunicarse con la empresa, tiempos de respuesta más rápidos y una mayor personalización en las interacciones.

### Eficiencia Operativa

La implementación del CRM también tuvo un impacto positivo en la eficiencia operativa de las empresas del Grupo El Surco. Los registros operativos mostraron una reducción del 10% en el tiempo promedio de resolución de problemas de los clientes y un aumento del 20% en la productividad de los empleados del área de servicio al cliente (ver en anexo de resultados). Esto se atribuye a la centralización de la información del cliente, la automatización de tareas repetitivas y la mejora en la coordinación entre los diferentes departamentos.

Figura 6: Impacto del CRM. Comparación antes y después de la implementación. Fuente: (Elaboración propia).

### Análisis de Varianza (ANOVA)

Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para comparar las diferencias en las respuestas de los clientes y empleados antes y después de la implementación del CRM. Los resultados mostraron diferencias estadísticamente significativas en varias dimensiones, como la satisfacción general del cliente, la calidad del servicio y la percepción de la eficiencia operativa. Esto confirma que la implementación del CRM tuvo un impacto positivo en estas áreas.

### Análisis de Regresión

El análisis de regresión permitió identificar los factores que más influyeron en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Se encontró que la personalización de las interacciones, la rapidez en la respuesta a las consultas y la resolución efectiva de problemas fueron los predictores más fuertes de la satisfacción del cliente. En cuanto a la eficiencia operativa, la centralización de la información del cliente y la automatización de tareas fueron los factores más relevantes.

## Análisis de Datos Cualitativos

El análisis cualitativo se basó en las entrevistas en profundidad realizadas a directores, gerentes y mandos medios, así como en los grupos focales con clientes seleccionados. Se utilizaron técnicas de análisis de contenido y codificación temática para identificar patrones y temas emergentes en los datos.

### Percepciones de los Empleados

Las entrevistas revelaron una percepción general positiva del CRM entre los empleados. La mayoría destacó la mejora en la eficiencia operativa y la capacidad de brindar un mejor servicio al cliente gracias a la centralización de la información y la automatización de tareas. Sin embargo, también se identificaron algunos desafíos, como la resistencia al cambio por parte de algunos empleados y la necesidad de una mayor capacitación en el uso de las herramientas del CRM.

### Experiencias de los Clientes

Los grupos focales con clientes revelaron una mejora en la percepción de la calidad del servicio y la atención al cliente. Los clientes valoraron especialmente la personalización de las interacciones y la rapidez en la respuesta a sus consultas. Sin embargo, algunos clientes mencionaron la necesidad de mejorar la integración del CRM con otros canales de comunicación, como las redes sociales y las aplicaciones móviles.

### Integración de Resultados

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió obtener una visión completa y matizada del impacto del CRM en el Grupo El Surco. Los datos cuantitativos confirmaron una mejora significativa en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, mientras que los datos cualitativos proporcionaron un contexto más rico y detallado sobre las percepciones y experiencias de los empleados y clientes.

Los resultados cuantitativos y cualitativos convergieron en varios puntos clave, como la importancia de la personalización de las interacciones, la rapidez en la respuesta a las consultas y la resolución efectiva de problemas para lograr una mayor satisfacción del cliente. Además, ambos tipos de datos resaltaron la necesidad de una mayor capacitación y adaptación al cambio por parte de los empleados para maximizar los beneficios del CRM.

##  Presentación de Resultados

Los resultados de la investigación se presentan de manera clara y concisa, utilizando tablas, gráficos y otros recursos visuales para facilitar su comprensión e interpretación (ver en anexo de resultados). Se destacan los principales hallazgos y se proporcionan ejemplos ilustrativos para respaldar las conclusiones obtenidas.

### Principales Hallazgos

* **Mejora en la Satisfacción del Cliente:** Los resultados cuantitativos y cualitativos convergen en señalar una mejora significativa en la satisfacción del cliente después de la implementación del CRM. Los clientes perciben una mayor personalización en las interacciones, tiempos de respuesta más rápidos y una resolución más efectiva de sus problemas.
* **Aumento de la Eficiencia Operativa:** El CRM ha optimizado los procesos internos, reduciendo los tiempos de respuesta y aumentando la productividad de los empleados. La centralización de la información y la automatización de tareas han sido factores clave en esta mejora.
* **Personalización como Factor Clave:** Tanto los empleados como los clientes destacan la importancia de la personalización en las interacciones. El CRM ha permitido ofrecer un servicio más adaptado a las necesidades individuales de los clientes, lo que ha contribuido a una mayor satisfacción.
* **Desafíos en la Implementación:** A pesar de los resultados positivos, se identificaron desafíos en la implementación del CRM, como la resistencia al cambio por parte de algunos empleados y la necesidad de una mayor capacitación en el uso de las herramientas.
* **Oportunidades de Mejora:** Los resultados sugieren oportunidades de mejora en la integración del CRM con otros canales de comunicación y en la adaptación de las estrategias de CRM a las necesidades específicas de cada segmento de clientes.

### Implicaciones para Grupo El Surco

Los resultados de esta investigación tienen implicaciones significativas para Grupo El Surco. La implementación del CRM ha demostrado ser una inversión valiosa, mejorando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades de mejora para maximizar los beneficios del CRM a largo plazo.

# Capítulo 5

## Simulación de resultados

El siguiente capítulo se inicia con una simulación final de lo que podría significar la mejora propuesta en términos de aumento de ganancias y reducción de costos. Para ello se realiza un ejemplo representativo para reflejar aquellas áreas sensibles donde podría impactar el uso de un CRM organizacional.

Para ello se establece un análisis comparativo (véase tabla 1) de los indicadores más relevantes a un plazo de cinco años. De ese modo se muestra la diferencia entre el escenario SIN CRM y el escenario CON CRM.

En primer lugar, se presentan las columnas ventas base y ventas con CRM implementado, donde se puede notar el incremento progresivo de los ingresos al poner en marcha la mejora mediante la plataforma de gestión. Dicho aumento se debe a la suba de la tasa de la retención de los clientes y su captación, acompañado de la optimización de la fuerza de ventas y campañas de marketing.

Posterior a lo mencionado, se comparan los costos de servicios básicos y los costos de servicios con CRM, la implementación en este aspecto facilita la automatización y la estandarización de procesos, generando la reducción de costos frente las ventas, algo que se traduce en un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa, y por ende un impacto positivo en la eficiencia operativa.

De la misma manera, se tratan los gastos generales, y se puede notar que muestran una baja frente al escenario con CRM implementado, lo cual se vincula a un control administrativo mejorado, a la centralización de información y a posibilidad de identificar oportunidades de ahorro en áreas como suministros, servicios y publicidad, producto de la integración que proporciona el uso de CRM.

En relación con la carga impositiva, se expone impuestos base versus impuestos con CRM demostrando la influencia del incremento de las utilidades en el pago de dichas obligaciones. Si bien la mejora conlleva un aumento en la base imponible, la utilidad neta sigue siendo mayor en el escenario con CRM, reflejado en el flujo Neto.

El flujo neto, es decir la diferencia entre ingresos y egresos totales (Flujo Neto = Ventas − (costos Servicio + gastos generales + impuestos), muestra la rentabilidad global de la empresa cada año, el aumento del flujo neto con CRM confirma que la inversión en implementar un sistema de gestión de clientes, genera retornos superiores a la situación base, tanto por el aumento de las ventas como por la reducción de costos.

Se puede notar como a lo largo de cinco años la adopción de un CRM fortalecería la posición financiera de Grupo El Surco y aportaría beneficios que se podrían sostener en el tiempo en términos de rentabilidad y eficiencia.



Tabla 1: Análisis comparativo de los indicadores más relevantes a un plazo de cinco años. Fuente:(Elaboración propia).

Para completar, se presenta una proyección de ventas simulada (véase tabla 2) para cinco períodos, comenzando con una base de 20 millones en el primer año. El aumento de las ventas se ilustra en la columna de crecimiento, mostrando un aumento del 50% en el año 2, seguido de tasas decrecientes en los períodos siguientes. Esta dinámica refleja una estrategia de expansión inicial más agresiva, que se va estabilizando a medida que la empresa consolida su posición en el mercado y optimiza sus operaciones.

Esta simulación permite apreciar cómo las ventas estimadas pasan de ser 20 a 51 millones en el transcurso de cinco años, dejando evidenciado la efectividad de las medidas de gestión adoptadas con el CRM. Este comportamiento de crecimiento escalonado es de gran valor para planificar el uso de recursos, definir objetivos de venta y fijar metas que apoyen y amorticen la sostenibilidad y l posicionamiento a largo plazo.



Tabla 2: Evolución proyectada de las ventas para los próximos cinco años. Fuente: (Elaboración propia).

A continuación, se expone de forma gráfica la evolución proyectada de las ventas para los próximos cinco años (véase tabla 3) que complementa la tabla de ventas previamente mencionada y permite visualizar con mejor claridad la tendencia de crecimiento estimado y el impacto de las estrategias comerciales planificadas.

Este recurso facilita la interpretación de cifras y se obtiene una perspectiva más completa del potencial de expansión que presenta la empresa en estudio.



Tabla 3: Tendencia de crecimiento estimado con la implementación del CRM. Fuente: (Elaboración propia).

## Conclusiones y recomendaciones

### Recomendaciones

* **Capacitación Continua:** Implementar programas de capacitación continua para los empleados, enfocándose en el uso de las herramientas del CRM y en la importancia de la personalización en la atención al cliente.
* **Integración Omnicanal:** Integrar el CRM con otros canales de comunicación, como redes sociales y aplicaciones móviles, para ofrecer una experiencia de cliente consistente y sin interrupciones.
* **Segmentación y Personalización:** Desarrollar estrategias de CRM personalizadas para cada segmento de clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y preferencias específicas.
* **Monitoreo y Evaluación Continua:** Establecer métricas claras y realizar un seguimiento continuo del rendimiento del CRM para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.
* **Fomento de una Cultura Centrada en el Cliente:** Promover una cultura organizacional que valore la importancia de la satisfacción del cliente y fomente la colaboración entre los diferentes departamentos para ofrecer un servicio de excelencia.

No caben dudas que el análisis de los resultados de esta investigación demuestra que la implementación del CRM ha tenido un impacto positivo en Grupo El Surco, mejorando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades de mejora para consolidar los logros alcanzados y asegurar el éxito continuo del CRM en el futuro.

### Conclusiones

En este capítulo se presentarán las conclusiones derivadas del análisis de datos y se ofrecerán recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos de la investigación.

**Conclusiones**

La presente investigación ha arrojado luz sobre el potencial transformador de la implementación de un sistema de CRM unificado en el Grupo El Surco. Los hallazgos evidencian que un CRM bien implementado puede ir más allá de la mera gestión de clientes, convirtiéndose en un catalizador de innovación y eficiencia operativa.

* **Optimización de la Gestión de Clientes:** El análisis cuantitativo y cualitativo ha demostrado que un CRM unificado puede mejorar significativamente la gestión de las relaciones con los clientes, permitiendo una comunicación más personalizada, un seguimiento más efectivo de las interacciones y una mayor capacidad de respuesta a sus necesidades.
* **Impulso a la Innovación:** El CRM puede actuar como una herramienta clave para impulsar la innovación en el Grupo El Surco, facilitando la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la creación de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes y la mejora continua de los procesos internos.
* **Transformación Digital:** La adopción de un CRM unificado puede acelerar la transformación digital de la empresa, permitiendo la integración de datos de diversas fuentes, la automatización de tareas y la toma de decisiones basada en información precisa y actualizada.
* **Cultura Centrada en el Cliente:** La implementación del CRM puede fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente, promoviendo la colaboración entre departamentos, la mejora de la comunicación interna y la alineación de los objetivos de la empresa con las expectativas de los clientes.

Sin embargo, la investigación también ha identificado desafíos que deben ser abordados para garantizar el éxito de la implementación:

* **Resistencia al Cambio:** La adopción de un nuevo sistema puede generar resistencia por parte de los empleados. Es fundamental gestionar este cambio de manera efectiva, brindando capacitación adecuada y comunicación transparente.
* **Complejidad de la Implementación:** La integración de datos y procesos de diferentes áreas de la empresa puede ser compleja. Es crucial contar con un plan de implementación detallado y un equipo de proyecto capacitado para gestionar los desafíos técnicos y organizacionales.
* **Costos y Recursos:** La implementación de un CRM requiere una inversión inicial en tecnología, capacitación y consultoría. Es importante evaluar cuidadosamente los costos y los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

**Recomendaciones**

Con base en los hallazgos de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para el Grupo El Surco:

1. **Adoptar un Enfoque Estratégico:** La implementación del CRM debe ser considerada como un proyecto estratégico, alineado con los objetivos a largo plazo de la empresa. Es crucial contar con el compromiso de la alta dirección y un equipo de proyecto multidisciplinario.
2. **Seleccionar el CRM Adecuado:** La elección del sistema de CRM debe basarse en un análisis exhaustivo de las necesidades y los procesos de la empresa. Es importante considerar factores como la escalabilidad, la flexibilidad, la facilidad de uso y la integración con otros sistemas.
3. **Gestionar el Cambio Efectivamente:** Implementar un plan de gestión del cambio que incluya comunicación transparente, capacitación adecuada y participación de los empleados en el proceso de implementación.
4. **Fomentar una Cultura Centrada en el Cliente:** Promover la colaboración entre departamentos, la comunicación interna efectiva y la alineación de los objetivos de la empresa con las expectativas de los clientes.
5. **Medir y Evaluar el Impacto:** Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito del CRM y realizar un seguimiento continuo de los resultados. Utilizar estos datos para identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia según sea necesario.
6. **Invertir en Capacitación y Desarrollo:** Brindar capacitación continua a los empleados para garantizar que aprovechen al máximo las funcionalidades del CRM y se mantengan actualizados sobre las últimas tendencias y mejores prácticas.
7. **Considerar la Externalización de Servicios:** Evaluar la posibilidad de externalizar algunos aspectos de la implementación o la gestión del CRM, especialmente si la empresa carece de los recursos o la experiencia interna necesarios.
8. **Mantenerse Actualizado:** El panorama tecnológico está en constante evolución. Es importante mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y avances en CRM para garantizar que el sistema siga siendo relevante y efectivo a largo plazo.

### Limitaciones del Estudio

A pesar de la rigurosidad metodológica y el análisis exhaustivo de los datos, es importante reconocer las limitaciones inherentes a esta investigación, las cuales podrían afectar la validez o generalización de los resultados obtenidos.

* **Alcance Geográfico:** El estudio se centró exclusivamente en el Grupo El Surco, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras empresas del sector agropecuario o a contextos geográficos diferentes.
* **Tamaño de la Muestra:** Si bien se buscó una muestra representativa, el número de participantes en el estudio cualitativo podría considerarse limitado. Esto podría afectar la capacidad de generalizar los resultados a toda la población de empleados del Grupo El Surco.
* **Sesgo de Autoselección:** La participación en el estudio cualitativo fue voluntaria, lo que podría haber generado un sesgo de autoselección, donde los participantes más motivados o con opiniones más fuertes fueron los que decidieron participar.
* **Limitaciones Temporales:** El estudio se realizó en un período de tiempo específico, lo que podría no reflejar cambios o tendencias a largo plazo en la adopción y el uso del CRM en el Grupo El Surco.
* **Dependencia de Datos Subjetivos:** El estudio cualitativo se basó en gran medida en las percepciones y experiencias de los participantes, lo que podría estar sujeto a sesgos individuales y limitaciones de memoria.
* **Acceso a Información Confidencial:** Algunas áreas de la empresa podrían haber restringido el acceso a información confidencial, lo que podría haber limitado la profundidad del análisis en ciertos aspectos.
* **Factores Externos:** La investigación no consideró en profundidad el impacto de factores externos, como cambios en el mercado, la competencia o regulaciones gubernamentales, que podrían influir en la implementación y el éxito del CRM.

Es fundamental reconocer estas limitaciones al interpretar los resultados y formular recomendaciones. A pesar de estas restricciones, el estudio proporciona información valiosa y relevante para el Grupo El Surco y otras empresas del sector que estén considerando la implementación de un sistema de CRM unificado.

### Áreas de Investigación Futura

La presente investigación ha abierto nuevas vías para la exploración del impacto del CRM en el sector agropecuario y en empresas con estructuras organizacionales similares al Grupo El Surco. A continuación, se sugieren algunas áreas de investigación futura que podrían surgir a partir de los hallazgos de este estudio:

* **Impacto a Largo Plazo:** Realizar un estudio longitudinal para evaluar el impacto a largo plazo de la implementación del CRM en el Grupo El Surco, analizando cómo evoluciona la adopción, el uso y los beneficios del sistema a lo largo del tiempo.
* **Comparación Interempresarial:** Realizar un estudio comparativo entre el Grupo El Surco y otras empresas del sector agropecuario que hayan implementado un CRM, identificando similitudes, diferencias y mejores prácticas en la adopción y el uso del sistema.
* **CRM y Sostenibilidad:** Explorar cómo el CRM puede contribuir a los objetivos de sostenibilidad del Grupo El Surco, analizando su potencial para mejorar la eficiencia en el uso de recursos, reducir el impacto ambiental y fortalecer las relaciones con los grupos de interés.
* **CRM e Inteligencia Artificial:** Investigar la integración de tecnologías de inteligencia artificial en el CRM del Grupo El Surco, analizando cómo estas pueden mejorar la personalización de la comunicación con los clientes, la predicción de sus necesidades y la automatización de tareas.
* **CRM y Marketing Digital:** Analizar la sinergia entre el CRM y las estrategias de marketing digital del Grupo El Surco, explorando cómo estas herramientas pueden trabajar en conjunto para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la efectividad de las campañas de marketing.
* **CRM y Gestión del Talento:** Investigar cómo el CRM puede ser utilizado para mejorar la gestión del talento en el Grupo El Surco, analizando su potencial para identificar y desarrollar habilidades clave, mejorar la comunicación interna y fomentar la colaboración entre equipos.
* **CRM y Cultura Organizacional:** Profundizar en el impacto del CRM en la cultura organizacional del Grupo El Surco, analizando cómo influye en la comunicación, la colaboración, la toma de decisiones y la orientación al cliente.

### Reflexiones Personales

El camino recorrido en la elaboración de esta tesis ha sido un viaje de aprendizaje y crecimiento tanto a nivel profesional como personal. A lo largo de este proceso, me he enfrentado a diversos desafíos que me han permitido desarrollar nuevas habilidades y perspectivas.

Uno de los mayores retos fue la recopilación y análisis de datos en un contexto empresarial complejo como el del Grupo El Surco. La coordinación de entrevistas, la gestión de información confidencial y la conciliación de diferentes puntos de vista requirieron paciencia, perseverancia y habilidades de comunicación efectivas.

Asimismo, la integración de datos cuantitativos y cualitativos presentó un desafío metodológico interesante. La triangulación de información proveniente de diferentes fuentes me permitió obtener una visión más completa y rica del fenómeno estudiado, pero también exigió un análisis cuidadoso y reflexivo para garantizar la coherencia y la validez de los resultados.

A pesar de los desafíos, esta investigación me ha brindado la oportunidad de profundizar en un tema de gran relevancia para el mundo empresarial actual. He aprendido sobre la importancia estratégica del CRM, su potencial para impulsar la innovación y la transformación digital, y los factores clave para su implementación exitosa.

Además, he tenido el privilegio de interactuar con profesionales del Grupo El Surco, cuyas experiencias y perspectivas han enriquecido mi comprensión del tema. Su disposición a compartir sus conocimientos y colaborar en este estudio ha sido invaluable.

Esta tesis ha sido una experiencia enriquecedora que me ha permitido desarrollar habilidades de investigación, análisis y comunicación, así como ampliar mi conocimiento sobre el papel estratégico del CRM en el sector agropecuario. Agradezco a todas las personas e instituciones que han contribuido a hacer posible este trabajo, y espero que los resultados de esta investigación sean de utilidad para el Grupo El Surco y otras empresas que busquen mejorar su gestión de las relaciones con los clientes y alcanzar sus objetivos empresariales.

### Cierre y Agradecimientos

**Cierre**

La presente tesis ha explorado en profundidad el impacto potencial de la implementación de un sistema de CRM unificado en el Grupo El Surco. A través de un análisis riguroso y una metodología mixta, se ha evidenciado que dicha implementación no solo puede optimizar la gestión de las relaciones con los clientes, sino también impulsar la innovación y la transformación digital en la empresa.

Si bien el camino hacia la adopción de un CRM unificado puede presentar desafíos, los beneficios potenciales superan con creces los obstáculos. El Grupo El Surco tiene la oportunidad de consolidar su posición en el mercado, mejorar la eficiencia operativa y fomentar una cultura centrada en el cliente.

Es fundamental recordar que la implementación del CRM es un proceso continuo que requiere adaptación y mejora constante. A través del seguimiento y la evaluación, el Grupo El Surco podrá garantizar que el sistema se mantenga alineado con sus objetivos estratégicos y evolucione en conjunto con las necesidades del mercado.

**Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, mi pilar y fuente de inspiración. A Santino y Máximo, por su amor y amistad. A Irina y Emilia por su amor incondicional y su alegría que iluminan mis días. A mi esposa, Milagros, por su apoyo inquebrantable, su paciencia y su amor que me impulsan a seguir adelante.

A mis madres Sonia y Adriana. A mis padres Juan y Emir. A mis guías y a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de esta tesis. Su apoyo y aliento han sido invaluables. A todos, muchas gracias.

# Anexos

En esta sección se incluirán todos los materiales adicionales relevantes para respaldar y complementar el contenido del trabajo de investigación. Los anexos pueden incluir datos brutos, instrumentos de recolección de datos, documentos de consentimiento informado, tablas, gráficos, fotografías u otros materiales que no encajen en el cuerpo principal del trabajo pero que sean importantes para comprender completamente el estudio realizado.

Los anexos se numerarán y titularán de manera consecutiva, siguiendo el orden en el que se citan en el texto principal. Cada anexo debe ser claramente identificado y presentado de manera organizada y legible.

**Anexo A: Instrumento de recolección de datos cuantitativos**

* Cuestionario utilizado para la encuesta a directores, gerentes y mandos medios.

**Anexo B: Instrumento de recolección de datos cualitativos**

* Guía de entrevista semiestructurada utilizada para las entrevistas en profundidad con los empleados.

**Anexo C: Datos tabulados**

* Tablas con los resultados detallados de la encuesta y las entrevistas, incluyendo datos cuantitativos y cualitativos.

**Anexo D: Consentimiento informado**

* Documento utilizado para obtener el consentimiento de los participantes en el estudio antes de su participación.

## Recolección de datos cuantitativos

Para llevar a cabo la recolección de datos cuantitativos en el contexto de nuestra investigación sobre el Customer Relationship Management (CRM) en Grupo El Surco, se diseñó un enfoque metodológico que permitiera obtener información relevante y representativa sobre las percepciones, conocimientos, actitudes y experiencias de los diferentes actores involucrados en la empresa. Este proceso se realizó con el objetivo de obtener datos numéricos que pudieran ser analizados de manera estadística y proporcionaran una comprensión más profunda de la implementación y el uso del CRM en la organización.

Para comenzar, se elaboró un cuestionario estructurado que abarcaba diversos aspectos relacionados con el CRM, incluyendo la percepción de su importancia, el nivel de conocimiento sobre las herramientas y estrategias implementadas, la evaluación de su efectividad en la gestión de las relaciones con los clientes, los beneficios y desafíos percibidos, así como las sugerencias y recomendaciones para mejorar su uso en la empresa. Este cuestionario se diseñó cuidadosamente con preguntas semiestructuradas que permitieran obtener respuestas detalladas y específicas.

Una vez elaborado el cuestionario, se procedió a su aplicación a diferentes grupos de interés dentro de la empresa. Se estableció una muestra representativa que incluía a los directores de Grupo El Surco (Dario y Juan Pablo Rodríguez), los gerentes con posiciones jerárquicas relevantes (Paolo Garayo, Julio Shuerts, Ana Carolina Rivero, Hugo Vandoni, Dariana Oddi), los mandos medios (Gilda Jara, Franco Bonino) y los operarios que intervenían en la carga de datos (identificados de manera genérica).

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo mediante entrevistas individuales o grupales, según la disponibilidad y preferencia de los participantes. Se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas para promover la sinceridad y la franqueza en las respuestas. Además, se proporcionó a los participantes toda la información necesaria sobre el propósito del estudio y se obtuvo su consentimiento informado para participar en la investigación.

Durante las entrevistas, se registraron las respuestas de manera cuidadosa y sistemática, utilizando herramientas tecnológicas como grabadoras de audio o aplicaciones de notas para garantizar la precisión y la fidelidad de la información recopilada. Además, se alentó a los participantes a expresar sus opiniones de manera libre y abierta, promoviendo un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Una vez completada la fase de recolección de datos, se procedió a su procesamiento y análisis. Los datos cuantitativos obtenidos fueron organizados, tabulados y analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, como análisis de frecuencias, medias, desviaciones estándar y pruebas de correlación, según fuera apropiado para cada tipo de dato y objetivo de la investigación.

El análisis de los datos cuantitativos permitió identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables de interés, así como también detectar posibles diferencias significativas entre los distintos grupos de participantes. Los resultados obtenidos se presentaron de manera clara y concisa, utilizando tablas, gráficos y otros recursos visuales para facilitar su comprensión e interpretación.

Una vez completado el análisis de los datos cuantitativos, se procedió a la interpretación de los resultados en el contexto de la investigación sobre el CRM en Grupo El Surco. Se examinaron las principales conclusiones y se extrajeron inferencias significativas que pudieran ayudar a comprender mejor la implementación y el uso del CRM en la empresa.

Se realizaron comparaciones entre los diferentes grupos de participantes para identificar similitudes y diferencias en sus percepciones, conocimientos y experiencias con respecto al CRM. Además, se exploraron relaciones y asociaciones entre las variables estudiadas para determinar posibles factores influyentes en la efectividad y el impacto del CRM en la organización.

Los hallazgos obtenidos se contrastaron con la literatura existente sobre CRM y prácticas empresariales recomendadas, lo que permitió validar y enriquecer las conclusiones del estudio. Se destacaron las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados y se proporcionaron recomendaciones específicas para mejorar la implementación y el uso del CRM en Grupo El Surco.

Finalmente, se redactó un informe detallado que documentaba todos los aspectos de la metodología de investigación, incluyendo el diseño del cuestionario, la selección de la muestra, la aplicación de las entrevistas, el procesamiento y análisis de los datos, las conclusiones y las recomendaciones. Este informe sirvió como base para la redacción del capítulo correspondiente en la tesis, proporcionando una descripción exhaustiva y rigurosa del proceso metodológico seguido en el estudio.

Para complementar el análisis cuantitativo, se llevó a cabo una fase cualitativa de recolección de datos. En esta etapa, se realizaron entrevistas en profundidad con una muestra representativa de directores, gerentes y mandos medios de Grupo El Surco. El objetivo de estas entrevistas fue explorar en mayor profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los empleados sobre el uso del CRM en la empresa.

Las entrevistas se diseñaron utilizando un enfoque semiestructurado, lo que permitió una exploración flexible de los temas relacionados con el CRM. Se elaboró un guion de preguntas abierto que abordaba aspectos clave como la percepción de la importancia del CRM, el conocimiento y la experiencia en su uso, los beneficios y desafíos percibidos, y las sugerencias para mejorar su implementación y efectividad.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera individual y en un entorno confidencial para fomentar la apertura y la honestidad por parte de los participantes. Se utilizó un enfoque reflexivo y empático para facilitar la comunicación y la comprensión mutua entre el entrevistador y el entrevistado.

Una vez completadas las entrevistas, se procedió a transcribir y analizar los datos cualitativos utilizando técnicas de análisis de contenido. Se identificaron patrones, temas y tendencias emergentes en las respuestas de los participantes, y se realizaron comparaciones y contrastes entre las diferentes perspectivas y experiencias compartidas.

Los hallazgos cualitativos se integraron con los resultados del análisis cuantitativo para proporcionar una visión más completa y profunda del uso del CRM en Grupo El Surco. Se destacaron las narrativas y testimonios de los empleados para enriquecer la comprensión de las prácticas, desafíos y oportunidades relacionados con el CRM en la empresa.

El análisis cualitativo proporcionó una visión más detallada de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con el CRM. Se identificaron varias áreas clave de interés y preocupación, así como también sugerencias y recomendaciones para mejorar la implementación y el uso del CRM en Grupo El Surco.

Entre los hallazgos más destacados se encontraron las siguientes tendencias:

1. **Importancia del CRM**: Se observó una amplia conciencia sobre la importancia del CRM para la gestión de las relaciones con los clientes. Los empleados reconocieron el valor estratégico de contar con un sistema que permitiera centralizar la información de los clientes y mejorar la comunicación y la interacción con ellos.
2. **Nivel de conocimiento y experiencia**: Aunque la mayoría de los empleados tenían un nivel básico de conocimiento sobre el CRM, se identificaron brechas en la comprensión de las herramientas y estrategias específicas utilizadas en la empresa. Hubo una necesidad de capacitación y formación continua para mejorar la competencia en el uso del CRM.
3. **Efectividad del CRM**: Las opiniones sobre la efectividad del CRM fueron variadas. Si bien algunos empleados destacaron los beneficios obtenidos, como una mayor eficiencia en la gestión de las relaciones con los clientes y una mejor atención al cliente, otros expresaron preocupaciones sobre la falta de integración y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.
4. **Beneficios percibidos del CRM**: Se identificaron una serie de beneficios percibidos del CRM, incluida una mejor comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes, una mayor retención de clientes y una mejora en la toma de decisiones empresariales basadas en datos. Sin embargo, también se señalaron áreas de mejora, como la personalización de las estrategias de CRM y la adaptación a las necesidades específicas de los clientes.
5. **Desafíos y barreras**: Los empleados identificaron varios desafíos y barreras en relación con la implementación y el uso del CRM. Estos incluyeron la resistencia al cambio organizacional, la falta de recursos y capacidades internas, y la necesidad de una mayor integración entre los sistemas y procesos existentes.
6. **Sugerencias y recomendaciones**: Se recibieron varias sugerencias y recomendaciones para mejorar el uso del CRM en Grupo El Surco. Entre estas se incluyeron la necesidad de una mayor inversión en tecnología y capacitación, la creación de equipos multidisciplinarios para gestionar el CRM, y la implementación de métricas y KPIs específicos para evaluar el rendimiento del CRM y su impacto en el negocio.

El análisis cualitativo proporcionó una visión detallada de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con el CRM. Los hallazgos identificados brindan información valiosa para mejorar la implementación y el uso del CRM en Grupo El Surco, abordando tanto las áreas de éxito como las áreas de mejora identificadas por los empleados.

Reveló la importancia de una comunicación efectiva, la capacitación adecuada del personal y la integración de sistemas para maximizar el valor del CRM en la empresa. Además, se destacó la necesidad de una cultura organizacional que fomente la colaboración y el compromiso con las iniciativas de CRM. Estas conclusiones ayudarán a orientar futuras estrategias y acciones para optimizar el uso del CRM y mejorar la gestión de las relaciones con los clientes en Grupo El Surco.

# Bibliografía

Andrade, F. (2017). *Los desafíos de la agricultura argentina (Satisfacer las futuras demandas y reducir el impacto ambiental).* Ciudad Autónoma de Buenos: Ediciones INTA.

Anlló, G., Bisangy, R., & Salvatierra, G. (2010). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).*

Arguello, R. (2006). Sector agrícola y política de competencia. *Revista de Economía Institucional*, 227-249.

Ayuso Sahogar, S. (2013). *Manual Soluciones CRM: formación para el empleo.* Editorial CEP, S.L.

Baruj, G., & Zweig, I. (2014). *Escalamiento productivo y capital humano calificado: un estudio exploratorio.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CIECTI.

Bisang, R., & Felici, S. (2024). *Aportes para un país diferente: La Bioeconomía como modelo, la Agrobioindustria como motor de desarrollo.* Buenos Aires: UBA - CONICET.

*Bolsa de Comercio de Rosario*. (2024). Obtenido de https://www.bcr.com.ar/es

Brunetta, H. (2016). *CRM, La guía definitiva: estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes.* Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción.* Madrid: ESIC.

Coronado García, B. (2024). *Inteligencia Artificial aplicada al comercio: (1 ed.).* RA-MA Editorial.

Duarte, S. (2017). *Evaluating Sustainability in the Supply Chains of Uruguayan Agricultural Cooperatives (tesis de maestría). .* University of Warwick.

Duer, W. (2002). *CRM que es, para que sirve y como se implementa un proyecto de tecnología al servicio de la atención al cliente.*

FAO. (2007). Precios altos y volatilidad en los productos agrícolas. *Perspectivas Alimentarias*.

FAO. (2021). Hacia una agricultura sostenible y resiliente en América Latina y el Caribe. *Análisis de siete trayectorias de transformación exitosas.*

Ferrari, B., Terré, E., & Bergero, P. (2022). *Principales desafíos de la agroindustria argentina de cara al 2030*. Obtenido de Bolsa de Comercio de Rosario: https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/principales-4

Fierro Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN*.

Gómez Lende, S. (2023). *Circuitos productivos regionales: Cadenas productivas y formas de integración agroindustrial.* Prov. de Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Greenberg, P. (2003). *Las Claves de CRM : gestión de relaciones con los clientes.* Bogotá: McGraw-Hill.

Hernández, V. A. (2013). *Factor climático y sector agropecuario en Argentina: un abordaje antropológico. .*

http://ruthelizabethdavilaheras.blogspot.com.ar/2011. (s.f.). IMPORTANCIA DE LA FIRMA ELECTRONICA EN EL COMERCIO ELECTRONICO.

http://www.elemprendedor.ec/ecommerce-en-ecuador. (s.f.). datos camara de comercio de Guayaquil.

http://www.sugerendo.com/blog/herramientas-para-negocios-de-internet/libros-de-comercio-electronico-interesantes/#sthash.9wap2iPB.dpuf. (s.f.).

http://www.sugerendo.com/blog/herramientas-para-negocios-de-internet/libros-de-comercio-electronico-interesantes/#sthash.9wap2iPB.dpuf. (s.f.).

Jiménez Jiménez, J. (2013). *Gestión del cambio.* Ediciones Díaz de Santos.

Malcom, M. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, how to use the.* USA.

Mediavilla, M. E. (2013). Alianzas público-privadas: repercusiones y toma de posición de la Mesa de Enlace frente al Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, 2010-2020. *Revista SAAP*, 7(1).

Merino, P. P. (s.f.). ventas de seguros a travez del canal online. *http://ecommerce-news.es/actualidad*.

Ministerio de Economía de la Nación. (2023). *Argentina Productiva 2030.* Obtenido de Misión 6-Adaptar la producción de alimentos a los desafíos del siglo XXI. Plan para el Desarrollo Productivo, Industrial y Tecnológico.

Moratalla, D. A. (2018). *Ética de la investigación: ingenio, talento y responsabilidad.* Barcelona: Herder Editorial.

Navarro Huerga, M., & Fernández Otero, M. (2014). *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM).* Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.

Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución.* Bogotá: Ediciones de la U.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva.* Ediciones pirámide.

Rodríguez Zurro, T., D’Angelo, G., Treboux, J., & Terré, E. (2022). *¿Qué aportó la agroindustria en 2021?* Buenos Aires: BCR.

Sáiz Manzanares, M. C., Escolar Llamazares, M. D., & Rodríguez Medina, J. (2019). *Investigación cualitativa: aplicación de métodos mixtos y de técnicas de minería de datos.* ed. Burgos: Editorial Universidad de Burgos.

Simanca, H., Páez Páez, J., & Díaz Cabiativa, E. (2023). *La agricultura de precisión y herramientas TIC de apoyo.* Bogotá: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Tenerello, M. (2024). Argentina y su campo: la tradicion de depender. *Revista cíclica*.

Thompson, A. G. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos .* México: Mc Graw Hil.

Vargas, J. A. (2003). *Estrategia de CRM Customer relationship management.*

Anexos Tesis – Grupo El Surco

# Anexo A: Encuesta para directores

1. ¿Cuál es su percepción sobre la importancia del CRM en el contexto de Grupo El Surco?

Respuesta: El CRM es considerado una herramienta clave para comprender al cliente y potenciar la fidelización.

2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre las herramientas y estrategias de CRM implementadas en la empresa?

Respuesta: Medio. Conocen las funcionalidades generales, pero delegan la implementación a gerencias.

3. ¿Cómo evalúa la efectividad del CRM en la gestión de las relaciones con los clientes?

Respuesta: Limitada actualmente debido a una implementación parcial y basada en hojas de cálculo.

4. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios del CRM para la empresa?

Respuesta: Segmentación de clientes, seguimiento de ventas y mejora del servicio postventa.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos o barreras que enfrenta la implementación y uso del CRM en Grupo El Surco?

Respuesta: Falta de integración, resistencia al cambio y escaso uso de la información para toma de decisiones.

6. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar el uso del CRM en la empresa?

Respuesta: Capacitación, inversión en tecnología e involucramiento de todos los niveles organizativos.

# Anexo B: Entrevistas a Empleados

Paolo Garayo – Gerente de Ventas

Implementación: Fragmentada y poco estandarizada.

Beneficios: Registro histórico de interacciones y contactos.

Desafíos: Ausencia de estructura unificada, dificultades de acceso remoto.

Relación con clientes: Capacidad de seguimiento de casos y reclamos.

Recomendaciones: Digitalización completa y automatización del proceso.

Julio Shuerts – Gerente de Marketing

Implementación: Adaptación progresiva y ajustes para necesidades del agro.

Beneficios: Segmentación avanzada y personalización de campañas.

Desafíos: Datos incompletos y resistencia al cambio.

Relación con clientes: Comunicación efectiva y seguimiento de consultas.

Recomendaciones: Interfaz más simple e integración con marketing digital.

Gilda Jara – Asistente CRM

Implementación: Confusión inicial, luego mayor claridad con capacitaciones.

Beneficios: Organización y colaboración interdepartamental.

Desafíos: Carga y actualización de datos.

Relación con clientes: Anticipación de necesidades y fidelización.

Recomendaciones: Procesos claros y automatización.

Dariana Oddi – Jefe de Soporte al Cliente

Implementación: Requiere mayor uniformidad y soporte transversal.

Beneficios: Historial centralizado y resolución eficiente.

Desafíos: Fragmentación de canales de comunicación.

Relación con clientes: Mejora en tiempo de respuesta.

Recomendaciones: Consolidación de plataformas y formación continua.

# Anexo C: Datos Complementarios

Participantes: directores (2), Gerentes (5), Mandos medios (2), Carga operativa (genérico).

Variables: Nivel de conocimiento, percepción de utilidad, frecuencia de uso, barreras identificadas.

Resumen de Resultados Simulados:

Satisfacción del Cliente (escala 1-5): 3.2 → 4.1 (+0.9)

Eficiencia Operativa (procesos/mes): 50 → 75 (+50%)

Retención de Clientes (%): 70% → 80% (+10 pp)

Tasa de Conversión de Ventas (%): 15% → 22% (+7 pp)

Tiempo de Respuesta al Cliente (horas): 24 → 12 (-50%)